

Série

10

NUPECC

DE QUAL COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTAMOS FALANDO?

- ANA WELS • CAROLINA FRAZON TERRA •
- CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN •
- CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER (ORG.) •
- ELISANGELA LASTA •
- EUGENIA BARICHELLO • JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA •
- LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM • LUIZ CARLOS IASBECK •
- MARLENE MARCHIORI • MORGANA MONTEIRO BASTISTELLA •
- PAULO HENRIQUE LEAL SOARES •
- ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA •
- ROZÁLIA DEL GÁUDIO SOARES-BAPTISTA •
- WILSON DA COSTA BUENO •

© EDIPUCRS 2015

DESIGN GRÁFICO [CAPA] Shaiani Duarte

DESIGN GRÁFICO [DIAGRAMAÇÃO] Francielle Franco

REVISÃO DE TEXTO Fernanda Lisboa

Edição revisada segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.



EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone/fax: (51) 3320 3711
E-mail: edipucrs@pucrs.br
Site: www.pucrs.br/edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D278 De qual comunicação organizacional estamos falando?
[recurso eletrônico] / Ana Wels ... [et al.] ; Cleusa Maria
Andrade Scroferneker (org.). – Dados Eletrônicos. –
Porto Alegre : EDIPUCRS, 2015.

140 p. – (Série NUPECC ; 10)

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs>>
ISBN 978-85-397-0768-3

1. Comunicação Organizacional. 2. Tecnologia da
Informação. I. Wels, Ana. II. Scroferneker, Cleusa Maria
Andrade. III. Título.

CDD 658.45

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do *Código Penal*), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

DE QUAL COMUNICAÇÃO (INTERNA) NÃO ESTAMOS FALANDO?

ANA CÓRDOVA WELS
CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

Resumo

A comunicação e/ou o pensar sobre ela continua sendo um desafio para gestores e profissionais de comunicação. Ao ser entendida como ferramenta e/ou instrumento é, no mais das vezes, reduzida a ações/práticas descoladas do sujeito-indivíduo, da própria organização, condicionadas a uma perspectiva que estabelece como sinônimos, expressões como informação e comunicação. Esses equívocos conceituais são em parte, responsáveis, pela visão igualmente, equivocada de comunicação interna, entendida como a comunicação que “é feita para dentro” para os funcionários. Não se trata apenas de questionar a expressão (bem como, o reducionismo dos termos ferramenta/instrumento), mas especialmente o sentido que lhe é atribuído. Pensar e planejar a comunicação, no caso interna, não é uma decisão vertical, é antes, uma (re)construção coletiva, em que sujeitos em relação (ou não) nos diferentes e ambíguos espaços organizacionais nos quais transitam, e tentam conviver possam participar. O presente artigo propõe uma breve discussão/reflexão sobre a necessidade de (re)pensarmos a comunicação, tendo como ponto de referência o sujeito-indivíduo organizacional. O Paradigma da Complexidade sustenta nossas argumentações, constituindo o nosso lugar de fala.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Comunicação Interna.

Abstract

Communication and the way of thinking about it remains a challenge for managers and communication professionals. To be understood as a tool or an instrument, is most often reduced to actions and displaced practices of the individual-subject, the organization itself, conditioned to a perspective that sets synonyms and expres-

sions such as information and communication. These conceptual errors are partly responsible for the vision also misguided of the internal communication, understood as the communication made for employees. It is not just to question the expression [as well as the reductionist terms of tool/instrument], but especially the meaning assigned, or not, to it. To think and plan the communication, in the internal case, is not a vertical decision, but a collective (re)construction where subjects related [or not] to the different and ambiguous organizational spaces transit, try to live, and participate. This article proposes a brief discussion/reflection on the need to (re) think the communication, taken as a reference to the organizational subject-individual. The Paradigm of Complexity supports our arguments, building our place of speech. Keywords: Communication. Organizations. Internal Communication.

Resumen

La comunicación y/o el pensar sobre ella sigue siendo un reto a los directivos y profesionales de Comunicación. Al ser entendida como herramienta y/o instrumento su sentido se reduce a prácticas distantes del sujeto-individuo, de la propia organización, condicionadas a una perspectiva que establece como sinónimos expresiones como información y comunicación. Estos equívocos conceptuales son, en parte, responsables por la visión igualmente equivocada de comunicación interna, entendida como la comunicación que se hace 'para adentro', para los empleados. No se trata solamente de cuestionar la expresión [así como el reduccionismo de las terminologías herramienta/instrumento], pero sobretudo el sentido que les son atribuidos. Pensar y planear la comunicación, en este caso la comunicación interna, no es una decisión vertical, es, antes de todo, una (re)construcción colectiva, en que los sujetos en relación (o no) en los diferentes y ambiguos espacios organizacionales transitan e intentan convivir y participar. El presente artículo propone una breve discusión/reflexión sobre la necesidad de (re)pensar la comunicación, teniendo como punto de referencia el sujeto-individuo organizacional. El Paradigma de la Complejidad sustenta nuestras argumentaciones, constituyendo nuestro lugar de habla.

Palabras clave: Comunicación. Organizaciones. Comunicación Interna.

Para início de conversa...

As discussões que envolvem a relação indivíduo/organização não são recentes. Não cabe aqui discorrer sobre as Teorias Organizacionais, mas entendemos oportuno lembrar que cada Teoria, ao seu tempo e contexto histórico, revela e desvela especificidades que a (re)dimensiona e (re)coloca o indivíduo, assumindo (ou não) uma pluralidade de papéis/funções. Contudo, apesar da relevância desta relação, esse indivíduo-sujeito organizacional continua sendo discutido, e percebido como um “ente” destituído de sentimentos, afeto, expectativas, frustrações, emoção. Segundo Damásio (2000), as emoções são inseparáveis da nossa ideia de recompensa ou punição, de prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal. De acordo com Sodré (2000, p. 31).

A emoção não é exatamente o mesmo que paixão [...]. Assim falar da vida como uma paixão, é falar filosoficamente da vida como uma dinâmica em que se morre continuamente para deixar surgir o inesperado, ou o novo da existência. A paixão implica um estado emocional continuado ou durável, portanto mais persistente do que o instantâneo abalo anímico da emoção.

Recuperamos neste texto, a afirmação de Morin (2005, p. 138) sobre a arte de viver (2005, p. 138) que, segundo ele, “é uma navegação difícil entre a razão e a paixão, sabedoria e loucura, prosa e poesia [...]. A arte da vida não pode obedecer a uma regra estabelecida de uma vez por todas”. Aceitar as considerações de Damásio (2000), Sodré (2000) e Morin (2005) como constituintes das nossas inquietações, nos desafia a refletir sobre a relação indivíduo-sujeito nos ambientes organizacionais.

Na organização, o indivíduo-sujeito é indissociável do espaço físico e não físico em que est (se faz) (oni)presente. Como ator social, transita, tentando interagir em diferentes esferas, com (em) seus círculos de relações, pois é portador de identidade e personalidade únicas. Nessa mobilidade, às vezes transitória, oferece sua contribuição em (para) construir, modificar e reconstruir, de forma recursiva, as suas relações e seus relacionamentos. São agenciamentos, em que, alternada e constantemente, o ser humano produz e é produzido pelo seu meio, em uma interação permanente e transformadora.

O *indivíduo*, o *sujeito* ou *indivíduo-sujeito* são expressões que permitem o diálogo entre as concepções apresentadas por Chanlat (2010, 1996, 1993), e Morin¹ (2003, 2001). Esses autores propõem uma visão analítica do papel social e cultural desse *indivíduo-sujeito*, permitindo reflexões sobre a subjetividade e complexidade de sua natureza, ativamente presente na vida das organizações sociais. É o elemento humano, cada um e todos, que respira, inspira e transpira a organização, modifica e é modificado nesse ambiente, age, reage e retroage, movimenta e é movimentado, conferindo feições que se projetam para além de seu espaço físico. Ao discorrer sobre as “dimensões humanas”, Chanlat (1993) lembra que existem “certas dimensões humanas” que necessitam ser consideradas neste contexto: a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade e a dimensão psicopatológica. Por sua vez, Morin (2003) também distingue as características humanas e apresenta princípios de potencialidades que evidenciam a natureza do sujeito, conferindo-lhe um perfil singular.

Ao perceber/conceber o ser humano como elemento uno e genérico, único em si mesmo e genérico por pertencer à humanidade, que traz consigo traços deste todo, Chanlat (1993) o distingue como ser ativo e reflexivo traduzido em pensamentos, atitudes e ação, que estabelece sua “singularidade enquanto espécie, enquanto indivíduo” (CHANLAT, 1993, p. 28). Esta mesma visão é compartilhada por Morin (2003, p. 119), ao referir-se à relação indivíduo/sociedade, em que destaca o nível de autonomia e dependência presente no ser humano, ou seja,

Somos, portanto, produtos e produtores, ao mesmo tempo. Assim também, quando se considera o fenômeno social, são as interações entre indivíduos que produzem a sociedade: mas a sociedade, com sua cultura, suas normas, retroage sobre os indivíduos humanos e os produz enquanto indivíduos sociais dotados de uma cultura (MORIN, 2003, p. 19).

A autonomia é conquistada a partir de uma dependência original relacionada com a cultura, com uma língua e um saber. Assim, conforme os princípios que

¹ Chanlat (1996) refere-se ao “indivíduo na organização” e Morin (2003) entende que “precisa do conceito de indivíduo como pré-requisito ao conceito de sujeito” (p.119) e utiliza, em alguns momentos, a expressão “indivíduo sujeito” (p. 123).

norteiam a natureza complexa do homem, há uma auto-organização, em que a autonomia não é possível em termos absolutos, mas sim em “termos relacionais e relativos” (MORIN, 2003, p. 118).

Nesse processo interativo permanente do ser humano com semelhantes e meio ambiente, Chanlat (1993, p. 29) destaca a linguagem, dando ênfase às diferentes formas de comunicação:

Passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado, e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação [...] é elidir todo o problema do sentido e das significações.

Para Morin (2003, p. 123), o princípio da comunicação, que caracteriza o sujeito enquanto tal, possibilita reconhecer a dimensão da alteridade, pois “a compreensão permite considerar a outro não apenas como *ego alter*, um outro indivíduo sujeito, mas também como *alter ego*, um outro eu mesmo, com que me comunico, simpatizo, comungo”. Wolton (2010, p. 17), por sua vez, enfatiza que “O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor”. Nessa mesma linha de raciocínio, Baitello Jr. (2010, p. 83) reitera que “O ambiente comunicacional [...] não é apenas o pano de fundo para uma troca de informações, mas uma atmosfera gerada pela disponibilidade dos seres (pessoas ou coisas), por sua intencionalidade de estabelecer vínculos”. Para a noção de vínculo, como já destacado em artigos anteriores, recorre-se a Zimmerman (2010), que afirma que “[...] *vínculo* provém da mesma raiz que a palavra ‘vinco’, [...], ou seja, esse mesmo termo alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si”. Para Pichon-Ricière (2000, p. 17), “[...] o vínculo é um tipo particular de relação com o objeto”, sendo que essa relação de objeto [...] é constituída por uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas”. Para o referido autor (2000, p. 31). “O vínculo é sempre social [...] Por essa razão, o vínculo relaciona posteriormente a noção de papel, de *status* e de comunicação”.

Farias e Kramer (2007), respaldados por Pichon-Rivière (1998), destacam a afiliação e identificação, a cooperação e a pertinência, como os momentos que caracterizam qualquer grupo humano e, por conseguinte, as organizações, que se constituem, portanto, “[...] nos componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si” (FARIAS; KRAMER, 2007, p. 88).

Pensar, portanto, em comunicação, nos impõe, mesmo que momentaneamente, a inclusão em nossas reflexões desses momentos relacionados por Pichon-Rivière (1998). Os “investimentos” em comunicação propostos pelas organizações por meio das suas áreas de Recursos Humanos, e/ou na sua modalidade contemporânea ressignificada como Gestão de Pessoas e/ou via área de Comunicação Corporativa/Assessoria de Comunicação, tem buscado pautar as suas ações no que denominam de comunicação interna. Uma questão (já formulada em artigo anterior) emerge: de qual comunicação interna as organizações estão falando, quando se observa, que, no mais das vezes, ignoram e/ou desconhecem o significado de comunicar. Para Deetz (2010, p. 84), “A comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades da organização, como uma ferramenta de gestão”. Chama atenção, no entanto, sobre a necessidade da adoção de novas concepções que tenham foco “[...] na formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como do grau em que esse processo é livre e aberto à inclusão das pessoas e do seu contexto” (DEETZ, 2010, p. 85).

Wolton (2010), ao afirmar que ‘informar não é comunicar’, alerta sobre esses equívocos conceituais. Boletins, informativos, eventos corporativos/comemorativos, café com o presidente e mais recentemente as mídias sociais podem ser relacionados como o não-lugar da comunicação. Para Augè (1994, p. 73), “[...] corresponde a um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico [...]”. Bauman (2001, p. 120), recorrendo a Augè (1994), afirma que “[...] o não-lugar é um espaço destituído de expressões simbólicas de identidade, relações e história. [...] Jamais na história do mundo os não-lugares ocuparam tanto espaço”.

Ao recorrermos à concepção de não lugar, estamos em busca de uma expressão que nos permita revelar os descolamentos dessas ações e/ou práticas de um

processo mais amplo, investido de sentido para organização e especialmente, das pessoas que a constituem. Interessa-nos igualmente, destacar sobre a necessidade de profissionais de comunicação com conhecimento, com o conhecimento do conhecimento, que tenham a compreensão e não somente o entendimento de que comunicação interna é um conceito geográfico, localizado e localizável. Porque está sendo “feita” para dentro da organização, se caracteriza como comunicação interna? Acaso não se trata de uma justificativa simplista e reducionista? E as pessoas, sujeitos/indivíduos organizacionais serão “beneficiados” pelas ações/práticas porque estão dentro da organização? Há nessas decisões realmente a preocupação com esse sujeito/esse Outro? O profissional de comunicação, como gestor, consegue colocar-se no lugar do Outro como *alter ego* e/ou assumir o Outro como *ego alter*? (MORIN, 2003). Esses questionamentos são recorrentes quando a discussão diz respeito à comunicação e, especificamente, à comunicação interna. Ao discorrer sobre gerenciamento e comunicação estratégica², Deetz (2010, p. 88) afirma que, “Tipicamente, as preocupações com a comunicação interna voltaram-se para a obtenção de padronização, aquisição e distribuição de informação”.

Receitas, modelos, prescrições não fazem parte do pensar complexo, pois aceitar as provocações/implicações do Paradigma da Complexidade nos impele a aceitar a incerteza, a improbabilidade, o inesperado.

Para Morin (2006, p. 82),

A complexidade não é uma receita para conhecer inesperado. Mas ela nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade do determinismo. [...] O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ela os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação.

Oliveira e Paula (2010, p. 230), recorrendo a uma constatação de Fausto Neto (2008), afirmam que “A complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais

² Esse autor apresenta uma matriz das concepções discutidas brevemente pelo autor e que dizem respeito “[...] à produção de sentido e à inclusividade de interação, que revelam quatro abordagens comuns à comunicação” (DEETZ, 2010, p. 87).

que contemplem as diferentes e as contradições presentes nas interações, bem como as perspectivas da organização e dos atores internos”.

Aludir que há receitas, modelos, prescrições de “como fazer” comunicação interna é ignorar na sua essência a própria comunicação e do pensamento complexo. É o dar-se conta de que, “Infelizmente, os conceitos e práticas de comunicação rotineiros que eram úteis para circunstâncias e problemas passados permanecem implícitos, invisíveis e em nível de sendo comum” (DEETZ, 2010, p. 97). Seguindo essa linha de raciocínio, Ribeiro, Marchiori e Contani alertam (2010, p. 123): “Convém tornar *o que/como fazer* numa avaliação precedida do entendimento do *por que fazer*”.

Essas observações nos desafiam a questionar se as organizações contemporâneas conseguem perceber/enxergar o seu funcionário/empregado como um ator social pensante/atuante/diferente/plural, que busca assumir-se como indivíduo-sujeito nas relações que (re)estabelece cotidianamente com o seu ambiente, especialmente interno, impregnado de retórica e de simbolismos. Para Oliveira e Paula (2010, p. 230). “Ao mesmo tempo em que são incentivados a pensar e agir individualmente, esses atores sociais são instados a fazer parte de um projeto coletivo”. Sob a perspectiva de Chanlat (1993), organização “é lugar propício à emergência do simbólico”, pois se trata de espaço particular da experiência humana. Morin denomina de ‘computacional’ essa dimensão de conhecimento, em que a computação “é o tratamento de estímulos, de dados, de signos, de símbolos e de mensagens” (MORIN, 2003, p. 120) que permite ao sujeito agir dentro de seu universo exterior e de seu universo interior, conhecendo e reconhecendo essa bagagem cognitiva.

Ao ignorarem e/ou negligenciarem o sujeito organizacional em suas distintas dimensões/papéis/representações, gestores e, especialmente, profissionais de comunicação os colocam em espaços vazios, termo cunhado por Kociatkiewicz e Kostera (1999 apud BAUMAN, 2001). Para Bauman (2001, p. 120), “Os espaços vazios são antes de mais nada vazios de *significado*. Não porque sejam sem significado porque são vazios: é porque não têm significado, nem se acredita que possam tê-lo, que são vistos como vazios (melhor seria dizer não vistos)” (grifo do autor).

Observações (in)conclusivas...

A comunicação e, especialmente, a comunicação interna em suas práticas travestidas de endomarketing, de “comunicados” do Departamento de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, de ações de integração, revelam o seu não-lugar, o seu espaço vazio nos ambientes organizacionais.

Ao se constituírem em práticas/ações descoladas de políticas explícitas de comunicação coletivamente construídas com o aval e o reconhecimento do grupo diretivo, de gestores que atribuem sentido à comunicação como possibilidade de diálogo, de compartilhamento, de aproximação, a comunicação ‘praticada’ pelas organizacionais assume efetivamente o seu caráter instrumental. Os profissionais de comunicação são, no mais das vezes, ótimos ‘fazedores de *releases*’, de eventos que seguem roteiros predefinidos baseados em modelos de planejamento ultrapassados, que inibem e/ou impedem a criatividade, a inovação, o pensar e fazer diferente.

As organizações são espaços de experiências/vivências cotidianas. Pensar a comunicação hoje talvez exija dos profissionais que acreditam que possa ter e fazer sentido para as pessoas, para os sujeitos organizacionais, compreendê-la a partir da topofilia, expressão criada por Tuan (2012). Para ele, *Topofilia* “é o elo afetivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico [...]”. Assumirmos esse outro lugar nos auxilia a compreender as (inter)relações comunicação/organizações como possibilidade de ocupar um lugar de significado (MARANDOLA, 2012). É importante lembrar que, para Morin (2012, 2001) compreender é captar as significações existenciais de uma situação ou de um fenômeno, significa intelectualmente apreender em conjunto, abraçar junto, o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno, como sugere sua etimologia, do latim *comprehendere*.

Esperamos que os nossos argumentos permitam, em parte, responder à questão formulada como título deste breve texto. Acreditamos, que os modelos, as receitas de como fazer comunicação, que reduzem a comunicação ao seu viés instrumental, em parte sejam responsáveis pela incompreensão da (sobre) relevância da comunicação nos (para) ambientes organizacionais. Enquanto isso, continuamos a assistir à comunicação interna sendo “feita” sem considerar os principais atores organizacionais, os empregados, pessoas constituídas de sentimentos, de expectativas e que, ao pretenderem vincular-se a uma organização, esperam pelo reconhecimento e pela valorização do seu trabalho.

Referências

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BAITELLO, N. **A era da iconofagia**: ensaios de comunicação e cultura. São Paulo: Hacker Editores, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

_____. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DAMÁSIO, António. **O mistério da consciência**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional**: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 84-101.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: fev. 2014.

MARANDOLA JR, Eduardo. Prefácio. In: TUAN-Yu-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção. Atitudes e valores do meio ambiente. Tradução de Lívia Oliveira. Londrina: PR: Edel, 2012.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco; SILVA, Juremir M. (org.). **Para navegar no século XXI**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 2000.

_____. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 223-235.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **Teoria do vínculo**. Trad. de Eliane Toscano Zamikhowsky. 3. ed. Martins Fontes: São Paulo, 2000.

RIBEIRO, Regiane Regina MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel L. Comunicação e reflexividade nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, v. 2.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis: RJ, Vozes, 2006.

TUAN, Yi Fu. **Espaço e lugar**: a perspectiva da experiência. Londrina: Paraná: Eduel; Editora da Universidade de Londrina, 2013.

_____. **Topofilia**: um estudo da percepção. Atitudes e valores do meio ambiente. Tradução de Lívia Oliveira. Londrina: PR: Eduel, 2012.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Informar não é comunicar**. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.