

A comunicação das organizações: planejamento e gestão pela lente da cultura e da complexidade

Organizational communication: planning and management through the lens of culture and complexity

por [Maria Francisca Magalhães Nogueira e Rose Mendes da Silva](#)

Resumo: As organizações são sistemas vivos e complexos. Cada instituição instaura seu mundo de significações por meio do que diz, do que é, do que quer e de como seleciona suas prioridades. Elas mostram, por meio de sua cultura, como veem seu passado e como desejam construir seu futuro. Diante desse mundo de significações, a gestão estratégica da comunicação necessita da obtenção de informações e de sua transformação em conhecimento no contexto da cultura da organização, que é singular. É preciso planejar e gerir a comunicação a partir de uma abordagem multidimensional, tendo em vista o cenário em que vivem as instituições, cada vez mais veloz, com a disseminação ampla de informações por meio de novos recursos tecnológicos. A questão que aqui se coloca é a de como planejar e administrar a comunicação neste contexto. Não se tem, neste artigo, resposta pronta e acabada, nem tampouco se apontam regras. O percurso empreendido foi o de se colocar diante da questão com uma atitude multidimensional e plural.

Palavras chave: Organização; Comunicação; Planejamento de comunicação; Gestão de comunicação; Cultura; Complexidade.

Abstract: As organizações são sistemas vivos e complexos. Cada instituição instaura seu mundo de significações por meio do que diz, do que é, do que quer e de como seleciona suas prioridades. Elas mostram, por meio de sua cultura, como veem seu passado e como desejam construir seu futuro. Diante desse mundo de significações, a gestão estratégica da comunicação necessita da obtenção de informações e de sua transformação em conhecimento no contexto da cultura da organização, que é singular. É preciso planejar e gerir a comunicação a partir de uma abordagem multidimensional, tendo em vista o cenário em que vivem as instituições, cada vez mais veloz, com a disseminação ampla de informações por meio de novos recursos tecnológicos. A questão que aqui se coloca é a de como planejar e administrar a comunicação neste contexto. Não se tem, neste artigo, resposta pronta e acabada, nem tampouco se apontam regras. O percurso empreendido foi o de se colocar diante da questão com uma atitude multidimensional e plural.

Palavras chave: Organização; Comunicação; Planejamento de comunicação; Gestão de comunicação; Cultura; Complexidade.

Introdução:

Neste artigo são apresentadas algumas ideias acerca do planejamento e da gestão da comunicação nas organizações¹ sob o olhar da abordagem da complexidade. É importante tentar compreender as empresas como sistemas complexos, não reduzidos a componentes simples e funcionais, mas sim possuindo uma pluralidade de significações que só fazem sentido em seu contexto. As organizações são sistemas vivos com múltiplas possibilidades de intervenção em sua cultura a partir da mediação da comunicação exercida de forma planejada e administrada. Cada instituição institui e transforma, quer dizer, instaura seu mundo de significações por meio do que diz, do que é, do que quer e de como seleciona suas prioridades. Elas mostram, por meio de sua cultura, como veem seu passado e como desejam construir seu futuro, entre outras coisas. Diante desse mundo de significações, a gestão estratégica da comunicação necessita da obtenção de informações e de sua transformação em conhecimento, contextualizada no contexto cultural próprio, pois cada uma tem uma singularidade que a diferencia de outras instituições, inclusive das similares.

Torna-se importante, portanto, analisar a necessidade de planejar e gerir a comunicação a partir de uma abordagem multidimensional, tendo em vista o cenário em que vivem as instituições,

cada vez mais veloz, com a disseminação ampla de informações por meio de novos recursos tecnológicos. Neste contexto, é natural que haja mudança de comportamento para se adaptar a este novo mundo de significações. E, neste sentido, a compreensão, por parte dos gestores, da cultura da organização e de sua comunicação, ganha maior importância. A cultura pode ser desvelada por meio de estratégias investigativas planejadas, coordenadas e avaliadas visando atender as demandas dos diversos níveis de gestão, inclusive, dos encarregados pelo próprio desenvolvimento dos processos comunicativos. A questão que se coloca é a de como planejar e administrar a comunicação. Não se tem, neste artigo, resposta pronta e acabada, nem tampouco se apontam regras. O percurso empreendido foi o de se colocar diante da questão com uma atitude multidimensional e plural, pois fornecer resposta a questões como esta implica na construção de outras formas de compreensão da organização – como sistema cultural e comunicacional em permanente movimento.

Organizações como sistemas complexos

Há que se considerar que não há cultura organizacional sem comunicação. Seja formal ou informal, a comunicação é inerente ao processo corporativo, além de ser uma instância importante para a difusão e consolidação da cultura nas organizações. Para [Rego \(2003\)](#), a comunicação está no centro dos problemas de relacionamento entre setores de uma organização, assim como também está na raiz das soluções de integração. E é no sentido de solução para problemas que um plano de comunicação planejado e, acima de tudo, bem gerido, pode ajudar a desobstruir canais de comunicação e até mesmo agilizar decisões e ações por meio da limpeza dos fluxos onde a informação é retida ou truncada.

Sem dúvidas, gerir a comunicação significa conhecer e administrar de forma planejada os sentidos atribuídos às instituições por elas mesmas e também por seus públicos. Pode-se dizer que não é um processo simplista onde a cultura possa ser ignorada. Tampouco podem ser desconsiderados fatores de inter-relação e de interdependência, ordem e desordem, certeza e incerteza que estão presentes em todas as interações e que nos levam a olhar as organizações como sistemas complexos ([Morin, 2005a](#)). Em princípio, toda instituição é complexa em si mesma, pois reúne e realiza todas as funções administrativas: de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. No entanto, como um sistema vivo, elas estão em relação recursiva o tempo todo. Pode-se, aqui, citar, como exemplo, as bibliotecas. Elas estão em contínuo processo de organizar e reorganizar acervos; de unir e separar atividades conforme as necessidades internas e às demandas dos usuários; de produzir de acordo com seus interesses e também a partir das demandas, entre outras ações e atividades diárias.

As bibliotecas se auto-organizam para atender a interesses e necessidades de seus públicos, em um ciclo onde a demanda de atendimento gera novas demandas, que geram mais auto-organização e autoprodução. Diante disso, vale lembrar o princípio da recursividade proposto por [Morin \(2005a\)](#), quando este afirma que essas e outras situações rompem com a linearidade, já que tudo que é produzido se volta sobre o que o produz, em um ciclo de auto-organização e autoprodução. A recursividade é um dos princípios propostos por [Morin \(2005a\)](#) em seu [Paradigma da Complexidade](#). O caráter inovador da teoria da complexidade² a que [Morin](#) tão bem representa, sem dúvida, pode ajudar a ter um novo olhar sobre a cultura das organizações, em que qualquer fragmento seu contém características do todo, em um movimento em que o todo está gravado na parte, que, por sua vez, está incluída no todo. Em uma organização significa dizer que: *“a complexidade organizacional do todo necessita da complexidade das partes, a qual necessita retroativamente da complexidade organizacional do todo.”* ([Morin, 2005a](#), p. 114).

De volta às bibliotecas, pode-se dizer que cada um de seus departamentos, seções e setores possuem características de toda a instituição, que comunga de uma cultura que está presente em toda ela e também em suas partes. O que não significa afirmar que ao se somar cada um desses sistemas menores se terá a biblioteca, pois o todo é mais do que a soma de suas partes. A isto

[Morin](#) (2005a) denomina de princípio *hologramático*, cujo princípio é baseado na figura do holograma. Há que se ressaltar também que nas instituições há inúmeros fatores, aparentemente antagônicos, que no fundo são complementares. A convivência de públicos heterogêneos com interesses e necessidades diferentes em uma biblioteca, não de forma linear, mas às vezes até transversalmente, pode se constituir em um exemplo da *dialogicidade* da qual fala [Morin](#) (2005a). Neste sentido, interesses e necessidades díspares, ao conviverem juntos no ambiente da instituição, impulsionam-na no sentido de esta oferecer novos produtos e serviços e/ou aprimorar o que já oferece.

Desta forma, as instituições passam a ser um *locus* onde se forma uma relação de dependência e, ao mesmo tempo, autonomia entre as partes; entre as partes e o todo; entre as partes entre si, configurando a complexidade que caracteriza os processos sistêmicos ([Wels](#), 2008). A compreensão destes movimentos simultâneos requer uma visão complexa, que reforça o que diz o princípio hologramático. E esta visão, por sua vez, admite que: “*Não se trata de abandonar o conhecimento das partes pelo conhecimento da totalidade, nem da análise pela síntese, é preciso conjugá-las.*” ([Morin](#), 2002, p. 46).

Organizações como sistemas culturais

Falar de gestão da comunicação nas organizações prescinde de uma visão não linear para se visualizar o modo como as instituições se relacionam consigo mesmas e com o mercado, como já se disse. Em especial, como as instituições se veem no seio de sua cultura, que é sempre própria. Se toda empresa tem uma cultura própria, há cada vez mais necessidade de se inserir no mercado de forma não igual. A necessidade de se inserir no contexto com identidade³ própria, muitas vezes, provém do desconforto e do descontentamento de seus públicos consumidores com ‘*não-lugares*’, na acepção de [Augé](#) (1994), que seriam lugares destituídos de identidade. Sendo assim, as instituições buscam um lugar no cenário onde estão localizadas, vestidas de sua singularidade. No entanto, para isso, há que se conhecer por dentro. Daí a necessidade de uma visão *multidimensionalizante* para conseguir perceber que no concreto de suas políticas, estratégias e ações de comunicação está impressa sua cultura.

Muitos, certamente, já se sentiram estrangeiros na própria instituição em que trabalham. Isto não é incomum, tornar-se hóspede em sua própria casa. E quando isto ocorre em larga escala, vê-se um exemplo do risco de desnaturamento da cultura institucional, pois os indivíduos começam a criar espaços ‘*não identitários*’, ‘*artificializados*’, deslocados. Ou seja: “*um espaço que não pode se definir como identitário, nem relacional, nem histórico.*” ([Augé](#), 1994, p. 73). De acordo com [Nogueira](#) (2008), as formas de pensar, de agir e de fazer estranhas à coerência operativa da cultura da instituição podem comprometer sua harmonia, seu equilíbrio e sua coerência. E podem, muitas vezes, impor elementos que não se coadunam significativamente com a filosofia e com as políticas adotadas. Sendo assim, todo lugar está, a todo tempo, construindo sentidos para sua existência, isto quer dizer, que: “*a cultura se encontra em processo contínuo de transformação, todo gesto, toda palavra, no âmbito do indivíduo ou do grupo, toda relação, cria condições novas no interior da cultura.*” ([Nogueira](#), 2008, p. 139). Deste modo, torna-se imperativo o não esquecimento da dimensão antropológica da comunicação, pois a comunicação tradicional e verticalizada a coloca em segundo plano: “**como se os seres humanos habitassem somente num espaço físico ou geométrico, e não afetivo, estético, social, histórico, em síntese de significações em geral.**” ([Limena](#), 2006, p. 42).

Vale enfatizar que, para conhecer e analisar a manifestação cultural das instituições é necessário se abstrair da visão linear; o que significa fugir da simplificação, verificar que as organizações se criam mediante interações complexas, tanto endógenas (*dentro delas mesmas*) quanto exógenas (*com o meio ambiente*). Isto quer dizer reconhecer que todo conhecimento gerado e adquirido nas interações é incorporado pela cultura⁴ organizacional, um processo através do qual o conhecimento individual se converte em conhecimento de toda a organização. Neste

sentido, pode-se dizer que de alguma maneira a cultura é *'fabricada'* e representada através de signos comuns, válidos para todos, e também pela imposição de atitudes, posturas, gestos e comportamentos ([Castoriadis](#), 1986).

Comunicação no contexto da cultura mediada pelo planejamento e gestão

A gestão se constitui em um mecanismo de coordenação para ajudar a aglutinar a estrutura criativa e operacional e mantê-la unida em torno de objetivos comuns. Há muitas definições de gestão, mas, no geral, é um mecanismo que requer estratégias de planejamento, controle, acompanhamento e avaliação. E, acima de tudo, de comunicação, reconhecendo que: *“a grande questão da comunicação é o outro. Uma diferença quase ontológica com a informação. Claro que não há mensagem sem destinatário, mas ainda assim a informação existe em si mesma. O mesmo não acontece com a comunicação. Ela só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo.”* ([Wolton](#), 2010, p. 59). Nesta perspectiva, é importante asseverar que na comunicação antropológica está contida a ideia de sociabilidade. E, em última análise, é a sociabilidade que dá sentido a todas as ações institucionais, porque seu fundamento precípua está nos vínculos que se estabelecem, da interação entre indivíduos, tendentes, interessados e movidos para se comunicarem entre si. Ela aparece e é estabelecida por meio dos vínculos formais e informais, que de certa forma, determinam o modelo de comunicação adotado.

Deste ângulo, torna-se importante obter respostas a questões postas na sociabilidade vivenciada pelas instituições. [Rego](#) (1986) sugere que a organização deve criar mecanismos de comunicação que lhe capacitem conhecer o ambiente onde atuam, o mercado onde deverá competir e o próprio ambiente interno que congrega sua estrutura. Isto sem se esquecer de que a comunicação é um processo simbólico que mexe com os sentimentos das pessoas na organização, mas que pode proporcionar a reunião das partes distintas da organização. Para tanto, porém, é preciso não se esquecer de um item importante no processo de comunicação, observado por [Wolton](#) (2004), que é a padronização da comunicação emitida. Não no sentido de pasteurizar o processo, mas sim no sentido de que: *“padronização facilita a previsibilidade que é uma das condições da comunicação; o outro é sempre menos ameaçador quando podemos antecipar o seu comportamento.”* ([Wolton](#), 2004, p. 76).

Nos modelos integrados de comunicação empresarial⁵, que abrange o espectro das atividades de imprensa, relações públicas, propaganda, editoração, identidade visual e ainda programas relacionados à captação, armazenamento, manipulação e disseminação de informações, é ainda mais necessário o desenvolvimento de um perfil que simbolize a instituição. Cada instituição se traduz: *“em múltiplas imagens⁶ que se vão colando em torno de forte sentimento de ‘ser’ de tal maneira que se pode pensá-la como forma continente de muitas imagens.”* ([Nogueira](#), 2008, p. 141). Sendo assim, ela pode ser a expressão das relações cotidianas no espaço vivido, apesar de ser proveniente de várias fontes: da historicidade, dos momentos de sociabilidade e dos discursos, entre outros.

No entanto, alguns traços, em especial do cotidiano das relações organizacionais, precisam ser investigados, analisados, acompanhados e avaliados a fim de modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciar atitudes e preferências e ainda fazer com que todas as ações levem às metas programadas pela organização. Na sua face voltada para o público externo a comunicação tem por objetivo promover a organização, visando obter uma atitude favorável deste público para com ela. Em resumo, a comunicação empresarial pretende: *“assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema.”* ([Rego](#), 1986, p. 67). Para conseguir isso, a administração eficaz do processo comunicativo é imprescindível, árduo e trabalhoso e, talvez, por isso tão relegado ao esquecimento.

Ora, se para [Cahen](#) (1990), a comunicação empresarial se constitui em uma teia de aranha, e não simplesmente como uma ‘via de mão dupla’, como defendido por muitos teóricos, na qual

uma via leva a mensagem e a outra volta, trazendo a resposta, ou o feedback do receptor, então, de fato, ela é muito mais complexa do que parece. Não é sem razão que as organizações maiores e melhor abastecidas financeiramente possuem diversas ferramentas para se comunicar com a sociedade e estabelecer sua imagem e conceito. A Assessoria de Comunicação, que pode ter nomes diversos, é uma delas. Seu funcionamento deve ser como o de um termômetro, medindo a temperatura da organização, e com características como capacidade de detectar previamente situações, de mapear angulações e pontos de vista, de planejar.

O planejamento, aliás, é um dos pontos que diferenciam um simples trabalho de divulgação de um trabalho coordenado de comunicação empresarial. Carlos Matus, por sua vez, diz que planejar: “*significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método, explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens, propor-se objetivos*” (Huertas, 1996, p. 12). O planejamento é o resultado da mediação entre conhecimento e ação. Porém, Matus ressalta que o planejamento só será efetivo na medida em que oferecer um suporte para a tomada de decisões e sua oferta for demandada e valorizada pelo decisor. Um dos maiores desafios da comunicação, de qualquer instituição, é planejar e gerir sua imagem, ou seja, compatibilizar a imagem com sua identidade. Enquanto a identidade corresponde à personalidade da organização, que pode ser decomposta na linha de produtos, na cultura organizacional, tradição e história, entre outros aspectos, a imagem advém dos públicos. A imagem é formada a partir do material que o público possui sobre a organização. E não raro acontece um desajuste entre a identidade e a imagem da corporação, podendo prejudicar o desenvolvimento da mesma, gerando uma crise de imagem (Rego, 1986).

Como diz Rosa (2001, p. 37), em maior ou menor grau, o que todos nós, pessoas e instituições, vendemos: “*é a confiança que conseguimos despertar nos outros. E essa confiança é tanto maior quanto for nossa reputação*”. A crise de imagem alcança a reputação e: “*Reputações, como cristais, demoram muito para serem lapidadas. Mas um simples arranhão pode ser definitivo.*” (Rosa, 2001, p. 37). O planejamento de comunicação, além de prever certas situações que poderiam gerar crises, e já programar ações e metas a respeito delas, também pode gerar um plano de ataque à crise, para o caso de ela vir a acontecer. Ao observar a realidade das instituições, um aspecto ainda crítico é a interação com seu público interno, o que ressalta ainda mais as dificuldades provenientes daqueles que estão diretamente relacionados ao planejamento e à gestão dos processos comunicativos. A organização da informação, o intercâmbio e a integração dos colaboradores, que é a própria comunicação, tem, como objetivo primeiro, levá-los ao diálogo. Sem ele não existe comunicação. A sociedade contemporânea, veloz, intensa, nervosa, pressupõe relações humanas pautadas pela informação, pela discussão e pela argumentação competente. Compete aos gestores, de modo geral, e, em especial das assessorias de comunicação, promover este diálogo.

Sabe-se que a informação precisa se transformar em conhecimento e, para isso, a mediação do processo comunicativo é fundamental, pois, como diz Morin (2000, p. 18): “*a informação é uma matéria-prima que o conhecimento deve dominar e integrar*”. Neste sentido, a informação não é o conhecimento, este é resultado da organização da informação nas sociedades de informação, de comunicação e de conhecimento (Morin, 2003).

Nas relações ente os indivíduos componentes de uma instituição a comunicação funciona como processo de mediação, interação e integração, porque os procedimentos de trabalho, o comando, entre outros, precisam ser bem aceitos pelas pessoas. Quanto mais as organizações como emissoras de comunicação tiverem consciência das causas que pesam sobre um ato seu, e, sobretudo, sobre a identificação de seus públicos com sua filosofia, políticas e objetivos, mais adequada será a comunicação às necessidades de seus públicos. Este é o sentido de comunicação proposto por Wolton (2010), que considera que a comunicação só acontece na relação com o outro, ou seja, implica dizer que sempre há um emissor e pelo menos um receptor. E toda relação é, ao mesmo tempo, conflito e cooperação por envolver um jogo de interesses.

Considerações

Os estudos de comunicação das organizações, a nosso ver, exigem que a abordagem do processo comunicativo esteja apoiada em uma visão aberta de cultura, sem perder de vista que cada instituição tem características muito próprias em sua sociabilidade. Se o planejamento e a gestão da comunicação estiverem dissociados dos valores, dos hábitos, da identidade, das idiossincrasias, das tradições e das formas de expressão da instituição ela estará *desnaturalizada* de seu próprio ambiente. Para tanto, as empresas necessitam ver sua cultura de forma aberta, plural. É preciso perceber que, a todo o momento, ela se encontra em processo de transformação, em que todo gesto, toda palavra, toda relação, no âmbito do indivíduo ou do grupo, cria condições novas no interior da cultura.

As organizações contemporâneas estão cada vez mais complexas, sendo imprescindível se adaptar às novas demandas, tanto internas quanto externas. E isto exige esforço redobrado dos gestores da comunicação, posto que as questões que surgem reclamam abordagem própria e, de algum modo, apontam para a forma de tratamento mais adequada. Sendo assim, não existe fórmula para gerir a cultura, mas sim meios para encaminhar a comunicação de modo a torná-la mais compatível com a cultura organizacional. E isto pode se dar pelo conhecimento de seu sistema de significados (*rede simbólica*) e do sistema de significados. Então, acessando seu sistema de significações é possível identificar o que é a organização e, logicamente, tentar responder a questões como: quem é, o que deseja, o que vale e o que não vale pra ela, o que ela considera ético e não ético, como ela vê aqueles com os quais se comunica.

Notas

[1] Neste artigo a expressão ‘organização’ está sendo usada como palavra-saco, representando também os termos empresa, instituição e corporação.

[2] A visão da complexidade é aquela que inclui a incerteza do conhecimento humano (*em sistemas organizados*), por conta da incerteza e dos acasos, das brechas abertas pelos espíritos na cultura ([Morin, 2005a](#)).

[3] Identidade não é um conceito simples, tampouco concordante em muitos autores. Neste artigo se adota a concepção de Banducci Jr. & Barreto (2001, p. 19), que dizem: “*a identidade é algo móvel, sempre em construção, que vai sendo moldada no contato com o outro e na releitura permanente do universo circundante*”.

[4] Para mais informações acerca da fabricação da cultura consultar [Hobsbawn e Ranger \(2006\)](#).

[5] No caso deste trabalho vamos considerar comunicação empresarial como sinônimo de comunicação organizacional, institucional e corporativa.

[6] “*A imagem mental é estrutura essencialmente da consciência, função psicológica. Não é possível dissociá-la da presença do mundo no homem, da presença do homem no mundo. É para ambos, o intermediário recíproco. Ao mesmo tempo, contudo, a imagem não passa de um duplo, dum reflexo, isto é, duma ausência.*” ([Morin, 1997](#), p. 18)

Referências Bibliográficas

AUGÉ, Marc. Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Travessia do Século).

BANDUCCI JÚNIOR, Álvaro; BARRETO Margarida (Org.). Turismo e identidade local: uma visão antropológica. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001. (Turismo).

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1990.

CASTORIADIS, Cornelius. A instituição imaginária da sociedade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. (Rumos da Cultura Moderna, v. 52).

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

HOBSBAWM, Eric; RANGER, Terence. A invenção das tradições. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997. (Coleção Pensamento Crítico, v. 55).

HUERTAS, Franco. O método PES: entrevista com Matus. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996. (Coleção Ciências e Técnicas de Governo).

INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n3/13.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti. Cidades complexas no século XXI: planejamento normativo ou planejamento instaurador? In: RODRIGUES, Maria Lúcia; LIMENA, Maria Margarida Cavalcanti (Org.). Metodologias multidimensionais em ciências humanas. Brasília: Líber Livro, 2006. (Série Pesquisa, v. 14). p. 33-54.

MORIN, Edgar. A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). Revista FAMECOS, Dossiê França, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abril 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Tradução do francês Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005a.

MORIN, Edgar. O cinema e o homem imaginário. Lisboa, Portugal: Grande Plano, 1997.

MORIN, Edgar. O método 1: a natureza da natureza. Tradução: Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORIN, Edgar. O método 3: conhecimento do conhecimento. Tradução: Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Turismo e cultura em Goiás. Comunicação & Informação, Goiânia, v. 11, n. 1, p. 138-145, jan./jun. 2008.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. Cultura organizacional. São Paulo: Nobel, 1988.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2003.

ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

WELS, Ana Maria Córdova. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade: uma abordagem com foco em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 69-106.

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

WOLTON, Dominique. Pensar a comunicação. Brasília: UNB, 2004.

Bibliografia consultada

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. (Coleção Passo a passo, 10).

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e prática. Barueri, São Paulo, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Traducción de María Hernández Díaz. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica....* São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*, Brasília, v. 11, n. 3, p. 1-16, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

PAIVA, Cláudio Cardoso de. Sob o signo de Hermes, o espírito mediador: midiatização, interação e comunicação compartilhada. In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). *Mediação & midiatização*. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p. 149-170.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

Sobre o autor / About the Author:

[1] Maria Francisca Magalhães Nogueira e [2] Rose Mendes da Silva

Email de referência: mfrancisnogueira@gmail.com

[1] Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

[2] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás.