



O discurso sobre os Times Organizacionais e suas implicações na construção de uma ordem social¹

Maria Lúcia Bettega²

Resumo: Este artigo discute a linguagem em discursos, precedida das práticas adotadas no ambiente organizacional. A ordem social que se traz em contenda é a denominação dos grupos de pessoas, de setores organizacionais, em times. A simbologia dos times se traduz na materialização das interações, cujo comportamento dos participantes (jogadores) se caracteriza em sistemas que revelam formas de organização que envolve confronto e cooperação. As organizações, ao adotarem formas que levam os grupos sociais atuarem sob o imaginário da competição, desenvolvem o espírito individualista, de subordinação ou de dependência de um treinador ou de um técnico/líder, gerando sentimentos que afastam a ideia de evidenciar a dimensão humana.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comunicação das Organizações. Times Organizacionais. Ordem Social.

Introdução

A motivação que as obras “Organização em Análise”, de Enriquez (1997), “O Feitiço das Organizações”, de Schirato (2000) e “Poder, Cultura e Ética nas Organizações”, de Srour (2004) produziram levou à produção deste ensaio teórico, que traz uma reflexão sobre as formas usadas para cooptar as pessoas que atuam em instâncias das organizações e como elas interagem na formação do imaginário, usando de meios que atuam como processos condicionadores de comportamentos, cuja ordem social é a de configurar a vida humana dentro das organizações na perspectiva de resultados satisfatórios à gestão.

As formas de gestão, adotadas pelas organizações, utilizam-se do imaginário para que se efetivem as relações entre a organização e o trabalhador. Nesse sistema imaginário, a organização não é apenas organização de trabalho, mas é, sobretudo, de pessoas que buscam realizar seu projeto de vida. Desse modo, compreender as subjetividades e encontrar abordagens capazes de entendê-las é um desafio colocado. O mesmo desafio se coloca ao se tentar compreender a organização, levando em consideração o sistema cultural, simbólico e

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Professora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul. Aluna de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.



imaginário usado para desenvolver “um processo de formação e de socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto” (HENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Pretende-se, neste artigo, analisar a cultura organizacional na perspectiva das formas de linguagem usadas na comunicação que atuam como disciplinadoras, adotadas em ambientes laborais de organizações. O uso da proposição do trabalho em equipe, adotada em muitas organizações, remete para a união de todos na consecução dos objetivos da empresa, ou do ‘time’³ (o time possui metas e objetivos para serem cumpridos em espaço de tempo e em quantidades preestabelecidos) como contemporaneamente se fala no discurso organizacional empresarial. Na atualidade, a palavra times passou a ser usada para caracterizar grupos sociais que atuam em setores ou departamentos empresariais, mas este vocábulo é encontrado com mais destaque nos esportes coletivos, onde o número de pessoas selecionadas atua na disputa de uma partida e se constitui uma equipe (CUNHA, 1986).

A cultura que se pretende evidenciar é aquela que foca as formas de modelar a vida de indivíduos. Ela comporta “[...] um conjunto de padrões que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e a sociedade a qual pertencem, e facultam o controle sobre o meio ambiente” (SROUR, 2004, p. 83). Assim, o uso das expressões times e equipes, por gestores organizacionais, são expressões que passam a integrar a cultura de organizações, porém elas podem ser consideradas um jogo de sedução⁴ adotado para cativar os indivíduos e mostrar-lhes que, juntos, é possível atingir melhores resultados e produtividade, conquistas que podem beneficiar todos.

Sistemas que cativam pessoas

Os discursos organizacionais normalmente focam formas e padrões preestabelecidos e atuam em um processo de aculturação dos indivíduos em ambientes organizacionais. As falas e modos de estabelecer relações, entre os membros de equipe organizacionais, foca toda “a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo o comportamento humano é simbólico” (SROUR, 2004, p. 83). Esses discursos, como um sintoma pálido da vocação mercantil contemporânea, ao adotar expressões como times, podem ser vistos como sistemas que condicionam o ser humano à corporação, em um processo de reprodução da

³ Grifo das Autoras

⁴ Schirato (2000, p. 61) chama de ‘jogo de sedução’ a ação que a organização sinaliza, o futuro possível de realizar. Ela mostra muito mais o que gostaria de ser do que de fato é.



relação organização-trabalhador, mantido pela conveniência de conviver com o conhecido, sentimento gerado pela acomodação estéril e pelo medo de imaginar coisas novas (SCHIRATO, 2000).

A adoção de práticas que coloca as pessoas em times pelas organizações pode ser vista como uma cultura que modela o indivíduo a valores que conferem “orientação e consistência às decisões e às ações dos agentes” (SROUR, 2004, p. 176) que ocupam cargos de gestão ou que possuem funções em que a organização concede para que o funcionário seja “o reforçador de cultura, microexemplar da macroestrutura, guardião da imagem da empresa, zelador de sua integridade, ‘homem de confiança’ (grifo do Autor); símbolo da identidade íntegra, unificada e reduzida à identidade da organização” (SCHIRATO, 2000, p. 62).

As diferentes formas e discursos que envolvem a integração de funcionários a equipes organizacionais ou ‘times’⁵ se constitui em um processo de aculturação, uma vez que o indivíduo não nasce aculturado; ele aprende a cultura que é vigente no meio em que convive, e, ao aprender, transmite e partilha as formas culturais que estão nele internalizadas (SROUR, 2004).

A cultura de denominar os indivíduos de setores em times não pertence a uma ou mais organizações. O discurso e as formas de culturais que constituem o ambiente de trabalho se multiplicam e a maior parte de empresas “de porte pequeno e médio, simplesmente reproduzem os padrões culturais vigentes no país e na região” (SROUR, 2004, p. 176). Esta prática forma o que Srouer (Id., 2004) chama de “o placó do ‘discurso social comum’ (grifo do Autor), em que ideias se reafirmam e ganham forças, assim o como os gestos, os mitos e ritos em vigor”.

Por outro lado, as organizações que possuem uma cultura própria, padrões simbólicos distintos e discursos baseados nas ideias e falas do fundador, tornam-se “centro e (re) produtores de sociabilidade, da mesma forma que fazem as famílias, os círculos de amigos, as escolas, as igrejas” (SROUR, 2004, p. 176). As organizações, assim como os agrupamentos, dispõem de mecanismos da transmissão, de aprendizagem e de controle da cultura divulgada, operada pelos próprios membros das coletividades. As discussões e argumentações de Srouer (2004) vão ao encontro do que entende Henriquez (1997), quando diz que as relações de trabalho nas organizações são concebidas como um sistema cultural, simbólico e imaginário (HENRIQUEZ, 1997).

⁵ Grifo das Autoras



Srouf (2004, p. 107) define a organização como sendo um campo de “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’ (grifo do Autor)”. Ele diz ainda que elas “potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada (Id. 2004)”. O autor enfatiza que as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo.

Elas possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam-se para si mesmas e procuram perenizar-se fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender a propósitos que interessam à sua própria burocracia (SROUR, 2004, p. 108).

Nesse sentido, é possível dizer que as formas de comunicação de organizações precisam ser repensadas constantemente, pois se entende que as organizações carecem de formas comunicativas voltadas à valorização das pessoas e de suas diferentes formas de se expressarem, práticas que podem ser vistas como uma teia de relações humanas, na qual “os indivíduos devem poder revelar sua identidade e construir sua história de vida” (KUNSCH, 2010, p. 57).

No ambiente organizacional se entrecruzam desejos individuais e coletivos, projetos conscientes e inconscientes, que se instalam em espaço social e simbólico, no qual vários discursos se articulam no sentido de entrelaçar saberes e normas que se cristalizam em determinada cultura que tem em vista “atribuições de postos, em expectativas de papéis a cumprir, em condutas mais ou menos estabilizadas, em hábitos de pensamento e de ação [...]” (HENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Por serem as organizações compostas de elementos vivos e dinâmicos, que pulsam, vivem e estão em constante construção “os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural” (SROUR, 2004, p. 174).

As práticas que conduzem os indivíduos de organizações a agirem como membros de times são norteadoras do sistema imaginário, que tem como função efetivar as relações entre a organização e o trabalhador. Nesse sistema imaginário, a organização não é apenas organização de trabalho, mas é, sobretudo, um espaço em que a organização de pessoas ocorre na busca da realização de seu projeto de vida (ENRIQUEZ, 1997).



Dessa forma é possível pensar e entender a cultura organizacional através dos símbolos utilizados e que se mantêm vivos no sistema imaginário. Essa argumentação baseia-se na premissa de que a cultura influencia na forma de pensar os processos de formação de estratégias voltadas a uma comunicação que visa mostrar que o indivíduo que se integra a um time, tem mais oportunidade de crescimento e permanência na organização.

Chanlat (2009, p. 41) enfatiza que os processos sociais e as relações coletivas levam o indivíduo a entender e acreditar que a organização é um quadro social de referência, no qual se desenvolvem importantes fenômenos humanos e “um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico que articulam as relações sociais que são tecidas entre os diferentes indivíduos e grupos que compõem a sociedade”. Ao se buscar o entendimento do que sejam organizações, aqui assumidas enquanto sinônimo de empresas, é possível afirmar que essas vêm a ser qualquer empreendimento humano criado e mantido para atingir certos objetivos e obter resultados.

Reafirmando que as organizações não podem ser estáticas, pois são empreendimentos humanos, com indivíduos que possuem sentimentos, desejos, aflições, mas mesmo assim elas estão voltadas para um mercado consumidor em constante mutação. Confrontam-se, assim, duas realidades: uma interna (espaço que acolhe sonhos, medos, angústias, fantasias, projetos individuais e grupais); e outra externa (que depende do mercado a sua sobrevivência), o que requer uma postura de contínua evolução, tanto para a realidade e desafios internos como para a potência e perpetuidade da organização, no ambiente externo. Nesse sentido, torna-se cada vez mais relevante o entendimento de como acontecem as práticas culturais no contexto organizacional, pois é nesse espaço que o indivíduo está condicionado ao convívio em grupos, com valores e costumes muitas vezes diferentes entre si.

Para tanto, as formas simbólicas de expressão e o discurso organizacional podem ser vistas como demarcadores da produção de sentido (verbal e não verbal), em que a organização não pode viver sem “segregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar seus heróis tutelares, [...] sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva” (HENRIQUEZ, 1997, p. 34).

Logo, os simbolismos presentes na comunicação cultural ou o discurso de organizações é um conjunto complexo de aspectos que permeiam o cotidiano organizacional. Para Schein (2009, p. 29), esses aspectos pressupõem um “conjunto de suposições básicas [que] definem a quem devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações”.



Comunicação simbólica e relacionamentos entre times

A proposição do trabalho em equipe, muitas vezes entendida como sinônimo de trabalho em grupo, tenta explicar um conjunto de pessoas que por algum motivo encontram-se reunidas, compartilhando objetivos, os entendendo e tentando alcançá-los remete para a união de todos na consecução dos objetivos da empresa, ou do ‘time’⁶. Histórica e semanticamente falando, o termo ‘time’ vem do inglês arcaico (século XVI) e significa ‘puxar’ (CUNHA, 1986, p. 103). Remete, nesse século, para a ideia de cooperação, no mundo animal, em que todos os bois puxavam ao mesmo tempo para conseguirem realizar o trabalho de puxar o arado e arar a terra. Aqueles que puxavam mais acabavam atrapalhando o trabalho dos outros. Por isso, a necessidade de haver um trabalho conjunto, uno e indivisível.

Mais recentemente, a palavra time passou a ser usada para caracterizar grupos sociais que atuam em espaços empresariais, mas este vocábulo é encontrado com mais destaque nos esportes coletivos, onde o número de pessoas selecionadas atua na disputa de uma partida e se constitui uma equipe.

Os membros de times na área de esportes, mais especificamente no futebol, normalmente se encontram numa condição de subordinação ou de dependência de um treinador ou de um técnico. A mesma subordinação é visível no contexto organizacional, entre os membros do time (que são os jogadores no processo de produção) com seu líder (que também pode ser visto como treinador ou técnico pois a determinação do fazer é dada por ele), através de uma autorização, nem sempre intimamente sentida, mas associada ao ato de fazer, de produzir e de cumprir com metas estabelecidas pela organização.

Em se tratando do jogo de futebol, prática desportiva coletiva em que jogadores estão agrupados em equipes, numa relação de adversidade, em que existe uma luta constante pela posse da bola. Esta prática configura-se uma competição, com regras cujo objetivo é o de introduzir a bola o maior número de vezes possíveis na baliza do adversário, evitando que este faça o mesmo (CARGANTA, 2004).

Em competições de futebol, onde as regras são bem definidas, o jogador que não atuar conforme as normas futebolísticas é punido, tendo até possibilidade de ser expulso do jogo e com restrições para retornar como membro do seu time. No contexto de organizações, no discurso de inclusão do candidato ao quadro efetivo, “já está embutido o discurso de exclusão” (SCHIRATO, 2000, p. 92). Se não houver identificação entre ambos [organização e

⁶ O grifo é nosso



funcionário] com valores e comportamentos, o desligamento será “a consequência natural” (Id. 2000). À empresa compete a formalização das normas, diretrizes e cultura que norteiam comportamentos a quem nela ingressar. Não são discutidos, com os novos funcionários, outros valores ou comportamentos diferentes dos estabelecidos pela organização. “Apenas funcionam como elementos agregadores aqueles que se propõem a confirmar, estender, aprofundar os já instituídos” (SCHIRATO, 2000, p. 92).

A forma de ingresso de trabalhadores a organizações, trazida pela autora, se configura pelo sistema toyotista, que nasce da necessidade de responder a desafios que são colocados pelo meio ambientes frente ao projeto econômico de expansão dos lucros e manutenção das empresas capitalistas. Segundo Coriat (1994, p. 53) o toyotismo é

O movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Trata-se [...] de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho.

O processo de produção racional que direciona o saber dos funcionários para resultados operacionais e lucrativos podem ser vistos como um jogo. Schirato (2000, p. 61), ao referir-se ao termo “jogo de sedução”, diz que a organização reproduz em seus limites territoriais e sociais a vida de cidadania e as relações sociais de fora de seus muros. Para a Autora (Id. 2000) “o exercício de poder dentro de seus departamentos [com os times], ainda que acanhado, recebe conotações de reconhecimento e distinção que o tornam inestimável, preciso e essencial para a vida do indivíduo”.

É possível verificar que os processos, em campos de futebol e em sistemas organizacionais, se assemelham. Nos dois casos, o que prevalece é o resultado cujo propósito é o lucro. Para Garganta (2004) um jogo de futebol apresenta sempre um resultado que é historicamente único, pois envolve um caráter mais imprevisível, mesmo numa única partida, que a princípio, ganha a melhor equipe, ganha aquele time que vai ao encontro de fatores que influenciaram a vitória.

Tanto para os times de futebol como para os times de organizações, o jogo estabelecido se caracteriza por complexas relações de oposição e de cooperações, que decorrem de objetivos das equipes, de seus líderes, e dos adversários⁷.

⁷ Nos setores de organizações, os adversários podem ser os times ou as equipes que atuam em áreas distintas, porém na mesma organização.



A relação de oposição que se estabelece entre os elementos das equipes (duas ou mais) entre o confronto e a relação de cooperação, com elementos da mesma equipe, ocorridos em um contexto completamente aleatório, são as características que traduzem a essência do jogo (GARGANTA, 2002). Um time é um concerto de cumplicidades, expressas na vinculação de uma visão, a um ideal, representações que podem ser desenvolvidas por “mecanismos de defesa e compensação para, ingenuamente, considerar que estamos felizes” (SCHIRATO, 2000, p. 65).

A cooperação, como representação de um modo de ser, representa um dos traços específicos das relações coletivas, quer dizer que todo jogador dentro de um time e em função do objetivo, previamente determinado, deverá ajudar os seus companheiros a se comunicar com eles.

Portanto, tomar a imagem do ‘time’⁸ como o modelo ideal de condução dos trabalhos da organização é uma das estratégias do sujeito enunciativo do discurso das empresas para convencer o trabalhador a cooperar, o que supostamente aumentaria a sua própria eficiência e a da organização. Desse modo, o trabalhador estaria assumindo o que se pode chamar de cultura da organização.

Assim, propõe-se reconhecer os aspectos que envolvem os meios de comunicação simbólicos como caminho para a valorização do ser humano nas organizações. Essa pode ser uma forma de dar maior significado aos atos humanos. Interpretar os atos simbólicos é entender as aflições, os medos e as angústias que passam ou estão no imaginário de funcionários de organizações. Esse pode ser um meio pelo qual ocorre uma transformação da realidade organizacional, uma vez que “os seres humanos constroem, destroem e reconstróem sempre sua realidade a partir de experiências ao mesmo tempo antigas e novas” (CHANLAT, 2009, p. 35).

Para o Autor (2009, p. 40), a organização e o trabalho formam o quadro social de referência na vida do ser humano, e esse quadro se divide em duas partes: em uma está um “subsistema estrutural e material e na outra um subsistema simbólico”. Essa divisão feita pelo autor remete ao entendimento de que o indivíduo, dentro das organizações, desenvolve atividades técnicas; nas práticas laborais, com foco em resultados e, como simbólico, ele é gerador de uma comunicação capaz de promover a sua identificação, criar relacionamentos que visam à interação e às trocas com os demais indivíduos. Essa forma de comunicação em que se ressalta a dimensão humana, na perspectiva de evidenciar as manifestações simbólicas,

⁸ Grifo das Autoras



possibilita entender a comunicação como sendo “um elo integrador no ambiente organizacional, pois propicia oportunidades de manifestações verbais e não verbais que fogem do *script* convencional” (KUNSCH, 2010, p. 51).

No dizer de Kunsch (2010), o relacionamento entre as pessoas pode ser um elo responsável pela convergência ou divergência de comportamentos construídos a partir de ideais e experiências adquiridas ao longo da vivência de cada indivíduo. Isso ocorre não somente no campo pessoal, mas também no ambiente corporativo. Por essa razão, a comunicação organizacional tornou-se um fator diferenciado e estratégico para as empresas com visão de futuro. Por outro lado, a adoção da terminologia *times*, para grupos de indivíduos que atuam em setores, supõe a competição em um processo de disputa, no sentido de que eles estão em *constate jogo*⁹, gerando com isso relações de oposição.

Entende-se que, ao se adotar um processo de inserção do indivíduo na cultura organizacional, deve-se valorizar sua presença com um ser humano, com investimentos na sua formação, focada na sua maturidade de homem novo; só assim se está contribuindo para a prática e o exercício da cidadania e do ser social. E, ao ser integrado no contexto organizacional, o indivíduo desenvolve um espírito de pertencimento e pode se tornar mais participativo e atuante na esfera em que vive; pode construir interações com outros indivíduos e adotar mecanismos de troca, resultando em maior integração no contexto organizacional. Pois, “ao mesmo tempo locutor, ouvinte e interlocutor, todo o indivíduo exprime no quadro da interação ao mesmo tempo o que ele é, o que faz, o que pensa, o que sabe, o que deseja, o que gosta, assim agindo, ele se coloca cada vez mais como pessoa” (CHANLAT, 2009, p. 37).

Há de se considerar que a linguagem usada pelo ser humano explica sua própria definição e sua atuação. Porém, sua interação não se dá somente pela linguagem verbal, pois não é esse o único modo de comunicação. As formas não verbais constituem outro modo de estabelecer interação, ao mesmo tempo particular, complementar e simultâneo da comunicação.

Considerações

Não é possível entender, de forma global, a história da humanidade sem associá-la ao ato de comunicar. A comunicação (verbal e não verbal) é o alicerce do progresso humano,

⁹ A expressão *jogo* se refere a busca de resultados ou de vitória.



sendo, portanto, inerente a todas as estruturas socioeconômicas do mundo contemporâneo, bem como a construção dos “códigos gerados no seio dos grupos sociais [...] que legitimam modelos culturais em contínua transformação” (CAETANO; RASQUILHA, 2007, p. 20).

Entende-se que o mais significativo, na discussão estabelecida neste artigo, são as inúmeras discrepâncias do discurso que formam a relação entre a organização e o profissional que atua em organizações. Nessa perspectiva, surge a metáfora transferida do discurso esportivo para o interior das organizações, que traz consigo um alto grau de positividade, tendo em vista que o esporte sempre esteve aliado à boa qualidade de vida, à saúde e ao lazer.

O discurso que transforma um grupo de trabalhadores em “time¹⁰” traz em seu arcabouço de palavras, a união, a igualdade e a coesão dos seres para que a harmonia possa ser atingida.

Sendo assim, percebe-se que o viés que conduz os procedimentos organizacionais (embutido no discurso de times) é a união, a quebra do individualismo, proposta pelo trabalho em equipe, com vistas a gerar e promover um novo comportamento entre trabalhadores organizacionais, explodindo com o individualismo, para que todos saiam ganhando.

A problematização do ideário do time, da união e da coesão, que pressupõe o progresso de todos, buscou em Srour (2004) o entendimento sobre a cultura de organizações. O Autor (Id. 2004) diz que ela está impregnada de práticas que se constitui na elaboração de representações mentais, um complexo muito definido de saberes, o que contribui para que essa ideia de time, de trabalho de equipe, tenha seu lugar no discurso daqueles que se denominam profissionais de recursos humanos.

Na prática do imaginário e no reino das interpretações e promessas, os indivíduos constroem, em organizações, relações de trabalho, mesmo que distante da realidade em que as mesmas ocorrem. Schirato (2000) assevera que nesse processo são criados arremedos de relações familiares e elaborações amparadas pelo sentimento de amparo e de fortalecimento sob o feitiço de relações quase amorosas, estáveis e eternas.

Os sentimentos desenvolvidos em trabalhadores voltam-se às prioridades das organizações e à ação que norteia a vida do funcionário. Permeia, em primeiro lugar, atender às expectativas das organizações e, como consequência, aos poucos ele abandona o vínculo mais estreito em possuir uma família, realizar sonhos e projetos (Id. 2000).

(Re) pensar a ideia de times organizacionais mostra que o individualismo está posto como um dos pilares de sustentação do capitalismo que reina no século XXI. E um

¹⁰ Grifo das Autoras



individualismo pregado pelo discurso vigente, focado na possibilidade de um sujeito livre de qualquer amarra social. Esse discurso não chega a ser questionado com a proposição da união, do grupo, do ‘time’, uma vez que os benefícios do lucro obtido com a coesão organizacional não se constituem em benefícios dos trabalhadores, mas de resultados auferidos pelo sistema produtivo.

Por outro lado, Schirato (2000) aparou as discussões no âmbito de que o sujeito, como o ideário do progresso, precisa supor que ele seja consciente e dono de seus atos, capaz de deliberadamente atingir seus objetivos, transformando o mundo a sua volta.

REFERÊNCIAS

- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís. **Gestão e planejamento da comunicação**. Lisboa: Quimera, 2007.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- CUNHA, Antonio Geraldo. **Dicionário Etimológico**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette. **O poder, linguagem e ação nas organizações**. in CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. e adaptação de Arakcy Martins Rodrigues et. al., revisão técnica de Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. e adaptação de Arakcy Martins Rodrigues et. al., revisão técnica de Carlos O. Bertero. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GARGANTA, Júlio. **O treino da tática e da técnica nos jogos desportivos à luz do compromisso cognição-ação**. In: BARBANTI, Valdir J et.al (Org). **Esporte e atividade física: interação entre rendimento e saúde**. Barueri: Manole, 2002.
- GARGANTA, J. **A análise da performance nos jogos desportivos** - Revisão acerca da análise do jogo. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 2004.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.
- ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O Feitiço das Organizações: Sistemas Imaginários**.



SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.