

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INFORMAL: BOATOS E FOFOCAS NAS MÍDIAS DIGITAIS

Jaqueline da Costa Bueno<sup>1</sup>

### Resumo

A motivação para esta pesquisa surgiu de reflexões e discussões nas aulas do curso de Pós-Graduação *stricto sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília. As interações informais no ambiente organizacional são instrumentos de apoio gerencial e também ferramentas eficazes para o sucesso do processo de comunicação como um todo. Retratamos contribuições críticas que ampliam o estudo científico da comunicação, inserindo aí intervenções que vão desde a análise da morfologia das fofocas e dos boatos até o estudo dos benefícios que a sinergia interativa proporciona em ambientes administrados.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Comunicação informal. Boato e fofoca. Mídias digitais.

### Introdução

O relacionamento interpessoal intermediado pelo computador proporciona relevância ao processo da comunicação e demanda maior qualidade das informações. De um mero comportamento humano, os relacionamentos passam a compor sistemas integrativos com consequências sociais, políticas e econômicas, portanto, vitais para as sociedades contemporâneas.

Na visão de Pierre Lévy (1999) é como um conjunto de técnicas, de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem ao mesmo tempo no ciberespaço. Esses valores ensejam um novo olhar, menos técnico e mais semiótico, menos objetivo e mais complexo, menos superficial e mais relacional. O ciberespaço não cerceia a participação de quem quer que seja. Não há limites de idade, gênero ou crença para participar e interagir com os demais membros do grupo. Ele proporciona autonomia e liberdade aos indivíduos para criarem avatares, fantasiarem livremente, inventarem e representarem encenações de si mesmo e dos que com eles interagem. O intercâmbio de informações torna o espaço mais relevante à medida que ele vai se constituindo numa série de interconexões ou “nós” Iasbeck (1997).

Estranhamente, a comunicação informal que acontece no ambiente das mídias digitais corporativas não assume os vetores do relacionamento em todas as suas possibilidades. Ao contrário, seleciona o que deve entrar e sair, privilegiando aquelas

---

<sup>1</sup>Mestre em Comunicação pela Universidade Católica de Brasília – UCB – E-mail: jacbueno2410@gmail.com

temáticas e abordagens de caráter positivo, abonadas pelas regras de convivência social.

Institucionalmente, as organizações que utilizam o espaço das mídias digitais buscam exaltar a qualidade dos seus produtos e serviços, mas não oferecem o mesmo espaço e as mesmas condições de interação para aqueles que não se satisfazem com o seu atendimento ou com a qualidade do que oferecem. Esse problema é facilmente constatado nos sites dedicados à defesa do consumidor. Não são apenas as reclamações que ficam sem espaço no mundo digital corporativo. Também os boatos e as fofocas não encontram ali ambiente favorável para se constituir.

Neste trabalho, ressaltamos a possibilidade de a comunicação informal ter um lugar mais destacado e estratégico na organização. Uma das metas principais da pesquisa é verificar alguns dos “desvios” dessa modalidade de comunicação nas mídias digitais, especialmente aquelas que influenciam direto ou indiretamente os resultados organizacionais.

Tratar a Comunicação Organizacional informal nas Mídias digitais e os relacionamentos organizacionais como se fossem “recursos materiais” por meio de uma racionalidade instrumental ou simplesmente ignorando, é, segundo Bauman (2003), a ‘fuga ao sentimento’. Portanto, evidenciar as interações comunicacionais e os relacionamentos no sentido subjetivo é fundamental. Principalmente para consolidar uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética. Em uma dimensão de empatia, na visão de Eco (2002:9) “entra em cena o outro” nas relações interpessoais.

### **Boatos e Fofocas nas Mídias Digitais**

Boatos e Fofocas são trocas informacionais que “não podem circular na oficialidade” (Iasbeck, 2001) porque são porta-vozes do que é banido. Sua razão de ser não suporta o espaço institucional. Boatos fazem parte da comunicação informal da empresa e advém de um comportamento natural das pessoas. Além disso, o boato, conforme as palavras de Kapferer “é um veículo eficaz de coesão social: todas as discussões que se instauram exprimem a opinião do grupo ao qual nós nos identificamos”. (1993:48).

Segundo Robbins (2000), o boato possui três características principais: primeiro não é controlado pela administração; segundo, é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração; terceiro, é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam. Há diferenciações entre tipos de boatos, o que induz à possibilidade de uma tipologia. DiFonzo (2009:18) nos fala sobre algumas tipos de boatos: alvissareiros que se relacionam-se a anseios. Esses “boatos alvissareiros, com frequência, cristalizam fantasias, expectativas, sonhos e desejos de um grupo”. Boatos alarmistas que alertam para um “desfecho catastrófico” e os boatos revanchistas que são “alimentados pelo ódio e servem para provocar a divisão entre as pessoas”.

De acordo com Rego (1991), existem diferentes modalidades para designar o boato

**8o. Interprogramas de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero**

<http://www.casperlibero.edu.br> | [interprogramas@casperlibero.edu.br](mailto:interprogramas@casperlibero.edu.br)

tais como, rádio-peão, informação inverídica, disse-me-disse rádio mexerico, ou simplesmente fofoca. O boato segundo Iasbeck (1993) tem toda uma morfologia, um desenvolvimento que é possível detectar, estudar e separar inclusive em unidades. Essas unidades isoladas, podemos chamar de fofocas ou então cochichos, rumores etc. “Fofocas são como unidades de boato, ou seja, a fofoca é pontual”. Iasbeck (1993 em vídeo).

Alguns boatos não administrados podem trazer prejuízos para o ambiente de trabalho. Pode prejudicar a confiança e a relação entre funcionários e chefes, entre os próprios funcionários e cada indivíduo em particular. Os boatos podem ser do interesse de todos que desejam liderar, administrar, informar, influenciar, persuadir ou guiar outras pessoas por meio das quais uma história poderia circular.

O fato de deixarem os empregados desinformados alimenta a fábrica de boatos. Por outro lado, uma boa comunicação reduz a necessidade de boatos. Kapferer (1993) afirma que o boato é a mobilização da atenção do grupo: devido a mudanças sucessivas, o grupo tenta reconstruir “o *puzzle*” constituído pelas peças esparsas que lhe foram relatadas. Quanto mais faltarem “peças”, mais o inconsciente vai determinar a interpretação. “No entanto, quanto mais peças existirem, mais a interpretação estará próxima ao real” (1993:29).

Mais comum do que possamos imaginar, os vácuos podem ser originados por distúrbios afásicos na produção do discurso institucional. Muitas dessas “falhas”, como apontadas por Roman Jakobson (1983:34-62), são originárias de supressões no campo do sintagma ou do paradigma e possibilitam ao interlocutor participar da produção do discurso, preenchendo-o intrometidamente com suas expectativas e desejos. Artur Roman (2009) nos fala dos discursos bem-ditos e mal ditos que convivem ancorando-se nas organizações.

Discursos mal-ditos são produzidos na clandestinidade, desautorizados, não oficiais, inconsequentes e irresponsáveis. Para o autor, os discursos mal-ditos expressam os sentimentos represados no cotidiano. Perguntamo-nos se, trazidos da clandestinidade para as luzes do discurso institucional bem-dito, perderia o boato sua identidade e, portanto, sua eficiência. A coexistência lateral com os bem-ditos é geralmente tensa e precisa ser suportada pela Organização com alta dose de tolerância. É papel também dos gestores entender e saber administrar a comunicação informal.

Com a Internet, os boatos, fofocas e assemelhados ganharam uma extraordinária força de reprodução. O que antes era divulgado boca-a-boca e através de cartas ou fax agora ganhou um veículo muito mais eficiente. Uma mentira, um boato, uma fofoca, uma falsa notícia pode ser enviada ou reenviada a uma enorme quantidade de pessoas com uns poucos comandos ou com o pressionar de umas poucas teclas. Segundo DiFonzo (2009:192) o crescimento da internet afetou a precisão dos boatos preparando o caminho para disseminação incrivelmente rápida e de amplo alcance. “Hoje o mundo é um lugar muito menor do que era antigamente.”

O que antes era recontado segundo a percepção ou a preferência do contador da

**8o. Interprogramas de Mestrado em Comunicação da Faculdade Casper Líbero**

<http://www.casperlibero.edu.br> | [interprogramas@casperlibero.edu.br](mailto:interprogramas@casperlibero.edu.br)

história, agora pode ser passado adiante, pode ser encaminhado na sua versão original. A discussão sobre rumores que ocorre através da internet pode, no final, ser produtiva, mas isso ocorre somente entre pessoas com “ideias afins” – esses cenários aumentam a conformidade, em vez de reduzi-la. Alternativamente, pode não ocorrer uma discussão produtiva, e isso também reduzirá drasticamente a diversidade dos boatos. DiFonzo (2009:193). Uma nova leva de recém-chegados à Internet “descobre” uma dessas histórias e logo cuida ressuscitá-la, não como uma nova versão “revista e atualizada”, mas com o mesmo e antigo formato.

### **Administração dos Boatos e Fofocas e a Gestão da Comunicação Digital**

Administrar estrategicamente a Comunicação Informal: Boatos e Fofocas nas redes sociais, o que estão falando da empresa, perceber qual é a reputação da marca na *Web* e escutar o consumidor nas Mídias digitais é um passo fundamental. Graças à internet, esse diálogo pode acontecer 24 horas por dia, 365 dias por ano. Isso inclui a conversação que você mantém com seus clientes quanto às trocas que eles mantêm entre si – tudo representa o fortalecimento da organização.

Administrar pequenos problemas relacionados à empresa é fundamental. Meyrowits (2001:89) em seu artigo “As Múltiplas alfabetizações midiáticas” sugere uma a necessidade de alfabetizar com uma gramática específica para as novas mídias, tanto nas comunicações individuais como nos processos sociais em geral.

Os processos comunicacionais nas organizações foram impactados pelas tecnologias digitais, conclui Elisabeth Corrêa (2009). Segundo a autora “as pessoas que gravitam nesses ambientes, também impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada”; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – “uma visão estratégica e tecnológica” (2009:318).

A comunicação digital na sociedade contemporânea tem poder segunda explana Kunsch (2007). Segundo ela é uma realidade que penetrou os meios organizacionais e os agentes responsáveis pela gestão e produção da comunicação corporativa não podem ignorar. Além de todos os cuidados já mencionados, complementa Kunsch (2007:50) “há que se fazer um monitoramento contínuo na rede mundial de computadores para acompanhar o que os públicos estão articulando”. Segundo a autora existem meios e ferramentas que podem ser utilizadas para analisar como as falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações, não é um trabalho fácil, pelo contrário “é muito mais complexo do que se possa imaginar”.

Um exemplo disso é um boato falso ou uma fofoca provocada nas mídias digitais, pode se tornar algo viral e do dia para a noite milhares ou até mesmo milhões de pessoas podem acessar. Esse movimento silencioso, mas devastador pode causar prejuízos incalculáveis para a organização.

Barros (2010:04) afirma que a atualização de uma informação em um site pode ser tão massiva quanto um comunicado veiculado na televisão. “Assim, não é o fato de estarem determinado veículo que fará a comunicação ser interativa, mas sim a forma como este processo se consolida”. Recentemente, muitas agências abriram vagas sem distinção de formação e deram oportunidades a *Blogueiros* ou pessoas de qualquer área acadêmica que tivessem familiaridade com a internet para exercer o cargo de gestor da Comunicação Digital.

Isso traz vantagens: pessoas familiarizadas com as mídias digitais podem ter bom *networking* e intimidade com as ferramentas, em geral, são habituadas com a linguagem/abordagem que cada canal necessita, facilitando o relacionamento. O relacionamento entre a empresa e o consumidor ocorre geralmente fora do ambiente midiático, mas é nas mídias digitais que se consolida.

Atualmente, as empresas que abrem canais de comunicação digital estão se deparando com as mudanças que esses canais podem demandar em sua estrutura. Boatos, fofocas, críticas e insatisfações que levariam meses para chegar às mãos de um gestor, podem ser rapidamente identificadas e repassadas através dos relatórios de ação e monitoramento. Resumindo, o papel da Gestão da Comunicação Digital também é identificar ameaças e oportunidades e colocá-las da forma mais adequada para a organização.

## **Resultados e Considerações Finais**

O primeiro passo foi entender a comunicação informal e como ela se dá nas organizações. Buscamos explorar as prováveis causas e consequências dos Boatos e Fofocas e consideramos a complexidade e a instabilidade dos ambientes nos quais se dão. Nesse nosso universo de pesquisa optamos por estudar a linguagem, a morfologia, e os aspectos comunicativos relevantes das comunicações informais. Para isso, fizemos também pequenas incursões por teorias do Ciberespaço seus valores, qualidades, ações e reações, de modo a entendermos os comportamentos e as rotinas que pontuam tais espaços.

Buscamos demonstrar por meio do que denominamos “interações comunicativas informais”, as potencialidades das mídias digitais onde são exteriorizadas as percepções (opiniões, sentimentos, fantasias etc.) individuais. Ficou evidente, nos primeiros momentos, que numa empresa, o boato é normalmente o pavor do administrador. E isso se explica, segundo Iasbeck (1993), porque o administrador não sabe e não tem como gerenciar a fofoca e o boato; são fatos que fogem ao controle administrativo.

Verificamos ainda que algumas organizações não reconhecem a importância da Comunicação Organizacional informal (como o boato e a fofoca) nas Mídias digitais, desconhecendo até mesmo o que circula ali acerca da sua própria instituição. A partir do nosso problema de pesquisa, questionamo-nos como os boatos e fofocas podem ser administrados estrategicamente nas organizações. Delimitamos então hipóteses para responder nossas indagações: 1) As pessoas produzem mais quando se sentem à vontade e são espontâneas; 2) as fofocas e os boatos espelham o imaginário da cultura organizacional.

**8o. Interprogramas de Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero**

**<http://www.casperlibero.edu.br> | [interprogramas@casperlibero.edu.br](mailto:interprogramas@casperlibero.edu.br)**



A partir dessas hipóteses lançamo-nos a explorar bibliografias de modo a esclarecer conceitos e ideias e desenvolver métodos de abordagem de nosso objeto. E concluímos que o mais adequado, considerando as contingências e as finalidades do trabalho, seria tratá-lo do ponto de vista teórico numa pesquisa bibliográfica o mais completa possível para depois lançarmo-nos à pesquisa empírica.

Assim, levantamos uma série de informações em artigos científicos, livros de divulgação e obras teóricas acerca da Comunicação Organizacional, dos Boatos e Fofocas e do comportamento das pessoas nas mídias digitais. Esta última parte foi sempre comparada e contrastada com a incidência da comunicação informal.

Realizamos pesquisa empírica para levantar que outros elementos e fatores interferem e determinam o surgimento e a propagação de fofocas e boatos. Conversamos com administradores e funcionários de uma empresa que recebeu nossa pesquisa com muito interesse e atenção. Utilizamo-nos de questionários para aferir (medir) o grau de entendimento e suportabilidade dos observados às questões da pesquisa, principalmente àquelas que dizem respeito ao modo com a comunicação informal é disseminada e recebida nas diversas instâncias da empresa. Realizamos entrevistas de caráter qualitativo e alguns apontamentos quantitativos com demonstrações em gráficos.

Trabalhamos assim, conceitos e definições relevantes para o entendimento do fenômeno cultural e social que são os Boatos e Fofocas. Discorremos sobre a Organização, algumas teorias da comunicação, sobre o moderno entendimento de Comunicação Organizacional, comunicação empresarial nas mídias digitais, comunicação informal, possibilidades de monitoramento das mídias digitais, enfim, acercamo-nos de nosso objeto em vários flancos nos quais ele aparece e acontece.

Empreendemos durante algum tempo pesquisa, estudos e contatos com acadêmicos para determinarmos qual seria a melhor metodologia para contemplar o nosso objeto e nos ajudar a dar conta de demonstrar nossas hipóteses iniciais. A análise de conteúdo que apareceu como de relevante contribuição para tanto, foi feita com base nos questionários e nas entrevistas. O objetivo desta análise foi: 1) verificar indícios de que as relações pessoais são prioritárias nas mídias digitais; 2) levantar argumentos que mostrassem que as pessoas produzem mais quando se sentem à vontade e são espontâneas; 3) identificar se as fofocas e boatos espelham o imaginário da Cultura Organizacional.

Uma das conclusões deste estudo foi a de que fazer a gestão dos boatos e as fofocas nas mídias digitais implica no domínio e no uso consciente de uma série de estratégias, como bem preconiza DiFonzo (2009).

Alertamos ainda sobre o despreparo dos administradores para lidarem com a comunicação informal num ambiente ainda relativamente novo, o da comunicação digital. Urge uma mudança radical de paradigmas, não apenas nos modos de conduzir os novos processos. E nesse contexto, Boatos e Fofocas podem funcionar como sintomas de problemas

que – não fosse por esses canais – demorariam meses ou anos para chegar ao conhecimento dos gestores. E por esse mesmo canal podem ser rapidamente identificados e corrigidos sem necessariamente serem desqualificados. A natureza da web, onde estímulos e respostas podem ser imediatos, não deixa ninguém perder tempo para tratar questões que urgem respostas tempestivas.

Outra inferência que buscamos considerar, ancorados na literatura estudada, foi aquela muito bem expressa por Ramon-Cortés (2008:61-62) quando afirma que “às vezes os rumores são, efetivamente, mal-intencionados, sendo criados e propagados com a intenção de intoxicar”. Porém, optamos por não entrar no juízo de valor acerca da qualidade e das intenções do boato. Nossa pesquisa ficou além e aquém desse tipo de juízo, buscando mostrar que tecnicamente os boatos são lugares de circulação de informações fantasiosas, imaginativas, mescladas com situações constatáveis. Não sendo necessariamente “mentiras”, os boatos envolvem diferentes protagonistas e possuem funções especializadas: propagador, receptor, protagonistas – criadores, fomentadores, divulgadores, resistentes, apóstolos, e outros. A malícia ou não dos boatos não foi objeto de exame neste trabalho, embora tenhamos que deixar claro que como já citado, “na maioria das vezes, todo o processo acontece sem malícia especial, sem que os responsáveis por criar e fazer circular os rumores tenham consciência do que estão fazendo.” Ramon-Cortés (2008:61-62).

Demos relevância especial na demonstração da gama de atores sociais que, agora, têm o recurso das redes sociais e do e-mail para propagar suas “boas novas” mundo afora. As mídias digitais em tempo real, ao invés de suprimirem os boatos e qualificar as informações com certificados de verdade, contribuem para tornar esse fenômeno ainda mais especializado e ambíguo. Mostramos, então, que neles é difícil a identificação de fontes, a natureza de seu desenvolvimento no tempo, principalmente porque seus indícios – muitas vezes, até de registros escritos – desaparecem junto com ele. O boato é banido do relicário das informações da Organização que se pauta pelas informações credíveis. Fica, então, condenado a permanecer vivo apenas na lembrança dos que dele compartilharam.

Observamos que o consumidor brasileiro percebeu as mídias sociais como importante instrumento para divulgação de suas insatisfações de consumo, expondo as empresas infratoras ao olhar de desconfiança do público em geral. Um papel relevante das novas mídias, ao permitir que as pessoas evitem preferir empresas que não cumprem o que prometem ou que desautorizam seus discursos em práticas ilegais ou antiéticas. Nesse contexto, falamos da relevância dos riscos de imagem envolvidos.

Finalmente, cremos ter apontado caminhos para um gerenciamento eficaz da Comunicação Organizacional no que compete a um possível controle e gestão da comunicação informal.

A tônica qualitativa das pesquisas e a busca de caracterização da qualidade das relações estabelecidas na comunicação informal são talvez a maior contribuição que podemos legar àqueles, que, depois de nós, se embrenharem na decifração de fenômenos tão singelos, tão complexos e tão dramaticamente devastadores. Criar estratégias de

gerenciamento das mídias digitais, pois a qualidade das relações humanas envolvidas nesses processos ainda pode ser motivo para muitas especulações nas diversas áreas do conhecimento. Esperamos, então, ter contribuído para sinalizar caminhos e delinear âmbitos de enfoques futuros.

## Referências

- BARROS, Ana Cirne Paes de. Relacionamento Mercadológico nas Mídias Interativas Digitais: Inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. **Conexões Midiáticas** - Revista Eletrônica dos Discentes do PPGC (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) da UFPB. Volume III, n. 1 - jan/jun - 2010. Disponível em: <http://www.cchla.ufpb.br/ppgc/smartgc/uploads/arquivos/3a996c768520101103091150.pdf>. Acesso em: 22 de abril de 2012.
- BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade** – A busca por segurança no mundo atual. 1ª Edição. Rio de Janeiro: ZAHAR Editora, 2003.
- CORRÊA, Elizabeth S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais**. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.
- DIFONZO, Nicholas. **O poder dos boatos: como os rumores se espalham, ditam comportamentos, podem ser administrados e por que acreditamos neles**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.
- ECO, Umberto. **Quando o outro entra em cena, nasce a ética**. In: *Reflexão: diálogo sobre a ética*. São Paulo: INSTITUTO ETHOS, ano 3, n. 6, p. 8-13, fev. 2002. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/publicacoes/reflexao/index.shtml). Acesso em: 25 ago. 2002.
- IASBECK, Luiz C.A. (1993) – **Comunicação Informal – Boato e Fofoca**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=X651gvcCe1c>. Acesso em: 20 de outubro de 2011.
- \_\_\_\_\_, L.C. A. **Los Rumores, más allá y más cá de la noticia (versiones no autorizadas de la realidad)**, in SIGNA, Revista de la Asociación Española de Semiótica, Madrid: UNED, 2001.
- \_\_\_\_\_, L. C. A. **A Administração da identidade - Um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas Organizações**. 1997. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP. São Paulo. 1997
- JAKOBSON, R. **Linguística e Comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1983.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos: a mais antiga mídia do mundo**. Tradução de Ivone S. R. Maya. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional na era digital: Contextos, percursos e possibilidades**. Signo Y Pensamiento, julio-diciembre, año/vol. XXVI, número 051. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia pp. 38-51.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Edições 34, 2001.
- MEYROWITS, Joshua. **As múltiplas alfabetizações Midiáticas**. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/287>. Acesso em: 08 de abril de 2012.
- RAMON-CORTÉS, Ferran. **Vírus: O perigo dos boatos nas empresas**. São Paulo: Editora Acadêmica de Inteligência, 2008.



**8<sup>o</sup>** interprogramas  
de **mestrado**  
FACULDADE CÁSPER LÍBERO

REGO, F.G.T.. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa.

São Paulo: Pioneira, 1991.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROMAN, A. **Organizações** – Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos, in

KUNSCH, M. (org.) Comunicação Organizacional: Linguagem gestão e perspectivas, volume 2. São Paulo: Saraiva 2009.