

# Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações<sup>1</sup>

*Dialogue and relationship - contributions to the complex perspectives of  
placing in organizations*

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Professora titular do Programa de Pós-graduação em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2000). Mestrado em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1983).

[<csacrofer@gmail.com>](mailto:csacrofer@gmail.com)

Lidiane Ramirez de Amorim

Doutora e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS). Atua como Gerente de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil, e como docente da Faculdade SENAC – Porto Alegre.

[<lidyamorim@gmail.com>](mailto:lidyamorim@gmail.com)

Rosângela Florczak de Oliveira

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS), Mestre pela mesma Universidade. Professora da ESPM-Sul.

[<roflorczak@gmail.com>](mailto:roflorczak@gmail.com)

## RESUMO

Diante das evidentes tensões do ambiente organizacional contemporâneo, marcado pela complexidade das relações entre sujeitos, mas ainda pensado e vivido a partir da racionalidade paradigmas mecanicistas, discutimos a inclusão de novas perspectivas comunicacionais. Questionamo-nos sobre a necessidade do diálogo e do estabelecimento e fortalecimento de vínculos para a sustentação de relacionamentos que contribuam para a (re) construção de sentido e favoreçam a lugarização de novas compreensões sobre os sujeitos, dimensões tão essenciais e centrais (no mais das vezes, esquecidas) para a própria sobrevivência das organizações.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Complexidade. Diálogo.

## ABSTRACT

Facing the obvious tensions of contemporary organizational environment, marked by the complexity of relationships among subjects, but also thought and lived from the rationality of mechanistic paradigms, we discuss the inclusion of new communication perspectives. We question the need for dialogue and the establishment and strengthening of bonds to support relationships that contribute to the (re) construction of meaning and encourage the placing of new insights into subjects, so essential and central dimensions (most of the times forgotten) to the survival of organizations.

**Keywords:** Organizational Communication. Complexity. Dialogue.

1 Trabalho apresentado no IX Congresso Abrapcorp 2015.

## Tensões paradigmáticas

O espaço organizacional é por nós compreendido<sup>2</sup> como um sistema vivo, (re) tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e, com eles, se auto-eco-organiza, num constante movimento recursivo. Este universo comunicante e produtor de sentidos (Verón, 2004; Oliveira e Paula, 2008) por muito tempo permaneceu encerrado nas redomas de paradigmas mecanicistas, marcados pela simplificação e pela linearidade. Universo no qual não cabiam incertezas, uma vez que havia sido concebido para “funcionar” (grifo nosso) como máquinas eficientes, equilibradas, estáveis, confiáveis, previsíveis e precisas. Assim eram entendidas as organizações nas teorias e escolas clássicas da administração.

Desde o surgimento dos primeiros estudos organizacionais, no início do século XX, inúmeras metáforas e imagens pretendem dar conta de classificar, representar e interpretar as organizações. A escola clássica, que perdurou por mais de 50 anos e deixou, até hoje, resquícios no modo de entender os ambientes corporativos está baseada no paradigma mecanicista. Como a expressão sugere, esta corrente assume a organização como máquina, composta por partes e processos totalmente confiáveis e coerentes entre si, onde cada atividade, pessoa, relação, é parte de uma engrenagem maior, dirigida por um “timoneiro” que deve guiá-la até a efetividade total e à perfeição (Uribe, 2007).

Posteriormente a esta escola, as organizações passam a ser analisadas a partir de correntes antropológicas e sociológicas como o funcionalismo e estruturalismo, até a emergência da teoria dos sistemas, um divisor de águas na análise organizacional. Conforme Baldissera e Solio (2006, p.13), trata-se de um avanço que merece destaque, porém,

deve-se atentar que a noção de sistema aberto implica em relações dialógicas e recursivas, fator que, em princípio, tende a ser rechaçado pela perspectiva da administração científica. Assim, é difícil imaginar

---

2 De acordo com Morin (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*. Compreender significa agarrar com a mão, abarcar com os braços, lembra Sodré (2006), dela não se separar, como acontece com o puro entendimento, em que a razão penetra o objeto, mantendo-se à distância para explicá-lo.

que uma organização fragmentada em departamentos cristalizados consiga oxigênio (Baldissera e Solio, 2006, p.13).

---

A teoria sistêmica avançou, sobretudo, por admitir a relação entre a organização e o ambiente e por admiti-la como um sistema social. Temos ainda, a partir dos anos 70, a Teoria da Contingência, o Participacionismo e inúmeras outras tendências que têm em comum a busca por modelos que, em grande parte, permanecem lançando olhares fragmentados e buscando entender partes isoladas de um todo.

O que percebemos é que ainda existem reminiscências cristalizadas no pensamento contemporâneo herdadas da teoria clássica e das correntes que nasceram na modernidade. É o que, todavia, ocorre em inúmeras outras áreas do conhecimento nas quais reverberam os princípios de legislar, disjuntar, isolar os objetos, priorizar o isolamento da objetividade e exclusão da subjetividade e a crença na validade das certezas absolutas. O paradigma da simplificação recorre à fragmentação e ao ordenamento, e ignora o todo que envolve o objeto, os contextos e as mediações que o produzem e que agem sobre ele (Morin, 2006, 2005).

Segundo Uribe (2007), passados todos estes anos, ainda não presenciamos uma mudança paradigmática, mas sim, um desenvolvimento acumulativo dentro de um mesmo paradigma. Para o pesquisador colombiano, tanto na versão inicial tendo a máquina como metáfora, ou na atual baseada no desenvolvimento da cibernética, informática e da globalização, o mecanicismo não adquiriu mudanças profundas, apenas questionamentos ritualísticos e formais que contribuíram para mascarar e acentuar os efeitos dos seus dois princípios fundantes: a ruptura entre mão e cérebro e a coisificação do ser humano, ou seja, sua redução a uma coisa, a um mero recurso de produção, sem respeitar sua igualdade e a possibilidade de exercer a fala e construir sua identidade no ambiente organizacional.

As teorias organizacionais, ao seu tempo e contexto histórico, revelam e desvelam especificidades que as (re) dimensionam e (re) colocam o indivíduo, assumindo [ou não] uma pluralidade de papéis/funções. Contudo, apesar da relevância [ou não] dessa relação, esse indivíduo-sujeito organizacional continua sendo discutido, e percebido como um “ente” (grifo nosso) destituído de sentimentos, afeto, expectativas, frustrações, emoção. De acordo com Silva (2008, p. 7), “durante muito tempo, as teorias simplificadoras tentaram reduzir o

homem a uma casualidade. Fizeram dele um ser para a produção, para o jogo, para a loucura, para a religião, etc. *Faber, ludens, demens...*"

Este sujeito fragmentado, visto apenas como máquina física é, para Morin (2006), um vício da concepção tayloriana do trabalho. Com o passar do tempo, avançamos na compreensão da multiplicidade desse sujeito que, mais do que máquina, tem necessidades biológicas, sociais e psicológicas que necessitam ser levadas em consideração também no universo do trabalho. "A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade", explica Morin (2006, p. 91) e adverte: "estamos apenas no início deste processo" (no mesmo lugar).

Admitimos que, racionalmente, as organizações podem ser percebidas como uma combinação ordenada de produção e cooperatividade, conforme define Srour (2012):

---

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, e forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potencializam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas coordenadas (Srour, 2012, p. 69).

---

Contudo, ao adentrarmos neste universo a partir do pensamento complexo, compreendemos que junto à natureza normativa das organizações coabitam inúmeras outras realidades e cenários que não se restringem aos seus sistemas de produtividade e extrapolam a noção de ambientes racionalizados, lineares e ordenados. Organizações são sistemas complexos na medida em que abarcam, dialogicamente, um viés normativo, funcional, racional que está permeado por dimensões subjetivas, humanas, simbólicas, relacionais, e tudo que delas emerge. Reduzir a organização à sua parte 'matematizada', previsível, lógica, é, de certa maneira, fechar os olhos para o que lhe dá vida: a atividade humana que a constitui. Para Morin (2002), a organização configura-se em uma

disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou

acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo (Morin, 2002, p. 106).

---

Organizações, sujeitos, comunicação, relacionamentos, dimensões complexas e interdependentes, recursivas, auto-organizadoras<sup>3</sup> alimentam-se mutuamente e são, dialogicamente, autônomas e dependentes (Scroferneker, Amorim e Castilhos, 2013, p. 3). Como uma tapeçaria de fios não dispostos ao acaso, os “fios” da organização são tecidos [e retecidos] em função de uma unidade sintética, onde cada um contribui para o conjunto (Morin, 2005). Uma unidade onde habita a diversidade, a desordem, a prosa e a poesia (Morin, 2005, 2001) e, indubitavelmente, a incerteza inerente a todo fenômeno complexo.

Para Silva e Rebelo (2003), as organizações estão diante de um ambiente em que a imprevisibilidade é o elemento que permeia todos os contextos macro e micro organizacional. “Esse cenário desencadeou um novo conceito de organização, na qual a ordem e a desordem caminham juntas em um mundo sem fronteiras” (Silva e Rebelo, 2003, p. 778-779). Nessa mesma linha de raciocínio, Scroferneker, Amorim e Castilhos (2013, p. 3) destacam que “a complexidade das organizações é inerente a todo e qualquer sistema que está imerso em uma sociedade que é complexa, e é composto por sujeitos que são, essencialmente, também complexos”.

Mesmo que ainda distante do espaço organizacional, na instância da produção de conhecimento e do pensamento organizacional, começam a ganhar força as perspectivas que indicam o esgotamento do paradigma cartesiano-newtoniano como lógica para compreender a realidade organizacional contemporânea. Silva e Rebelo (2003) evidenciam a necessidade de trocar as lentes de leitura:

Os fundamentos do paradigma cartesiano-newtoniano estão ancorados em relações ordenadas de causa e efeito entre eventos [...]. A dualidade e separação entre sujeito e objeto buscam a máxima objetividade, além de apoiar-se numa observação pretensamente neutra e imparcial, procurando uma maior previsibilidade, regularidade, quantificação e controle (Silva e Rebelo, 2003, p. 779).

---

3 Recursividade e auto-organização são dois dos sete princípios do Paradigma da Complexidade. A recursividade diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz. O princípio da auto-organização, por sua vez, reflete as relações complexas entre dimensões que são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes (MORIN, 2005).

Nesse cenário, o desafio que se impõe na contemporaneidade é a inclusão, legitimação e conseqüente *lugarização*<sup>4</sup>, nas organizações, desses novos saberes e modos de compreender, tanto as organizações, como os próprios sujeitos organizacionais e suas múltiplas dimensões. O que implica em um movimento complexo de (re) construção de sentidos sobre tais dimensões no contexto cotidiano, na realidade vivida diariamente nas organizações.

### O Sujeito complexo e o diálogo em meio às tramas da racionalidade instrumental

Chanlat (2010) e Gaulejac (2011) propõem uma leitura das organizações, por meio da análise das práticas gerenciais que prevalecem na rotina organizacional, ou seja, práticas sociais enraizadas no tempo-espaço. Para os autores, a racionalidade instrumental ainda se mantém soberana nas organizações e sustenta a ideologia gerencial que considera o indivíduo como um recurso ao invés de um sujeito (Gaulejac, 2011). O indivíduo é instrumentalizado para atender aos objetivos gerenciais podendo perder o sentido de sua ação e até de sua existência (Gaulejac, 2011).

A prevalência do paradigma da racionalidade instrumental busca manter a ordem e a uniformidade dos comportamentos em todas as relações (Silva e Rabelo, 2003, p. 779) “[...] esta lógica preconiza, sobretudo, a fragmentação e a unidimensionalidade do sujeito, visto sob a ótica mecanicista e biológica”. Uma das conseqüências deste modo de entender o mundo e as organizações, é apontada por Sennett (2012): o isolamento de indivíduos e departamentos em diferentes unidades, pessoas e grupos que pouco compartilham.

Ao discutir as condições reduzidas de cooperação no espaço laboral, o autor evidencia e exemplifica o dilema contemporâneo ao afirmar que a estrutura das organizações e as profundas alterações na dimensão do tempo têm colaborado para a ampliação do isolamento. “Nas organizações, as relações [...] são de curto prazo, e a prática gerencial recomenda que as equipes [...] não sejam mantidas por mais de nove a dez meses para que os empregados não se vinculem [...]” (Sennett, 2012, p. 19). Ao refletir sobre a efemeridade/volatilidade das relações sociais, o autor afirma que:

---

4 A expressão *lugarização [e lugar]* em itálico advém da compreensão de *lugar antropológico* proposto por Augé (2010, 2012) e significa o processo de inclusão, legitimação e reconhecimento (Zimmermann, 2010) de uma determinada dimensão em um dado contexto espacial e social. Uma dimensão, ao estar *lugarizada*, mesmo que provisoriamente, plenamente inserida, incluída e, sobretudo, compreendida no contexto em que se insere. Há, portanto, um vínculo constituído entre a dimensão *lugarizada* e o espaço (lugar).

[...] são um produto dessa tendência para o curto prazo; quando as pessoas permanecem por longo tempo em uma instituição, debilitam-se seu conhecimento da organização e seu comprometimento com ela. As relações superficiais e os vínculos institucionais breves reforçam o efeito de silo: as pessoas ficam na reserva, não se envolvem com problemas que não lhes dizem respeito diretamente, sobretudo no trato com aqueles que fazem algo diferente na instituição (Sennett, 2012, p. 19).

Este efeito “silo” fragiliza as relações e auto-fragiliza os relacionamentos, a construção/fortalecimento de vínculos, instituindo, mesmo que provisoriamente, um não-lugar<sup>5</sup>, que sugere a ausência do diálogo. As dimensões do humano são impactadas pela metamorfose do nosso tempo. Mesmo conscientes dos grandes problemas da humanidade, concordamos com Giddens (2007) quando afirma que a dimensão que mais nos ocupa é a das mudanças que atingem diretamente o cerne de nossas vidas emocionais.

Entre as muitas perspectivas possíveis de análise acerca do mal-estar do sujeito organizacional contemporâneo, do seu desenraizamento, por tratarmos aqui do espaço da Comunicação, escolhemos problematizar aspectos que envolvem o estabelecimento e a sustentação de relações entre sujeitos que coabitam em ambientes complexos. Mais do que vislumbrar um conjunto de técnicas e prescrições, a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais.

Chanlat (2010) afirma que é fundamental considerar as atividades de fala nas organizações para que seja possível compreender a ação humana neste contexto. Isso porque, “qualquer vínculo social passa, em grande parte, pela linguagem” (Chanlat, 2010, p. 13). Ele exemplifica com o campo da gestão estratégica, no qual alguns importantes pesquisadores concentram grande valor à natureza do diálogo para favorecer o êxito da ação estratégica. “O *homo socialis*, por definição, é sempre um *homo loquens*” (Chanlat, 2010, p. 6). Segundo o autor,

---

5 De acordo com Augé (2010, 2012), não-lugares são espaços normalmente de circulação e de consumo, típicos da supermodernidade, que pressupõem a ausência de vínculos (Rivière, 1998; Zimerman, 2010; Baitello, 2005) e onde, normalmente, não se inscrevem relações sociais duradouras. Ao contrário dos *lugares antropológicos* (idem.), que são identitários, históricos, relacionais, espaços de diálogo e relação, os não-lugares são caracterizados por serem locais de passagem, transitórios, superpovoados, supermovimentados e ao mesmo tempo tão vazios de significado e de sentido.

Na verdade, é graças à linguagem que eu crio vínculo. O fato de eu falar a mesma linguagem que meu interlocutor ou grupo com o qual convivo possibilita que eu faça parte de um espaço linguístico e pertença a um grupo. A ação humana no contexto empresarial exige a cooperação de todos para atingir o objetivo definido e, naturalmente, requer partilha de uma língua comum (Chanlat, 2010, p. 15).

---

São as perspectivas antropológicas e de outros conjuntos de saberes que redefinem as relações entre sujeitos na organização e impactam no campo da Comunicação Organizacional, produzindo inquietações sobre novos lugares para as práticas comunicacionais. O foco centrado na organização e transmissão de informações que sustentava um modelo fundamentalmente instrumental vem dando lugar a reflexões de cunho relacional. Ou seja, nos espaços organizacionais é possível, como sugere Wolton (2006, 2010), compreender a comunicação como mediação entre lógicas e interesses distintos.

Percebemos que os avanços na compreensão do lugar da comunicação organizacional permitem alocar o diálogo como elemento central dos processos comunicacionais também dentro do [no] universo de tensão das organizações de naturezas diversas. “Comunicação é contato, pôr em relação, vincular, fazer comungar, partilhar um universo semântico, responder a um apelo, a uma chamada, a uma incitação ao diálogo, um encontro de diferenças” (Silva, 2006, p. 20).

### De que diálogo estamos falando?

De um simples termo do senso comum, aplicado de forma descomprometida, a um conceito polissêmico que permeia diversos campos do conhecimento ou, até mesmo, fundamenta métodos de construção do saber, o diálogo permite distintas buscas teóricas. Pelo campo da antropologia, da semiótica, da linguística, da psicanálise, da comunicação, da sociologia e da filosofia, entre outros, é possível encontrar aplicações da palavra. Etimologicamente, a expressão tem origem grega. “Diálogo vem do grego *dialogos*. *Logos* significa ‘palavra’ ou, em nosso caso, poderíamos dizer ‘significado da palavra’ e *dia* significa ‘através’ [...]” (Bohm, 2005, p. 34).

Assumimos que a palavra diálogo quer dizer “palavra que atravessa”, conversa que permeia, “papo” que preenche um espaço entre pessoas. Ou seja,



diálogo é o que acontece entre pessoas, é a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas, três, cinco, dez pessoas se relacionam (Marcondes Filho, 2008). Entre as pessoas circula algo. Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de “coisa comum”, de ligação (Marcondes Filho, 2008, p. 25-26).

Para Bohm (2005), o diálogo é um processo de vai e vem, com a emergência contínua de novos conteúdos que passam a ser comuns aos participantes. Segundo o autor (2005, p. 29), “desse modo, num diálogo cada pessoa não tenta tornar comuns certas ideias [...] por ela já sabidos. Em vez disso, pode-se dizer que os interlocutores estão fazendo algo em comum, isto é, criando juntos alguma coisa nova”.

No ambiente organizacional, o diálogo ganha um lugar relevante e estratégico. Sob esta perspectiva as pessoas que estiverem dispostas a cooperar, trabalhar juntas, precisam ser capazes de criar algo em comum, ou seja, “[...] alguma coisa que surja de suas discussões e ações mútuas, em vez de algo que seja transmitido por uma autoridade a outros que se limitem à condição de instrumentos passivos” (Bohm, 2005, p. 30).

Sennet (2012), situa o diálogo nas relações sociais e laborais, especialmente na busca de cooperação entre os sujeitos. Para o autor, o tipo exigente de cooperação entre as pessoas pode ser um dos caminhos para melhorar a condição humana nas organizações, considerando que “[...] essa cooperação sustenta os grupos sociais nos infortúnios e reviravoltas do tempo”. O que ganhamos com tipos mais exigentes de cooperação é a compreensão de nós mesmos” (Sennett, 2012, p. 16-17). Para que a cooperação exigente ocorra há um conjunto de habilidades que emerge como fundamental: as habilidades dialógicas. O diálogo no ambiente contemporâneo das organizações, embora ainda persiga a síntese típica da proposição dialética, passa a assumir configuração dialógica. “Em uma conversa dialógica os mal-entendidos podem eventualmente contribuir para o entendimento mútuo” (Sennett, 2012, p. 32).

Sennet (2012), ao caracterizar a conversa como dialógica, afirma que ela faz prosperar através da empatia, o sentimento de curiosidade sobre os outros. “Pelos práticas dos rodeios e vias indiretas, conversando [...], podemos vivenciar certo tipo de prazer sociável: estar com os outros, dando-lhes atenção e aprendendo sobre eles, sem nos obrigar a ser como eles” (Sennett, 2012, p. 36). Na conversa dialógica, além do conhecimento, os interlocutores conseguem obter

prazer nas trocas, o que favorece o vínculo<sup>6</sup> e a cooperação. Para Scroferneker, Amorim e Oliveira, (2014),

são vários os exemplos cotidianos que encontramos sobre a configuração vincular entre sujeitos e organizações. O que nos leva a acreditar que as organizações, por serem lugar de pessoas, relações de comunicação, são também, eminentemente, lugares de vínculos emocionais e sociais, que se (re) constroem por/e em comunicação (Scroferneker, Amorim e Oliveira, 2014, p. 9).

Kramer e Faria (2007) reiteram que os vínculos organizacionais denotam, de certa forma, a ligação entre o indivíduo e a organização, o envolvimento com seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, desafios, desempenho e resultados.

Encontramos, em nosso híbrido tempo presente, organizações com pensamento e atuação pautados por posturas em que o sujeito é mera máquina produtiva, órfão de vínculos, de sentimento, de *lugar*, e os processos comunicativos verticalizados e “controlados”. Concomitantemente, outras organizações adotam comportamentos contemporâneos de gestão e de relação/comunicação com seus profissionais, com seu entorno, com a sociedade, com o meio ambiente, e nos mostram que é possível alcançar objetivos organizacionais sem descuidar de dimensões tão essenciais e centrais para a própria sobrevivência das organizações.

Sob a perspectiva de nossos estudos, trazer e reconhecer o diálogo como centro dos processos comunicacionais amplia a possibilidade de *lugarização* de novos paradigmas de compreensão das organizações e dos novos comportamentos gerenciais. Além disso, o diálogo no contexto organizacional, na perspectiva de aceitação e compreensão da alteridade, de reconhecimento da importância e do *lugar* do outro, favorece não apenas a cooperação e o sentido de pertença, mas a *lugarização* dos próprios sujeitos, ou seja, transforma

---

6 Entendemos oportuno, recuperar a noção de vínculo que tem sido presente em nossos artigos (Scroferneker, Amorim e Oliveira, 2014, Scroferneker e Amorim, 2013). Para Zimmermann (2010), a partir do olhar da psicanálise, a expressão também faz referência a uma forma de ligação relacional-emocional entre duas partes que se encontram unidas e inseparáveis, apesar de suas fronteiras estarem claramente definidas. Pichon-Rivière (1998), por sua vez, admite o vínculo entre pessoas e objetos, que podem ser considerados instituições, organizações, com as quais se estabelece uma relação de maneira particular.

o ambiente organizacional da racionalidade instrumental para um espaço relacional de constituição de vínculos essenciais entre sujeitos e organizações.

Nessa perspectiva, é fundamental repensar a compreensão acerca da Comunicação Organizacional. O viés puramente técnico que, todavia, persiste em algumas realidades não dá conta dos desafios contemporâneos que emergem nos [dos] diferentes cenários, que se impõem a partir das novas concepções de sujeitos e de organizações. Para Wolton (2004, p. 29), “uma reflexão sobre comunicação requer um esforço considerável de distanciamento, tanto para aquele que tenta compreender como para aquele a quem se destina a reflexão”, visto que, comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação.

Esperamos que o pensamento contemporâneo sobre Comunicação Organizacional possa contribuir, assim, com o movimento de colocar o foco no sujeito, favorecendo o estabelecimento de vínculos e os relacionamentos, possibilitando que o contexto organizacional assuma feições mais cooperativas e apropriadas, sendo compreendido como sistema vivo em toda a sua complexidade. Para Silva (2008, p. 9), “não há comunicação sem organização nem comunicação sem complexidade. Não seria descabido afirmar que a comunicação organizacional é a organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização”. Talvez, a citação de Silva (re) dimensione, mesmo que no momento, as inquietações (manifestadas em nossos artigos) que nos movem, nos estimulam e nos desafiam cotidianamente. Esse tem sido o nosso *lugar*.

## REFERÊNCIAS

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas/São Paulo: Papyrus, 2012.

\_\_\_\_\_. **Por uma antropologia da mobilidade**. Maceió: Unesp/UFAL, 2010.

BAITELLO JÚNIOR, Norval. **A era da iconofagia**: Reflexões sobre a imagem, comunicação, mídia e cultura. São Paulo: Hacker, 2005.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Branca. O complexus comunicação-cultura-administração. **Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicación**. São Paulo, v. 4, p. 10-19, 2006.

BOHM, D. **Diálogo**: Comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005.

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, p. 21-45, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão empresarial**: Uma perspectiva antropológica. Tradução Laura Gillon. São Paulo: CENGAGE Learning, 2010 [Coleção Debates em Administração].

DA SILVA, Anielson Barbosa; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2003.

GAULEJAC, Vicent de. A NPG: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLI, Pedro F. e Lis Andreas SOBOLL. **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges, 6. ed., Rio de Janeiro: Record, 2007.

KRAMER, Gustavo Garcez e FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**. RAP Rio de Janeiro, 41 (1), p. 83-104, Jan./Fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008 [Coleção Temas de Comunicação].

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. **O Método 3**: O conhecimento do conhecimento. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Método 2**: A vida da vida. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Método 1**: A natureza da natureza. Porto Alegre: 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. **Educação e complexidade**: Os sete saberes e outros ensaios. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3 ed. Brasília: UNESCO, 2001.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de e PAULA, Carine Caetano de. Comunicação no contexto das organizações produtoras ou ordenadoras de sentido? In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de e SOARES, Ana Threzeza Nogueira (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo: Difusão Editora, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Pensar la estrategia:** Otra perspectiva. 1. ed., Buenos Aires: La Crujia, 2012.

RIVIÈRE, Pichon- Enrique. **Teoria do vínculo.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. AMORIM, Lidiane Ramirez de e OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Comunicação organizacional e estratégia:** (re) pensar para compreender. VIII Congresso Abrapcorp. Universidade Estadual de Londrina, Londrina/Paraná, 16 maio 2014. Disponível em: <[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2\\_21198\)](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_21198))>. Anais\_VIII\_ABRAPCORP\_2014.pdf. Acesso em: 28 jun. 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. AMORIM, Lidiane Ramirez de e CASTILHOS, Letícia. **(Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das 'novas' tecnologias.** XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM, Manaus, AM, 4 a 7 set. 2013. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1619-1.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

SENETT, R. **Juntos – Os rituais, os prazeres e a política de Cooperação.** Rio de Janeiro: Editora Record, 2012.

SILVA, Juremir Machado da. O fim das palavras e as palavras do fim: neomodernidade, pós-modernidade ou hipermodernidade? In: SHULER, Fernando e SILVA, Juremir Machado da. **Metamorfoses da cultura contemporânea.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

\_\_\_\_\_. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org) **O diálogo possível:** Comunicação organizacional e Paradigma da Complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 7-13, 2008.

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3. ed. revisada. São Paulo: Editora Campus, 2012.

URIBE, Pablo Antonio. **La idea de organización.** Medelin: Comunicación S.A., 2007.

VERÓN, Eliseo. **Fragments de tecido.** São Leopoldo: Unisinos, 2004.

WOLTON, Dominique. Dominique. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Sulina, 2010.

\_\_\_\_\_. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Pensar a comunicação.** Trad. Zélia Lea Adghirni. Brasília: Editora UNB, 2004.

ZIMMERMANN, David E. **Os quatro vínculos:** Amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Recebido em: 30/06/2016

Aceito em: 30/06/2016



Endereço das Autoras:

Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker <[cscrofer@gmail.com](mailto:cscrofer@gmail.com)>

<http://lattes.cnpq.br/4838297393852726>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Avenida Ipiranga, 6681 - Prédio 7 - Bairro Partenon  
90619-900 Porto Alegre/Rio Grande do Sul - Brasil



Dra. Lidiane Ramirez de Amorim <[lidyamorim@gmail.com](mailto:lidyamorim@gmail.com)>

<http://lattes.cnpq.br/1590857444371532>

Faculdade SENAC  
Rua Cel. Genuino, 358 - Centro Histórico  
90010-350 - Porto Alegre/Rio Grande do Sul - Brasil



Me. Rosângela Florczak de Oliveira <[roflorczak@gmail.com](mailto:roflorczak@gmail.com)>

<http://lattes.cnpq.br/8274373059561433>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Avenida Ipiranga, 6681 - Prédio 7 - Bairro Partenon  
90619-900 Porto Alegre/Rio Grande do Sul - Brasil