



AS FORÇAS (NÃO TÃO) INVISÍVEIS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL *THE STRENGTHS (NOT SO) INVISIBLE OF THE ORGANISATIONAL COMMUNICATION*

Sueli Yngaunis

RESUMO

Este artigo tem como objetivo levar a uma reflexão sobre o processo de intervenção na Comunicação Organizacional, a partir de elementos, muitas vezes, não considerados na análise do clima organizacional. A proposição de um plano de comunicação vai muito além da simples recomendação de mensagens e canais adequados do ponto de vista instrumental. A dinâmica comunicacional envolve uma intervenção na forma como o receptor cria a sua realidade a partir dos significados que ele atribui aos signos, símbolos, ritos, mitos que surgem ao seu redor. É um processo de construção social que resulta a partir das interações que o receptor mantém com seus pares e o seu ambiente de trabalho. As tensões oriundas dessa relação envolvem três forças que interferem na forma como ele se apropria dos significados: a cultura, como ato de criação; o poder, como uma dialética permanente de subordinação e resistência; e o capital social, que nasce da rede de interações presentes na comunidade organizacional. A compreensão dessas três forças (não tão) invisíveis da Comunicação Organizacional traz à tona a complexidade dos processos comunicacionais, uma vez que o ser humano é uma "fonte perturbadora" da realidade organizacional.

DESCRIPTORES: Comunicação organizacional • Comunicação social.

ABSTRACT

This article is aimed at reflecting about the process of intervention in the Organisational Communication based on elements which are frequently not considered in the human climate 's analysis. The proposal of a communication plan goes much farther than the simple recommendation of adequate messages and channels from an instrumental point of view. The communicational dynamic involves an intervention in the way the receptor creates his reality from the meanings that he attributes to the signs, symbols, rites and myths which surround him. It is a process of social construction that results from the interactions maintained with his pairs and the working environment. The tensions created by this relationship involve three strengths which interfere in the way he appropriates the meanings: culture (as a creation act); power (as a permanent dialectic of subordination and resistance); and social capital born from the interactions' net present in the organisational community. The understanding of these three strengths (not so) invisible of the Organisational Communication brings out the communicational processes' complexity. Once a human being is a "disturbing source" of organisational reality.

DESCRIPTORS: Communication, organisational • Communication, social.

* Relações Públicas, Mestre em Comunicação e Mercado. Docente nos cursos de Comunicação e Administração da Universidade Cidade de São Paulo – UNICID



INTRODUÇÃO

O interesse do homem acadêmico e profissional pelas organizações advém da forte presença delas na vida do ser humano. Etzioni (1984) lembra que somos educados por organizações, a grande maioria das pessoas passa boa parte de sua vida trabalhando em organizações, e organizações regulam e dão forma à maneira como os homens vivem.

Neste estudo, serão focadas as organizações como sistemas de informações, tendo a comunicação como um elemento *sine qua non* para a manutenção da unidade organizacional, pois sem a troca de informações, tal unidade deixaria de existir. Administrar, gerenciar e monitorar o fluxo das informações, entre a organização e seus públicos estratégicos, vai muito além do que apenas definir canais, mensagens, fluxos, e outros elementos da comunicação. Envolve, sobretudo, maximizar os resultados da comunicação formal por meio da identificação das forças que regem o comportamento humano e dão a tônica da dinâmica organizacional, na qual as pessoas interagem entre si e com o ambiente, visando alcançar objetivos específicos, em uma dialética permanente entre os interesses individuais e os da organização.

De acordo com Santiago (2010, p. 5), “mais do que ser um meio para o alcance de objetivos, essas relações devem priorizar a construção de um ambiente em constante desenvolvimento, permitindo a evolução das pessoas e aprimorando seus diferentes processos”

No entanto, convém destacar que este estudo não abordará “unidade” como algo que represente “harmonia geral e irrestrita”, mas sim como um espaço de diálogo permanente, em que prevalece a construção e reconstrução de significados, cujas tensões oriundas desse processo de negociação configuram uma condição natural da fisiologia das organizações, uma vez que o que as compõem são pessoas, e, para Chanlat (1992, p. 27).

“O ser humano, acima da diversidade das disciplinas que o estudam, é uno. Ele é único enquanto espécie. Ele o é igualmente enquanto indivíduo. Se, por razões evidentes, os cientistas fragmentaram o saber em partes distintas – biologia, psicologia, psicologia social, psicanálise, sociologia, etc, não é menos verdadeiro que, quando se observa o Homo humanus, ele aparece como um todo, cujos diferentes elementos

estão intimamente interligados¹³. (1992, p. 27)

A apreensão da realidade que o envolve faz com que cada indivíduo tenha uma ideia única da mesma, uma realidade internamente construída, que o impulsiona a mobilizar forças internas visando o seu “encaixe” no mundo em que vive.

ORGANIZAÇÕES COMO OBJETO DE ESTUDO

Muitos foram os estudiosos que se interessaram pelo tema Organização, buscando compreender e explicar a dinâmica do comportamento organizacional, incluindo também a dinâmica dos relacionamentos presentes entre os indivíduos que a compõem e o ambiente ao qual pertencem. A comunicação é um elemento da organização que tem recebido a atenção dos estudiosos do comportamento organizacional, que defendem a ampliação do olhar sobre a organização, de modo a incluir o contexto em que os fenômenos organizacionais acontecem, como afirma Watzlawick (2003, p. 18): “um fenômeno permanece inexplicável enquanto o âmbito de observação não for suficientemente amplo para incluir o contexto em que o fenômeno ocorre”.

Para Scroferneker (2000), “a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas” e cita Daniels, Spiker e Papa, que identificaram três perspectivas de comunicação organizacional: a tradicional, o modelo interpretativo e o crítico. Essas perspectivas não dão conta de, isoladamente, explicar a dinâmica de comunicação humana, dada a sua complexidade, porém permitem compreender as características das organizações como resultados da forma como seus processos são conduzidos.

A perspectiva tradicional considera que o comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Foram inúmeros os teóricos e pensadores que estudaram esse fenômeno sob o rótulo de organizações mecanicistas. O objetivo desse resgate visa compreender a influência de mais de dois séculos de construção da uma abordagem mecanicista dos processos organizacionais, cujas forças ainda estão fortemente arraigadas nas práticas das organizações modernas, a despeito das mudanças propiciadas pela globalização.

Em sua obra “A riqueza das nações”, de 1776, Smith (2010) discorre sobre a divisão do trabalho, chama a atenção para o enfoque burocrático e a rotinização do trabalho para aumentar a produtividade do operário.



A opção pela divisão do processo de fabricação de um simples alfinete em várias etapas, concedendo a diferentes operários a responsabilidade por cada uma delas, permitiu à indústria manufatureira o aumento da quantidade de trabalho que um mesmo número de pessoas seria capaz de executar. Para Adam Smith isso só foi possível devido a três circunstâncias:

“...primeiro ao aumento de destreza em cada operário; segunda, à economia de tempo que é comumente perdido ao passar de uma espécie de trabalho para outra; finalmente, à invenção de grande número de máquinas, que facilitam e abreviam o trabalho e permitem a um homem executar o trabalho de muitos” (Smith, 2010, p. 21)

Visando encontrar uma maneira de obter aumento da eficiência na produção no “chão de fábrica”, Taylor desenvolve a Teoria da Administração Científica que defende a realização de estudos de tempos e movimentos que permitam a análise e padronização das atividades de trabalho, ou seja, a ênfase estava nas tarefas executadas pelos operários. Porém “suas ideias extrapolaram o mundo da empresa e penetraram todos os aspectos da vida organizacional... e acabaram condicionando a cultura do século” (Chiavenato, 2010, p. 20)

Unidades de comando, hierarquia, controle, divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, subordinação, equidade, estabilidade, espírito de união estão entre os princípios abordados na Teoria Clássica da Administração. A sua implementação configura um sistema racional, um padrão de cargos definidos de maneira hierárquica por meio da institucionalização de linhas de comando que planejam e controlam as partes interdependentes de modo que as organizações possam operar da maneira mais eficiente possível (Morgan, 1996).

Essa forma de organização, em que as partes interligadas são controladas por processos rígidos, foi criticada por Weber, pois para ele o enfoque burocrático tinha potencial para rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea. O administrador burocrático é imparcial e objetivo, e coloca os objetivos da organização acima de qualquer sentimento (Motta, 1991)

No entanto essas teorias, a clássica e a científica, só dão conta de explicar o funcionamento organizacional quando existe uma tarefa contínua a ser de-

sempenhada, quando há estabilidade no ambiente em que atuam e quando as partes da rede são submissas e comprometidas com o que foi planejado para elas. Em um ambiente de constantes mudanças, apresentam-se algumas limitações à metáfora das organizações como máquinas, sendo a principal delas a dificuldade de se adaptar a mudanças, decorrente da burocracia sem significado e o efeito desumanizante sobre os empregados, levando-os à falta de cooperação e a um sentimento de passividade institucionalizada (Morgan, 1996).

A segunda perspectiva de Comunicação Organizacional, citada por Stroferneker, é a interpretativa, que compreende as organizações como culturas, redes de significados tecida pelas inter-relações entre seus membros e suas trocas com o ambiente em que atuam. Para Polkinghorne (1995, apud Grandesso, 2000, p. 51) “a compreensão humana é uma construção negociada entre as redes conceituais das pessoas e suas transações no mundo”. E a comunicação é o processo “por meio do qual esta construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional” (Stroferneker, 2000)

A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade, contribuindo para que tenham maior comprometimento com os objetivos das organizações em que trabalham (Robbins, 2005). Assim como o objetivo dá sentido à organização, enquanto situação desejada, pois estabelece linhas mestras para a atividade da organização (Etzioni, 1984), a cultura é um conjunto de convicções e valores que dão sentido ao comportamento organizacional, e propicia aos seus membros um sentido de pertencimento.

A terceira perspectiva da Comunicação Organizacional citada por Stroferneker é a perspectiva crítica que vê a comunicação como um instrumento de dominação, quando planejada para “cooptar os interesses dos empregados”. (Stroferneker, 2000). Quando o comunicador define o que, quando e onde comunicar com os seus públicos estratégicos, assim decide de acordo com os objetivos e interesses da organização. E como unidades sociais, as organizações controlam seus membros:

“As organizações, como unidades sociais com finalidades específicas, são unidades sociais artificiais. São

planejadas e deliberadamente estruturadas; revêm constante e autoconscientemente suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados”. (Etzioni, 1984, p. 77)

O foco nos objetivos da organização e na definição do que será transmitido traz à tona o modelo de comunicação assimétrica, usando a mesma metáfora citada por Stroferneker, a informação escoia pelo ‘encanamento’, e o receptor é visto como um ator passivo, que absorverá a mensagem sem interferir no seu significado. Assim são transmitidas as metas e os objetivos em muitas organizações.

O espaço organizacional envolve forças que regem o comportamento de seus membros, mobilizando-os a um processo de permanente adaptação ao ambiente em que atuam (Figura 1). A integração das necessidades individuais (humanas) e as necessidades organizacionais (técnicas) devem se constituir em um dos objetivos primordiais para a criação de um sistema eficaz.

A Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy 1987, vê os sistemas como um conjunto de elementos interdependentes que exercem influência uns sobre os outros. Sendo a realidade organizacional socialmente construída, as inter-relações existentes entre as par-

tes de um sistema são construções conceituais (Bertalanffy, 1987).

O que se abordou até então teve o objetivo de levar o leitor a uma visão da organização como um sistema cujas forças e movimentos mantem a existência da organização como um processo de autoconstrução permanente.

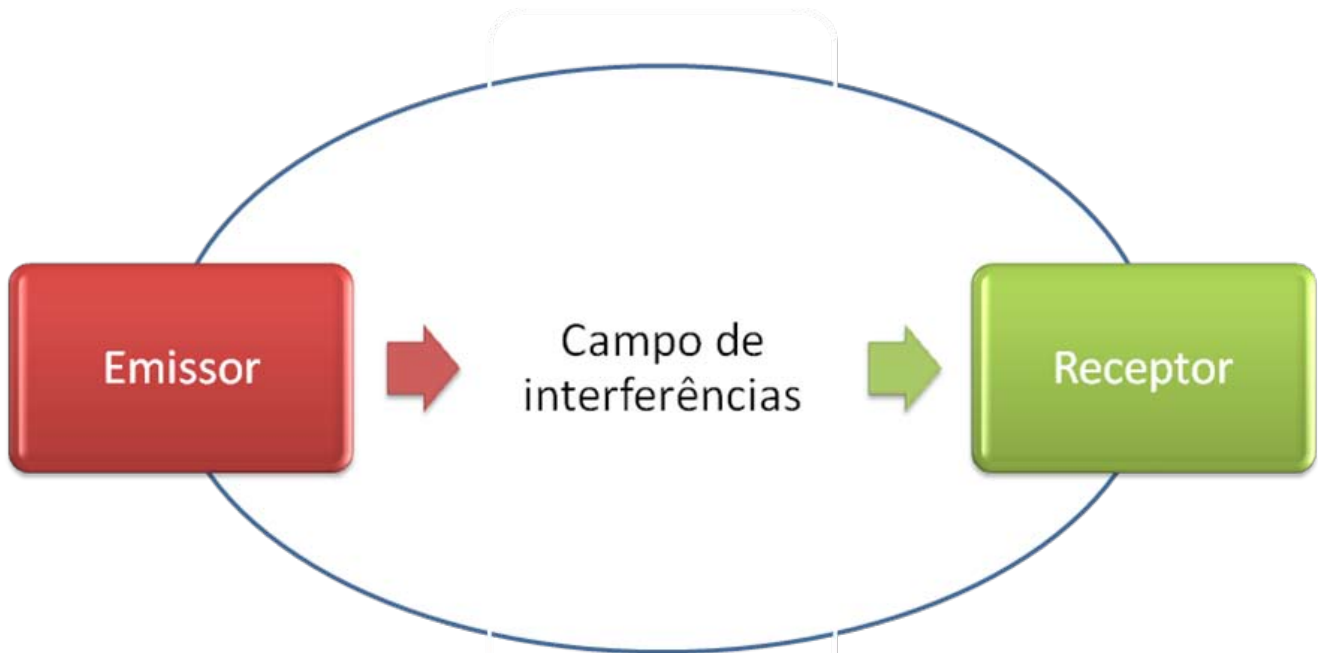
No próximo item, aborda-se a organização como sistemas de comunicação, apoiando-se em Goodall Jr e Einsberg (apud Stroferneker, 2000) que apresentam cinco teorias de comunicação organizacional: a de transferência de informação, como processo transacional, como estratégia de controle, como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição e como espaço de diálogo.

Entender o que acontece no campo de interferências entre emissor e receptor (Figura 2), demanda do responsável pela organização transitar por outras áreas que possam auxiliá-lo a compreender a dinâmica relacional das pessoas com o seu meio. Neste artigo serão discutidas três forças (intangíveis, mas) que se materializam no comportamento humano manifesto nas relações dentro das organizações: Cultura, Poder e Capital Social.

Figura 1: as relações entre o indivíduo, a organização e o ambiente



Figura 2: campo de interferências no processo de comunicação



CULTURA COMO UM ATO DE CRIAÇÃO

A palavra “cultura” é utilizada, no discurso da organização, de forma indiscriminada. Perguntando-se a várias pessoas o que significa essa palavra, ouvem-se várias definições, quando não, elas param para pensar no seu significado.

Williams define cultura como um processo de cultivo e de criação. Assim como esse diz a cultivo de plantas e criação de animais, pode-se também dizer cultivo da mente humana, na opinião desse autor: “um nome para configuração ou generalização do “espírito” que informava o “modo de vida global” de determinado povo.” (Williams, 2000, p. 10)

Por essa definição, cultura é o conjunto de princípios e valores que regem o comportamento das pessoas de um determinado grupo, como lembra Bertalanffy, a partir de sua visão sistêmica, são as próprias pessoas que definem esse conjunto*. Portanto, essa dinâmica não permite ver a organização “como uma forma de coordenar e controlar um grupo de pessoas” (Robbins, 2005, p. 374), de modo que a organização possui forças internas mobilizadas pelas pessoas que a compõem, imprimindo à organização “um jeito de ser”. Assim, Robbins sugere a seguinte definição para cultura organizacional:

“Sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é,

em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (2005, p.375).

Ao descrever as características de uma organização, é comum recorrer à análise de sua estrutura organizacional, forma de organização hierárquica, o desenho de seus processos, entre outros. Essa forma de estruturação permite “viabilizar a coordenação das atividades, a gestão de pessoas e o desempenho das organizações com vista a atingir os objetivos propostos” (Kunsch, 2003, p. 49). Porém, sendo a organização um sistema em que seus membros influenciam a sua própria dinâmica, ela também está em uma relação dialógica permanente com o ambiente em que está inserida, portanto sujeita às transformações históricas, sociais e econômicas desse ambiente ao qual deve se adaptar para sua sobrevivência. (idem, 2003).

As experiências vividas pelos membros de uma organização, em suas relações intra e interpessoais, configuram um terreno fértil em que conceitos, valores e princípios são revolvidos, podendo ou não reconfigurar seu mapa referencial. Ao dizer que é impossível não comunicar, Watzlawick (2003) alerta para o comportamento como comunicação, quando provoca ações e reações que são assimiladas ou rejeitadas, mas certamente alterando a composição dessa unidade, sem, no entanto, que ela perca a sua organização. É o que os biólogos chilenos Maturana e Varela

(2001), denominam como ontogenia:

“Ontogenia é a história de mudanças estruturais de uma unidade, sem que esta perca a organização. Essa contínua modificação estrutural ocorre na unidade a cada momento, ou como uma alteração desencadeada por interações provenientes do meio onde ela se encontra ou como resultado de sua dinâmica interna... Esta por sua vez, está em constante mudança devido à sua dinâmica interna” (2001, p. 86).

Esse movimento de auto-organização, em que as contínuas mudanças ocorridas nas (e por causa das) relações, mantendo a sua unidade, é o que determina a sua condição de organização autopoietica. Essa dinâmica, fruto do que os autores denominaram de metabolismo celular, configura a unidade na medida em que ela se distingue do meio, portanto, as organizações são diferentes porque tem estruturas distintas, mas são iguais em organização. (Idem, 2001).

A interação do indivíduo com o ambiente da organização da qual ele faz parte é um processo de cultivo e criação (Williams, 2000), pois a realidade em que acredita é aquela que ele criou a partir de um processo interno e autônomo. Esse é um fenômeno cognitivo que se dá “pela abertura do organismo para novas dimensões de acoplamento estrutural, ao possibilitar que ele associe uma grande diversidade de estados internos com a grande diversidade de interações em que pode participar.” (Maturana e Varela, 2001, p. 195).

SEGUNDA FORÇA: O PODER

A segunda força a ser tratada neste artigo é o Poder, presente em todas as redes de interações, em que a dialética do poder e da resistência está presente. Para Torquato (2002, p. 23), “a luta pelo poder e a luta pela dominação – do homem contra o homem, do homem contra a natureza, do homem contra os sistemas institucionais – estão na base da sobrevivência”,

Nas organizações, as relações são reguladas por acordos contratuais, que preveem o consentimento por parte do subordinado. As forças mobilizadoras baseiam-se na promoção do engajamento do trabalhador para que sua participação seja positiva, podendo se valer do poder remunerativo, do poder normativo e do poder coercitivo. (Etzioni, 1984)

Torquato (2002) acrescenta um quarto tipo de poder: o poder expressivo, baseado no poder da co-

municação, que por meio da argumentação cria um ambiente propício ao entendimento. A força de comunicação expressiva está centrada na capacidade da fonte, no seu comportamento e postura.

Quando o foco reside na comunicação meramente instrumental, em que não são previstos canais de comunicação pelos quais as pessoas possam se manifestar, e quando existe o estrangulamento da comunicação, podem surgir sentimentos de insegurança e desconforto entre os membros da organização. E para sobreviver nesse ambiente, as pessoas acionam mecanismos de defesa que podem lhes dar a elas uma sensação de poder. Dentre as atitudes que pode-se surgir dessa situação, podemos citar a retenção de informações nos canais intermediários, o surgimento de boatos como forma de desestabilizar a organização, a formação de grupos popularmente chamados de “panelinhas” e a escolha inconsciente de um líder informal, que possui a habilidade de representar os anseios dos seus colegas.

Como vimos até agora, tanto a primeira força – a cultura – e a segunda força – o poder, ambos se viabilizam por meio da comunicação que tem o poder de desencadear “comportamentos coordenados que se dá entre os membros de uma organização”. (Maturana e Varela, 2001, p. 214)

TERCEIRA FORÇA: CAPITAL SOCIAL - A FORÇA DA REDE DE INTERAÇÕES

A essência da organização está no poder aglutinador da comunicação quando coopta seus membros a conduzirem seus comportamentos de modo a auxiliar a unidade social, da qual fazem parte, a atingir os objetivos. Como comunicação, será considerada qualquer forma de interação, a formal ou informal, ou seja, qualquer forma de manifestação, seja oral, escrita ou comportamental.

Toda relação pressupõe a existência de trocas, e toda troca tem por base relações de influência. A partir dessa troca, em que o indivíduo se empenha em se adaptar ao mundo, à medida que o conhece, ele estabelece conexões com os seus pares, resultando em redes, cujas forças devem ser consideradas em toda a leitura do clima organizacional.

Aqui já não se fala de relações entre indivíduos, mas relações do indivíduo dentro de grupos e contextos, em uma dinâmica multidirecional de negociação permanente para apreensão da realidade percebida.

A Figura 3 ilustra de que modo a autora desse trabalho vê a construção das representações do mundo.

É a partir da realidade compartilhada que são tecidas as redes de interações, e para Morin, (2001) os problemas particulares só podem ser compreendidos corretamente em seus contextos, e devem ser posicionados dentro de contextos ampliados. O “viver”, para Maturana e Varela (2001), significa “conhecer o mundo”, para Morin (2001), todo conhecimento:

“... constitui, ao mesmo tempo, uma tradução e uma reconstrução, a partir de sinais, signos, símbolos, sob a forma de representações, ideias, teorias, discursos.” (Morin, 2001:24)

O resultado dessas interações é o que neste artigo denominaremos por Capital Social, que na visão de Coleman (apud Matos, 2009, p. 36) “não se situa nem nos indivíduos e nem nos meios de produção, mas nas redes sociais densas e fechadas que garantem a

confiança nas estruturas sociais e permitem a geração de solidariedade”.

Quando estudamos essas interações nas organizações, devemos incluir outros elementos para que possamos compreender o capital social:

“... como a própria cultura organizacional, a qual se forma a partir do instante em que as pessoas se relacionam, representando, assim, o conjunto de hábitos e crenças que se estabelecem por intermédio de valores, normas, atitudes e até mesmo expectativas, compartilhados por todos os integrantes de uma organização.” (Santiago, 2011)

O capital social estabelecido a partir das relações entre os membros da organização, e destes com o ambiente, é o que permite o alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que mobiliza seus pares para a consecução de esforços necessários para este fim. A cultura, como ato criativo, e o poder, como

Figura 3: Construção das representações do mundo





dialética de influência e resistência, estão presentes nessas redes; são essas forças que mobilizam as ações individuais e coletivas e o surgimento do sentimento de pertencimento, que fortalece o engajamento do público interno, à medida que o indivíduo percebe que seu ponto de vista pode fazer a diferença na organização (Matos, 2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A condução da Comunicação Organizacional de forma linear, preocupando-se apenas com o emissor, canal, mensagem e receptor, desconsidera a complexidade do processo comunicativo:

“Portanto, consideramos que a problemática não seja a falta de comunicação, mas sim a ausência de uma abordagem sistêmica de uma situação, abordagem esta que visa compreender como se processa a comunicação entre as partes, como essa interação está ocorrendo, estendendo a compreensão para as forças inerentes ao sistema organizacional como um todo, e não apenas das suas partes. (Yngaunis, 2003, p. 1-2)

As trocas de informações, presentes nas interações sociais são reguladas pelas forças, presentes no sistema organizacional: a retroalimentação positiva - quando uma informação perturba um determinado sistema, para Maturana e Varela (2001, p. 108) “o ser vivo é uma fonte de perturbações”, na medida em que desencadeia mudanças resultantes da sua interação com o ambiente; ou a retroalimentação negativa - quando o sistema reage para a manutenção do *status quo*. Compreendendo o processo de comunicação como uma intervenção numa dada realidade, ao desconsiderar essas forças internas como variáveis

que não podem ser negligenciadas, o profissional de comunicação pode ver seus objetivos frustrados (Yngaunis, 2003).

O resgate das principais linhas de pensamento expressas nas teorias da comunicação podem auxiliar a compreender melhor os elementos que devem ser considerados no processo de comunicação organizacional: enquanto a teoria da informação foca no processo em si, a teoria culturológica lembra a complexidade existente no contexto organizacional. A Tabela I destaca as principais palavras-chave e focos de algumas das principais teorias de comunicação de massa (Wolf, 2005), que devem ser revisitadas para a compreensão ampliada e contextualizada do processo de comunicação organizacional.

Uma vez que as unidades sociais, aqui denominadas organizações, representam um caldeirão que contém elementos que compõem uma base socialmente construída a partir das experiências individuais e coletivas, ao qual são acrescentadas novas informações oriundas das interações existentes na realidade organizacional, há de se considerar o papel da comunicação nesse caldeirão.

A atividade da comunicação, muito mais que um processo de estímulo-resposta, deve considerar as possibilidades cognitivas do receptor, que constrói seus significados socialmente, a partir da suas interações e das informações que recebe do ambiente sociocultural. É uma atividade complexa em um mundo complexo, e merece um pensamento complexo para a compreensão de sua magnitude.

Tabela I: Teorias de Comunicação de Massa: palavras-chave

Teorias	Palavras-chave	Focos
Hipodérmica	Manipulação	Estímulo-resposta
Psicológica experimental	Persuasão	Possibilidades cognitivas do receptor
Sociológica empírica	Influência	Mediação social
Funcionalista	Funções	Ação da mídia sobre a sociedade
Crítica	Contexto	Produtos da situação histórica-social
Culturológica	Complexidade	Cultura, civilização e história
Teoria da Informação	Transmissão	Processo

REFERÊNCIAS

- BERTALANFFY, Ludwing von, et al. Tendencias en la teoria general de sistemas. Madrid: Alianza. 1987. p. 29-53.
- CHANLAT, Jean-François, O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992, p. 205..
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a teoria das organizações. Barueri, SP: Manole, 2010.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. 7ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- GRANDESSO, Marilene. Sobre a reconstrução do significado: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MATOS, Heloiza. Capital social e comunicação: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athenas, 2001.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. Cabeça bem feita: repensas e reformar, reforma o pensamento. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001
- MOTTA, Fernando CP; PEREIRA, Luiz Bresse. Introdução à organização burocrática. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SANTIAGO, Luiz Carlos. A relação entre comunicação interna e endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. 2010. 112f. Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade) Faculdade Cásper Líbero, 2010
- SANTIAGO, Luiz . O capital social nas organizações: a comunicação como facilitadora das interações entre colaboradores e parceiros institucionais in: MATOS, Heloíza H. G. de; MARQUES, Ângela Cristina S. (org) Comunicação e suas interfaces com processos políticos: capital social, reconhecimento e deliberação pública. São Paulo: Summus, 2011
- SMITH, Adam. Riqueza das nações. São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.
- SCROFERNEKER C.M. A., Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional. Set 2000. Disponível em: http://www.robertexto.com/archivo7/perpectivas_comunicacao.htm
- TORQUATO, Gaudêncio. Tratado da comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.



WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H.; JACKSON D.D. Pragmática da comunicação humana. São Paulo: Cultrix, 2003.

WILLIAMS, Raymond. Cultura. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000

WOLF, Mauro. Teorias das comunicações de massa. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

YNGAUNIS, Sueli. Qual foi o comportamento da sociedade ou da organização que levou o meu público a agir assim? In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – 2 a 6 Set 2003. Belo Horizonte. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_yngaunis.pdf Acesso em: 03 dez 2010.