

PENSAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CLAREZA: COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

SIMÕES, Darcília Marindir Pinto
UERJ/PUC-SP
contato@daciliasimoes.pro.br

MELO, Eliana Meneses de
UBC-SP/UERJ
demelo@uol.com.br

RESUMO

O presente artigo objetiva promover a reflexão sobre a importância da linguagem verbal na administração. Tem-se como premissa que a organização começa na estruturação lógica do pensamento e materializa-se na expressão, que se constrói precipuamente da linguagem verbal. O suporte teórico dessa abordagem é a teoria da iconicidade verbal, por meio da qual se torna possível avaliar a eficiência comunicacional e, por conseguinte, a competência na administração do pensamento, na formulação de projetos e comandos, o que, a seu turno, seria alicerce da organização dos mundos semióticos, dentre os quais se destaca nesse texto o mundo da administração. Avaliam-se as relações entre Cultura Organizacional, valores, gestão e comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: administração como linguagem; eficiência comunicativa; projeção e participação; cultura organizacional; identidade e valores.

INTRODUÇÃO

O Mundo não é mais uma massa opaca de objetos arbitrariamente reunidos, mas um Cosmo vivente, articulado e significativo. Em última análise, o Mundo se revela en-

quanto linguagem. Ele fala ao homem através de seu próprio modo de ser, de suas estruturas, de seus ritmos. (ELIADE, 2003, p. 91)

Lembrando Proust, temos que o que nos força a pensar é o signo. Este é objeto do encontro; *mas é precisamente a contingência do encontro que garante a necessidade daquilo que faz pensar* (PROUST, *id. Ib.*). Sabendo-se que o ato de pensar não é uma decorrência natural, senão uma criação verdadeira, o signo – produto da semiose – é resultado de processo inteligente de interpretação e tem por razão o desejo de levar alguém a fazer algo, mesmo que esse alguém seja o próprio eu. Portanto, a contração do cenho e o pisar pesado significam tanto como uma palavra forte. Por conseguinte, tudo o que produz significância, que se dá à semiose, é signo e deve ser usado com parcimônia quando nas instâncias públicas de comunicação, onde os atos de linguagem repercutem imagens positivas ou negativas que interferirão nas subseqüentes práticas comunicativas. Isso porque, a comunicação sîgnica é linguagem.

Partindo-se da idéia de que a teoria administrativa seja uma linguagem, inicia-se essa reflexão enquadrando o olhar do observador em direção ao comportamento de uma geração operacional alinhada com o comportamento produtivo, segundo a nova organização da economia mundial. As demandas hodiernas privilegiam a competência, uma vez que esta é a base da produtividade, por conseguinte, do sucesso da organização ou da empresa. Ao contrário das estruturas fechadas e quase secretas de um passado não tão distante, o modelo de administração atual é o da colaboração interna como garantia de sucesso mediante a concorrência e as demandas de uma economia de mercado. Assim sendo, a inovação da linguagem da administração é a propulsão da competência associada à versatilidade e à parceria. Portanto, a negociação ganha relevo, porque permeia as atividades humanas em geral, passando pelos interesses íntimos, pessoais, profissionais, políticos, ideológicos etc. Por isso a negociação ou a habilidade em executá-la é preponderante para o sucesso, em especial, no âmbito da administração.

A argumentação que aqui se desenvolve concebe a linguagem administrativa como obrigatoriamente icônica, uma vez que visa à organização de mundos articulados que se voltam para a produção quer seja de bens, de serviços ou de pessoas. Logo, observando a comunicação administrativa do ponto de vista pragmático-discursivo, têm-se os atos de linguagem como móveis de ação. Como tais devem ser planejados estrategicamente para que atinjam os objetivos do projeto administrativo ou de gestão.

Na perspectiva da administração da informação como negociação, esta é o meio mais significativo de alcançar objetivos, desde que esses sejam claros e específicos. Logo, o sucesso da atuação do administrador como negociador depende da seleção de informações adequadas e estrategicamente estruturadas para que sejam facilmente apreendidas pelos interlocutores e atinjam os fins administrativos pretendidos.

Para iluminar a explanação, cumpre definir o termo *negociação* como *participação-reflexão-implantação* na perspectiva da *projeção*, termo este que se refere ao projeto em ação, ao projeto em desenvolvimento, observadas as suas interfaces e inter-relações, isto é, ao projeto em um contexto dinâmico. Para Boutinet (1990, p.27) projeto é “mais que um conceito, uma figura emblemática da nossa modernidade” evoluindo assim como uma marca, um símbolo da sociedade contemporânea. O termo *projeto* serve para designar tanto o ponto de partida quanto o resultado da projeção; esta, segundo Thiollent (1994) é uma das principais características da tecnologia associada aos processos de criação de objetos artificiais, materiais ou não. No caso dos projetos administrativos ou de gestão, os objetos a criar vão dos mais concretos (por exemplo, a estrutura organizacional de órgãos, cargos e funções) aos mais abstratos, como o sucesso de um empreendimento ou a consolidação de uma marca.

Definidos alguns termos, retoma-se a questão da linguagem administrativa como um comando pautado na negociação que, por sua vez, destina-se à captação de adeptos ao projeto, para que este obtenha se realize com êxito. Diz-se captação em função da indispensabilidade da participação-reflexão-implantação dos sujeitos que transitam no suposto mundo administrativo primário – contexto de implantação de um projeto de gestão. Aclara-se que o termo *projeto* refere-se a quaisquer planos ou intentos futuros, portanto, um projeto de gestão tenciona a composição organizacional de ações, órgãos, cargos, funções, de tudo aquilo que for exigido para a constituição de uma empresa independentemente de sua natureza. Assim sendo, a prática da negociação é uma exigência dos tempos ditos democráticos, uma vez que aquela envolverá os sujeitos num triplo processo de participação-reflexão-implantação, com vistas à construção de uma estrutura confortável para todos os que nela atuarão.

Bucciarelli (1994), entre outros, considera, como premissa fundamental para a definição da natureza social ou coletiva da projeção, a constituição do grupo de projetistas – participantes do projeto - como equipe integrada. Amplifica-se então o relevo das práticas de linguagem na comunicação administrativa como mediadoras da constituição das equipes

de trabalho. Para tal é preciso um consenso de linguagem que facilite o entendimento entre os pares e promova a agilização dos processos.

Considerando-se que a agilidade e eficiência da interação discursiva depende da qualidade da expressão, destaca-se então a qualidade icônica dos expedientes informativo-comunicativos. Entende-se por icônico o objeto de comunicação que deflagra instantaneamente sinapses cerebrais que movimentam esquemas cognitivos indispensáveis à compreensão e à interpretação de mensagens.

Os estudiosos das ciências cognitivas apontam os enquadres (frames para FILLMORE, 1985) e os roteiros (scripts para VAN DIJK, 1996); esquemas para SCHANK ; ABELSON 1977) como sendo senhas para a compreensão de situações ou ações comunicativas. Essas senhas, nada mais são do que os esquemas cognitivos necessários àquele ato discursivo. Em decorrência, os administradores devem dominar as linguagens com que operam (seja a verbal ou as não-verbais), para que possam construir objetos comunicativos concretos (documentos, panfletos, manuais, painéis) ou abstratos (apresentação pessoal, tom de voz, gesticulação) que funcionem como signos orientadores dos “comandos”; signos que se mostrem transparentes aos “comandados” e os leve a realizar as ações e atividades indispensáveis à execução do projeto, no entanto, sentindo-se à vontade para opinar, sugerir, questionar etc. Observe-se que nesse ponto até o corpo tem linguagem. Veja-se o que diz Babo; Mourão (2001, p.258) sobre a semiose do corpo:

Plural, o corpo possui a capacidade de captação de signos que faz dele um corpo-inscrição, corpo marcado pelo espaço e o tempo e pelos códigos sociais; a capacidade de tradução que o transforma num operador intersemiótico de que os sintomas em geral são bem o exemplo; mas ele possui ainda a própria capacidade de produzir significância e essa é a sua condição mesma enquanto corpo vivo.

A semiótica bakhtiniana, por sua vez, amplia a dimensão cognitiva incorporando-lhe os conteúdos absorvidos das práticas sociais que são atualizados nos atos de fala (SEARLE) ou interações discursivas, como mecanismo dialógico inelutável. Nessa ótica, a prática da linguagem na administração precisa construir-se de modo a produzir textos de *alta iconicidade*, que, segundo Simões; Dutra (2004) é a qualidade por meio da qual o texto orienta o leitor à produção de sentido em função da apresentação estratégica de pistas de leitura. Quando o projeto comunicativo é bem estruturado, a

alta iconicidade dos objetos de comunicação usados deverão conduzir os administrados à mensagem básica pretendida pelo núcleo administrador.

Usando-se essas categorias na construção de um bom processo de negociação, entende-se que o contexto da interação deve pautar-se na democracia dialógica, que é o reconhecimento da autenticidade do outro, cujas opiniões e idéias serão consideradas para ouvir e debater.

Na *Arqueologia do saber*, os discursos das áreas do conhecimento humano organizam conceitos e reagrupam certos objetos (concretos ou abstratos; reais ou fictícios), submetendo-os a certos tipos de enunciação que, ao produzirem coerência e rigor e adquirirem estabilidade, tornam-se teorias. Segundo Foucault (1995), essas teorias constroem estratégias que, por sua vez, derivam de jogos de relações que se estruturam em possibilidades de sistematização interiores a um discurso associadas a outros discursos exteriores (relacionados), assim como aos campos não-discursivos de práticas, de apropriações, de interesses e de desejos. Dessa associação, entende-se que resultam estruturas de poder.

Nos estudos dos discursos da medicina clínica, da economia política ou da história natural, Foucault (1995) aponta lacunas, falhas, desordens, superposições, incompatibilidades, trocas e substituições. Entende-se que estas devem ser previstas e controladas quanto se trata do discurso da administração, ou de sua linguagem. O que nos fica da lição foucaultiana nesse item é a necessidade de compreensão das distinções de origem e orientação da formação discursiva em foco, bem como a de percepção das instabilidades que se movimentam por força de seus enquadres epistêmicos ou ônticos.

Logo, administrar demanda competência semiótico-lingüística que instrumentalize o orientador do processo (o administrador) na produção de objetos de comunicação – de negociação organizacional – dotados de alta iconicidade, para que se evitem equívocos que podem ser fatais a um projeto.

2. DISCURSO ORGANIZACIONAL, CULTURA, COMUNICAÇÃO E VALORES

Ao orientador do processo, em seu papel de gestor ou liderança, as habilidades e competência para a comunicação perpassam pelo conhecimento da pessoa a quem é destinado o discurso e do contexto onde o mesmo se insere. Compreende-se que para a justificativa de uma tomada de decisão, por exemplo, as bases argumentativas da fundamentação são des-

semelhantes, posto que os papéis assumidos pelos sujeitos dentro do ambiente organizacional não são iguais. Além disso, os valores da organização devem estar implícitos nas comunicações.

Indica a tradição dos estudos organizacionais, a concepção pelo modo figurativo. Trata-se das metáforas organizacionais, reveladoras de visões de mundo específicas. Em sentido amplo, as metáforas correspondem ao uso de uma palavra em um sentido semelhante e ao mesmo tempo diferente de seu sentido comum. No caso do discurso organizacional, as metáforas empregadas se tornam quase que materializações em síntese de concepções de produção. GOMES (2000) destaca três grandes metáforas do mundo organizacional: *máquinas, organismos vivos e cultura*.

Ainda segundo Gomes (2000) a presença da cultura no contexto organizacional, implica em uma alteração paradigmática que determina uma mudança na maneira de vermos as organizações e a nós próprios. As afirmações do autor conduzem à constatação de que há um estatuto discursivo que sustenta a metáfora do cenário organizacional tomada como cultura. Esse estatuto discursivo contém os traços culturais da sociedade em que se originou. Em decorrência, a metáfora cultura organizacional permite classificar uma organização como arcaica ou moderna. Por outro lado, focada na antropologia cognitiva, expressa um sistema de símbolos e de significações partilhadas.

Cultura e linguagem são entidades dialogais, logo é necessário conhecer, acreditar no sistema de representação para que um indivíduo, em dado contexto comunitário, possa ter e realizar suas ações de forma aceitável. No Discurso Organizacional, cultura pode ser entendida como sistema de valores, normas, crenças, costumes específicos de um dado ambiente. Por se tratar de um sistema simbólico, se faz necessário que os valores determinantes de uma cultura organizacional sejam reconhecidos, compreendidos e utilizados pelos diferentes sujeitos e que atuam no cenário organizacional.

Gomes (*op.cit.*) respaldado em Shein (1990) segmenta em três níveis a cultura organizacional: *Artefatos* que são constituídos de linguagens utilizadas, sagas, mitos e histórias, nos aspectos físico-arquitetônicos. Os *Valores* evidenciados nas ações empreendidas em seus critérios. Os *Pressupostos Básicos* estão representados nas teses que sustentam os Artefatos e os Valores: agentes motivadores daquilo que deve ser comunicado, que deve ser partilhado entre os sujeitos e que sustentam o *estatuto discursivo* da organização.

Se a cultura torna específico o sistema de comunicação como re-

apresentação simbólica partilhada ou participada, que compõem a organização, a comunicação se destaca como elemento essencial ao desempenho organizacional. As leituras realizadas pelos diferentes sujeitos sobre os componentes que definem a axiologia organizacional tornam-se fundamentais à interação do grupo. O sucesso depende da interpretação e da assimilação do que é comunicado. Este é o motivo pelo qual a comunicação é hoje uma grande problemática nos ambientes organizacionais (MELO, 2007).

A concepção metafórica da cultura organizacional permite observar uma rede de valores, própria dos ambientes sociais complexos, pela qual passam as linguagens, diferentes sujeitos e ações. Em conformidade, a produção e circulação de linguagens apontam para a existência de vários sujeitos com atuações e capacidade representacional em termos comunicacionais, que revelam estratégias nos atos de codificação, decodificação e nas transformações realizadas. Falamos, portanto, de sujeitos semióticos em níveis cognitivos e pragmáticos.

Contrapondo as compreensões dos ambientes organizacionais na metáfora de máquina, ou organismo vivo, a cultura organizacional coloca os sujeitos diante de um universo de discurso para o qual o sujeito é acentuado por uma actância ativa e construtiva. Seu posicionamento no processo de enunciação permite situá-lo como gestor de informação e não um processador de informação.

Na dinâmica do processo comunicacional, o sujeito da cultura organizacional traz para suas manifestações intencionalidades subjetivas, situando-se numa relação de proximidade ou distanciamento frente aos objetivos institucionais. Nesse contexto, tensões e harmonizações assinalam um discurso que se define pela presença das marcas da sociedade na qual esteja inserido o sujeito e mais as marcas da cultura específica da comunidade organizacional. Por não ser o lugar da comunicação direta e objetiva, posto serem *culturas em cultura*, o sujeito se nutre em competências pragmáticas, cognitivas e retóricas (MELO, 2007).

A metáfora da cultura organizacional tem sua existência mediada por contratos entre os diferentes sujeitos. Os processos de comunicação são formados por interdependência de relações que ocorrem na esfera dos atributos, intenções e significações. Em decorrência, a competência semiótica-lingüística do orientador do processo – a liderança – é apontada como elemento essencial para a realização dos projetos nos ditames dos objetivos e metas organizacionais.

Cabe à liderança atuar como elo entre os valores, as intencionali-

dades organizacionais e os demais membros da comunidade. Cabe ao líder, em busca de eficácia, ouvir os demais, fazê-los crer e querer ‘vestir a camisa’. Ao líder, resta-lhe intensificar as bases contratuais, de tal sorte que possa haver um saber partilhado, assumido pela comunidade organizacional. É nesse sentido que se compreende as afirmações de Gomes: “A cultura é um processo de aprendizagem (...) Organizar é comunicar” (*op.cit*).

Em termos amplos, o administrador deve ser capaz de produzir enunciados que possibilitem a interpretação da realidade, através da qual a comunidade organizacional passe a ser possuidora de quadros referenciais que atribuem sentido às atuações do cotidiano profissional, ao mesmo tempo que lhes confere legitimidade comportamental. Sobre este aspecto, é a visão de mundo organizacional que remete os sujeitos ao poder-fazer e dever-fazer.

Se, por um lado, a metáfora da cultura organizacional permite ações e reprodução das linguagens da sociedade, a competência em comunicar-se - seja como liderança, seja como comunidade organizacional - depara com os elementos que se assemelham à complexidade comunicacional contemporânea. Isso se deve ao fato de ter em seu estatuto a presença de hierarquia, o poder e os mecanismos de construção, manutenção e manipulação dos discursos em torno do poder também se sobressaem.

Há um tecido discursivo e, em sua trama, se observa linearidade e objetividade, necessárias para o funcionamento da gestão eficaz, assim como as singularidades inerentes às individualidades, às experiências, aos anseios e ao universo cultural de origem. Em síntese, os interesses organizacionais, associados aos individuais e permeados pelos sintomas sociais, fazem do discurso organizacional um lugar de conflitos.

3. DISCURSO ORGANIZACIONAL, INDIVIDUALIDADE, CONSUMO

A metáfora da cultura organizacional nos leva a entender que a cultura confere identidade à linguagem; identidade passível de ser entendida como movimento no qual se apreende o desempenho organizacional. Das ações dos sujeitos, da habilidade em comunicar sua axiologia e criar identidade entre os diferentes sujeitos, é que resulta o sucesso de projetos e equipes. Sendo linguagem, é possível identificar as bases dessa cultura através do modo de atuação dos sujeitos, do nível de integração, do conhecimento partilhado e dos valores organizacionais manifestados nas ações.

O universo organizacional não é estático, as transformações ocorrem em função da aprendizagem interna e externa. A cultura organiza-

cional não está imune aos diferentes agentes transformadores da própria sociedade e seus diversos contextos. Assim, pela identidade organizacional manifesta-se um conjunto de identidades individuais vindas dos diferentes sujeitos que formam a comunidade. Decorre desse fator a eficácia do discurso organizacional, que, por sua vez, sustenta-se no aprendizado e comunicação.

Sennett (2006) em *A cultura do Novo Capitalismo* analisa o mundo do capital globalizado, destacando a fragmentação e a dinâmica das transformações. Situa o indivíduo dentro desses processos de transformações e da instabilidade no universo do trabalho. Para o autor, em função das mudanças burocráticas do trabalho, torna-se difícil ao indivíduo o controle sobre o emprego. Seu raciocínio estabelece diferenças nas relações de disputa por posições enfrentadas pelos indivíduos a partir da *paixão autoconsumptiva* inerente ao que ele aponta como política de consumo:

(...) as organizações valorizam sobretudo capacitações humanas portáteis, a capacidade de trabalhar em vários problemas com um plantel de personagens constantemente mudando, separando a ação do contexto. A busca de talento, em particular, é focalizada em pessoas com talento para resolver problemas qualquer que seja o contexto, um tipo de talento que não se adapta a um enraizamento muito forte. A aptidão potencial dá ênfase à perspectiva de fazer coisas que ainda precisam se feitas; a realização e a mestria são autoconsumptivas, desgastando-se os contextos e os conteúdos do conhecimento a serem usados. (*op.cit.*, p.132).

Diante da avaliação de Sennett (2006) pode-se dizer que o discurso organizacional é assinalado por contradições e tensões no que se destina à ligação do sujeito coletivo organizacional e aos traços de identidade cultural da singularidade de cada sujeito, mesmo que a metáfora da cultura organizacional pressuponha a existência do outro. Comparando o sujeito coletivo organizacional com o sujeito coletivo Estado: no componente cultura, da mesma forma que o Estado age com vista a ajustar culturalmente seus cidadãos e situá-los no modo de vida de um povo (MATTHEWS, 2002) o sujeito coletivo na cultura organizacional também quer que todos estejam em sintonia com os mesmos valores, que haja uma identidade a guiar as ações.

Da mesma maneira que a regulação por parte do Estado se vê corroída pela influência do mercado, o desejo da moldagem na cultura organizacional igualmente sofre interferências e abalos. Mesmo que se

queira atribuir ao discurso organizacional aspectos não dinâmicos nos termos dos mecanismos de sua manifestação, essas características só podem ser observadas nas produções burocráticas, ou no nível informacional, uma vez que o discurso organizacional é constituído por variantes do âmbito das finanças, do marketing, dos recursos humanos, do planejamento e das tecnologias.

Cada um desses segmentos se constitui em um grupo com linguagens características. Nesse complexo contexto, para que a comunicação se torne eficaz, precisa ser gerenciada em nível organizacional. Por essa gestão passam as identidades sociais, as identidades manifestadas e criadas em conformidade com os objetivos dos sujeitos, além das identidades interpessoais.

Em termos concluintes, a metáfora da cultura organizacional permite observar um discurso complexo, por onde circulam os agentes e valores da sociedade na qual esteja inserido, ou que o criou. Parte integrante da complexidade social, da pluralidade de valores e linguagens, é palco de representação por onde os atores podem interpretar e travestir interpretações. Cenário das impressões pessoais e das pressões em torno de resultados. Ambiente de poder, manifesto em linguagens. Da gestão de todo esse enredo é que os administradores podem chegar ao sucesso.

CONCLUSÃO

O atual cenário organizacional apresenta-nos muitos quesitos em torno da comunicação. Sobre a cultura específica pairam muitas variantes, tanto quanto for o número de indivíduos que atuem em uma realidade organizacional. A presença da axiologia social é ponto inalterável nos diferentes ambientes. A base de confrontos e tensões dos processos comunicacionais nasce da junção de componentes de natureza social, das experiências e dos anseios individuais.

O conhecimento a ser comunicado está permeado por interpretações diferentes, ainda que possa, no nível da oficialidade, denotar unanimidade em termos de leitura. Lembre-se ainda que os sujeitos do discurso organizacional são sujeitos da sociedade contemporânea e, portanto, sofrem as influências das emanações midiáticas: o consumo, o gosto motivado, as leituras direcionadas.

Adicione-se outro componente decorrente midiático que são as revistas direcionadas ao mercado empresarial. Estas introduzem termos e meta-termos que são reproduzidos nos espaços de trabalho com a intenção

nalidade de formação de imagem, como marca discursiva que visa à sedução. Muitas vezes os termos são empregados sem que haja compreensão do sentido contido no vocábulo ou expressão. Nota-se um pseudo-conhecimento, obtido e praticado em nível de superfície.

O desejo de formação da imagem pública positiva também faz com que o conhecimento sobre a cultura organizacional seja forjado. Até mesmo as avaliações sobre satisfação no ambiente de trabalho evidenciam desvios nas repostas em função do desejo de manter “a imagem ideal” para a organização.

A eficácia do discurso organizacional depende da circulação dos termos que remetem aos valores e metas. Para a obtenção de resultados positivos, é fundamental a compreensão do sentido atribuído às comunicações. Caso contrário, o que se obtém é a deficiência das lideranças e dos demais sujeitos, o que significa metas não-atingidas.

Responsáveis pela condução vitoriosa do *Discurso Organizacional*, cabe às lideranças ter competência comunicacional, sustentar o discurso marcado por um “*saber - poder - fazer*”. O discurso autoritário dos adjetivados chefes conduz as ações dos sujeitos ao desempenho negativo. A metáfora da cultura organizacional está ligada ao conceito de democracia, portanto, para o desempenho positivo é importante o líder democrático.

A linguagem burocrática e denotativa não engendra conflitos, nem obstáculos em termos de gestão ou dos processos comunicacionais. Por outro lado, a visão sistêmica é baseada na integração entre os ambientes internos da organização e seus sujeitos. Em termos da metáfora da cultura organizacional, a dificuldade reside em tornar comum diferentes linguagens dos grupos e fazer circular os valores organizacionais.

Cabe às lideranças conhecer e respeitar as diferentes visões de mundo dentro do ambiente organizacional. Entendemos que o respeito necessário passa pelo conhecimento dos referentes de linguagem específicos de cada área, experiências individuais, interpretações e apreensão de sentido.

Tensões e confrontos no discurso organizacional estão associados aos fatos que envolvem o cotidiano da empresa, na capacidade de leitura dos acontecimentos, na interpretação e na compreensão efetiva de conceitos e de valores que definem a organização; somados à realidade interna os fatos inseridos nos ambientes em função da economia globalizada e da necessidade constante de aumento de demanda.

Finalizando, apresentamos reflexões em torno da metáfora da cultura organizacional nas questões relativas aos sujeitos, identidades e comunicação. Procuramos ressaltar que o poder do administrador está liga-

do à sua competência em comunicar e ler o ambiente. Para isso, necessário se faz que a liderança seja consciente de que administrar demanda competência semiótico-lingüística, capaz de instrumentalizar o orientador do processo (o administrador) na produção de objetos de comunicação – de negociação organizacional – dotados de alta iconicidade, para que se evitem equívocos fatais a um projeto e que, ao mesmo tempo, se imponham no cotidiano organizacional.

Esse artigo se pretende uma contribuição para os estudos da comunicação organizacional, um chamamento para reflexões relativas ao amplo universo da linguagem, aos problemas ligados à comunicação numa sociedade que impõe uma tridimensionalidade delicada ou perigosa: *cidadãos–consumidores, mercado competidor voraz e ética do capital*. Essa tríade, que parece incompatível, tem de ser harmonizada pelas lideranças negociadoras, uma vez que cidadãos–consumidores, mercado competidor voraz e ética do capital são componentes obrigatórios no Discurso Organizacional hodierno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BABO, M. A.; MOURÃO, J. A. Para uma semiótica do corpo. In **Revista de Comunicação e Linguagens** – O campo da semiótica. Lisboa, n. 29. Maio, 2001.

BAKHTIN, M. . **Marxismo e filosofia da linguagem**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOUTINET, J. P. . **Antropologia do Projecto**. (tradução José Gabriel Rego) Lisboa/Portugal: Instituto Piaget, 1990.

DELEUZE, G. . **Proust e os signos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 2003.

ELIADE, M. . **Mito e realidade**. São Paulo. Perspectiva. 1972.

FILLMORE, C. J. Frames and the semantics of understanding. **Quaderni di Semantica**. 1985. (6-2: 222-255)

FOUCAULT, M. . **A arqueologia do saber**. 4 ed. Rio de Janeiro: Forense. 1995.

GOMES, D. . **Cultura Organizacional, comunicação, identidade**. Coimbra:

Quarteto Editora, 2000.

MATHEW, G. . **Cultura Global e Identidade individual**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

MELO, E. M. . Discurso da Gestão por Excelência, Lideranças, motivação e “conflitos”. IN **Revista Brasileira de Linguística**, Vol.15, Nº1. São Paulo: Terceira Margem/ Editora da UBC: 2007.

SCHANK, R. C. A. R. P. .**Scripts, Plans, Goals and understanding**. Lawrence Erlbaum, Hillsdaly. N. J. 1977.

SEARLE, J. . **Os Actos da Fala**. Coimbra: Almedina. 1984.

SENNETT, R. . **A cultura do Novo Capitalismo**. Rio de Janeiro/São Paulo: RECORD, 2006.

SIMÕES, D. . **Iconicidade e verossimilhança**. Semiótica aplicada ao texto verbal. Rio de Janeiro: Dialogarts, 2007. Disponível em <http://www.dialogarts.uerj.br>

_____ ; DUTRA, Vania Lucia R. A iconicidade, a leitura e o projeto do texto. In: **Linguagem & Ensino**, Vol. 7, No. 2, 2004, (37-63)

THIOLLENT, M. J. M. . Os processos cognitivos e normativos da tecnologia e suas implicações na pesquisa e no ensino. In: **Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia** - COBENGE 94, P. Alegre, 1994, (p. 373-381)

VAN DIJK, T. A.. **Cognição, discurso e interação**. São Paulo: Contexto, 1996.

