
O Uso da Política Cognitiva na Comunicação Organizacional

The Using of Cognitive Policy in Organizational Communication

ROSANA CURVELO DE SOUZA*
MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ**

RESUMO

Este artigo é um ensaio teórico que propõe uma reflexão a respeito de transparência e dualidade na comunicação organizacional, buscando auxiliar na compreensão do potencial estratégico da comunicação nas organizações. Nas organizações cujas direções entendem a comunicação como uma área estratégica, a transparência é uma forma de tornar-se confiável junto aos seus públicos de interesse. A dualidade do discurso, que se refere aos comportamentos nos quais o mesmo ator que afirma uma coisa faz o oposto no momento da prática ou sustenta o oposto diante de outro auditório, se constrói para guiar ou convencer, tornando-se parte da estratégia diretiva dos administradores para se adaptar a demandas mutantes no contexto e tentar ganhar sempre nas comunicações. Dentre as contribuições potenciais deste estudo está a reflexão de que empregar a política cognitiva descartando-se o conhecimento de aspectos como transparência e dualidade implica risco de impropriedade da gestão como um todo, marcando profundamente a cultura da organização. Este estudo apresenta ainda um levantamento bibliográfico da ocorrência de publicações de artigos sobre o tema em três periódicos científicos brasileiros entre 2008 e 2011, demonstrando que a produção acadêmica nessa área é míngua, talvez em função de sua natureza obscura.

Palavras-chave: política cognitiva; comunicação organizacional; transparência; dualidade.

* Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Jornalista, Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Especialista em Assessoria de Comunicação pela Universidade Potiguar.

** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pós-doutor em Administração pela École des Hautes Études Commerciales, afiliada à Université de Montréal. Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Professor Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ABSTRACT

This article is a theoretical essay which proposes a reflection about the transparency and duality in organizational communication, intending to help the understanding of the strategic potential of communication in organizations. In organizations in which the boards see communication as a strategic area, transparency is a way of showing themselves reliable to their intended public. Duality in discourse, referring to situations in which the same individual that states one thing does the opposite when putting it to practice or defends the opposite to a different audience, is built to guide or convince, being part of the administrators' directive strategy to adapt to the mutating demands in that context and to try to always gain with communication. Amongst the potential contributions of this study is the idea that to apply a cognitive policy disregarding the knowledge of aspects such as transparency and duality implies in a risk of management impropriety, making a mark on the organization's culture. Furthermore, this study presents a survey around the occurrence of articles on the topic in brazilian well-valued scientific periodics between 2008 and 2011, demonstrating that academic production in this area is dwindling, perhaps due to its obscure nature.

Key-words: Cognitive policy; organizational communication; transparency; duality.

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema a política cognitiva, propondo uma reflexão sobre o uso dos recursos dela na comunicação organizacional. Nesse sentido, busca auxiliar na compreensão do potencial estratégico da comunicação nas organizações ao colocar em estudo o seguinte problema: de que forma os recursos da política cognitiva aplicados à comunicação organizacional podem ser usados para guiar ou convencer os públicos internos da organização?

O objetivo geral da pesquisa é analisar na literatura como o uso dos recursos da política cognitiva pode estar aliado à tentativa de prover uma comunicação capaz de formular significações favoráveis aos objetivos da organização. Outros objetivos são: conceituar política cognitiva e alguns dos seus principais recursos que podem ser usados pelas organizações em sua comunicação interna; identificar os efeitos desejados sobre a comunicação com o uso desses recursos e investigar a ocorrência de pesquisas científicas nesse assunto.

A comunicação organizacional tem ganhado relevância simultaneamente nos meios corporativo e acadêmico, e sua evolução vem acontecendo no sentido de libertação de um entendimento utilitário para passar a ser estudada em coerência e sintonia com as ciências administrativas. A adesão à complexidade desse campo de saber não pode prescindir também do uso de uma estrutura paradigmática para o funcionamento da comunicação organizacional de forma adequada, segundo Azambuja (2011).

O paradigma, no entendimento de Morin (1996), “é invisível para quem sofre os seus efeitos, mas é o que há de mais poderoso sobre as suas ideias” (MORIN, 1996, p. 31). Os paradigmas

baseados nas perspectivas interpretativa e crítica são formas mais complexas de abordar a comunicação organizacional que a visão funcionalista, no entendimento de Kunsch (2009). A adoção deles por parte das organizações e dos gestores de comunicação passa necessariamente pela adequação do comportamento institucional com vistas a uma maior abertura para dialogar com os públicos e, assim, fazer leituras cotidianas do macroambiente (HARMON; MAYER, 1999).

Os estudos sobre comunicação organizacional se sofisticaram, e a discussão do uso da política cognitiva avança ao passo em que a internet vem marcando profundamente as relações entre indivíduos e organizações, diluindo fronteiras da informação. A importância dos processos de democratização e transparência nas comunicações se evidencia quando se trata de transformar as organizações. Entendendo que princípios éticos e valores sociais são condições que guiam comportamentos, o pesquisador argentino Jorge Etkin, Professor Titular de Administração da Universidad de Buenos Aires, infere propostas para a construção de uma filosofia de gestão baseada na qualidade de vida e no desenvolvimento sustentável de uma organização reconhecida em seu meio.

Transparência e dualidade foram temas apresentados por Etkin nas obras *La doble moral de las organizaciones* (ETKIN, 1993), *Capital social y valores en la organización sustentable* (ETKIN, 2000) e *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones* (ETKIN, 2007), as quais serão tomadas como fontes de referência em benefício do marco conceitual deste artigo. O autor trabalha esses temas quando aborda processos organizacionais em geral, e a comunicação é compreendida como um processo, como explica Casali (2009):

A comunicação organizacional é, então, um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. Essa definição integra a noção objetiva de que a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva de que a comunicação produz as organizações (CASALI, 2009, p. 124).

Por definições descritivas e explicativas, abrange-se na primeira parte do artigo o universo organizacional iniciando pelos conceitos de comunicação organizacional, cultura e política, no interesse de compreender os matizes da política cognitiva e da comunicação organizacional, próximo ponto deste trabalho. Em seguida, chega-se ao objeto do estudo: o uso dos recursos e técnicas da política cognitiva na comunicação organizacional, tendo como ponto de partida a perspectiva de Etkin sobre transparência e dualidade nos processos organizacionais. Posteriormente, é apresentada a metodologia empregada para investigar a ocorrência desse tema em publicações científicas nacionais. A última parte dedica-se à análise dos resultados e às considerações finais, contribuições do estudo e encaminhamento para pesquisas futuras.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O uso da terminologia comunicação organizacional é recente no Brasil, onde até o início da década de 1990 os autores e entidades a entendiam como comunicação empresarial, termo que

guarda em si a limitação de se apresentar como o conjunto de comunicações técnicas, instrumentais, burocráticas e normativas (TORQUATO, 2009). Um dos primeiros modelos corporativos de comunicação como um campo sistêmico abrangente, complexo e de múltiplas perspectivas, foi desenhado por Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, em 1983, em sua tese de livre-docência, na qual vislumbrou a incorporação de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda institucional e mercadológica, editoração e sistema de pesquisas. A base conceitual do desenvolvimento desse trabalho fez de Torquato um estudioso pioneiro da comunicação organizacional no Brasil, campo que tem ainda como pesquisadores pioneiros e contínuos Margarida M. Krohling Kunsch e Wilson da Costa Bueno.

Kunsch (2003, p. 150) define comunicação organizacional como:

a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Bueno (2009; 2003), ainda que não faça distinção entre os termos comunicação empresarial ou organizacional, os define como comunicação integrada, alinhando-se ao entendimento de Kunsch (2003, p. 150) de que “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional”. Para o autor,

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades, etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas, etc.) ou junto à opinião pública (BUENO, 2003, p. 72).

Bueno (2009, p. 10) destaca que a comunicação integrada assume uma “articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas e entidades”, ou seja, essa influência da comunicação organizacional pode ser percebida nas diferentes manifestações dentro das organizações, empreendidas formal ou informalmente, conforme explica Kunsch (2003, p. 71-72):

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicio-

namentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais.

Considerado um campo emergente, a comunicação organizacional tem ganhado relevância simultaneamente nos meios corporativo e acadêmico, inspirando e guiando uma evolução que vem acontecendo no sentido de libertação de um entendimento utilitário para passar a ser estudada em coerência e sintonia com as ciências administrativas. A adesão a um campo de saber exige a adoção de uma estrutura paradigmática como postura que justifique abordagens de análise e que funcione como filtro de seleção do que se percebe e se reconhece. Emparelhados pela estrutura paradigmática no sentido de paradigma como crenças e valores da ciência que compõem um quadro de referências, os pesquisadores podem, legitimados por critérios de cientificidade compartilhados por seus pares, contribuir para avanços epistemológicos em uma área do saber.

A opção pela abordagem sistêmica, neste estudo, se justifica pelo entendimento e concordância com Vasconcellos (2008), Morin (2010; 1996) e Curvello (2009; 2008; 2001) de que é impossível reduzir a multidimensionalidade do ambiente organizacional, em constantes e profundas mudanças de contexto, a explicações simplificadas e esquemas conceituais que apresentem ideias fechadas sobre o que é ou para que serve a organização, especialmente na era das redes e das hiperconexões. O sistema organizacional convive com ruídos, que não podem ser analisados em sua totalidade. No estudo em que se reconhecem as condições de imprevisibilidade, a complexidade torna-se a condição própria e natural de operação.

Os pressupostos teóricos da perspectiva sistêmica impõem uma nova epistemologia da complexidade, pela consideração das organizações como sistemas de comunicação interdependentes (reformulando conceitos como sujeito e objeto, todo e partes) e ainda pela superação dos estudos com finalidade mister de natureza prescritiva.

Algumas concepções e explicações lançadas sobre a comunicação organizacional buscam compreendê-la como processo que se realiza a partir do acontecer, e, desse modo, ela foge do controle da organização, mas pode ser trabalhada em certos níveis de previsibilidade mediante ações estratégicas focadas na produção de sentido. Vale observar que essa concepção valoriza excessivamente o lugar da emissão e subestima a cognição do receptor. Simplifica-se a compreensão do processo para se atender às necessidades de mercado, e, não dando conta da amplitude e complexidade de fato, fica comum encontrar organizações que apontam a comunicação como um de seus principais problemas.

Para pensar como seriam as configurações da comunicação organizacional a partir do pensamento sistêmico e da teoria da complexidade, é preciso, primeiramente, evitar a crença na existência de fórmulas eficazes. Alguns profissionais de comunicação se inclinam às necessidades de mercado que superficializam o processo de comunicação em descrições de relação de causa e efeito, mas comunicação organizacional não se trata de soluções mágicas. Se fosse, bastava resolver essas

questões que os públicos internos de uma organização estariam sempre prontos a entender e aceitar algo novo proposto pelos gestores.

No entanto, quando se considera a força em relação e se reconhece o “outro” como agente no processo de comunicação, percebe-se, entre outras coisas, que não existe sobredeterminação autoritária, mas uma tensão dialógico-recursiva, como explica Baldissera (2009):

[...] importa destacar que o fato de a comunicação ser definida como disputa dialógico-recursiva de sentidos, diferentemente do que possa parecer, não significa que deva ser entendida como desordem pura, libertinagem em que tudo é permitido. Trata-se, sim, de pontuar a fertilidade e a ebulição do/no processo que aproxima e tensiona forças para o diálogo. Assim, pela comunicação, o desorganizado/desordenado, de algum modo, é aprendido e organizado/ordenado (BALDISSERA, 2009, p. 155-156).

A atuação do comunicador na organização passa pela administração do sensitivo, transitando pela crítica e reflexão sobre os modos de se encurtar distâncias sociais por meio do entendimento (AZAMBUJA, 2009). A partir da compreensão de que a possibilidade de a comunicação se realizar está na possibilidade de as relações se estabelecerem (BALDISSERA, 2009), o foco passa a ser nos processos. Para haver entendimento, em algum grau, devem existir primeiramente orientações socioculturalmente convencionadas na organização, e é somente graças a elas que se torna possível materializar, com imprevisível grau de êxito, algumas das estratégias de comunicação.

Abrangendo as dimensões da perspectiva ampla da comunicação integrada, considerando as redes, canais, mensagens, cultura e clima organizacionais nos processos informativos e, ainda, focalizando a visão estratégica da comunicação organizacional; enfim, fazendo um apanhado do que foi posto até aqui, a pesquisadora Maria Antonieta Rebeil Corella avalia que:

a comunicação organizacional é aquela que, dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que, operativa e tangencialmente, buscam abrir espaços para a discussão dos problemas da empresa ou instituição, esforçando-se por lograr soluções coletivas que beneficiam o sistema e que o tornam mais produtivo (REBEIL CORELLA *apud* KUNSCH, 2009, p. 77).

A perspectiva sistêmico-comunicacional apresentada até aqui leva à reflexão sobre os seguintes aspectos da comunicação organizacional: a) trata-se de um processo dinâmico; b) as transações são contextuais e não repetíveis; c) por ser um processo, as pessoas são, simultaneamente, emissores e receptores, o que torna desnecessária a distinção, embora em alguns casos essa identificação seja útil.

CULTURA E POLÍTICA

Cultura é um contexto de significados que os indivíduos aprendem e compartilham no implícito e também transmitem por interação e comunicação (ETKIN, 2000). A cultura organizacional se constrói na interação cotidiana e desde ali influencia comportamentos dos indivíduos, permitindo a existência de expectativas em relação aos outros. Há nas organizações uma utilização estratégica do conceito de cultura, que vai no sentido de comprometer os indivíduos para que aceitem a ordem vigente, sem que os administradores se utilizem do poder explicitamente. Alguns problemas culturais internos e de relação não se dão à luz por uma própria estratégia da direção. Não se fala disso para não evidenciar questões que os diretores não têm vocação ou capacidade para resolver, e o manejo das comunicações desde a direção leva a ocultar tais situações porque elas mostram instabilidade ou desordem (ETKIN, 2000).

Em contraponto a essa situação, Jean-François Chanlat (1996) critica o “culto à empresa” e comenta a importância de uma visão da comunicação em que o indivíduo não seja considerado apenas como emissor e receptor, mas como um ser cujo pensamento, palavra e linguagem (que o autor chama de dimensões esquecidas) dão sentido ao contexto social no qual ele está inserido. Entendimento afim tem Garcia (2009), quando afirma que a pesquisa em comunicação organizacional mostra que:

[...] a postura funcionalista, comportamental e mecanicista começa a ser mudada em função de uma concepção mais humanista e crítica, na qual o sujeito passa a resgatar o domínio de sua subjetividade e de sua dimensão passional, até então exercida pela gestão dos afetos efetuada pelo mundo corporativo (GARCIA, 2009, p. 120).

Seguindo o raciocínio de Etkin (2000), dos múltiplos grupos na organização derivam as microculturas, e entre elas pode haver brechas e oposições por suas diferentes visões sobre a organização. A pluralidade linguística pode ser fonte de tensões nas organizações (CHANLAT, 1996), mas tais oposições e resistências não são necessariamente sintomas de crise; elas aparecem como parte do processo de troca nas organizações complexas que dinamiza os setores e faz as organizações crescerem. É na busca de comunicar estratégias que motivem indivíduos distintos que surge a política, que desde uma visão macro é a tentativa de articular esforços e posições diversas atrás de projetos comuns (ETKIN, 2000).

Entretanto, as políticas, estruturas e normas, por si só, são insuficientes sem um contexto de significação. Afinal, na comunicação não há apenas códigos compartilhados e não há simplesmente o literal. Existe a interpretação que se faz no plano do subjetivo, aquilo que os elementos representam para os atores do processo. Halliday (2009) coloca que o empenho da ação retórica do administrador está na apresentação de razões satisfatórias e acreditáveis, que sejam “capazes de gerar boa vontade, levar interlocutores a se identificarem uns com os outros [...], fomentar consenso, levar a bom termo uma negociação” (HALLIDAY, 2009, p. 35).

Integrantes da organização têm seus motivos e interesses pessoais, e suas expectativas são parte de um “contrato ideológico” (ETKIN, 2000, p. 232). Assim sendo, estão permanentemente analisando as mensagens e o contexto de significação que permeiam a organização, procurando em que medida eles podem satisfazer a essas expectativas. Quando percebem no contexto de significação elementos que os levam à dúvida, está afetada a credibilidade da comunicação. Um exemplo prático de multiplicidade de mensagens não congruentes é quando há na organização um discurso de aproximação entre administrador e funcionários, que falam de si como colegas da mesma equipe, mas, por outro lado, existem signos de poder (como sala fechada) que geram uma leitura de inacessibilidade e dificuldade para o fluxo direto de comunicação.

Na construção de uma organização confiável, é fundamental que as formas conhecidas de comunicação permitam aos membros identificar nas mensagens diretivas quanto há de declarativo e normativo, quanto há de conteúdo técnico e quanto há de decisão política (ETKIN, 2007). Esses “acordos” não eliminam a ambiguidade que deriva das diferentes lógicas em uma organização complexa, mas permitem pôr em claro as intenções e regras do jogo que se sustenta desde a direção.

POLÍTICA COGNITIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se compreender aqui o sentido de política de cognição, que consiste no “uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 87). O motivo de os estudos da cognição como força impulsora da política não terem sido abordados de forma mais clara no meio acadêmico até então, segundo Guerreiro Ramos (1989), é a condição obscura da natureza da política cognitiva. Ela é a “moeda corrente psicológica da sociedade centrada no mercado”, seu objetivo é “afetar a mente do povo” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 90), e, admitindo-se sua intencionalidade, haveria uma batalha contra o bom senso em que o desfecho se valeria do levantamento de questões éticas em face dos objetivos da organização. Embora tardios, os estudos sobre política cognitiva requerem:

[...] explícita investigação acadêmica se se pretende que a elaboração teórica nas ciências de planejamento de sistemas sociais e da administração organizacional se liberte da deformação decorrente da aceitação ingênua dos pressupostos da sociedade centrada no mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 91).

Na tentativa de prover uma comunicação capaz de formular significações favoráveis aos objetivos da organização, uma alternativa aceitável é insistir em discursos que possuam por característica um “[...] quadro referencial com alto nível de abstração. O objetivo não é explorar detalhadamente similaridades, mas gerar *insights* simbólicos, abstratos” (WOOD JR.; CALDAS, 2007, p. 25). Essa constatação não necessariamente coloca os atores da organização ante uma situação de hipocrisia

nas declarações. Segundo Etkin (2007), é parte de um jogo permitido em que se fala o desejável, econômica, política ou culturalmente. Fala-se em jogo na medida em que essa situação se ajusta a certas regras conhecidas de comunicação, como a substantivação, isto é, quando frases afirmam algo que não se discute e que tem de ser tomado como modelo (excelência, competência, adaptação e qualidade total são alguns exemplos). Signos podem ser largamente utilizados para orientar as comunicações por meio das conotações ou efeitos de sentido, mas aí se entra no campo semântico e técnico da análise do discurso, quando nossa finalidade é estudar a existência nele de intenções não declaradas. Nesse sentido, será analisado a seguir o uso dos recursos da política cognitiva na comunicação organizacional, com ênfase em dois deles: a opacidade (falta de transparência) e a dualidade.

O USO DOS RECURSOS DA POLÍTICA COGNITIVA NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A proposta de transparência nas comunicações, ao ver de Etkin (2000), é uma forma de tornar confiável a organização. A transparência edifica a compreensão do que é e para que serve a organização. A capacidade de atuar em equipe requer integridade na comunicação, pois a sociabilidade necessária para que ela ocorra tem a ver com expectativas compartilhadas, ou seja, cumprir com a palavra. Entende-se que transparência e atitude colaborativa estão intrinsecamente ligadas, de modo que o comprometimento é potencializado pela transparência e afetado pela dualidade.

Já o conceito de dualidade se refere aos comportamentos nos quais o mesmo ator que afirma uma coisa faz o oposto no momento da prática, ou sustenta o oposto diante de outro auditório (ETKIN, 2000). A dualidade na ação e no discurso, segundo o autor, se constrói para guiar ou convencer, tornando-se parte de uma estratégia diretiva legítima. Sua utilização por vezes evidencia o reconhecimento do papel das ilusões nos processos de motivação. Os indivíduos necessitam imaginar como poderia ser a organização ou suas relações de trabalho em uma situação ideal. Entretanto, só pode-se que o sentido é positivo quando os gestores conhecem a realidade e estão trabalhando sobre ela para melhorá-la.

A dualidade não é necessariamente uma forma de engano, mas uma forma que os administradores encontram para se adaptarem a demandas mutantes no contexto. É um recurso para ganhar sempre nas comunicações, no qual não se recomenda dizer o que se pensa, mas aquilo que convém. A dualidade pode ser ainda uma estratégia para não comprometer o emissor ou a sua decisão. Nessa concepção, podemos entender também como dualidade a prática do administrador descrita por Harmon e Mayer (1999) quando ele se ocupa de um “problema perverso” (sem solução, com resposta temporal e imperfeita) e vê a necessidade de fazê-lo “dócil” ou limitá-lo de alguma maneira. A opacidade intencional (ETKIN, 1993), como um jogo conhecido pelas partes, pode ajudar a salvar as aparências. Porém, não é um jogo inócuo, desgasta as relações e termina por afetar o capital social da organização (ETKIN, 2007).

A consequência dessa prática é que as comunicações deixam de ser significativas para o lado pessoal e as relações humanas se estabelecem apenas no plano das ações. Segundo Torquato, há

quem argumente que as organizações não permitiriam que aspectos negativos ofuscassem o esforço que os comunicadores fazem para tornar o ambiente empresarial um “céu de felicidade e paz” (TORQUATO, 2003, p. 209). O autor diz que organizações desalinhadas aos tempos de internet, onde prevalece a informação rápida e qualificada, ainda insistem em patrocinar somente a linguagem de integração, solidariedade e unidade, e ele discorda disso. O motivo pode ser explicado por Bueno (2011): “a empresa ou entidade que não se comunica, ou tem pouco pra contar ou tem muito pra esconder. Em qualquer um dos casos, ela estará em desvantagem no mercado”.

Entre os efeitos da dualidade nas comunicações, está a referência a um futuro desejável, que é elemento necessário para uma estratégia motivadora e papel legítimo da função diretiva. Uma declaração expressando a vontade e a visão de futuro dos executivos, quando construída com elementos críveis, legitima o orador, interessa o receptor e se faz extensiva à organização, comprometendo os indivíduos em seus comportamentos (ETKIN, 2007).

O dualismo é ainda uma atitude que admite o relativismo de todos os atos, como se a verdade variasse segundo as demandas da situação e em conformidade com o propósito do orador naquele momento. No “tudo depende” (ETKIN, 2000, p. 257), a dualidade da mensagem consiste em dissimular a verdade, por vezes postergando uma informação para o momento considerado mais conveniente para o orador. A responsabilidade nesse caso está no interesse que se protege. De qualquer forma, complementa Wolton (2004):

[...] o mundo aberto de amanhã será mais difícil de gerir que o mundo fechado de ontem, e se queremos que a comunicação generalizada não seja um fator suplementar de desordem e conflitos, será preciso aprofundar os conhecimentos e construir teorias, sem nunca esquecer o elo entre comunicação e emancipação. E, logo, entre comunicação e política (WOLTON, 2004, p. 20).

Etkins (2000) e Mitjans (2011) afirmam que em uma organização dupla, onde o cotidiano demonstra resultados da confrontação não declarada de realidades, muita energia é dedicada à atividade de decifrar mensagens à luz dos interesses em jogo. Quando a relação dialética entre os grupos não tem mais condições de ser perpetuada, o conflito é instituído em oposição à ordem estabelecida.

Todavia, a dualidade nem sempre é intencional. As organizações também são contraditórias por forças que não podem controlar, e nesse tipo de ambiente a incerteza do contexto e a complexidade nos processos internos mudam os planos de forma imprevista. Com a existência simultânea de diversas finalidades no contexto da organização, interesses nem sempre declarados guiam decisões, e forças ocultas operam negociações que não são divulgadas pelos meios normais de comunicação (ETKIN, 2007).

Assim, os estudos voltados a empreender uma análise às claras da política cognitiva – entendida aqui como parte fundamental das estruturas organizacionais – auxiliam significativamente para o enfrentamento das dificuldades de se pertencer a um sistema engajado a definir deliberadamente

a realidade da organização. Com base nessa premissa, concorda-se com Torquato (2003) quando diz que “Do diálogo aberto e nem sempre cordial podem surgir ideias criativas. [...] Quando o medo dirige a conversa, o artificialismo aparece como ingrediente” (TORQUATO, 2003, p. 210). O delineamento de uma abordagem crítica não constitui tarefa simples, pois os indivíduos, quando ajustados ao sistema no qual estão inseridos, tendem a inclinar-se às pressões organizadas. E as organizações, ao que parece, “[...] têm a capacidade de fazer isso, porque são, elas próprias, poderosos sistemas epistemológicos e, presentemente, não sofrem restrição alguma quanto à influência que exercem sobre os cidadãos através da política cognitiva” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 92). Porém, ao ceder a influências projetadas, perde-se a capacidade de distinguir o que é fabricado do que é real, e o caráter instrumental e econômico das organizações torna-se (ou permanece) central.

METODOLOGIA

Para responder ao terceiro objetivo específico desta pesquisa e, ao atingi-lo, fomentar a fundamentação teórico-conceitual que é por fim o objetivo geral do estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico para investigar a ocorrência de pesquisas científicas e o estado da arte no tema política cognitiva e comunicação. O levantamento foi exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema ao torná-lo mais claro e explícito. Para tanto, considerou os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2010). A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos. Procura expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, não tendo necessariamente o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora possa servir de base para tal explicação (VERGARA, 2007).

Foram analisados três periódicos nacionais da área de Comunicação: a Revista Brasileira de Ciências da Comunicação – Intercom, editada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; a Revista Famecos: Mídia, Cultura e Tecnologia, publicada pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS); e a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom, produzida pelo Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da Universidade de São Paulo (USP).

A amostra foi definida por critérios de conveniência, e o período das publicações analisadas foi de 2008 a 2011, definido de modo que não fosse descaracterizado o recorte transversal da delimitação de tempo da pesquisa. Foram utilizados os mecanismos de busca disponíveis nas páginas eletrônicas de cada publicação ou nos documentos PDF.

RESULTADOS

No primeiro periódico analisado, a Revista Brasileira de Ciências da Comunicação – Intercom, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, a pesquisa por artigos

com temática relacionada à política cognitiva resultou em duas ocorrências dentre os 77 artigos publicados entre 2008 e 2011, ou seja, aproximadamente 2,6% do total.

Quadro 1: Ocorrência de publicação de artigos com temas associados à política cognitiva na comunicação na Revista Intercom (Qualis A), de 2008 a 2011.

Edição	Total de artigos na edição	Ocorrência de temas associados à política cognitiva na comunicação
2008 – Vol. 31, n. 1	8	–
2008 – Vol. 31, n. 2	9	–
2009 – Vol. 32, n. 1	12	O discurso na Comunicação Organizacional: uma abordagem semiolinguística na inter-relação linguagem e trabalho. Autor: Ernani César de Freitas
2009 – Vol. 32, n. 2	12	–
2010 – Vol. 33, n. 1	12	–
2010 – Vol. 33, n. 2	12	–
2011 – Vol. 34, n. 1	12	Pesquisa empírica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: proposta metodológica e olhar sobre a prática de assessorias de Comunicação em Goiás. Autores: Simone Antoniaci Tuzzo e Tiago Mainieri

Freitas (2009) demonstra uma análise sobre a construção do sentido no discurso presente em um texto específico do informativo diário de comunicação interna de uma instituição bancária. Aponta como a construção do sentido no discurso se orienta nas estratégias discursivas manejadas pelo sujeito enunciativo, expressas por meio de diversas configurações linguísticas (marcas e formas) e atos enunciativos discursivo-argumentativos que caracterizam o que o autor chama de “contrato comunicativo”. O pesquisador afirma que é possível identificar e descrever as imagens que o locutor (enunciador) faz de si mesmo (imagem da organização) e do interlocutor (destinatário). Um resumo da sua análise diz que:

O discurso procura criar/projetar imagens positivas e bem definidas do locutor (o Banco Alfa) junto aos funcionários (destinatários), público-alvo do texto informativo. É a imagem do possuidor do saber, cuja identidade de sujeito falante determina e justifica seu “direito de fala”, de acordo com seu estatuto e sua situação nas relações de poder (hierarquia) (FREITAS, 2009, p. 205).

Tuzzo e Manieri (2011) desenvolveram uma pesquisa empírica sobre as assessorias de comunicação de organizações do Estado de Goiás e constataram que, em muitas delas, o sentido de massa é muito mais claro para grande parte dos assessores do que o sentido de valorização, adequação,

identificação e necessidade de trabalho com públicos distintos. Isso tem implicações na formulação das mensagens, pois o discurso pode revelar imagens de uma organização hierarquizada e normatizadora, com a perspectiva de interação limitada à forma expositivo-informativa e demonstrativa.

O Quadro 2 apresenta a ocorrência do tema pesquisado nos artigos e resenhas publicados de 2008 a 2011 pela revista *Famecos: Mídia, Cultura e Tecnologia*, da PUC-RS. Foram três os resultados encontrados, dentre um total de 199, o que representa aproximadamente 1,5%, um resultado ainda menor que o verificado na pesquisa com a revista *Intercom*.

Quadro 2: Ocorrência de publicação de artigos com temas associados à política cognitiva na comunicação na revista Famecos (Qualis A), de 2008 a 2011.

Edição	Total de artigos na edição	Ocorrência de temas associados à política cognitiva na comunicação
2008 – Vol. 1, n. 35	18	Comunicação, cibercultura e cognição mediadas pela interatividade Autor: Eduardo Campos Pellanda
2008 – Vol. 2, n. 36	18	–
2008 – Vol. 3, n. 37	20	–
2009 – Vol. 1, n. 38	18	–
2009 – Vol. 2, n. 39	19	–
2009 – Vol. 3, n. 40	20	–
2010 – Vol. 17, n. 1	14	Imagem e Cognição em Cena: um estudo com a relação Iconicidade/ Indexicalidade. Autora: Maria Ogécia Drigo
2010 – Vol. 17, n. 2	16	–
2010 – Vol. 17, n. 3	20	–
2011 – Vol. 18, n. 1	20	–
2011 – Vol. 18, n. 2	16	Em busca da compreensão das práticas discursivas. Autora: Daiane Bertasso Ribeiro

Pellanda (2008) faz uma resenha da obra *Interação mediada por computador* (PRIMO, 2007) discutindo a questão da conversação como processo que envolve várias dimensões além da bidimensionalidade (emissor e receptor). A reflexão sobre as interações recíprocas, que o autor chama de acoplamentos sociais, serve para explicar a questão cognitiva intrínseca do processo, em que cada indivíduo estimula e é estimulado pelo sistema, ou seja, trata-se de uma interação reativa.

Já Drigo (2010) fala de cognição resgatando o papel das imagens, e, com isso, busca analisar as especulações que se constroem em torno das imagens que são colocadas ao nosso olhar. Em outra resenha de livro, Ribeiro (2011) analisa como Maingueneau (2010) se refere às práticas discursivas da imprensa, mais especificamente no que diz respeito à ênfase para frases de governantes, títulos de reportagens, frases em destaque no corpo do texto, enfim, indicações que são enunciados dotados da pretensão de produzir sentidos para além do texto.

Por fim, o terceiro levantamento, realizado na *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom*, da USP, gerou o resultado mais expressivo de ocorrências de artigos com temas relacionados à política cognitiva, sendo o periódico que mais divulgou estudos nesse tema entre 2008 e 2011, como aponta o Quadro 3. Dos 106 artigos publicados na revista no período pesquisado, 10 artigos desenvolveram o assunto. Isso representa aproximadamente 9,4% do total. O incentivo editorial mais notável do periódico se deu no segundo semestre de 2008, com a publicação de uma edição sob o título de: Discurso institucional, linguagem e retórica.

Quadro 3: Ocorrência de publicação de artigos com temas associados à política cognitiva na comunicação na Revista Organicom (Qualis B), de 2008 a 2011.

Edição	Total de artigos na edição	Ocorrência de temas associados à política cognitiva na comunicação
2008 – Ano 5, n. 8	17	Terceira linguagem: discurso mercadológico com credibilidade construindo reputação nas organizações. Autor: Renato Rodrigues Martins
2008 – Ano 5, n. 9	18	O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. Autora: Sandra Helena Terciotti O direito e o avesso: análise semiótica do discurso político e empresarial. Autor: Izídoro Blikstein O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional? Autora: Elena Godoi O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados Autora: Roseli Figaro Subsídios para uma caracterização do discurso institucional Autor: Dilson Ferreira da Cruz Retórica e poder: representações do discurso empresarial em textos multinodais nos <i>media</i> Autora: Alcina Maria Pereira de Sousa
2009 – Ano 6, n. 10 e n. 11	43	Comunicação Organizacional: o contexto e o texto das Relações Públicas. Autora: Sidinéia Gomes Freitas Relações Públicas e Comunicação Organizacional: o lugar do texto e do contexto. Autor: Luiz Carlos Iasbeck
2010 – Ano 6, n. 12	19	Linguagem e interação na comunicação entre ouvidoria interna e funcionários. Autores: Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho e Rosana Nantes Pavarino
2010 – Ano 7, n. 13	9	–

A edição de um número da Revista *Organicom* dedicado ao tema dos discursos organizacionais e suas estratégias cognitivas é uma prova do papel decisivo das ciências da linguagem na comunicação organizacional, que tem gênese interdisciplinar. As investigações em linguagem organizacional reunidas nesse dossiê trazem perspectivas distintas quanto às formas de atenção dada aos discursos institucionais.

O artigo de Terciotti (2008) é quase que totalmente ligado às ciências da linguagem. Blikstein (2008) mostra como o discurso organizacional manipula os signos, assumindo uma função além da de propriamente informar, que é a de criar um efeito de sentido no receptor, do ponto de vista semiótico. A natureza formativa dos usos da linguagem e como os hábitos linguísticos institucionais moldam os sentidos, com resultados nas interações cotidianas das organizações, é a linha que segue Godoi (2008) ao analisar a compreensão do universo corporativo. Figaro (2008) discute as relações de trabalho no contexto da comunicação, na perspectiva de discurso da materialidade, e Cruz (2008) defende que nem tudo que é dito ou escrito na organização pode ser definido como discurso institucional, e por isso sugere contornos para as fronteiras desse objeto quando posto em estudo. Outra contribuição importante para o campo da política cognitiva nos discursos organizacionais é o artigo de Sousa (2008), que faz a relação entre retórica e poder a partir da análise de revistas de impacto internacional, como a *The Economist*.

Todas as produções analisadas podem fornecer elementos para exercitar a interdisciplinaridade da Comunicação por meio de pesquisa em linguística e comunicação organizacional. As dinâmicas mercadológicas e de convencimento presentes nas enunciações institucionais são objetos que instigam a reflexão sobre os diversos aspectos que podem influenciar na compreensão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise da literatura sobre transparência e dualidade na comunicação organizacional, à luz dos estudos do pesquisador argentino Jorge Ricardo Etkin (que apresentou estes termos) e da produção acadêmica desenvolvida de 2008 a 2011 no Brasil, observa-se que a sociabilidade tem muito a ver com expectativas compartilhadas, ou seja, cumprir com a palavra. A atitude colaborativa é afetada pela dualidade e potencializada pela transparência, o que em outras palavras significa dizer que a capacidade de atuar em equipe requer integridade na comunicação.

Reconhecer que informação não é instrumento de poder e que a comunicação é para dar um sentido compartilhado aos esforços edifica a compreensão do que é e para que serve a organização. Esse entendimento, entretanto, não resolve por si só a complexidade na comunicação porque é de esperar que dentro de uma organização coexistam uma diversidade de opiniões, ideias e diferenças na conotação das mensagens, já que a comunicação tem a ver com o contexto da relação, o tempo e o lugar em que ocorre. Porém, o que importa nesse caso é que a comunicação é confiável quanto à intencionalidade, e não requer aprofundamento na análise de possíveis interesses não declarados.

Dentre as contribuições potenciais deste trabalho, está a reflexão de que empregar a política cognitiva descartando-se o conhecimento de aspectos da política cognitiva implica risco de impropriedade da gestão como um todo, marcando profundamente a cultura da organização.

Um encaminhamento que poderá ser dado a este estudo é a identificação da influência que exercem na política cognitiva da comunicação organizacional algumas das principais forças que operam às margens das estruturas formais das organizações públicas e privadas. Entretanto, como sinalizam os resultados do levantamento realizado neste trabalho, o incentivo editorial das publicações científicas nacionais de maior impacto na área da Comunicação para esse tema é míngua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZAMBUJA, G. **A dimensão de retorno nos processos comunicacionais e sua importância para a comunicação interna nas organizações**: uma crítica ao sistemismo. Congresso Virtual de Comunicação Empresarial. Disponível em <<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoGermano.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2011.

_____. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 165-192.

BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BLIKSTEIN, I. O direito e o avesso: análise semiótica do discurso político e empresarial. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

_____. **A transparência na comunicação empresarial**. Comunicação empresarial *online*. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo7.php>. Acesso em: 5 jun. 2011.

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

CRUZ, D. F. Subsídios para uma caracterização do discurso institucional. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008.

CURVELLO, J. J. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105.

_____. As organizações como sistemas autopoieticos de comunicação. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 24. **Anais...** Campo Grande, 2001.

CURVELLO, J. J.; SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez. 2008.

DRIGO, M. O. Imagem e Cognição em Cena: um estudo com a relação Iconicidade/ Indexicalidade. In: **Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, jan./abr. 2010. p. 83-93.

ETKIN, J. R. **La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada**. Chile: Editorial Mc Graw Hill, 1993.

_____. **Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones**. Buenos Aires: Prentice-Hall, 2000.

_____. **Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa**. 1a. ed. Buenos Aires: Granica, 2007. Disponível em <http://books.google.com/books?id=qeij4773x1AC&pg=PA196&lpg=PA196&dq=%22jorge+etkin%22+dualidad&source=bl&ots=PWqft21CXv&sig=N3GHDEe-8RTrB75B2XS4IPySeik&hl=en&ei=fHHRtFjbAoHHgAeUovnYCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 05 de junho de 2011.

FAMECOS. Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia. Disponível em: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/famecos>>. Acesso em 22 out. 2011.

FIGARO, R. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008.

FREITAS, E. C. O discurso na Comunicação Organizacional: uma abordagem semiolinguística na inter-relação linguagem e trabalho. In: **INTERCOM. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 32, n. 1, jan./jul. 2009. p. 189-208.

GARCIA, M. J. J. F. A formação dos gestores em cultura e comunicação organizacional: o ponto de vista da semiótica discursiva. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, E. O que as ciências da linguagem podem dizer para os estudos em comunicação organizacional? In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008. p. 49-66.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

HALLIDAY, T. L. Discurso organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la Organización para la Administración Pública**. México, Fondo de la Cultura Económica, 1999.

INTERCOM. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. Disponível em <<http://www.intercom.org.br/revista/>>. Acesso em 22 de outubro de 2011.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MAINGUENEAU, D. Doze conceitos em análise do discurso. São Paulo: Parábola Editorial, 2010. Resenha de: RIBEIRO, D. B. Em busca da compreensão das práticas discursivas. In: **Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, mai./ago. 2011. p. 615-622.

MITJANS, S. H. **Desafíos de la comunicación interna en un mundo de doble moral y organizaciones autoritarias**. Ma-téria Biz. Disponível em <<http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=38621>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 14a. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2010.

_____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Europa-América, 1996.

ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em <<http://www.revistaorganicom.org.br/>>. Acesso em: 22 out. 2011.

PRIMO, A. Interação mediada por computador. Porto Alegre: Sulina, 2007. Resenha de: PELLANDA, E. C. Comunicação, cibercultura e cognição mediadas pela Interatividade. In: Revista FAMECOS: Mídia, Cultura e Tecnologia, Porto Alegre, n. 35, v. 1, abr. 2008. p. 136-137.

SOUZA, A. M. P. Retórica e poder: representações do discurso empresarial em textos multinodais nos media. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008.

TERCIOTTI, S. H. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. In: **ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Ano 5, n. 9, 2008. p. 23-32.

TORQUATO, G. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

TUZZO, S. A.; MANIERI, T. Pesquisa empírica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: proposta metodológica e olhar sobre a prática de assessorias de Comunicação em Goiás. In: **INTERCOM. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 34, n. 1, jan./jun. 2011. p. 233-252.

VASCONCELLOS, M. J. E. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 7a. ed. São Paulo: Papirus, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Recebido: 8/2/2012

Aprovado: 3/5/2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>