

RESUMO

Este trabalho investiga — nos cursos brasileiros de administração de empresas, nos níveis de graduação e pós-graduação — o conteúdo programático de uma disciplina com título ainda não consagrado, que poderia chamar-se Comunicação Humana Profissional. Investiga também — nos cursos norte-americanos de graduação e MBA — o conteúdo programático da respectiva disciplina, lá freqüentemente denominada *Business Communication* ou *Management Communication*. Paralelamente, analisa o conteúdo dos manuais brasileiros e norte-americanos destinados ao ensino do tema. Como resultado, oferece sugestão de conteúdo programático, que poderia ser utilizado para uma difusão mais ampla da disciplina, nas escolas brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE

Administração; Ensino; Comunicação na administração; Ensino: Brasil e USA; Comunicação humana profissional; Bibliografia.

ABSTRACT

The goal of this work is to investigate the content of the courses in Professional Communication. The research takes into account the courses offered at top ranked undergraduate and graduate business administration programs in Brazil. The result of this investigation is compared to the content of comparable courses offered in the undergraduate and MBA courses in top ranked business administration programs in the USA, which are generally named Business Communication or Management Communication. In parallel, the work analyses the content of Brazilian and North-American books regarding Professional Communication. As a result, the work proposes topics that might be developed by Brazilian schools to disseminate this discipline.

KEY WORDS

Business schools; Teaching business; Teaching business communication;
Management communication: Brazil and USA; Business communication;
Bibliography.

SUMÁRIO

I.	Introdução	5
II.	O objetivo do estudo.....	6
III.	O estudo empírico.....	7
	1. O objeto de estudo	7
	2. A metodologia de pesquisa	8
	2.1. A amostra	8
	2.1.a. A amostra das faculdades brasileiras de Administração de Empresas.....	9
	2.1.b. A amostra das faculdades norte-americanas de Administração de Empresas.....	11
	2.1.c. A amostra dos manuais brasileiros sobre a Comunicação Humana Profissional no campo da Administração de Empresas	13
	2.1.d. A amostra dos manuais norte-americanos de <i>Business Communication</i>	13
IV.	Hipóteses.....	14
V.	O ensino da Comunicação Humana Profissional nas escolas brasileiras de Administração (graduação e pós-graduação)	15
VI.	O ensino de <i>Business Communication</i> nas instituições norte-americanas de ensino superior	18
	1. Cursos de graduação em Administração de Empresas	19
	2. Cursos de pós-graduação em Administração de Empresas: MBA.....	21

2.1. Comentários sobre algumas universidades norte-americanas específicas	23
VII. Os manuais de Comunicação Humana Profissional disponíveis em Língua Portuguesa no Brasil.....	26
VIII. Os manuais de <i>Business Communication</i> disponíveis em Língua Inglesa nos Estados Unidos da América.....	28
IX. Os principais tópicos abordados pelos manuais norte-americanos de <i>Business Communication</i>	30
X. Exemplo de conteúdo programático para uma disciplina de Comunicação Humana Profissional no Brasil	33
XI. Conclusão.....	34
XII. Bibliografia	36

O ENSINO DE COMUNICAÇÃO NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: COMPARAÇÃO ENTRE O BRASIL E OS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA*

Mauro Tapias Gomes

I. INTRODUÇÃO

Se observarmos com alguma atenção, perceberemos que o trabalho cotidiano do administrador está fortemente impregnado de fatos e ações em que a comunicação (humana, pessoal, profissional) está presente. Qualquer que seja o administrador, e mesmo antes de ele estar formado, provavelmente precisará saber elaborar seu *Curriculum Vitae* — em outras palavras, precisará utilizar-se da capacidade de comunicação escrita. Em seguida, provavelmente irá participar de entrevistas de seleção; irá utilizar sua capacidade de comunicação verbal oral e, nesse processo, também a comunicação não-verbal poderá exercer forte influência em seu desempenho. Deverá ele saber portar-se adequadamente na ocasião. Deverá saber vestir-se adequadamente. Deverá saber o que pode e o que não pode ser dito. Deverá estar preparado para as perguntas mais freqüentes, ao invés de, simplesmente, ser surpreendido por elas. Se aprovado no processo seletivo, desenvolverá sua carreira. Então, precisará estar preparado para estruturar e redigir cartas comerciais dos mais variados tipos. Deverá estar preparado para redigir memorandos e mensagens eletrônicas. Deverá estar preparado para redigir relatórios e propostas em geral. Deverá estar preparado para participar de reuniões — e, muitas vezes, conduzi-las — com fornecedores, com clientes, com colaboradores, com superiores, com pares.

* O NPP agradece à aluna que participou da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliar de pesquisas, Andréa Margit.

Deverá estar preparado para comunicar-se nos trabalhos em equipe. Deverá estar preparado para falar em público, muitas vezes não apenas em nome do cargo que ocupa, mas em nome de toda a empresa que representa.

Ao lado desse tipo de observação comum, não sistematizada, há trabalhos científicos que demonstram claramente a importância da comunicação no trabalho do administrador. Vários autores se dedicaram a esse exame (MINTZBERG, 1975, 1979; BICKERSTAFFE, 1981; GLUECK, 1980; KLAUSS, 1982-1983; KURKE, 1983; LAU, 1980; MINTZBERG, 1979; PAVETT, 1983, 1985; SHAPIRA, 1980). Henry Mintzberg (MINTZBERG, 1975), por exemplo, demonstra, a partir de pesquisa realizada com executivos norte-americanos, que estes dedicavam, em média, 78% de seu tempo profissional em atividades de comunicação verbal oral.

Se a comunicação está, assim, tão presente na vida profissional do administrador, então seria de esperar que as escolas de administração o preparassem para obter os melhores resultados possíveis nesse campo. Examinaremos, adiante, como procedem a respeito as escolas brasileiras e norte-americanas, nos cursos de administração de empresas.

II. O OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo genérico deste estudo consiste em oferecer subsídios para o desenvolvimento do ensino da comunicação humana profissional nas escolas de administração de empresas do Brasil. Mais especificamente, o objetivo consiste em oferecer:

1. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre A Comunicação Humana Profissional nos cursos brasileiros de graduação e pós-graduação de administração de empresas.

2. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre A Comunicação Humana Profissional nos cursos norte-americanos de graduação em administração.
3. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre a Comunicação Humana Profissional nos cursos norte-americanos de MBA.
4. Resultado de estudo sobre o conteúdo programático, no Brasil, das disciplinas sobre Comunicação Humana Profissional.
5. Resultado de estudo sobre o conteúdo programático, nos USA, das disciplinas sobre Comunicação Humana Profissional.
6. Resultado de estudo sobre o conteúdo dos principais manuais brasileiros de Comunicação Humana Profissional.
7. Resultado de estudo sobre o conteúdo dos principais manuais norte-americanos de Comunicação Humana Profissional.
8. Exemplo de conteúdo programático para uma disciplina de Comunicação Humana Profissional nos cursos de administração.

III. O ESTUDO EMPÍRICO

1. O OBJETO DE ESTUDO

O objeto deste estudo consiste no ensino da comunicação humana profissional, no campo da administração de empresas, tanto nos Estados Unidos da América (onde a principal disciplina, na área, com frequência se chama *Business Communication*, ou *Management Communication*) quanto no Brasil. Esse objeto de estudo se desdobra

em dois. O primeiro é propriamente o ensino do tema, nas faculdades brasileiras e norte-americanas de administração. O segundo é a bibliografia disponível, no Brasil e nos Estados Unidos da América, a respeito do tema.

2. A METODOLOGIA DE PESQUISA

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos por meio de uma pesquisa exploratória. O principal instrumento de pesquisa foram as páginas (*sites*) da Internet; quando não se conseguiram por esse meio todas as informações necessárias, utilizaram-se mensagens eletrônicas, cartas, contatos telefônicos e, em alguns casos, visita pessoal, para complementá-las.

2.1. A amostra

Para representar os respectivos universos, a amostra foi constituída de dois conjuntos de distintos. No primeiro, congregamos dois grupos de escolas de ensino superior de administração de empresas (o brasileiro e o norte-americano) — com o objetivo de nelas examinar qual o conteúdo programático do ensino da comunicação humana profissional, disciplina freqüentemente chamada, nos USA, de *Business Communication* ou *Management Communication*. No segundo, formamos dois grupos de títulos de livros (o brasileiro e o norte-americano) que pudessem ser utilizados como manuais para o ensino do tema — com o objetivo de neles estudar os tópicos mais freqüentemente abordados. Por *manuais* estamos entendendo os livros que cobrem a maior parte dos tópicos constantes dos programas de *Business Communication* das universidades norte-americanas.

2.1.a. A amostra das faculdades brasileiras de Administração de Empresas

Para a constituição da amostra das faculdades brasileiras de administração, havíamos partido inicialmente de um grupo de escolas que, acreditávamos, pudesse representar adequadamente o universo brasileiro. Tendo sido publicada, em setembro de 1999, a edição da revista PLAYBOY (PLAYBOY, 1999), com a classificação dos melhores cursos brasileiros de graduação (12) e de pós-graduação (5), optamos por substituir aquele por esta. No quadro abaixo, vê-se essa classificação.

Quadro 1

Ranking das Melhores Faculdades: os Melhores Cursos do Brasil

Instituição	Classificação do Curso de Graduação	Classificação do Curso de Pós-graduação
FGV SP	1º	1º
USP SP	2º	2º
UF R. G. do Sul	3º	3º
UF Rio de Janeiro	4º	4º
UF Minas Gerais	5º	Sem referência.
PUC São Paulo	6º	Sem referência.
UF Bahia	7º	5º
FAAP São Paulo	8º	Sem referência.
PUC Rio de Janeiro	9º	Sem referência.
UnB (DF)	9º	Sem referência.
Mackenzie SP	10º	Sem referência.
ESPM Rio de Janeiro	10º	Sem referência.

Fonte: revista PlayBoy. *Ranking* das melhores faculdades: os melhores cursos do Brasil. São Paulo: Editora Abril, ano 25, n. 290, p. 154-169, set. 1999.

Percebeu-se, no entanto, que o tamanho da amostra poderia não ser suficiente para que oferecesse conclusões significativas. Por outro lado, com apenas essas escolas não se conseguiria suficiente abrangência do território nacional. Dessa forma, examinamos uma a uma todas as universidades federais espalhadas pelo país, para verificar se ofereciam os cursos que nos interessavam: graduação e pós-graduação

em administração de empresas. O meio utilizado para obter as informações foram as páginas oficiais na Internet, complementadas as informações, quando necessário, por outros meios, como mensagens eletrônicas, cartas e telefonemas.

Consideraram-se cursos de pós-graduação os cursos de mestrado e de doutorado. Assim, excluímos da amostra os cursos de especialização e os cursos de educação continuada. No entanto, interessava-nos saber como ocorre o ensino da comunicação humana profissional nos cursos de MBA, de recente difusão no Brasil. Embora tais cursos pudessem ser ou não reconhecidos como de mestrado, não nos moveu essa preocupação: incluímo-los na amostra, desde que o respectivo título contivesse os termos *MBA*, *Mestrado Profissional* ou *Mestrado Profissionalizante*.

Excluídas aquelas escolas que não ofereciam cursos de administração com as características acima apontadas, as demais, que realmente vieram a constituir a amostra das 37 instituições estudadas, são apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 2

Relação dos Cursos de Administração de Empresas Estudados

	Instituição	Oferta de Cursos de Administração			MBA ou semelhante
		Graduação	Mestrado	Doutorado	
2	Alagoas	Sim	Sim	Não	Não
3	Bahia	Sim	Sim	Não	Não
4	Ceará	Sim	Não	Não	Não
5	Espírito Santo	Sim	Não	Não	Não
6	Fluminense	Sim	Sim	Não	Não
8	Juiz de Fora	Sim	Não	Não	Não
11	Mato Grosso	Sim	Não	Não	Não
12	M. Grosso do Sul	Sim	Não	Não	Sim
13	Minas Gerais	Sim	Sim	Sim	Não
15	Pará	Sim	Não	Não	Não
16	Paraíba	Sim	Sim	Não	Não
18	Pernambuco	Sim	Sim	Não	Sim

19	Piauí	Sim	Não	Não	Não
20	Rio G. do Norte	Sim	Sim	Não	Não
21	Rio G. do Sul	Sim	Sim	Não	Não
22	Rio de Janeiro	Sim	Sim	Sim	Sim
23	Rondônia	Sim	Não	Não	Não
24	Santa Catarina	Sim	Sim	Não	Não
25	Santa Maria	Sim	Não	Não	Não
26	Sergipe	Sim	Não	Não	Não
27	Uberlândia	Sim	Não	Não	Não
28	Viçosa	Sim	Não	Não	Não
	Demais Escolas			Não	Não
29	FAAP São Paulo	Sim	Não	Não	Sim
30	FGV - São Paulo	Sim	Sim	Sim	Sim
31	PUC Rio de Janeiro	Sim	Sim	Sim	Não
32	PUC Rio G. do Sul	Sim	Não	Não	Não
33	PUC São Paulo	Sim	Sim	Não	Não
34	USP	Sim	Sim	Não	Sim
35	Univ. de Brasília	Sim	Não	Não	Sim
36	Univ. Mackenzie	Sim	Sim	Não	Não
37	ESPM - RJ	Sim	Não	Não	Não

Fonte: páginas institucionais, na Internet, nos meses de julho, agosto e setembro de 1999 e revista PlayBoy, Editora Abril, ano 25, n. 290, p. 154-169, set. 1999.

2.1.b. A amostra das faculdades norte-americanas de Administração de Empresas

A amostra das instituições norte-americanas de ensino superior de administração é constituída de dois grupos distintos: primeiro, o conjunto dos cursos de graduação; segundo, o dos cursos de MBA.

Para definir o grupo dos cursos de graduação, recorreremos aos 31 primeiros classificados pela *U.S. News On Line - 2000 College Rankings - Best Undergraduate Business Program* (<http://usnews.com/usnews/edu/college/rankings/cat12rnk.htm>). Para definir o grupo dos cursos de MBA, recorreremos aos 25 primeiros classificados pela revista

Business Week em 1998 (<http://www.businessweek.com/bschools/98/index.htm>) Como resultado, selecionaram-se os cursos demonstrados nos quadros abaixo. Para facilitar a possibilidade de contato dos eventuais estudiosos do tema, apresentamos, adiante do nome de cada universidade, o respectivo endereço eletrônico.

Quadro 3

Relação dos 25 Principais Cursos de MBA dos USA

Os Principais Cursos de MBA dos USA	
Institution	Web Pages
1. The Wharton School	http://www.@wharton.upenn.edu
2. J.L.Kellogg Graduate School of Mngt.	http://www.kellogg.nwu.edu
3. University of Chicago	http://gsbwww.uchicago.edu
4. University of Michigan Business School	http://www.bus.umich.edu
5. Harvard Business School	http://www.hbs.edu/mba.html
6. Columbia Business School	http://www.columbia.edu/cu/business
7. The Fuqua Sch.Bus. - Duke	http://www.fuqua.duke.edu
8. Johnson Grad. Sch. Mngt. - Cornell	http://www.bus.cornell.edu
9. Stanford GSB	http://www.gsb-stanford.edu
10. Tuck School - Dartmouth	http://www.dartmouth.edu/tuck/
11. Darden - Univ. of Virginia	http://www.darden.edu
12. Anderson - UCLA	http://www.anderson.ucla.edu
13. New York University	http://www.stern.nyu.edu
14. Grad.Scho. Ind.Adm-Carnegie Mellon	http://www.gsia.cmu.edu
15. Sloan - MIT	http://mitsloan.mit.edu
16. Haas - Berkeley	http://www.haas.berkeley.com
17. University of Washington - Bus School	http://www.washington.edu
18. University of Texas at Austin	http://www.utexas.edu
19. Kenan-Flagler-UNC Chapel Hill	http://www.bschool.unc.edu
20. Yale	http://yalemba.mainsail.com/som.index.htm
21. Kelley Sch.Bus. - Indiana Univ.	http://www.bus.indiana.edu
22. Univ. of Maryland	http://www.rhsmith.umd.edu
23. University of Wisconsin - Madison	http://www.bus.wisc.edu
24. Krannert Grad.Sch.Mngt.-Purdue Univ	http://www.usc.edu
25. Marshall-USC	http://www.marshall.usc.edu

Fonte: revista *BusinessWeek* ONLINE (<http://www.businessweek.com/bschools/98/index.htm>).

2.1.c. A amostra dos manuais brasileiros sobre a Comunicação Humana Profissional no campo da Administração de Empresas

Da mesma forma que no caso das instituições de ensino superior de administração de empresas, a Internet constituiu o principal meio para a obtenção dos dados. As pesquisas foram realizadas nos meses de julho, agosto e setembro de 1999. Foram consultadas quatro livrarias eletrônicas (ou virtuais), que, posteriormente, visitamos pessoalmente. Abaixo elas vêm indicadas, acompanhadas dos respectivos endereços eletrônicos.

- Livraria Cultura: <http://www.livcultura.com.br/scripts/cultura/index.asp>
- Livraria Nobel: <http://compras.zaz.com.br/newshop/nobel/online.cgi>
- Livraria Saraiva: <http://www.livrariasaraiva.com.br/>
- Livraria Siciliano: <http://siciliano.uol.com.br/>

Como se poderá ver adiante, não existe, propriamente, uma amostra de manuais brasileiros sobre a comunicação humana profissional. A razão é simples: não se encontrou uma única obra que pudesse constituir-se em manual da disciplina. Na ausência de manuais, estudaram-se - e ofereceram-se - títulos que pudessem ser úteis para o ensino do tema.

2.1.d. A amostra dos manuais norte-americanos de *Business Communication*

Aqui, o meio único utilizado para a obtenção dos dados foi a Internet. As pesquisas foram realizadas nos meses de julho, agosto e setembro de 1999. Selecionaram-se duas livrarias virtuais: a *Amazon* e a *Barnes & Noble* (respectivamente: http://home.netscape.com/bookmark/4_06/amazon.html e <http://www.barnesandnoble.com/index.asp?sourceid=00000436600054132074&bfda>

[te=12-30-1998+20:16:03](#)). Com base nos recursos de pesquisa oferecidos pelas páginas dessas livrarias, elegeram-se três grupos de palavras-chaves: *business communication*, *management communication* e *professional communication*. No total, foram examinados 13.837 títulos, somados os números obtidos nas duas livrarias. Nesse exame, verificamos os tópicos constantes do sumário, para saber — tendo por base o conteúdo programático das disciplinas norte-americanas de *business communication* — se se tratava ou não de manuais para o ensino das disciplinas. Resultaram dessa análise 48 obras.

IV. HIPÓTESES

Neste tipo de trabalho, não há, a rigor, hipóteses a serem testadas. Existem, porém, pressupostos, baseados em sondagens prévias, que nortearam a pesquisa. São eles, principalmente, os seguintes:

- a. O estudo da comunicação humana profissional, nos cursos de administração de empresas, é indispensável para o desenvolvimento e a preparação do aluno. Não fosse por outros motivos, já bastaria o fato de que o que se ensina sobre Comunicação é extremamente útil na vida do administrador. Realmente, em grande parte, o trabalho do administrador está permeado por sua comunicação oral, escrita e não-verbal. A corroborar essa afirmação, uma pesquisa básica, que gerou outras, deve ser mencionada. Trata-se da pesquisa realizada por Mintzberg (1975) com *CEOs* de vários tipos de organização, que concluiu passarem os executivos quase todo o seu tempo de trabalho comunicando-se (MINTZBERG, 1975).
- b. Não existe disponível hoje, no Brasil, nenhuma obra que pudesse exercer a função de manual para o ensino de Comunicação, nos moldes em que os norte-americanos o utilizam.
- c. O conteúdo dos manuais norte-americanos de *Business Communication* pode constituir referencial importante para o ensino da Comunicação Humana Profissional

nas escolas brasileiras de administração. Ao mesmo tempo, os próprios manuais podem constituir referencial bibliográfico importante para a disciplina.

- d. Não se conhece estudo sistematizado sobre o ensino da comunicação humana profissional nas escolas brasileiras de administração.
- e. O conteúdo programático utilizado na disciplina *Business Communication* e em disciplinas correlatas, nos USA, pode constituir referencial importante para o ensino da comunicação humana profissional nas escolas brasileiras de administração.

V. O ENSINO DA COMUNICAÇÃO HUMANA PROFISSIONAL NAS ESCOLAS BRASILEIRAS DE ADMINISTRAÇÃO (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO)

Dada a importância que a capacidade de comunicação pessoal assume no trabalho do administrador, poder-se-ia imaginar que boa parte das faculdades brasileiras de administração, em seus currículos, contemplassem disciplinas visando à preparação dos alunos para as situações em que a capacidade de comunicação pudesse vir a interferir em seu desempenho. Realizada a pesquisa, porém, não foi exatamente o que se verificou nas escolas brasileiras, como o demonstra o quadro a seguir.

Quadro 4

Relação das Escolas Brasileiras que Oferecem a Disciplina Comunicação Humana Profissional em seus Cursos de Administração

	Instituição	Oferta de disciplinas de Comunicação Humana Profissional nos Cursos de Adm.					Comentário
		Nenhuma	Graduação	Mestrado	Doutorado	MBA ou semelhante	
	UNIV. FEDERAIS						
1	Alagoas	X					
2	Bahia	?					Inf. Indisponível.
3	Ceará	X					Tem Port. Instrumental CG.
4	Espírito Santo	?					Inf. Indisponível.
5	Fluminense	X					
6	Juiz de Fora	X					
7	Mato Grosso	X					Tem L. Portuguesa no CG.
8	M. Grosso do Sul	X					
9	Minas Gerais	X					
10	Pará	X					Tem Port. Instrumental no CG.
11	Paraíba	X					
12	Pernambuco	X					Tem no CG e no MBA, mas é Comum. Corporativa. Tem Negoc. no MBA.
13	Piauí	?					Inf. Indisponível.
14	Rio G. do Norte	?					Inf. Indisponível.
15	Rio G. do Sul	X					Tem L. Port. No CG.
16	Rio de Janeiro		X				Tem também Port. Instrumental, mais Comunicações Adm., mais Business English I e II no CG.
17	Rondônia	X					
18	Santa Catarina	X					Tem Comunicação no CG, mas é Corporativa. Tem Negociação no CG.
19	Santa Maria	X					
21	Sergipe	?					Inf. Indisponível.
22	Uberlândia	X					
23	Viçosa	X					Tem L. Portuguesa no CG.
	DEMAIS ESCOLAS						
24	FAAP São Paulo	X					Tem no CG e no MBA, mas é Corporativa.
25	FGV - São Paulo		X	X	X	X	Tem no CG. Nos demais cursos, é eletiva.
26	PUC Rio de Janeiro		X				Tem no CG Comunicação e Expressão Humanas

27	PUC Rio G. do Sul	X					
28	PUC São Paulo	X					
29	USP					X	Tem no MBA.
30	Univ. de Brasília	X					
31	Univ. Mackenzie	X					
32	ESPM Rio de Janeiro	X					Tem Gerência da Com. (Corporativa)

Fonte: páginas institucionais, na Internet, em julho, agosto e setembro de 1999.

Observa-se no quadro acima que, das 32 escolas relacionadas, em 5 não foi possível obter informação a respeito da oferta de disciplinas de Comunicação Humana Profissional. Das demais 28, apenas 3 (10,71%) oferecem a disciplina e 25 (89,29%) não a oferecem.

A pesquisa havia revelado que nem todas as escolas do quadro ofereciam cursos de administração no nível de pós-graduação (Mestrado, Doutorado e MBA). Mesmo assim as relacionamos no quadro, para percebermos que, daquelas que o ofereciam, apenas umas poucas (3) incluíam a Comunicação Humana Profissional em seus currículos — ainda assim, às vezes, como disciplina eletiva, como é o caso da FGV de São Paulo.

É interessante notar a ocorrência de disciplinas sobre Língua Portuguesa (às vezes denominadas Português Instrumental) nos cursos de graduação: 5 incidências. Também é interessante notar o que ocorre na Universidade Federal do Rio de Janeiro. No curso de graduação em Administração dessa universidade, os alunos devem assistir a aulas em uma disciplina chamada Português Instrumental. Depois, devem cumprir as disciplinas *Business English I*, *Business English II* e, ademais, Comunicações Administrativas.

Não será demais comentar que, em alguns cursos de administração, existe a disciplina *Comunicação*, mas seu conteúdo programático não examina questões da comunicação humana profissional. Em geral, ela aborda aspectos mercadológicos (comunicação com o mercado, como ocorre na FAAP, por exemplo) ou aspectos institucionais (que poderiam constituir apenas uma das partes de uma disciplina

sobre a comunicação humana profissional). Da mesma forma, pode-se observar, no quadro, que a o tema da negociação é considerado como disciplina à parte, por exemplo nas Universidade Federal de Pernambuco e na Universidade Federal de Santa Catarina.

VI. O ENSINO DE *BUSINESS COMMUNICATION* NAS INSTITUIÇÕES NORTE-AMERICANAS DE ENSINO SUPERIOR

Diferentemente do que ocorre no Brasil, as universidades norte-americanas costumam oferecer, seja nos cursos de graduação em administração, seja nos cursos de MBA, pelo menos uma disciplina cujo conteúdo programático leve em conta a preparação dos alunos para melhor se comunicarem nas mais variadas situações pessoais profissionais. Essa disciplina costuma chamar-se *Business Communication*, embora possa assumir outros títulos, como *Management Communication* ou *Professional Communication*. Algumas vezes, o conteúdo programático da área desdobra-se em duas, três ou até mais disciplinas, distribuídas em anos ou semestres diversos.

Para melhor visualizarmos a situação nos USA, agrupamos o ensino do tema em dois conjuntos. No primeiro deles, examinamos o que se passa com o tema nos 31 primeiros cursos de graduação em administração classificadas pela revista *BusinessWeek*; no segundo, examinamos o que se passa com o tema nos 25 primeiros cursos MBA classificados pela revista *U.S.News*.

1. CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Examinemos o quadro a seguir.

Quadro 5

Communication Courses in the Top 30 Undergraduate Courses in Business (Ranking U. S. News)

	Institution	Communication Courses
1	Massachusetts Institute of Technology	Management Communication for Undergraduates
2	University of Michigan - Ann Arbor	(1) Written Business Comm. e (2) Business Communication
3	University of Pennsylvania	Leadership, Teamwork and Communication in Groups
4	University of California - Berkeley	(1) English (2) Reading and Composition Requirements (3) Business Communication
5	University of North Carolina - Chapel Hill	(1) Composition and Rhetoric I and II (2) Business Communication
6	University of Texas - Austin	Applied Communications
7	University of Virginia	Topics in Organizational Behavior
8	Carnegie Mellon University	(1) Business Communications (2) Oral Communications
9	Indiana University - Bloomington	(1) Elementary Composition (2) Public Speaking (3) Business Communications (4) Listening Dynamics in Business
10	New York University	(1) Management Communication (2) Organizational Communication
11	University of Illinois - Urbana Campaign	(1) Principles of Business Writing (2) Business and Administrative Communication (3) Writing in the Disciplines and the Professions (4) Persuasive Writing (5) Report Writing (6) Advanced Business and Professional Communication (7) Descriptive English Grammar
12	University of Southern California	Business Communication
13	University of Wisconsin - Madison	Professional Communication
14	Purdue University - West Lafayette	(1) English I e II (2) Business Writing (3) Communication Behavior in Organizations (4) Interviewing (5) Principles of Persuasion
15	University of Minnesota - Twin Cities	Communications Core: (1) Composition I e II (2) Rhetoric I e II (3) Speech I, II, III, IV, V (4) Theory
16	Emory University	Business Communication
17	Ohio State University - Columbus	Writing and related skills (3 courses)
18	Pennsylvania State University	(1) Speech Communication (2) Effective Writing: Business Writing (3) Contemporary Business Seminar
19	University of Washington	(1) Basic Written Business Communications (2) Business Reports and Other Specialized Communication (3) Special Topics in Business Communications (4) Research in Business Communications
20	Washington University	Management Communications
21	Michigan State University	Writing
22	Texas A&M University - College Station	(1) Compositon and Rhetoric (2) Public Speaking

23	University of Arizona	(1) Fundamentals of Communications (2) Public Communication (3) Communication in Small Groups (4) Interpersonal Communication (5) Introduction to NonVerbal Communication (6) Intercultural Communication (7) Fundamental Analysis of Communication Behavior (8) Applied Organizational Communication (9) Persuasion (10) Argumentation (11) Communication+Conflict Management (12) Verbasl Communication (13) Interpersonal Communication
24	University of Florida	Composition
25	University of Maryland - College Park	Foundations of Speech Communications
26	Arizona State university	Fundamentals of Business Communication
27	Babson College	(1) Listening (2) Oral Communication
28	Case Western Reserve University	Expo Writing
29	Georgetown University	(1) Managerial Communications (2) Intercultural Communication
30	University of Georgia	Organizational Communication
31	University of Notre Dame	(1) Business Communication (2) Advanced Business Communication

Fonte: páginas institucionais na Internet, 15 de setembro de 1999.

No quadro se observa que todas as 31 universidades norte-americanas estudadas oferecem algum tipo de curso destinado a preparar os alunos para situações em que a capacidade de comunicação lhes seja importante; mais do que isso, com freqüência se oferecem duas, três ou mais disciplinas que mutuamente se complementam. Predomina, no quadro, a ocorrência de *Writing* e *Oral Communication*, que normalmente abordam, na parte introdutória, como estruturar mensagens, escritas ou orais, da forma mais adequada.

Não é a primeira vez que se estuda a presença de *Business Communication* nas escolas de graduação em administração das universidades norte-americanas. Melinda Knight (KNIGHT, 1999) realizou trabalho bastante completo, com base nas 52 primeiras escolas classificadas no *U. S. News and World Report* de 1996. Os resultados obtidos na presente pesquisa estão muito próximos daqueles obtidos por Knight, embora o tratamento e os objetivos fossem um tanto distintos.

2. CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: MBA

A comparação dos dados brasileiros e norte-americanos nos curso de graduação, por si só, já seria suficiente para comprovar a brutal diferença que, entre as duas realidades, ocorre no tratamento dado à preparação dos alunos para as situações em que seja necessária sua capacidade de comunicação pessoal e profissional. É bem verdade que não necessariamente o que é bom para os Estados Unidos é bom para o Brasil. No caso presente, no entanto, parece que o trabalho dos norte-americanos pode ser-nos útil, seja como referência para estudos posteriores, mais especializados, seja como referência para implantarmos com mais freqüência disciplinas que aprimorem a competência comunicativa de nossos alunos.

Embora, como dissemos, a comparação entre os cursos de graduação brasileiros e norte-americanos já fosse suficiente para demonstrar a diferença no tratamento dado ao tema, examinemos como se dá esse tratamento nos cursos de MBA norte-americanos. Poder-se-ia objetar que, nos USA, tais cursos são mais antigos e estão devidamente consolidados, enquanto no Brasil eles são de introdução recente e, portanto, estão sujeitos às naturais indefinições quanto a seus conteúdos. Se isso for verdade, não invalida a análise aqui apresentada: os dados da presente pesquisa poderão servir, pelo menos parcialmente, de referência para a necessária consolidação.

Quadro 6

Communication Courses in the Top 25 MBA Courses (Ranking U.S. News)

	Institution	Oral and written skills	Others
1	The Wharton School	Speaking and writing courses (non-credit)	Negotiations courses (credit)
2	J.L.Kellogg Grad.School of Mngt.	Management Communications	Negotiation Strategies for Managers
3	University of Chicago	The Leadership Communication Skills Module	
4	Un. of Michigan Business School	Written Business Communication, Business Communication, Managerial Writing Fundamentals, Managerial Writing Strategies, Communication Management, Collaborative Writing and Speaking Management, Management Presentation	Persuasion for Managers
5	Harvard Business School		Power and Influence, Self-Assessment and Career Development, Negotiating Complex Deals and Disputes, Self Assessment and Career Development
6	Columbia Business School		Managerial Negotiations
7	The Fuqua Sch. Bus. - Duke	Management Communications	
8	Johnson G. S. M. - Cornell	Management Writing e Oral Communication	Negotiations
9	Stanford GSB		Interpersonal Dynamics, Conflict Management and Negotiation
10	Tuck School - Dartmouth	Management Communication	
11	Darden - Univ. of Virginia	Management Communication	Cross-Cult. Comm. and Bus.
12	Anderson - UCLA	Management Comm. I, Management Comm II, Analysis and Comm.	Managerial Interpersonal Comm, Managerial Negotiations, Negotiations Analysis
13	New York University	Bus. Writ. Intl. Students, Bus writing, Comm. for Financial Executives, Mngt. Comm.	Comm. as advocacy in Corp, Conflict and Negotiation, Intercultural Comm, Media and Mngt.
14	G. S. I. A.. - Carnegie Mellon	Business Communications, Oral Comm.	Center for Risk Perception and Communication
15	Sloan - MIT	Advanced Managerial Comm., Comm. for Managers	Power and Negotiation
16	Haas - Berkeley	Business Comm. (BA)	
17	University of Washington - Business School	Bus. Comm. and Group Dynamics, Oral Comm., Written Comm.	Cross Cultural Comm., Team Building
18	University of Texas at Austin	Joint Masters Programs in Comm. and Business Adm.	
19	Kenan-Flagler-UNC Chapel Hill	Comm for Tomorrow's Leaders	Negotiations, Power, Politics and Leadership
20	Yale	The Leadership Concentration (Org. Comm. and Influence)	Org. Behavior Managerial Negotiating
21	Kelley Sch. Bus. - Indiana Univ.	Managerial Communications	Power, Persuasion, Influence, Negotiation
22	Univ. of Maryland	Business Communications	
23	Univ. of Wisconsin - Madison	Professional Communication, Communications Managerial	
24	Krannert-Purdue Univ.		Leadership, Negotiations in Org.
25	Marshall-USC	Communication for Management	Negotiation and Persuasion

Fonte: páginas institucionais, na Internet, em 15 de setembro de 1999.

Poder-se-ia pensar que, tendo sido oferecidas nos cursos de graduação em administração disciplinas sobre *Oral e Writing Communication*, então no MBA elas não seriam oferecidas. Como se pode verificar no Quadro X, essa expectativa não se confirma: a grande maioria das universidades norte-americanas selecionadas a apresentam.

2.1. Comentários sobre algumas universidades norte-americanas específicas

Cabem, neste ponto, alguns comentários a respeito das particularidades de alguns dos currículos das universidades pesquisadas. A Universidade de Chicago, por exemplo, optou por um modelo que nivela todos os alunos do MBA. Isso significa que, logo no início do programa, eles assistem às aulas do módulo *Leadership Communication Skills*, que tem por objetivo desenvolver a habilidade dos estudantes em comunicar-se como parte de equipes e da própria organização. Esse módulo é composto por um conjunto de disciplinas, a saber: *Leadership Style, Creative Problem Solving, Effective Working Relationships, Building Consensus, Ethics, Marketing Yourself e Effective Interviewing*.

Outra instituição merece comentário mais detalhado: a *University of Michigan*. Essa universidade testa a habilidade de comunicação escrita, gerencial, de todos os alunos admitidos em seu curso de MBA. A avaliação se baseia num caso de comunicação que envolve uma situação crítica — por exemplo a interrupção de um programa de treinamento de vendas — que exija uma resposta por escrito. A própria *University of Michigan* informa que apenas entre 4% e 8% dos alunos que ingressam no curso recebem, na avaliação, nota alta (*high score*); na maioria, os candidatos recebem simplesmente um *passing score* e entre 18% e 38% recebem avaliação *low score*. De posse desse resultado, os alunos podem decidir com os respectivos orientadores quais os cursos mais adequados para sanarem suas dificuldades em comunicação. Quando obtêm baixo resultado na avaliação, os alunos são convidados a cursar disciplinas como *Managerial Writing Fundamentals, Managerial Writing*

Strategies ou Persuasion for Managers. Essa universidade dispõe também de equipe de consultores, que assistem os alunos na preparação de relatórios e ensaios, na análise de casos, na revisão de artigos, na candidatura para empregos, bolsas de estudo ou programas internacionais.

A *Duke University* dispõe de um Centro de *Management Communications*, que oferece uma série de disciplinas eletivas sobre comunicação, e uma disciplina obrigatória, com duração de um ano letivo, denominada *Individual Effectiveness*, que trata não somente da comunicação oral e escrita, mas também do bom uso das ferramentas de informática e do planejamento da carreira.

A *Tuck School*, da *Dartmouth University*, aplica uma fórmula que, dependendo do semestre, estabelece diferenças no conteúdo programático de sua disciplina *Management and Corporate Communication*. No outono americano, a disciplina cobre temas como análise e estratégia de comunicação, apresentações gerenciais (falar em público), comunicação escrita e *cross-cultural communication*. No inverno, por sua vez, introduz as funções da comunicação corporativa, incluindo as relações fundamentais com a mídia, os investidores e empregados, e o gerenciamento de crises.

Uma fórmula bastante usual é a do MBA da *Darden School* da *University of Virginia*. Essa escola oferece, no primeiro ano do curso, uma disciplina sobre *Management Communication*, desenvolvendo tópicos práticos da comunicação na organização, os quais vão desde os aspectos referentes à habilidade individual de comunicação, até aqueles referentes à comunicação corporativa. Por meio de casos e exercícios, os alunos analisam os componentes da comunicação em termos de seu estilo, sua clareza, estrutura e organização, seja na comunicação oral, seja na comunicação escrita, tradicional ou por meio da tecnologia mais recente. No segundo ano, a *Darden School* oferece uma série de disciplinas eletivas em comunicação, dentre elas: *Corporate Communication* e *Cross-cultural Communication and Business*, que abordam a comunicação associada à imagem da empresa e a suas relações com os diversos agentes do ambiente em que atua.

Um peculiar centro multidisciplinar de estudos envolvendo comunicação encontra-se na Carnegie Mellon University. O Center for Risk Perception and Communication é formado por especialistas da Graduate School of Industrial Administration, Engineering and Public Policy e da School of Humanities and Social Sciences. O objetivo desse centro é pesquisar a percepção do risco pela opinião pública e como recomendar as melhores maneiras de cientistas e executivos comunicarem informações com respeito a potenciais riscos à propriedade, à saúde e ao meio ambiente. Os pesquisadores desenvolvem os ‘modelos mentais’ que as pessoas apresentam ao serem informadas de situações de risco. A agenda do Centro conta hoje com pesquisas em seis diferentes situações; dentre elas estão: presença de produtos tóxicos no ambiente, falha em represas, mudanças climáticas, acidentes em estradas.

Além de oferecer as tradicionais disciplinas em comunicação oral e escrita e negociações em seu MBA, a *University of Texas at Austin* permite a possibilidade de um programa conjunto (*Joint Masters Program*) com a Faculdade de Comunicação. A duração do curso é de aproximadamente três anos. Assim, o aluno pode obter tanto o diploma da Escola de Administração quanto o da Faculdade de Comunicação, em cinco diferentes especialidades: Publicidade, Ciências da Comunicação, Jornalismo, Rádio-TV-Filme e Comunicação Oral.

Outro exemplo de ensino da comunicação na administração vem da fórmula do MBA da *Yale School of Management (Yale University)*. Essa escola não dispõe de disciplinas de comunicação no primeiro ano, mas as oferece em seus módulos de concentração do segundo ano; alguns exemplos dessa situação são: *Managerial Negotiations* e *Foundations of Teams*, na Concentração em Comportamento Organizacional, ou *Organizational Communications and Influence*, na Concentração em Liderança.

A *Stern School of Business*, da *New York University*, coloca à disposição dos consultantes, na Internet, uma página extremamente esclarecedora sobre seus cursos (<http://www.stern.nyu.edu/Syllabi/grad/?sp99>). Informações em grande número,

sobre disciplinas de comunicação, ministradas pelos diversos professores da Escola, podem ser encontradas nessa página. Elas incluem a descrição do conteúdo de cada tópico, a bibliografia recomendada e os exercícios. Em alguns casos, apresenta-se na própria rede até mesmo a indicação dos textos de leitura obrigatória, como ocorre com a disciplina *Communication for Financial Executives*.

VII. OS MANUAIS DE COMUNICAÇÃO HUMANA PROFISSIONAL DISPONÍVEIS EM LÍNGUA PORTUGUESA NO BRASIL

Havíamos visto que, no Brasil, tanto nos cursos de graduação, quanto nos cursos de pós-graduação em administração, raros são os casos em que as escolas oferecem disciplinas sobre a comunicação humana profissional. Não seria de admirar, portanto, serem raras as publicações que pudessem servir de manuais para abarcar o ensino do tema. De fato, nossa pesquisa incluiu as livrarias Cultura, Nobel, Saraiva e Siciliano e, dentre as obras encontradas, algumas são importantes contribuições. Os livros publicados por Reinaldo Polito (POLITO, 1999; 1998, 1997), por exemplo, examinam os mais variados aspectos do ato de falar em público. O livro de Izidoro Blikstein (BLIKSTEIN, 1999) é outra contribuição importante: nele, de forma sintética e muito prática, se encontram os principais conceitos da comunicação humana.

À semelhança de Blikstein, Littlejohn (LITTLEJOHN, 1992) nos apresenta os principais conceitos utilizados no estudo da comunicação humana, mas de forma mais ampla e aprofundada. Localizamos também uma coletânea de artigos publicados por renomados autores americanos na HBR (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999), que pode concretizar-se em fonte importante para os estudiosos da área. Encontramos ainda outras obras consagradas, como a de José Roberto Whitaker Penteado (PENTEADO, 1997) e a de Othon M. Garcia (GARCIA, 1996), dedicadas à comunicação escrita. Mas nenhuma dessas edições poderia servir como um manual de *business communication* brasileiro.

Na falta dos respectivos manuais, apresentamos adiante apenas uma relação contendo algumas publicações brasileiras que possam tornar-se úteis para quem pretenda dedicar-se ao exame do assunto.

Quadro 7

Obras Nacionais em Língua Portuguesa, Relacionadas à Comunicação Humana Profissional – Bibliografia Brasileira sobre Comunicação

BIBLIGRAFIA SOBRE COMUNICAÇÃO ENCONTRADA
EM LIVRARIAS BRASILEIRAS, VIRTUAIS E FÍSICAS

Título	Autor	Editora
Ansiedade de Informação	Wurman, Richard S.	Cultura E. A.
Como Desenvolver a Comunicação na Empresa	Beon, Philippe	Europa-America
Como Falar em Público	Weiss, Donald	Nobel
Como Liderar Reuniões	Hindle, Tim	Publifolha
Como Resolver (ou Evitar) Conflitos no Tr.	Weiss, Donald	Nobel
Como Resolver Problemas de Forma Criativa	Weiss, Donald	Nobel
Como se Comunicar com Eficácia	American Management Assoc.	Campus
Comunicação da Pequena Empresa, A	Nassar, Paulo e Gomes, Nelson	Globo
Comunicação Dirigida Escrita na Empresa	Cesca, Cleusa G. Gimenez	Summus
Comunicação Eficaz na Empresa	Harvard Business Review	Campus
Comunicação Empresarial - Comunicação Institucional	Rego, Francisco G. Torquato	Summus
Técnicas de Redação	Medeiros, J.B.	Atlas
Comunicação Não-Verbal, A	Davis, Flora	Summus
Comunicação em Prosa Moderna	Garcia, Othon M.	FGV
O Corpo Fala	Weil, P, e Tompakow, R.	Vozes
Entrevista de Seleção	Weiss, Donald	Nobel
Fundamentos Teóricos da Comunicação Hum.	Littlejohn, Stephen W.	Guanabara
Gestos	Axtell, Roger.	Campus
O Indivíduo na Org. - Dimensões Esquecidas	Chanlat, Jean François	Atlas (3 vol.)
Odeio Reuniões	Baker, Stephen	Nobel
Reuniões de Negócios - Segredos dos Sucesso	Bell, Gordon	Nobel
A Técnica da Comunicação Humana	Penteado, José R. Whitaker	Pioneira
Técnicas de Comunicação Escrita	Blikstein, Izidoro	Ática

Fonte: Visita pessoal em setembro de 1999; consulta às páginas Internet das livrarias virtuais Cultura, Nobel, Saraiva e Siciliano, agosto e setembro de 1999.

VIII. OS MANUAIS DE *BUSINESS COMMUNICATION* DISPONÍVEIS EM LÍNGUA INGLESA NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

Já se disse que, para chegar aos dados a respeito dos manuais de *Business Communication*, foram realizadas pesquisas nos meses de julho, agosto e setembro de 1999, nas livrarias virtuais *Amazon* e *Barnes & Noble*. Nessas pesquisas, foram analisados quase 14.000 títulos. Muitos deles, embora fossem localizados com base nas palavras-chave *business communication*, *management communication*, *professional communication*, pouca ou nenhuma relação tinham com esses campos de estudo na administração de empresas. Outros, em grande número, tratavam apenas (como alguns dos livros brasileiros) de algum tópico importante para o assunto, mas não poderiam constituir-se em manuais para o ensino do tema. Após depurada a relação de títulos, chegou-se a 48 obras, todas publicadas a partir de 1990, que poderiam atender àquele requisito. Tais títulos vêm relacionados no quadro a seguir.

Quadro 8

Relação dos Manuais Norte-Americanos de *Business Communication*

1	ADLER, Ronald e ELMHORST, Jeanne Marquardt. <i>Communicating at Work: Principles and Practices for Business and Professions</i> . 5ª ed. McGraw-Hill, 1998.
2	ALESSANDRA, Anthony e HUNSAKER, Phillip L. <i>Communicating at Work</i> . Simon & Schuster, 1993.
3	BAILEY JR., Edward P. <i>Writing & Speaking at Work: A Practical Guide for Business Communication</i> . Prentice Hall, 1998.
4	BARKER, Larry Lee, BARKER, Deborah e GAUT, Deborah. <i>Communication</i> . Allyn & Bacon, 1996.
5	BELL, Arthur H. e SMITH, Dayle M. <i>Management Communication</i> . John Wiley & Sons, 1999.
6	BELL, Arthur H. <i>Tools for Technical and Professional Communication</i> . NTC Publ., 1996.
7	BLUNDEL, Richard, e SALTER, Graham. <i>Effective Business Communication: principles and practices for the information age</i> . Prentice Hall, 1998.
8	BOONE, Louis E., KURTZ, David L. e BLOCK, Judy R. <i>Contemporary Business Communication</i> . Dryden Press, 1997.
9	BOVEE, Courtland L. e THILL, John V. <i>Business Communication Today</i> . Prentice Hall, 1999.
10	DULEK, Ronald e FIELDEN, John S. <i>Principles of Business Communication</i> . McMillan, 1990.
11	EWALD, Helen Rothschild e BURNETT, Rebecca E. <i>Business Communication</i> . Allyn & Bacon, 1996.
12	GAMBLE, Michael Kwal. <i>Communication Works</i> . McGraw-Hill, 1995.

13	GAUT, Deborah A. e PERRIGO, Eileen M. e SMITH, Paul. <i>Business and Professional Communication for the 21st Century</i> . Allyn & Bacon, 1997.
14	GREENE, Michael T., RIPLEY, Jonathan G. <i>Communicating: For Future Business Professionals</i> . Prentice-Hall, 1998.
15	GRIFFIN, Jack e POWER, Tom. <i>How to Say It at Work: Putting Yourself Across With Power Words, Phrases, Body Language, and Communication Secrets</i> . PH Pr., 1998.
16	GUFFEY, Mary Ellen. <i>Business Communication: Process and Product</i> . International Thomson, 1999.
17	GUFFEY, Mary Ellen. <i>Essentials of Business Communication</i> . South-Western Publ., 1997.
18	HAMILTON, Cheryl e PARKER, Cordell. <i>Communicating for Results: A guide for Business and Professions</i> . Wadsworth, 1997.
19	HANNA, Michael S. e WILSON, Gerald L. <i>Communicating in Business and Professional Settings</i> . McGraw-Hill, 1997.
20	HARGIE, Owen, DICKSON, David e TOURISH, Dennis. <i>Communication in Management</i> . Ashgate, 1999.
21	HARRIS, Thomas E. <i>Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, Pragmatics</i> . Lawrence Erlbaum, 1993.
22	HATTERSLEY, Michael E. e MCJANNET, Linda M. <i>Management Communication: Principles and Practice</i> . McGraw-Hill, 1997.
23	HEMPHILL, Phyllis D., MCCORMICK, Donald e HEMPHILL, Robert. <i>Business Communication with Writing Improvement Exercises</i> . Prentice Hall, 1996.
24	SORENSEN, Ritch L., KENNEDY, Grace e RAMIREZ, Ida. <i>Business and Management Communication: A Guide Book</i> . Prentice Hall, 1996.
25	KRIZAN, A. C., MERRIER, Patricia, JONES, Carol L. e HARCOURT, Jules. <i>Business Communication</i> . International Thomson, 1999.
26	LEHMAN, Carol M. e DUFRENE, Deborah D. <i>Business Communication</i> . South-Western, 1998.
27	LESIKAR, Raymond Vincent, FLATLEY, Marie Elizabeth e PETTIT, John D. <i>Lesikar's Basic Business Communication</i> . McGraw-Hill, 1999.
28	LOCKER, Kitty O. <i>Business and Administrative Communication</i> . 4ª ed. McGraw-Hill, 1997.
29	LUDLOW, Ron e PANTON, Fergus. <i>The Essence of Effective Communication</i> . Prentice-Hall, 1993.
30	MCCORMACK, Mark. <i>On Communicating</i> . NewStar Media, 1999.
31	MCMILLAN, Sandy. <i>How to Be a Better...Communicator</i> . Kogan Page, 1997.
32	MUNTER, Mary. <i>Guide to Managerial Communication: Effective Business Writing and Speaking</i> . Prentice-Hall, 1999.
33	MURPHY, Herta A. e HILDEBRANDT, Herbert W. <i>Effective Business Communication</i> . McGraw-Hill, 1996.
34	NEHER, William W. e WAITE, David Hawkes. <i>The Business and Professional Communicator</i> . Allyn & Bacon, 1993.
35	NORTHEY, Margot, FISCHER, Ann B. e HULL, Don. <i>Impact: A Guide to Business Communication</i> . Simon & Schuster, 1993.
36	OBER, Scot. <i>Contemporary Business Communication</i> . Houghton Mifflin, 1998.
37	PENROSE, John M., RASBERRY, Robert W. e MYERS, Robert J. <i>Advanced Business Communication</i> . South-Western, 1997.
38	QUBEIN, Nido R. <i>How to Be a Great Communicator: In Person, on Paper, and on the Podium</i> . John Wiley & Sons, 1996.
39	QUIBLE, Zane K. JOHNSON, Margaret H. e MOTT, Dennis. <i>Business Communication: Principles and Applications</i> . Prentice Hall, 1996.

40	ROBBINS, Larry M. <i>The Business of Writing and Speaking: A Managerial Communication Manual</i> . McGraw-Hill, 1998.
41	ROEBUCK, Chris. <i>Effective Communication: The Essentials Guide to Thinking and Working Smarter</i> . AMACON, 1999.
42	ROEBUCK, Deborah Britt e ROEBUCK, Valerie J. <i>Improving Business Communication Skills</i> . Prentice Hall, 1997.
43	THILL, John V. e BOVEEE, Courtland L. <i>Excellence in Business Communication</i> . Prentice Hall, 1998.
44	TIMM, Paul R., DE TIENNE, Kristen Bell. <i>Managerial Communication: A Finger on the Pulse</i> . Prentice Hall, 1994.
45	TIMM, Paul R., POPE, Paul e STEAD, James A. <i>Communication Skills for Business and Professions</i> . Prentice-Hall, 1996.
46	TREECE, Malra e KLEEN, Betty. <i>Successful Communication for Business and Management</i> . Prentice Hall, 1997.
47	VICKER, Lauren e HEIN, Ron. <i>The Fast Forward MBA in Business Communication</i> . John Wiley & Sons, 1999.
48	ZEUSCHNER, Raymond F. <i>Communicating Today</i> . Allyn & Bacon, 1996.
	Obs.: A fonte não indica a cidade da publicação. Por isso, não a informamos, como seria de esperar.

Fonte: livrarias virtuais *Amazon* e *Barnes & Noble*, em julho, agosto e setembro de 1999.

IX. OS PRINCIPAIS TÓPICOS ABORDADOS PELOS MANUAIS NORTE-AMERICANOS DE *BUSINESS COMMUNICATION*

Havíamos verificado que, na comparação entre o ensino da comunicação humana profissional nas escolas brasileiras e norte-americanas de administração, o contraste é flagrante. A mesma situação contrastante foi verificada na comparação entre os livros brasileiros e os livros norte-americanos sobre o assunto. O quadro a seguir é suficiente para demonstrar o que aqui se afirma.

Quadro 9

Tópicos Abordados pelos Manuais Norte-Americanos de *Business Communication*

	Tópico do Livro	Número de obras que contêm o tópico	Porcentagem das obras que contêm o tópico
1	Introdução	48	100,00%
2	Comunicação Oral - Apresentações (Falar em Público)	43	89,58%
3	Comunicação Escrita - Estrutura e Preparação de Mensagens Eficazes. Memos, Cartas etc.	38	79,17%
4	Comunicação no Processo de Seleção de Pessoal e no Trabalho Cotidiano do Administrador	38	79,17%
5	Comunicação Oral, Trabalho em Grupo, Times/Equipes, Reuniões	35	72,92%
6	Comunicação Escrita: A Elaboração de Relatórios e Propostas	33	68,75%
7	Ouvir Ativamente (e <i>Feedback</i>)	28	58,33%
8	Comunicação Não-verbal	21	43,75%
9	Comunicação de Apoio (Verbal e Visual)	20	41,67%
10	Comunicação e Tecnologia (telefone, voice mail, celular, internet etc.)	18	37,50%
11	Comunicação Intercultural (Internacional, <i>Cross-Cultural</i>)	15	31,25%
12	Comunicação e Ética	11	22,92%
13	Resolução de Problemas ou Conflitos	9	18,75%
14	Habilidades Interpessoais	9	18,75%
15	Comunicação e Diversidade	7	14,58%
16	Comunicação e Liderança	6	12,50%
17	Negociação	6	12,50%
18	Apêndice	40	83,33%

Fonte: páginas Internet das livrarias *Amazon* e *Barnes & Noble*, julho, agosto e setembro de 1999.

Uma observação é necessário fazer a respeito do item *Introdução*. Em primeiro lugar, todas as obras consultadas, como quaisquer outras, deveriam conter esse item. Foi ele considerado porque nessa parte do livro o conteúdo é fundamental. Embora haja certa variação no conteúdo desse item, no mais das vezes nele se fazem considerações sobre a relação entre a comunicação e o trabalho do administrador.

No caso de Kitty Locker (LOCKER, 1997), por exemplo, são considerados como parte da Introdução dois capítulos, abaixo discriminados:

Quadro 10

Tópicos Abordados por Kitty Locker (LOCKER, 1997)

- | |
|--|
| <p>1 <i>Business Communication, Management and Money</i></p> <p>1.2 Communication Ability = Promotability</p> <p>1.3 I'll Never Have to Write Because . . .</p> <p>1.4 The Managerial Functions of Communication</p> <p>1.5 The Cost of Correspondence</p> <p>1.6 The Costs of Poor Correspondence</p> <p>1.7 Criteria for Effective Messages</p> <p>1.8 How to Create Messages That Meet the Criteria</p> <p>1.9 Good Management and Good Communication</p> <p>1.10 Summary of Key Points</p> <p>1.11 Exercises and Problems for Chapter 1</p> <p>2 <i>Making and Communicating Meaning</i></p> <p>2.2 A Model of the Communication Process</p> <p>2.3 Communication Channels in Organizations</p> <p>2.4 How Discourse Communities and Organizational Cultures Shape Communication</p> <p>2.5 Principles of Semantics</p> <p>2.6 Summary of Key Points</p> <p>2.7 Exercises and Problems for Chapter 2</p> |
|--|

Outro ponto a merecer destaque é o item referente aos Apêndices. Também aí ocorre variação nos temas tratados. Com frequência, porém, tais temas incluem uma revisão de gramática, especialmente no tocante à Pontuação.

X. EXEMPLO DE CONTEÚDO PROGRAMÁTICO PARA UMA DISCIPLINA DE COMUNICAÇÃO HUMANA PROFISSIONAL NO BRASIL

Um dos objetivos do presente trabalho consistiu em oferecer exemplo de conteúdo programático que pudesse vir a ser utilizado numa disciplina sobre a Comunicação Humana Profissional nas Organizações. Para chegarmos a esse conteúdo programático, partimos, de um lado, do estudo do conteúdo das respectivas disciplinas brasileiras e americanas e, de outro lado, do estudo do conteúdo da respectiva bibliografia. Como resultado, chegamos ao quadro abaixo. O conteúdo programático ali descrito pode ser utilizado tanto nos cursos de graduação, quanto nos cursos de pós-graduação em administração, no Brasil.

Quadro 11

Exemplo de Conteúdo Programático de uma Disciplina de Comunicação Humana Profissional nas Organizações

Capítulos:

1. Introdução
2. A comunicação escrita
 - 2.1. A elaboração de mensagens eficazes
 - 2.2. Cartas e Memorandos
 - 2.3. Mensagens Eletrônicas
 - 2.4. Propostas
 - 2.5. Relatórios
3. A Comunicação Verbal Oral
 - 3.1. Participar de Reuniões e Conduzi-las

- 3.2. Apresentações Orais (Falar em Público)
 - 3.2.1. Recursos de Apoio para Falar em Público
- 3.3. A Comunicação e o Trabalho em Grupo
4. A Comunicação e o Processo de Seleção
 - 4.1. Curriculum Vitae
 - 4.2. Cartas no Processo de Seleção
 - 4.3. Entrevistas de Seleção
5. A Comunicação Não-verbal
6. A Comunicação Intercultural
7. Ouvir Ativamente
8. Comunicação e Tecnologia
9. Comunicação e Ética
10. Resolução de Problemas e Conflitos
11. Comunicação e Liderança
12. Negociação
13. Revisão Gramatical

XI. CONCLUSÃO

O objetivo mais genérico deste trabalho consistiu em oferecer subsídios para o desenvolvimento e a difusão do ensino da comunicação humana profissional nas escolas de administração de empresas brasileiras. O que aqui foi apresentado, ao longo dos diversos capítulos, pode constituir-se em material para esse fim; mais ainda, pode servir de referência para ulteriores pesquisas que, esperamos, sejam

desenvolvidas a respeito do tema. Outros objetivos, mais específicos, foram traçados e atendidos; a seguir, eles vêm nomeados e se lhes indica o capítulo em que aqui foram examinados.

Quadro 12

Relação dos Objetivos deste Trabalho e dos Capítulos em que Foram Atendidos

1. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre A Comunicação Humana Profissional nos cursos brasileiros de graduação e pós-graduação de administração de empresas — ver capítulo V.
2. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre A Comunicação Humana Profissional nos cursos norte-americanos de graduação em administração — ver capítulo VI, 1.
3. Resultado de estudo sobre a oferta de disciplinas sobre a Comunicação Humana Profissional nos cursos norte-americanos de MBA — ver capítulo VI, 2.
4. Resultado de estudo sobre o conteúdo programático, no Brasil, das disciplinas sobre Comunicação Humana Profissional — ver capítulo V.
5. Resultado de estudo sobre o conteúdo programático, nos USA, das disciplinas sobre Comunicação Humana Profissional — ver capítulo VI, 1 e 2.
6. Resultado de estudo sobre o conteúdo dos principais manuais brasileiros de Comunicação Humana Profissional — ver capítulo VII.
7. Resultado de estudo sobre o conteúdo dos principais manuais norte-americanos de Comunicação Humana Profissional — ver capítulo VIII e IX.
8. Exemplo de conteúdo programático para uma disciplina de Comunicação Humana Profissional nos cursos de administração — ver capítulo X.

Havíamos argumentado, ao longo deste texto, que é essencial o aluno brasileiro de administração de empresas vir a ser preparado para adequadamente enfrentar as situações em que sua habilidade de comunicação seja exigida; com isso, muito provavelmente ele se tornará melhor administrador.

O que se espera, ao final do trabalho, é ter ele contribuído para que, no Brasil, o ensino de *Business Communication* — ou de Comunicação Humana Profissional, como temos chamado essa área de ensino e de estudos — possa desenvolver-se, ampliar-se, tomar corpo. Da mesma forma, espera-se que possa incentivar novas pesquisas nesse campo de estudos. E que, enfim, os alunos de administração sejam beneficiados.

XII. BIBLIOGRAFIA**

ADLER, Ronald , ELMHORST, Jeanne Marquardt. *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and Professions*. 5ª ed. McGraw-Hill, 1998.

ALESSANDRA, Anthony , HUNSAKER, Phillip L. *Communicating at Work*. Simon & Schuster, 1993.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. *Como se Comunicar com Eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

AXTELL, Roger. *Gestos*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

BAILEY JR., Edward P. *Writing & Speaking at Work: A Practical Guide for Business Communication*. Prentice Hall, 1998.

** Boa parte da bibliografia não traz, como seria de esperar, o local da publicação. Isso decorre de que a respectiva indicação bibliográfica foi obtida das páginas da Internet das livrarias virtuais Amazon e Barnes & Noble, que não informaram esse dado.

- BAKER, Stephen. *Odeio Reuniões*. São Paulo: Nobel, 1995.
- BARKER, Larry Lee, BARKER, Deborah , GAUT, Deborah. *Communication*. Allyn & Bacon, 1996.
- BELL, Arthur H. , SMITH, Dayle M. *Management Communication*. John Wiley & Sons, 1999.
- BELL, Arthur H. *Tools for Technical and Professional Communication*. NTC Publ., 1996.
- BELL, Gordon. *Reuniões de Negócios - Segredos do Sucesso*. São Paulo: Nobel, 1995.
- BEON, Philippe. *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. São Paulo: Europa-América, 1993.
- BIECKERSTAFFE, George. Henry Mintzberg: The only Man in Step? *International Management*. London, v. 36, n. 6, p. 31-35, June 1981.
- BLIKESTEIN, Izidoro. *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo: Ática, 1999.
- BLUNDEL, Richard, SALTER, Graham. *Effective Business Communication: principles and practices for the information age*. Prentice Hall, 1998.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L., BLOCK, Judy R. *Contemporary Business Communication*. Dryden Press, 1997.
- BOVEE, Courtland L., THILL, John V. *Business Communication Today*. Prentice Hall, 1999.
- BUSINESSWEEK ONLINE. *The Best B-Schools Ranking, 1998. The Top 25-Ranked*. (<http://www.businessweek.com/bschools/98/index.htm>).

- CESCA, Cleusa G. Gimenez. *Comunicação Dirigida Escrita na Empresa*. São Paulo: Summus, 1995.
- CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atla, 1993.
- DAVIS, Flora. *A Comunicação Não-verbal*. São Paulo: Summus, 1979.
- DULEK, Ronald, FIELDEN, John S. *Principles of Business Communication*. McMillan, 1990.
- EWALD, Helen Rothschild, BURNETT, Rebecca E. *Business Communication*. Allyn & Bacon, 1996.
- GAMBLE, Michael Kwal. *Communication Works*. McGraw-Hill, 1995.
- GARCIA, Othon M. *Comunicação em Prosa Moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- GAUT, Deborah A., PERRIGO, Eileen M., SMITH, Paul. *Business and Professional Communication for the 21st Century*. Allyn & Bacon, 1997.
- GLUECK, William F., SNYDER, Neil. How Manager Plan - The Analysis of Managers' Activities. *Long Range Planning*. London, v. 13, n. 1, p. 70, February, 1980.
- GREENE, Michael T., RIPLEY, Jonathan G. *Communicating: For Future Business Professionals*. Prentice-Hall, 1998.
- GRIFFIN, Jack, POWER, Tom. *How to Say It at Work: Putting Yourself Across With Power Words, Phrases, Body Language, and Communication Secrets*. PH Pr., 1998.

- GUFFEY, Mary Ellen. *Business Communication: Process and Product*. International Thomson, 1999.
- GUFFEY, Mary Ellen. *Essentials of Business Communication*. South-Western Publ., 1997.
- HAMILTON, Cheryl , PARKER, Cordell. *Communicating for Results: A guide for Business and Professions*. Wadsworth, 1997.
- HANNA, Michael S. , WILSON, Gerald L. *Communicating in Business and Professional Settings*. McGraw-Hill, 1997.
- HARGIE, Owen, DICKSON, David, TOURISH, Dennis. *Communication in Management*. Ashgate, 1999.
- HARRIS, Thomas E. *Applied Organizational Communication: Perspectives, Principles, Pragmatics*. Lawrence Erlbaum, 1993.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *Comunicação Eficaz na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HATTERSLEY, Michael E. , MCJANNET, Linda M. *Management Communication: Principles and Practice*. McGraw-Hill, 1997.
- HEMPHILL, Phyllis D., MCCORMICK, Donald , HEMPHILL, Robert. *Business Communication with Writing Improvement Exercices*. Prentice Hall, 1996.
- HINDLE, Tim. *Como Liderar Reuniões*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- KLAUSS, Rudi. Managerial Work and Executive Development Work in the Federal Government. *Public Manager*. Potomac, v. 11, n. 4, p. 53-59, Winter 1982-1983.

- KNIGHT, Melinda. Writing and other communication standards in undergraduate education: A study of current requirements, practices, and trends. *Business Communication Quarterly*. New York, v. 62, n. 1, Mar 1999.
- KRIZAN, A. C., MERRIER, Patricia, JONES, Carol L. , HARCOURT, Jules. *Business Communication. International*. Thomson, 1999.
- KURKE, Lance B. , ALDRICH, Howard E. Mintzberg Was Right! A Replication and Extension of The Nature of Managerial Work. *Management Science*. Providence, v. 29, n. 8, p. 975-985, 1983.
- LAU, Alan W., NEWMANN, Arthur R., BOEDING, Laurie. The Nature of Managerial Work in the Public Sector. *Public Administration Review*. Washington, v. 40, n. 5, p. 513, Sep/Oct 1980.
- LEHMAN, Carol M., DUFRENE, Deborah D. *Business Communication*. South-Western, 1998.
- LESIKAR, Raymond Vincent, FLATLEY, Marie Elizabeth , PETTIT, John D. *Lesikar's Basic Business Communication*. McGraw-Hill, 1999.
- LITTLEJONH, S. W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1992.
- LOCKER, Kitty O. *Business and Administrative Communication*. 4ª ed. McGraw-Hill, 1997.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *The Essence of Effective Communication*. Prentice Hall, 1993.
- MCCORMACK, Mark. *On Communicating*. NewStar Media, 1999.
- MCMILLAN, Sandy. *How to Be a Better...Communicator*. Kogan Page, 1997.

- MEDEIROS, João B. *Técnicas de Redação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. The Manager's Job - Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. Boston, v. 53, n. 4, p. 49, July/August, 1975.
- MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact-Part II. *Canadian Banker*. Toronto, v. 86, n. 3, p. 44, 1979.
- MUNTER, Mary. *Guide to Managerial Communication: Effective Business Writing and Speaking*. Prentice-Hall, 1999.
- MURPHY, Herta A., HILDEBRANDT, Herbert W. *Effective Business Communication*. McGraw-Hill, 1996.
- NASSAR, Paulo, GOMES, Nelson. *A Comunicação da Pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Globo, 1997.
- NEHER, William W. , WAITE, David Hawkes. *The Business and Professional Communicator*. Allyn & Bacon, 1993.
- NORTHEY, Margot, FISCHER, Ann B. , HULL, Don. *Impact: A Guide to Business Communication*. Simon & Schuster, 1993.
- OBER, Scot. *Contemporary Business Communication*. Houghton Mifflin, 1998.
- PAVETT, Cynthia , LAU, Alan W. Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Speciality. *Academy of Management Journal*. Mississippi State, v. 26, n. 1, p. 170-178, 1983.
- PENROSE, John M., RASBERRY, Robert W. , MYERS, Robert J. *Advanced Business Communication*. South-Western, 1997.

- PENTEADO, José R. Whitaker. *A Técnica da Comunicação Humana*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PLAYBOY, revista. *Ranking de faculdades: os melhores cursos do Brasil*. São Paulo: Editora Abril, ano 25, n. 290, p. 154-169, set. 1999.
- POLITO, Reinaldo. *Assim é que se fala*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- POLITO, Reinaldo. *Como falar corretamente e sem inibições*. 65. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- POLITO, Reinaldo. *Como falar de improviso e outras técnicas*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- POLITO, Reinaldo. *Como preparar boas palestras e apresentações*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- POLITO, Reinaldo. *Como se tornar um bom orador e se relacionar com a imprensa*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- POLITO, Reinaldo. *Gestos e posturas para falar melhor*. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- POLITO, Reinaldo. *Recursos audiovisuais nas apresentações de sucesso*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- POLITO, Reinaldo. *Vença o medo de falar em público*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.
- QUBEIN, Nido R. *How to Be a Great Communicator: In Person, on Paper, and on the Podium*. John Wiley & Sons, 1996.

QUIBLE, Zane K. JOHNSON, Margaret H., MOTT, Dennis. *Business Communication: Principles and Applications*. Prentice Hall, 1996.

REGO, Francisco G. Torquato. *Comunicação Empresarial - Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Larry M. *The Business of Writing and Speaking: A Managerial Communication Manual*. McGraw-Hill, 1998.

ROEBUCK, Chris. *Effective Communication: The Essentials Guide to Thinking and Working Smarter*. AMACON, 1999.

ROEBUCK, Deborah Britt, ROEBUCK, Valerie J. *Improving Business Communication Skills*. Prentice Hall, 1997.

SHAPIRA, Zur, DUNBAR, Roger L. M. Testint Mintzberg's Managerial Roles Classification Using an In-Basket Simulation. *Journal of Applied Psychology*. Washington, v. 65, n. 1, p. 87, February 1980.

SORENSEN, Ritch L., KENNEDY, Grace, RAMIREZ, Ida. *Business and Management Communication: A Guide Book*. Prentice Hall, 1996.

THILL, John V. , BOVEEE, Courtland L. *Excellence in Business Communication*. Prentice Hall, 1998.

TIMM, Paul R., DE TIENNE, Kristen Bell. *Managerial Communication: A Finger on the Pulse*. Prentice Hall, 1994.

TIMM, Paul R., POPE, Paul , STEAD, James A. *Communication Skills for Business and Professions*. Prentice-Hall, 1996.

TREECE, Malra , KLEEN, Betty. *Successful Communication for Business and Management*. Prentice Hall, 1997.

U.S.NEWS ONLINE - 2000 *College Rankings - Best Undergraduate Business Program*: (<http://usnews.com/usnews/edu/college/rankings/cat12rnk.htm>)

VICKER, Lauren , HEIN, Ron. *The Fast Forward MBA in Business Communication*. John Wiley & Sons, 1999.

WEIL, Pierre, TOMPAKOW, R. *O Corpo Fala*. Rio de Janeiro: Vozes, 1986.

WEISS, Donald. *Como Falar em Público*. São Paulo: Nobel, 1996.

WEISS, Donald. *Como Resolver (ou Evitar) Conflitos no Trabalho*. São Paulo: Nobel, 1994.

WEISS, Donald. *Entrevista de Seleção*. São Paulo: Nobel, 1992.

WEISS, Donald. *Como Resolver Problemas de Forma Criativa*. São Paulo: Nobel, 1990.

WURMAN, Richard S. *Ansiedade de Informação*. São Paulo: Cultura E. A. 1991.

ZEUSCHNER, Raymond F. *Communicating Today*. Allyn & Bacon, 1996.