



# Comunicar - Ontem e Hoje

**"Em comunicação, o mais importante é ouvir o que não se diz."**

Peter Drucker

**M**eu pai foi um dos precursores do estudo da comunicação, no Brasil. Ele publicou "A Técnica da Comunicação Humana", pela Editora Pioneira, em 1961. A editora não existe mais, papai já morreu e o livro só é encontrado em sebos. Mas continua sendo um clássico.

Já no fim da vida, JRWP costumava dizer-me, entre sério e brincando: "Filho, a comunicação entre as pessoas não é apenas difícil; é impossível."

Confesso que, às vezes, apossa-se de mim um irrefreável pessimismo, ao folhear o jornal diário (ou ler os informativos da internet), ou perscrutar com mais cuidado meus exemplares semanais de *Veja* e do *Economist*. Em todas as áreas - sem exceção - na política doméstica e internacional, na atividade econômica, nas questões ecológicas e ambientais, nos esportes, nos espetáculos e nas artes, a grande maioria dos problemas pode ser atribuída a dificuldades de comunicação. Tecnicamente, um especialista poderia dizer que o transmissor não leva em conta as condições - ou limitações - do receptor; não há superposição perfeita entre os constituintes dos códigos utilizados por ambos; não se procuram identificar os esquemas de referência dos interlocutores, nem suas experiências anteriores, em que contexto se está desenrolando o processo, se os meios são adequados, etc.

Em que pesem as importâncias relativas de todas as arenas sociais - como o jornalismo, o entretenimento ou a política - talvez em nenhum espaço da realidade sejam mais críticas as deficiências dos processos de comunicação do que no ambiente empresarial.

Quando realizamos que uma empresa precisa comunicar-se tanto externa quanto internamente, os problemas

multiplicam-se de forma exponencial. Na área de serviços, são verdadeiramente críticos. Fico imaginando como - até hoje, apesar e a despeito de toda a evolução da parafernália tecnológica - os responsáveis por uma organização de varejo lidam com a realidade de que o verdadeiro interlocutor do seu todo-poderoso cliente é aquela moça da caixa, com instrução primária e que ganha pouco mais de um salário mínimo... Ou se a alta direção de um banco - ou de uma gigantesca operadora de telefonia - sabe que um funcionário de outra empresa (a famigerada terceirização), que mal sabe falar sem ler um script, liga para minha casa, na hora do jantar, para tentar vender-me algo em nome da sua grande e respeitada empresa.

É claro que a ciência da administração evoluiu bastante - desde aquele já longínquo ano de 1961, em que papai publicava coisas óbvias. Ele falava em públicos, quando, atualmente, circula por toda a parte a ideia de

stakeholders. Aceita-se que a empresa não depende só dos clientes e acionistas. Mas que ações de e para funcionários, fornecedores, distribuidores, imprensa, comunidade local, governo, sindicatos e muitos outros segmentos sociais podem até significar a diferença entre o sucesso e o fracasso do empreendimento. E - nesse contexto moderno - destaca-se o papel verdadeiramente crítico das comunicações internas, Sinto, contudo, que - em muitas organizações - as obviedades que meu pai escrevia ainda não são postas em prática,

**J. ROBERTO WHITAKER PENTEADO**

DIRETOR-PRESIDENTE DA ESCOLA SUPERIOR DE  
PROPAGANDA E MARKETING E JORNALISTA

[jrwp@espm.br](mailto:jrwp@espm.br)



SXC.HU: DIVULGAÇÃO