

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E MODELOS

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: CONCEPTS AND MODELS

Alexandre Villibor FLORY*

RESUMO: Reflexão crítica sobre a comunicação organizacional a partir de Shannon e Weaver (1949), este artigo esclarece conceitos básicos sobre mensagem, suas fontes, emissor, transmissor, sinal, receptor, recepção e destinatário, passando por autores fundamentais para a área como David Berlo (1960), Siegfried Maser (1975), John Keneth Galbraith (1989), Lee O. Thayer (1972), Umberto Eco (1979), Izidoro Bliksten (1993) entre outros.

Aborda, ainda, estudos sobre comunicação verbal, teorias do discurso e importância do receptor (leitor) para o sucesso da comunicação (dialogismo bakhtiano), ultrapassando algumas dificuldades que advêm dos esquemas oriundos da Teoria da Informação, que não se preocupa com a ótica socializante, inerente à comunicação humana, que podemos buscar nos estudos de linguagem verbal.

UNITERMOS: Emissor; Receptor; Mensagem; Teoria da informação; Repertório.

ABSTRACT: A critical reflection about organizational communication starting with Shannon and Weaver (1949), this paper clarifies basic concepts about message, its sources, emitter, transmitter, signal, receptor, reception and addressee, through the fundamental authors in the area, such as David Berlo (1960), Siegfried Maser (1975), John Keneth Galbraith (1989), Lee O. Thayer (1972), Umberto Eco (1979), Izidoro Bliksten (1993), among others.

* Mestre em Administração - FEA/USP. Professor de Administração da Universidade Ibirapuera - UNIB e SENAC. Doutorando em Literatura Alemã pela FFLCH/USP-SP.

It also deals with verbal communication, discourse theories and importance of the addressee (reader) for the success of the communication (bakhtian dialogism), overcoming some difficulties originating from the Information Theory schemes, that do not worry about the social perspective, inherent to human communication, that can be sought in the studies of verbal language.

UNITERMS: Emitter; Receptor; Message; Information theory; Repertoire.

Este artigo tem como objetivo uma reflexão crítica sobre os principais conceitos e modelos de comunicação organizacional, a partir do esquema geral da comunicação desenvolvido por Shannon e Weaver (1949).

Este modelo de comunicação tornou-se base, quase obrigatória, para todos os estudos subseqüentes. Inclui-se naquele grupo seletivo de referências indispensáveis com as quais deve dialogar toda e qualquer pesquisa posterior, seja para fazer sua apologia ou para criticá-la. A importância maior de seu trabalho é que, mesmo hoje em dia, suas premissas ainda fazem parte da grande maioria dos modelos construídos e chegam quase a ser tratadas como pontos não passíveis de crítica, tomados, de antemão, como corretos.

Apresentarei, neste estudo, apenas seu modelo geral, visto que, posteriormente, alguns modelos seguidores desta tendência serão descritos com maior detalhamento, assim como outros que têm uma orientação diversa.

O primeiro ponto que merece destaque é a análise dos problemas da comunicação em três diferentes níveis, a saber: o técnico, o semântico e o da efetividade da comunicação. Pelos próprios autores:

Relativo ao amplo objeto da comunicação, parece haver problemas em 3 níveis. Deste modo parece ser razoável perguntar, seriamente:

NÍVEL A. Com que exatidão os símbolos de comunicação podem ser transmitidos? (o problema técnico).

NÍVEL B. Até que ponto os símbolos transmitidos conduzem ao significado desejado? (o problema semântico).

NÍVEL C. Quão efetivamente os significados recebidos afetam os comportamentos na direção desejada? (o problema de eficiência). (Shannon/Weaver, 1949, p.4)

Os problemas técnicos, para estes autores, seriam da ordem da exatidão da transferência do emissor para o receptor. Podem ser símbolos (como um texto escrito), ou um sinal contínuo variável (transmissão telefônica ou de rádio, por exemplo), entre outros.

As preocupações neste campo de estudos limitam-se a constatar se conseguimos levar os sinais, sejam quais forem suas naturezas constitutivas, do emissor para o receptor. É um problema eminentemente de engenharia, de canal, não entrando em suas considerações o emissor e o receptor.

Já as questões semânticas estão ligadas à interpretação dos receptores da mensagem transmitida: até que ponto pode-se dizer que são idênticas, ou muito próximas, as interpretações efetuadas pelos receptores quando comparadas com as “intenções significativas” dos emissores?

As questões semânticas variam radicalmente, até mesmo de natureza, ao pensarmos em diferentes códigos utilizados numa comunicação. A linguagem aqui não pode ser colocada no mesmo campo de estudos do que o código morse ou telefônico, por exemplo, o que poderia ser feito sem maiores sobressaltos quando discorri sobre as questões técnicas.

Os problemas de efetividade da comunicação são relativos ao sucesso das expectativas de comportamento desejado pelos emissores. Estes problemas são de natureza diversa dos anteriores pois, após a interpretação de uma comunicação, há ainda a ação subsequente a esta interpretação. Este nível explicita a impossibilidade de se fazer uma ligação direta entre uma interpretação desejada e um comportamento subsequente, também de acordo com o desejado.

Shanon e Weaver tomam como objeto apenas o que nomearam

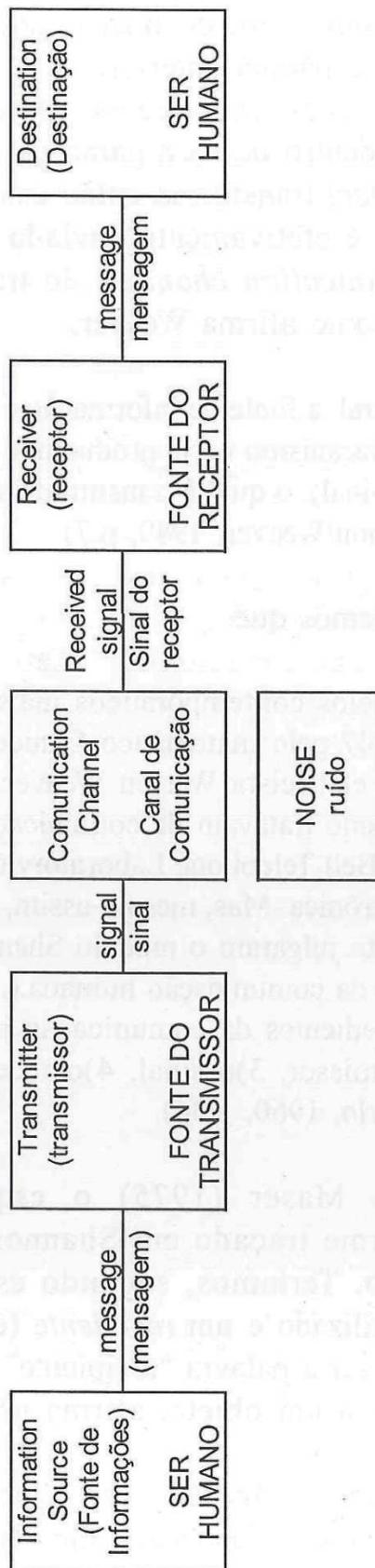
de nível A. Os níveis B e C deveriam ser alvo de outros estudos, com outras metodologias. Sua classificação é muito pertinente e podemos perceber que cada nível demanda metodologia e fundamentação teórica distintas, apesar de estarem indissolivelmente ligados. Portanto, ao focar a questão sob a ótica da engenharia, eles se abstiveram de levar em consideração as questões concernentes aos outros dois níveis, restringindo-se ao nível A.

Conforme os autores:

Como foi colocado, estamos inclinados a pensar que o nível A é um nível superficial, envolvendo apenas os detalhes de engenharia do bom desenho de um sistema de comunicação; enquanto B e C parecem conter a maior parte do conteúdo filosófico – se não todo - do problema geral da comunicação.(...) a teoria do nível A é, pelo menos num grau bastante significativo, também uma teoria dos níveis B e C. (Shannon/Weaver, 1949, p.6)

Muitos dos modelos de comunicação tomaram como base os estudos de Shannon e Weaver, mas não se sentiram tentados a levar em consideração estes outros níveis de análise que constam do próprio livro, subordinando as questões semânticas e comportamentais às questões técnicas de transmissão e codificação. Alguns incorreram em graves equívocos teóricos e metodológicos, ao tentar estudar os níveis semântico e comportamental com fundamentação desenvolvida para o nível técnico.

Este estudo enfocará os níveis B e C, tentando pensar as questões relativas à comunicação de uma forma mais abrangente e complexa, sem menosprezar ou esquecer todos os avanços já conseguidos. Os problemas de ruídos, de eficiência de canal, de simplificação dos códigos, questões da esfera do nível A aplicados aos chamados níveis B e C, foram e ainda serão muito importantes, mas eles têm a característica de se ater às mesmas bases teóricas e metodológicas daqueles estudos, o que os limita quando pensamos nos níveis B e C como objetos de estudo.



O modelo de comunicação, de forma esquemática, é apresentado no esquema da página anterior.

A “fonte de informações” (*information source*) seleciona uma mensagem desejada, dentro de uma gama de possibilidades. O transmissor (*transmitter*) transforma então esta mensagem num sinal (*signal*), o qual é efetivamente enviado por um canal de comunicação (*communication channel*) do transmissor para o receptor (*receiver*). Como afirma Weaver,

No discurso oral, a fonte de informação é o cérebro, o transmissor é o mecanismo vocal produzindo a pressão de som variável (o sinal), o qual é transmitido através do ar (o canal). (Shannon/Weaver, 1949, p.7)

Em David Berlo, lemos que

Um dos modelos contemporâneos mais usados foi elaborado em 1947 pelo matemático Claude Shannon e pelo engenheiro eletricitista Warren Weaver. Shannon e Weaver nem mesmo tratavam de comunicação humana. Trabalhavam no Bell Telephone Laboratory e falavam de comunicação eletrônica. Mas, mesmo assim, os cientistas do comportamento julgaram o modelo Shannon-Weaver útil na descrição da comunicação humana.(...) Disseram eles que os ingredientes da comunicação incluem: 1)a fonte, 2)o transmissor, 3)o sinal, 4)o receptor e 5) o destinatário. (Berlo, 1960, p.34)

Encontramos em Maser (1975) o esquema geral da comunicação, conforme traçado em Shannon & Weaver, um tanto mais detalhado. Teríamos, segundo este esquema, um *emite*nte, um *canal* utilizado e um *re*cipiente (embora o tradutor do alemão não julgue ser a palavra “receptante” a mais adequada, por parecer referir-se a um objeto, afirma não ter encontrado outra melhor).

O emite

nte pode ser subdividido em fonte da mensagem e emissor, que não são, necessariamente, a mesma pessoa ou figura.

Fontes da mensagem seriam, de acordo com este autor, as letras, palavras, números, cores, tons e assim por diante, que constituiriam o *repertório* do emissor, assim como um sistema de regras de composição, de ordenação destes elementos para transformá-lo em mensagem. Este repertório aliado ao sistema de regras seria, para este autor, a *linguagem* do emissor. Retomarei posteriormente os conceitos de linguagem e repertório de uma forma mais aprofundada, o que será muito importante para este estudo.

O canal é entendido como o meio pelo qual a mensagem codificada sai do emitente até chegar ao recipiente. Este canal pode ser o ar, pode ser uma linha telefônica, ondas de rádio, entre outros meios. Há inúmeras fontes de perturbação possíveis durante este percurso. No caso da fala direta, pode-se falar muito baixo, ou haver muito barulho em volta, por exemplo. No caso de utilização de aparelhos, ainda podem ocorrer problemas na codificação ou na decodificação, além de interferências externas atrapalhando o sinal.

O recipiente também poderá ser separado, analogamente ao emitente, em receptor e pouso da mensagem. Este pouso da mensagem também possui o seu repertório e suas regras de composição.

Fala-se em “regras de composição” aliadas ao “repertório” pois se pensa numa sintaxe aliada às “letras, palavras, números”, que formariam o repertório. É uma simplificação grosseira, visto que podemos encerrar os dois termos sob o conceito de repertório, como será visto mais adiante no trabalho de Blikstein (1993). As regras de composição – ou sintaxe – fazem parte do repertório, não são exteriores a ele.

Maser separa emissor e fonte da mensagem, afirmando que o emissor pode ser um aparelho usado pelo sujeito que fala, além de poder ser seu aparelho fonador, como o fazem também Shannon e Weaver. Mas esta subdivisão não é importante para o presente trabalho. É melhor considerar os conceitos de emitente e de recipiente, que nos demais autores assumirão nomes variados, sendo mais comumente chamados de Emissor e Receptor. Neste artigo, sempre que me referir a Emissor e

Receptor, estarei reportando-me às pessoas que ocupam estes espaços. Resolvi colocar esta classificação apenas para que a reprodução do modelo pudesse ser inteligível.

Em Maser, lê-se que os repertórios do emissor e do receptor não são os mesmos, mas que há uma área de intersecção entre estes repertórios que possibilita a comunicação. Ele exemplifica dizendo que a comunicação entre duas pessoas só será possível se as duas dominarem o mesmo idioma, conhecendo as palavras e a gramática da língua utilizada.

Este modelo é muito importante e, pode-se dizer sem medo de errar, decisivo para os estudos sobre comunicação. Não obstante isso, deixa muito a desejar quando tratamos de comunicação humana. Para ele, “comunicação é transporte de informação” (Maser, 1975, p.6). Segundo esta linha de raciocínio, existe um universo de palavras e de construções gramaticais, dominadas por cada indivíduo numa dada situação de comunicação, sendo que cada uma delas tem um valor inequívoco e praticamente imutável. Partindo deste ponto de vista, caso aconteça que todos estes códigos sejam dominados por todos os que estiverem participando da interação comunicativa, todos compreenderão exatamente o que foi dito, havendo um perfeito “transporte de informações” ou, em outras palavras, “a informação deve ser corretamente comunicada, isto é, deve tornar-se um bem comum, deve ser partilhada” (Maser, 1975, p.7).

Esta conceituação trata o código como algo inequívoco. Ela pode ser muito bem compreendida e aceita quando falamos de códigos eletrônicos, no dizer de Berlo (1960). Mas, quando falamos de linguagem verbal e comunicação humana, não funciona a contento. Sua simplificação dos processos comunicativos faz com que muitos caminhos de estudo sejam negligenciados, como se fossem questões menores. Os estudos da linguagem vão nos mostrar que ver a linguagem de uma perspectiva de construção de sentido, e não de sentido dado, será muito enriquecedor.

Este é um primeiro ponto no qual os estudos sobre comunicação humana diferem do que foi estudado por Shannon

e Weaver. Muitos autores e modelos simplesmente adaptaram o que seria a codificação, a mensagem codificada e a decodificação para a linguagem humana, passando a utilizá-los como se esta adaptação fosse absolutamente transponível.

Além disso, esta conceituação trata os receptores (ou recipientes) como indivíduos que se assemelham a computadores ou máquinas: recebem os dados passivamente, transformando-os em informação, de acordo com um código pré-estabelecido e inequívoco, e “agem” de acordo com as instruções recebidas, sem qualquer tipo de posição crítica ou de juízo de valores do que foi dito. Mas pessoas não recebem as informações passivamente: elas interpretam o que foi dito para, em seguida, consciente ou inconscientemente, agir de uma determinada maneira. Pode até parecer que concordaram com tudo o que se disse e se comportarem como desejava o emissor, até mesmo reproduzindo o discurso ouvido, dando a impressão de que o aceitaram e internalizaram (ou seja, de que foram persuadidos). Mas tudo isto pode fazer parte de uma estratégia para que não percam seus empregos, por exemplo.

Por fim, a emissão torna-se um processo simples de tradução das informações para um código conhecido e fechado, que seria a linguagem, o que restringe em muito as possibilidades de se estudar a emissão da comunicação numa perspectiva mais complexa. A emissão envolve variadas técnicas argumentativas que visam a persuasão e leva em conta o repertório que se atribui ao receptor, quem é o receptor em questão, qual o contexto em que ambos estão inseridos, entre outros fatores, que são esquecidos nesta abordagem.

Estas premissas – código inequívoco e detentor do sentido, emissores reduzidos a meros codificadores e receptores passivos formam a base sobre a qual assenta grande parte dos estudos encontrados sobre comunicação organizacional. Apesar disto, é de grande interesse que se tomem alguns destes estudos para que se possam ver algumas diferenças entre os modelos, muitas vezes significativas, e que podem apontar para as direções que seguirei.

Nos modelos de comunicação organizacional, que serão

estudados neste ensaio, observa-se em maior ou menor grau (dependendo do autor) a abordagem das questões acima levantadas, embora nenhum enverede por seus meandros de modo mais incisivo. Os problemas de pesquisa que foram desenvolvidos na introdução servirão de base para a discussão sobre os modelos de comunicação organizacional.

Para Ricardo Riccardi (apud Faria, 1982), comunicar é transmitir informações ou mensagens entre vários elementos e níveis de uma organização. Corroborando com esta posição podemos citar ainda Charles E. Redfield, que afirma:

Comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário. (Redfield, 1980, p.4)

Nada mais distante do que afirma Aristóteles, como se lê em seus estudos sobre Retórica, entendida como a arte de convencer, de persuadir mediante o uso das palavras, o que deixa implícito que cada um vai interpretar o que foi dito a seu modo e que, dependendo da maneira como se arranje o discurso, pode-se conseguir ou não a adesão aos pontos de vista do orador. Na introdução à tradução da Retórica de Aristóteles, redigida por Antonio Tovar, podemos ler:

Aristóteles no texto Grilo assinalava o inconveniente moral de a retórica ser capaz de defender as duas opiniões opostas sobre qualquer ponto, de poder ex utraque parte dicere (dizer de uma parte e de outra), o que era inadmissível para um platônico, cujo único interesse era a filosofia, a busca da verdade. (Tovar, Prefácio a Aristoteles, 1990, p.XXIII)

Nas palavras de Aristóteles:

Seja a retórica a faculdade de considerar em cada caso o que cabe para persuadir. (...) Pelos discursos se

crê quando mostramos a verdade o que verdade parece segundo o persuadível em cada caso particular. (Aristoteles, 1990, p.11)

Rumando em direção às considerações de Aristóteles, ainda de modo tímido, porém já encampando a idéia de que cada orador tem um objetivo determinado numa comunicação - desejando portanto persuadir o outro de alguma coisa - encontro um outro autor, A. Nogueira de Faria (Faria, 1982). Para ele, podemos definir a comunicação como sendo

a técnica de transmitir uma mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada. (Faria, 1982, p.1)

Percebe-se que Faria já instaura um importante elemento do processo comunicativo, a saber, o de conseguir uma ação desejada, ou seja, de que se faça o que se disse. Não há a distinção entre a coerção ou a persuasão (tratada aqui como ideológica), mas já é um conceito mais elaborado.

Essa conceituação é a base para a construção de um modelo teórico que é muito utilizado e que, com o passar dos anos, foi sendo aperfeiçoado pelas diversas contribuições de estudiosos do assunto. Este modelo pode ser descrito da maneira como se segue, embora deva ser feita a ressalva que para diversos autores há alguns itens que se aglutinam, ou alguns outros que se desdobram em mais de um, mas o princípio é o mesmo.

O mecanismo da comunicação poderia ser assim descrito (Faria, 1982, p. 33):

- 1) Deliberação – escolha de alternativas;
- 2) Decisão – opção e ação;
- 3) Codificação – estruturação da idéia;
- 4) Canal – escolha do veículo de transmissão;
- 5) Decodificação – conhecimento e análise da mensagem;
- 6) Percepção – interpretação do conteúdo e objetivos;

- 7) Deliberação – escolha de alternativas;
- 8) Decisão – ações e consequências;
- 9) Feedback – volta para nova deliberação, reiniciando o fluxo.

As etapas chamadas de deliberação e decisão costumam ser agrupadas pelo nome de mecanismos da fonte, que ocorrem também no receptor. Os autores do livro consideraram válido separar a etapa de levantamento das alternativas e hierarquização (deliberação) da decisão e execução da melhor delas, por entenderem que são etapas significativamente diferentes, o que também não é relevante para este trabalho.

Este modelo pode ser sintetizado da seguinte forma: há um emissor e um receptor da mensagem, sendo que ambos usam um determinado código (o emissor codifica e o receptor decodifica) e um canal específico pelo qual a mensagem chega de um a outro. Pode haver ruídos na comunicação de diversas ordens: ruídos referentes ao canal, ou ao código utilizado, ou quanto a diferenças entre emissor e receptor. Estes ruídos podem ser definidos como as diferenças no comportamento e/ou cognição que os emissores esperam operar nos receptores.

Há diferenças significativas nos dois modos de se entender a comunicação conforme colocado até aqui, pertencendo ambos ao mesmo modelo. Num primeiro momento, considerava-se que, por meio da comunicação, o emissor compartilhasse informações com o seu receptor. Em outras palavras, o que o emissor dizia era exatamente o que o receptor entendia, visão esta baseada na hipótese de haver verdades absolutas e que a comunicação era um dos meios de se transmitir estas verdades. Esta concepção encontra eco na definição de Redfield (1980), mas já não tem o mesmo efeito no que foi proposto por Faria (1982).

Este autor leva em conta que o emissor e o receptor têm objetivos (intenções) diferentes e que o objetivo principal do emissor é o de influenciar no comportamento desejado, podendo inclusive levar em consideração quais as intenções do receptor com aquela mensagem naquele contexto. Esta perspectiva parte de pressupostos bastante distintos, mas a estrutura do modelo permanece inalterada.

Este modelo, em qualquer de suas versões, é bastante encontrado nas empresas e sua importância é inquestionável. Podemos pensar nos canais que devemos abrir, no custo de cada um deles, na sua eficiência, no nível de retenção das informações recebidas e até mesmo em controlar o comportamento das pessoas dizendo aquilo que poderá causar determinado comportamento desejado, afirmando às vezes coisas nas quais não acreditamos.

Mas há uma questão que não pode ser contornada a contento por meio de variações semânticas dos integrantes deste modelo. Ele está baseado no fato de a comunicação estar calcada num emissor, numa mensagem e num receptor. Esta estrutura mínima é indispensável para o modelo.

Um outro estudioso do assunto, Lee Thayer (1972), afirma, em seu livro, que o modelo de comunicação estímulo-resposta (ou de Emissor para Receptor, de E. para R.), que seria uma simplificação dos componentes mínimos do modelo visto até então,

simplesmente não é adequado aos fatos. E. pode dizer alguma coisa a R. Não desejamos questionar a “realidade” da declaração de E. Mas precisamos compreender que aquilo que R. ouve, ou como interpreta o que ouve, é um produto de R., e não de E. A declaração de E. pode ser uma condição necessária do comportamento subsequente de R., mas a condição suficiente é sempre e exclusivamente a maneira pela qual R. “processa” a declaração de E. (Thayer, 1972, p.41).

A comunicação ocorre dentro do receptor, prescindindo até mesmo de um emissor consciente. A emissão pode ser não-verbal, pela simples feição de uma pessoa, e mesmo assim comunicar algo ao receptor. Assim é que uma platéia, sem uma palavra, diz em alguns casos mais ao orador do que este àquela.

Devo deixar claro que neste trabalho não se pretende tomar de um conceito em detrimento do outro. Os dois modelos não são excludentes e representam formas de se tentar entender o fenômeno comunicativo, sendo que nenhum deles tem a

pretensão de esgotar o assunto ou de ser melhor do que o outro. Poder-se-ia pensar, tomando a conceituação de Thayer de forma extremada, que o estudo da comunicação seja algo inatingível – por ser eminentemente interno ao indivíduo - o que não coaduna com a visão do próprio Thayer. O que este autor pretende enfatizar é o papel de destaque do receptor no processo e o fato de os processos comunicativos não cessarem na apreensão do receptor, tendo todo um caminho a percorrer dentro deste que é extremamente significativo e, após isto, rebater estes processos internos também para o emissor, que não é alguém que simplesmente emite uma mensagem, mas muito mais do que isso.

No mesmo livro em que desenvolve esta argumentação, Thayer trata dos aspectos do modelo descrito anteriormente, discorrendo sobre canal, sobre ruídos na comunicação (algo muito mais complexo do que simplesmente problemas no canal), sobre codificação, entre outras coisas. Mas a dimensão nova que ele traz, que já fora insinuada nas colocações de Faria sobre a intencionalidade das fontes e receptores, é a dimensão interna do sujeito, tanto dos emissores quanto dos receptores. Este ponto é fundamental para a pesquisa em questão.

Por meio da inserção da dimensão interna e do seu papel decisivo no processo comunicativo, podemos relacionar a cultura da organização com a comunicação nas organizações de um modo mais integrado. Explica-se: o indivíduo - com seu modo de ver o mundo e a organização, e dotado de uma identidade pessoal e organizacional - será a peça-chave no processo de comunicação, interpretando as mensagens que chegarem até ele. E quando estudamos cultura organizacional estamos entrando na mesma seara: como este indivíduo organiza seu mundo, como ele age, como ele reage, como ele se vê no grupo. Enfim, todos os aspectos da cultura estarão influenciando a comunicação organizacional.

Por outro lado, quem emite as mensagens (o Emissor ou Remetente) também possui toda esta complexidade. O emissor também faz parte de uma cultura (e de uma sub-cultura na organização, muitas vezes), tem uma ideologia, uma visão de mundo, de ser humano, além de construir uma representação

dos seus funcionários (um dos pontos mais importantes da teoria é que o emissor fala alguma coisa para alguém, alguém bem definido, e como ele constrói esse alguém está nas entrelinhas de toda e qualquer comunicação efetuada). Por fim possui uma técnica (consciente ou não) de construir mensagens para conseguir persuasão. Ou seja, a comunicação depende tanto da pessoa que recebe como da que emite, e quem emite pode conhecer um pouco melhor sobre si mesmo com o estudo da própria mensagem que emitiu.

Pode-se entender bem este ponto ao se pensar em como cada um de nós adapta o discurso ao ouvinte que temos no momento, em qualquer situação do dia-a-dia. Nós temos uma idéia pré-concebida dos assuntos que são caros ao nosso interlocutor, e procuramos nos ater a estes. Sabemos algumas vezes qual é a sua ideologia e muitas vezes evitamos temas controversos. Sabemos - ou inferimos de modo preconceituoso - seu grau de instrução e nível social e, às vezes inconscientemente, adaptamos nosso vocabulário a este interlocutor.

Por outro lado, quando escutamos alguém, temos uma representação de quem seja esta pessoa e estamos o tempo todo tentando “ler” as entrelinhas, perguntando-nos o que o emissor efetivamente quis dizer. Ainda estabelecemos relações entre o que a pessoa disse e o que faz. Nós rotulamos as pessoas e estes rótulos, mesmo que inconscientemente, importam muito no momento em que interpretamos uma mensagem.

Estes são níveis mais profundos de conhecimento (e até de auto-conhecimento) que o estudo da cultura e da comunicação podem trazer para a empresa e que podem ajudar em qualquer tempo, em especial num contexto de mudanças. Uma empresa que encare a comunicação com esta profundidade poderá perceber com maior nitidez as relações entre os diversos grupos da mesma, levando em conta os processos de comunicação informal (que, antes de ser um motivo de ruído para as comunicações ditas “oficiais”, é um dos melhores meios de se entender como ocorre a interpretação das comunicações pelos mais diversos grupos, ou seja, o que está sendo efetivamente comunicado).

Dizemos que há um fenômeno básico subjacente a qualquer situação de comunicação humana, de acordo com Thayer: é obrigatório que um sistema vivo leve em consideração alguma coisa. Este alguma coisa pode ser algo que alguém disse, fez, ou mesmo não disse ou não fez. Pode ser um cheiro que nos ative uma lembrança, por exemplo. A preocupação maior é saber se o receptor sente, registra, interpreta e identifica ou não o que o outro está dizendo (ou não dizendo). Com isto Thayer afirma que o emissor só comunicará alguma coisa ao receptor se este levar em consideração o que o outro disse.

A mensagem depende tanto do emissor quanto do receptor, mas pode variar, no entanto, até 100%, em função apenas do receptor. O Emissor (E) é imprescindível para a mensagem (pois ele a elabora e a leva ao receptor (R) por algum canal) mas a efetividade da comunicação vai depender apenas e tão somente das disposições de R e, mesmo que este a leve em consideração, não o será exatamente como E o previu, mas segundo idiosincrasias de R. Segundo esta concepção, jamais poderemos entender o processo de comunicação de um modo linear e algébrico.

Para clarear um pouco mais este ponto, recorro a Umberto Eco:

Criticou-se já amplamente (...) o modelo comunicativo vulgarizado pelos primeiros teóricos da informação: um Emissor, uma Mensagem e um Destinatário, onde a mensagem é gerada e interpretada com base num Código. Sabemos agora que os códigos do Destinatário podem diferir, totalmente ou em parte, dos códigos do Emissor; que o código não é uma entidade simples, mas, freqüentemente, um complexo sistema de sistemas de regras; que o código linguístico não é suficiente para compreender uma mensagem linguística. (...) a competência do destinatário não é necessariamente a do emissor. (...) o texto postula a cooperação do leitor como condição própria de sua actualização. (Eco, 1979, p. 56/57)

Percebe-se, após estas considerações de Thayer e de Eco, que o leitor/ouvinte /interlocutor teve sua importância diminuída nos estudos de comunicação, estando presente inclusive no ato de criação da mensagem por parte dos emissores, quanto mais na comunicação entendida em toda a sua continuidade.

Diferentemente do que prega o senso comum, a postura teórica de Thayer afirma, em todos os seus parágrafos, que a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, e sim um processo em curso contínuo, dentro de cada um de nós. Apesar disto, o autor vê quatro caminhos investigativos que podem ser fecundos:

1) Nível intrapessoal: a preocupação maior é o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe, interpreta. Neste nível poderemos estudar quais são os fatores que podem ajudar ou atrapalhar a comunicação. Ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que, de fato, a comunicação se efetiva.

2) Nível interpessoal: aqui iremos estudar outro fator decisivo para os processos comunicativos. As relações preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas diante umas das outras, as regras dos “jogos-interpessoais” em que poderão estar empenhados na ocasião sempre estamos, em maior ou menor grau, representando papéis nas relações. O que importa aqui é estudarmos “como os indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação, e como deste modo regulam-se e controlam-se uns aos outros” (Thayer, 1982, p.47).

3) Nível organizacional: são as redes de sistemas de dados que ligam entre si os membros da organização e fornecem os meios para esta se relacionar com o meio ambiente.

4) Nível tecnológico: seu centro de atenção repousa na tecnologia da informação. O que interessa aqui são os equipamentos, aparelhamento e os programas para gerar, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir dados.

Dialogando com estas propostas de Thayer podemos encontrar vários trabalhos instigantes. Gaudêncio Torquato (1986) é um

destes autores, propondo uma classificação própria e depois comparando-a com a de Thayer. Para Torquato, a abordagem disciplinar da comunicação enfoca três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética.

A dimensão comportamental seria formada pelo nível intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional, segundo Torquato. Já a dimensão social envolveria a comunicação entre a organização e o sistema social. A dimensão cibernética agruparia os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais.

O próprio Torquato faz uma aproximação das duas classificações, mostrando que a única diferença aparece no fato de ele separar o nível organizacional (de Thayer) em duas partes, cada uma pertencente a uma dimensão. Uma destas partes estaria na dimensão comportamental (nível grupal, interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, externo à empresa).

Esta pequena diferença pode até passar despercebida, mas não é de modo algum insignificante. Torquato trata da importância dos grupos, dentro e fora da empresa, que interferem na interpretação das comunicações pelos receptores. Cabe ressaltar que muitos estudos já têm sido desenvolvidos nesta área, estudos estes que vão ao encontro das bases gerais deste trabalho, que advoga não serem de modo algum mecânicos mas, pelo contrário, extremamente complexos, os processos de interpretação das comunicações.

Citando Torquato,

como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambiguidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do

grupo sobre o indivíduo-membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais e informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa se utilizar da melhor maneira possível dos grupos existentes e de sua ação sobre elementos de sua audiência. (Torquato, 1986, p.28)

Para este autor é importante ainda lembrar que o indivíduo tem vida fora da organização e seus interesses não se restringem ao universo da empresa em que trabalha. Os conteúdos das mensagens serão interpretados numa comparação com outros jornais, revistas e textos com os quais os membros da audiência têm tido contato.

Para finalizar, diz este autor que

um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige. (Torquato, 1986, p.29)

Este autor levanta a questão, portanto, de que o indivíduo está inserido numa situação e num contexto e em grupos, dentro e fora da empresa, formais e informais, que são decisivos para a interpretação das mensagens e não podem ser esquecidos.

Outro importante autor que trata deste assunto é David Berlo. Para ele,

precisamos saber o tipo de sistema social em que ela (a fonte) opera. Precisamos saber onde se encaixa neste sistema social, o papel que desempenha, as funções que é chamado a executar (...) Precisamos conhecer o contexto

cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamento aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura. (Berlo, 1972, p. 50/51)

Retomando Thayer, é possível argumentar que este autor, ao dar atenção especial ao receptor e ao fato de ele ser um elemento ativo no processo comunicativo, abre a brecha para os estudos de comunicação organizacional a partir do receptor da mensagem. A única ressalva que poderia ser feita é que Thayer reserva um papel de destaque à subjetividade do indivíduo, quando em nossa perspectiva veremos que as questões se referem mais ao social do que à subjetividade. Estudar um pouco este aspecto social, que começamos a adquirir juntamente com o aprendizado da língua (valores morais, éticos, religiosos, entre outros) e que está presente em nossa ideologia, é fundamental para se entender a comunicação humana.

Eric Buysens (1972), no seu importante livro intitulado *Semiologia e comunicação linguística*, tem uma posição diferente da adotada por Thayer quanto ao objeto de estudo “comunicação”. Para Buysens,

o que distingue do índice o ato comunicativo é seu caráter convencional: o fato perceptível associado a um estado de consciência é realizado voluntariamente e para que a testemunha reconheça sua destinação. Em suma, o ato de comunicação é o ato por meio do qual, ao conhecer um fato perceptível associado a certo estado de consciência, um indivíduo realiza este fato para que outro indivíduo compreenda o objetivo deste comportamento e reconstitua na própria consciência aquilo que se passou na do primeiro. (Buysens, 1972, pg.32)

Este autor considera como atos comunicativos apenas aqueles em que há intenção por parte dos emissores, nomeando os outros processos interpretativos dos receptores como índices. Isto vai de encontro à definição de comunicação adotada por Thayer,

para quem a comunicação é tudo aquilo que, partindo de uma fonte emissora, foi relevante para o receptor, não importando se houve intencionalidade ou não.

Em última análise não há aqui um grande problema. Considerando a perspectiva de Buysens, deve-se apenas tomar o cuidado de não se esquecer da importância decisiva dos índices, que, por serem não-intencionais por parte do emissor, competem, quase que exclusivamente, aos receptores.

Surge neste momento uma questão decisiva por não haver, de forma absoluta, comunicações inteiramente intencionais ou não-intencionais. Aliás, a fonte pode usar do chamado *índice manipulado*, qual seja: controlar aspectos verbais e não-verbais que funcionem como índices, fingindo não ter conhecimento deles, ao lado da comunicação dita intencional. Assim, ao invés de se dizer calmo, a pessoa pode fingir-se bastante descontraída e informal, tentando transmitir a idéia de grande tranquilidade e controle, quando na verdade a situação seria delicadíssima. Esta técnica argumentativa surtirá muito mais efeito do que um discurso onde afirmasse tudo isso, que poderia ser colocado em dúvida. Mas o índice manipulado, intencional, aparece aos olhos e ouvidos da platéia como não-intencional, com toda a força advinda deste fato (pois, em tese, o não-intencional não é controlado pelos emissores).

Com este conceito de “índice manipulado”, está-se levando em conta não só que grande parte da interação e da interpretação da comunicação realiza-se através de índices, mas também que, muito provavelmente, seja uma forma mais efetiva do que a comunicação intencional. É o que costuma ser lido “nas entrelinhas”, nos lapsos, nas hesitações, nos gestos, na empostação da voz, no modo de se argumentar, itens estes que fazem parte decisiva da interpretação, assim como os contextos e situações em que tudo isso aconteceu.

Um outro autor, Izidoro Blikstein (1993), faz importantes considerações acerca da comunicação organizacional. Sua argumentação sobre aspectos relevantes da comunicação traz, nos seus interstícios, alguns pontos que não podem ser esquecidos.

Num de seus livros, *Técnicas de Comunicação Escrita* (1993), este autor trata das técnicas para se conseguir melhorar a comunicação escrita, tendo como objeto a comunicação organizacional. Neste livro, afirma que escrever bem (ou comunicar bem) implica em se obter uma resposta correta, sendo resposta correta aquela que o emissor tem em mente e que gostaria de passar ao leitor/receptor. Para isso, é preciso perceber que uma idéia que queiramos compartilhar deve tomar uma forma para ser entendida pelas outras pessoas: deve se tornar uma mensagem, fazendo o conteúdo comum, não só na cabeça de quem o concebeu.

Além disso, nunca é demais lembrar que escrever bem implica em persuadir o outro a agir conforme desejamos. Ao invés de seca e áspera, a emissão deve ser agradável e persuasiva.

Todos estes aspectos competem ao Remetente da mensagem, sendo que o último item ainda embute um outro elemento. Para persuadir, devemos saber quais são os atrativos para os que receberão a comunicação (embora isto normalmente ocorra inconscientemente, trazer este conhecimento para o consciente é um avanço considerável). Além disso, há relações com a cultura da empresa. Um tratamento ríspido, formal, seco, é característico de muitas empresas, embora se saiba que as pessoas tratadas com maior consideração têm maior disposição para colaborar.

Comunicação organizacional já adquiriu aqui estatuto muito mais complexo do que “tornar uma idéia comum” ou “dar uma informação”, procurando persuadir e obter um comportamento esperado. Para tal, pode-se pensar em coerção ou em ideologização.

De acordo com a classificação de John Keneth Galbraith, pode-se falar em poder condigno (e poder compensatório, duas faces da mesma moeda) e poder condicionado. Poder condigno (compensatório) seria aquele que alguém exerce sobre outro ou outros por meio de uma ameaça (recompensa). Ou seja, você faz alguma coisa pois não quer receber em troca uma punição ou porque deseja receber uma recompensa. O salário seria uma recompensa pelo trabalho e a perda do emprego uma punição para um trabalho mal feito, por exemplo. Já o poder condicionado

irrompe quando se consegue que alguém aja e pense de determinada maneira porque considera que é o jeito certo de se proceder: acredita-se naquilo.

Há inúmeras diferenças entre estas formas de poder em qualquer relação de interação. Uma delas, concernente à atividade organizacional, diz respeito à força do poder condicionado: neste caso, o controle sobre a atuação das pessoas está internalizado, o que é mais forte e poderoso do que o controle externo (acreditar que “roubar é errado” é mais forte do que saber que o roubo é proibido e que há policiais por toda a parte). Nas mudanças que ocorrem hoje nas empresas, um dos aspectos mais desenvolvidos refere-se à busca do poder condicionado, não mais o poder baseado na coerção. Este tema é bastante complexo e um dos pontos nevrálgicos para se conseguir uma comunicação organizacional realmente eficiente.

Retomando Blikstein (1993), este frisa que o Remetente e o Destinatário são bem mais do que dois elementos, entre tantos, no processo comunicativo, pois são estes agentes que sustentam a estrutura do mesmo. O remetente deve controlar o envio e as condições de emissão e de recepção da mensagem, prestando muita atenção se o destinatário entendeu a mensagem e se ele vai adotar o comportamento inicialmente imaginado pelo remetente. Caso a resposta obtida seja incorreta, cabe ao remetente tentar descobrir quais os ruídos que intervieram no processo. Ao destinatário cabe o esforço de tentar entender a mensagem, desvendando a intenção dos emissores. Estas não são, de modo algum, as únicas funções destes agentes no processo, mas apenas algumas lembranças iniciais.

No que tange à codificação destaca-se, ainda, um importante papel para o Remetente. Retomando a teoria do signo conforme o linguista genebrino Ferdinand de Saussure, tem-se o signo formado por dois elementos, um significante (estímulo físico) relacionado a um significado (conceito). Este signo representa (não é, apenas *representa*, o que traz inúmeras implicações) algo do mundo “real” em que vivemos. Assim, ao ouvirmos a palavra *árvore* (estímulo físico) relacionamos a um conceito de árvore que os falantes do português possuem (um japonês não faria

esta ligação). Este signo representa as mais diversas árvores que podemos encontrar na natureza, não sendo nenhuma delas em especial.

O problema que pode advir daí, segundo Blikstein, é que muitas vezes um mesmo estímulo físico pode levar a diversos conceitos, diferentes mesmo para pessoas de uma mesma língua, e que podem portanto gerar interpretações diferentes para diversos participantes do grupo.

O conceito de língua funcional elaborado por Eugenio Coseriu é muito importante para essa discussão. Língua funcional pode ser entendida como uma modalidade da língua homogênea e unitária, usando uma variedade sintópica (um dialeto regional), sintrática (um nível social) e sinfásica (um estilo de língua). Numa determinada língua histórica (como o português, por exemplo) há uma diversidade de línguas funcionais que coexistem. Cada falante da língua domina várias delas e as usa conforme a interação comunicativa em que estiver engajado, mas não a domina em todos os seus detalhes. Numa organização é muito comum uma pessoa de um nível social elevado comunicar algo para outros de nível mais baixo, sendo as línguas funcionais de um e de outro diferentes. Apesar destas pessoas entenderem-se, há diversas nuances (e mesmo divergências) de significação. Dizer simplesmente que todos devem saber o português correto não resolve a questão, pois o problema não é o mau uso do português. Este argumento acaba por ser antes uma discriminação social do que semântica. O problema é que as idéias (conceitos, significados) por trás do que está sendo comunicado (estímulo físico) não são as mesmas, sendo este um tema que merece ser estudado com maior atenção.

Como fazer para que um significante esteja rigidamente ligado a um significado? Deve ser fixada uma convenção, uma norma, um consenso, comum a todos os participantes daquele contexto. Para Blikstein,

o código pode ser definido como um programa ou instrução que cria, e depois controla, a relação entre o significante e o significado; o estabelecimento da relação significante/

significado é que possibilita a geração do signo. (Blikstein, 1993, p.35)

Ao destinatário cabe o papel de decodificar o signo. Caso o código seja fechado, não havendo muita possibilidade para dupla significação, o Destinatário terá entendido o que o Remetente desejava. O que é necessário, mas não suficiente, para que o Destinatário tenha um comportamento conforme o desejado pelo Remetente.

Faz-se importante frisar que o código aberto não pode ser encarado como o vilão da história, segundo Blikstein. Dependendo do contexto, podemos querer não ser tão objetivos ou categóricos e então usaremos um código aberto, que deixa a mensagem ambígua, com muitas possibilidades de leitura e interpretação, como o fazem por exemplo os políticos.

Outro item do texto de Blikstein que merece destaque diz respeito ao conceito de repertório, muito mais destacado e complexo do que o que foi enunciado e sugerido até agora. O repertório vem a ser toda uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos que acumulamos ao longo de toda a nossa vida. Estas referências mudam de um indivíduo para outro, de acordo com a comunidade à qual pertencemos, à classe social, sendo balizadores para nosso entendimento e nossa relação com este mundo. A percepção e a interpretação que fazemos de tudo que chega até nós estará balizada por este repertório. Um céu azul pode ser uma lembrança muito agradável para um paulista (férias, praia) e ao mesmo tempo ser doloroso para um nordestino (ausência de chuvas, seca, morte, miséria, migração, perda de raízes), apesar de estarem lado a lado na calçada de uma rua e de o céu ser o mesmo, se visto de fora destes atores. Logo, uma pergunta-chave que qualquer remetente se deve fazer indaga qual o repertório de seu destinatário (onde está, entre outras coisas, a cultura do indivíduo e a cultura da organização).

Este conceito de repertório é de suma importância para qualquer trabalho sobre comunicação organizacional. Até então, vinha-se dizendo que poderiam surgir ruídos caso palavras ou

construções sintáticas desconhecidas (ou complexas) fossem utilizadas. Esta posição parte do pressuposto de que, sendo as palavras de conhecimento disseminado, acabam-se os problemas de significação. Ledo engano, percebe-se agora. Além de as palavras (significantes) poderem assumir mais de um significado (conceito), seu entendimento depende do repertório de cada pessoa. Mesmo que não haja dupla significação, os conceitos não são os mesmos para uns e outros, dependendo de seu repertório, como nos mostra a expressão “céu azul”. Isto torna a questão bem mais complexa, pois não podemos controlar o repertório das pessoas. Deste modo, aumenta-se a dificuldade de se conduzir a interpretação das comunicações organizacionais, o que já fica como uma ressalva a ser lembrada posterior e oportunamente.

Blikstein ainda discorre sobre técnicas visando a melhoria da comunicação, entre elas a criação de ganchos para se “pescar” o leitor. Em primeiro lugar, esfriar a mensagem, não a sobrecarregando com muitas e complicadas informações, para que não cause cansaço no leitor. A mensagem assim “esfriada” é mais confortável de ser decodificada, tendo melhor efeito sobre o entendimento. Como sempre, há a ressalva de que, dependendo do contexto, pode ser necessário que a mensagem seja “quente” para transmitir todas as informações necessárias.

Um segundo gancho é a utilização de imagens ao invés de palavras. Muitas vezes um gráfico pode passar as mensagens sem a necessidade de sobrecargas verbais. Nem sempre é viável, mas muitas vezes é decisivo para uma boa transmissão. Como na mensagem por imagem a relação significante/significado é motivada, dificilmente ocorrerão problemas de dupla significação (motivado, ou seja, há relação direta entre o estímulo físico e o seu correlato significado, ao passo que no signo linguístico esta relação é arbitrária, necessitando de uma convenção entre os falantes da língua. Quando olhamos para *Y*, pensamos imediatamente em “direção para cima”, para pessoas que conheçam ou não o código linguístico, pois há relação entre a forma da imagem e o seu significado. Mas para entender “direção para cima” é preciso saber português, pois a relação é

imotivada. Em alemão seria algo como “nach oben”, indecifrável para um não-falante da língua). Mesmo na linguagem linear, escrita, podemos adotar algumas características de iconicidade para facilitar o entendimento, como por exemplo a concisão e a economia, o planejamento coerente tendo o objetivo sempre à vista, além da preocupação com a disposição visual (ou *layout*).

Como último argumento para justificar a busca de novas perspectivas de apreciação da comunicação organizacional em outro campo de conhecimento, devo discorrer sobre um artigo da professora Diana de Barros (1997), que corrobora as teses aqui afiançadas. Ela reitera que os estudos de comunicação verbal são caudatários da Teoria da Informação (Shannon e Weaver), conforme já foi dito neste estudo, e não da linguística ou das teorias do discurso. Para ela,

Se pensarmos na comunicação entre seres humanos e mais especificamente na comunicação verbal, algumas “dificuldades” são encontradas nos “esquemas” oriundos ou herdados da Teoria da Informação. A concepção de Bakhtin de comunicação é bastante diferenciada das propostas da Teoria da Informação e antecipa muitas das “soluções” encontradas por outros estudiosos para a comunicação verbal entre seres humanos.

Três são as principais objeções que se fazem aos esquemas mencionados:

- a – simplificação excessiva da comunicação linguística;
- b – modelo linear que se ocupa apenas ou de preferência com o plano da expressão;
- c – caráter por demais mecanicista. (Barros, 1997, p. 31)

Esta autora, na esteira dos trabalhos de Bakhtin, elabora questões com as quais concordo plenamente. A simplificação do que seria o “código”, a pouca atenção que se dedica à interação dos destinatários (receptores) na construção dos sentidos dos textos e a crítica a uma visão mecanicista da comunicação, em detrimento de uma visão mais humana, mais sociologizante, poder-se-ia dizer até mesmo dialética. Nas palavras

esclarecedoras do próprio Bakhtin (citado pela professora Diana),
lemos que:

As ciências exatas são uma forma monológica do conhecimento: o intelecto contempla uma coisa e pronuncia-se sobre ela. Há um único sujeito: aquele que pratica o ato de cognição (de contemplação) e fala (pronuncia-se). Diante dele, há a coisa muda. Qualquer objeto do conhecimento (incluindo o homem) pode ser percebido e conhecido a título de coisa. Mas o sujeito como tal não pode ser percebido e estudado a título de coisa porque, como sujeito, não pode, permanecendo sujeito, ficar mudo; conseqüentemente, o conhecimento que se tem dele só pode ser dialógico. (Bakhtin apud Barros, 1997, p.29)

Concluindo, podemos afirmar que o conceito de dialogismo é central para os estudos de comunicação organizacional, uma vez que, nas ciências ditas humanas, os sujeitos não estão de forma alguma mudos, e estudá-los nesta perspectiva seria, além de demais, simplificador, um erro de metodologia que poderia comprometer seriamente o sucesso da comunicação que se pretende conseguir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARISTÓTELES. *Retorica*. Tradução de Antonio Tovar. Centro de Estudios Constitucionales: Madrid, 1990.
- BARROS, D.; FIORIN, J. (orgs) *Dialogismo, Polifonia, Intertextualidade*. São Paulo: EDUSP, 1994.
- BARROS, D. L. P. *Teoria semiótica do texto*. São Paulo, Ática, 1997.
- BERLO, D. K. *O processo da comunicação*. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1960.
- BLIKSTEIN, I. *Técnicas de comunicação escrita*. 11 ed. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- BUYSSSENS, E. *Semiologia e Comunicação Linguística*. Tradução de Izidoro Blikstein. São Paulo: Editora Cultrix e Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

- COSERIU, E. *Lições de linguística geral*. Tradução de Evanildo Bechara. Rio de Janeiro: Editora ao Livro Técnico, 1980.
- ECO, U. *Leitura do texto literário: lector in fabula*. Lisboa: Editorial Presença, 1979.
- FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. R. *A comunicação na administração*. Rio de Janeiro: Editoras SESAT e LTC, 1982.
- GALBRAITH, Jonh Keneth: *Anatomia do poder*. 3.ed, São Paulo: Pioneira, 1989.
- MASER, S. *Fundamentos de teoria geral da comunicação*. São Paulo: EPU e EDUSP, 1975.
- REDFIELD, C.E. *Comunicações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- SAUSSURRE, F. *Curso de Linguística Geral*. São Paulo: Cultrix, 1974.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Alabama: The University of Illinois Press, 1949.
- THAYER, L.O. *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1972.
- TORQUATO, G. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*. São Paulo: Summus Editorial, 1986.