

Gestor e o papel de comunicador: entre a informação e a interação

Isaura Mourão Generoso (UFRGS) - isaura@pontofinalci.com.br

Resumo:

Com vistas a refletir sobre o papel de comunicador, cada vez mais reivindicado ao gestor, o presente artigo busca acionar conceitos e representações acerca de organização, gestão e dos papéis do gestor, passando também pelo encadeamento teórico da Comunicação Organizacional, perspectiva que vai além do processo de produção, transmissão e recepção da mensagem, enfatizado quando se pensa a estratégia de comunicação nas organizações. Nessa discussão, autores da Administração colocam a perspectiva da gestão para além do controle, enfatizando-a como prática social e, no caso da Comunicação, teóricos da área têm enfatizado a noção de interação, que incorpora a de transmissão da informação, mas compreendendo a comunicação como processo complexo que ocorre na circulação das informações promovendo a construção, (des)construção e (re)construção de sentidos. Nessa reflexão, o artigo promove associações conceituais acerca do gestor e do potencial de seu papel como comunicador, em sentido complexo, num cenário no qual a sociedade tem cada vez mais acesso à informação.

Palavras-chave: *Papeis do Gestor; Gestor Comunicador; Comunicação e Interação na Gestão; Estratégia e Comunicação; Comunicação Organizacional.*

Área temática: *GT-08 As Relações de Poder no Organizar (Extra)Ordinário da Vida Cotidiana*

Notas introdutórias

O interesse da sociedade em relação às atitudes, ações e posicionamentos das organizações tem sido cada vez mais intenso, especialmente com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, que têm promovido mais acesso às informações gerando também maior envolvimento dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações. Nesse cenário, o gestor tem sido cada vez mais reivindicado a incorporar também o papel de comunicador nas organizações, especialmente para dialogar com os empregados, com vistas a fortalecer a imagem, os propósitos e objetivos organizacionais. Seu lugar de fala e sua proximidade com as equipes o colocam numa posição que exige habilidades para se comunicar e dialogar, um papel para o qual nem sempre está preparado, talvez em função de seu perfil pessoal e profissional ou até mesmo por não compreender a comunicação de forma complexa, reduzindo-a à produção de mensagens, transmissão e recepção da informação

Acredita-se que o papel de comunicador do gestor se efetive, na maior parte das vezes, de forma ordinária, como prática desenvolvida de maneira até intuitiva. Essa condição nos leva a fazer algumas ponderações, especialmente acerca da conformação do gestor no contexto das organizações e do que se compreende por comunicação e interação. Essas noções podem contribuir para instigar reflexões sobre o papel de comunicador do gestor nas organizações, reivindicado numa sociedade cada vez mais competitiva e complexa, em constante movimento.

Para melhor compreender o que aqui se propõe, aborda-se, num primeiro momento, as perspectivas conceituais acerca da gestão, do papel e/ou representação do gestor, bem como as noções de comunicação e de interação, inclusive a mediada por computador. Durante o percurso, busca-se associar tais reflexões sobre o papel de comunicador, em sentido complexo, que tem sido demandado ao gestor.

De onde partimos: noções de organização e gestão

*“Así, se si representa la organización como una máquina, se tratará de actuar de forma mecánica em relación con ella.”*¹ (URIBE, 2007, p.45).

A Revolução Industrial marca, fundamentalmente, a mudança na relação entre o homem e o trabalho, promovendo a cisão entre a família e o trabalho e inaugurando um

¹ “Assim, se a representação da organização é associada à noção de máquina, a relação com ela será de forma mecânica” (URIBE, 2007, p.45, tradução nossa).

modelo de produção no qual a organização passa a ser comparada a uma máquina, perspectiva denominada por Uribe (2007) como mecanicista. Acredita-se que essa metáfora, segundo a qual o homem, operador, é parte ou peça da grande engrenagem, ainda possa ser a lógica, concebida pelo paradigma da racionalidade instrumental, que orienta os diferentes papéis do gestor. A partir dessa lógica, importa “construir uma máquina cujo efeito será elevado ao máximo pela articulação combinada das peças elementares de que ela se compõe”. (FOUCAULT, 1987, p.138). Nesse sentido, o corpo humano – o operador ou o integrante da equipe² – torna-se um meio e/ou recurso para a conquista de mais produtividade com menor custo. A metáfora da organização mecanicista marca ainda a cisão entre gestão, também parte da engrenagem, mas voltada ao trabalho intelectual, e a operação que se dedica ao fazer funcionar as engrenagens, lógica mantida nas diferentes interpretações organizacionais, conforme se verá a seguir.

É fato que da Revolução Industrial até a sociedade hodierna, muito já se caminhou, especialmente no que concerne ao desenvolvimento tecnológico, impactando fortemente na conformação da sociedade. Nesse percurso, as organizações foram implementando novos artefatos de administração e gestão, no entanto, conforme assinala Uribe (2007), a concepção acerca da organização desde aqueles tempos, marcada pela cisão entre a gestão e a operação, não passou por mudanças paradigmáticas, mas sim por diferentes metáforas interpretativas: em sequência à mecanicista, estão as metáforas organicista, segundo a qual a organização é percebida como ser vivo, uma vez que precisa se relacionar com o entorno para sobreviver (essa concepção é fortalecida com os estudos da Escola de Relações Humanas na década de 1930); e a holográfica a partir dos anos de 1980, inspirada pelo sucesso das organizações japonesas, que compara as organizações ao cérebro, funcionando de maneira sistêmica, com equidade laboral e praticamente sem hierarquias.

Na metáfora organicista, o trabalhador torna-se um recurso humano, concepção que visa a amenizar a ideia de “mecanicização” do homem propagada até aquela época pelos estudos organizacionais. Apesar de manter a cisão entre o trabalho intelectual e o dos trabalhadores que atuam na operação, essa metáfora interpretativa promove, especialmente a partir da Escola de Relações Humanas e seus seguidores, uma série de

² Neste trabalho, a noção de equipe fundamenta-se na de grupo formal a partir de Robbins e Decenzo (2004). Sendo assim, pode-se compreender equipes como grupos de trabalho estabelecidos pela organização que recebem atribuições designadas e tarefas específicas. Os comportamentos são direcionados para os objetivos organizacionais e coordenados pela gestão. Nesse artigo, não se coloca em discussão ou se estabelecem as diferenças conceituais entre grupos e equipes.

pesquisas que resultam em uma dinâmica de geração de conhecimento capaz de alimentar diferentes modismos administrativos por muitas décadas (URIBE, 2007).

Já a interpretação holográfica, que vem na sequência, acentua alguns modismos e prescrições da metáfora organicista, especialmente os que dizem respeito à cultura organizacional, à gestão do conhecimento, à aprendizagem organizacional e à gestão de valores, sem, mais uma vez, alterar o paradigma (URIBE, 2007). Também na organização holográfica ocorre a separação entre o intelecto e a força de trabalho, que segue “coisificada”:

*Al ser humano se le considera simplemente un elemento portador de información y un productor de conocimiento bajo la presión del discurso de la hipercompetitividad. Nuevamente, con este “paradigma” al sujeto se le reduce a recurso y la pretensión de cambio paradigmático se queda sin asidero.*³ (URIBE, 2007, p.55).

Conclui-se, conforme Uribe (2007), que as metáforas mecanicista, organicista e holográfica suscitam diferentes formas de interpretar e compreender a organização ao longo do tempo, mas todas se fundam no mesmo paradigma da racionalidade instrumental, voltando-se para o “aprimoramento da técnica e para o aumento da produtividade” (CARRIERI, 2015, p. 159) e reduzindo o homem a parte de uma engrenagem ou, seguindo a mesma lógica, a um recurso, alterando apenas a ênfase; ora nos processos, ora nos valores, ora no conhecimento ou noutras categorias específicas de gestão. Nesse sentido, tais metáforas não consideram a complexidade das relações no contexto organizacional e não representam mudanças substanciais ou paradigmáticas: “*Los cambios son de forma y no de fondo: un asunto de modas o prescripciones administrativas*”⁴ (URIBE, 2007, p.47).

Pode-se inferir que a construção dessas metáforas na interpretação das organizações e nos estudos da Administração são fortemente influenciadas pelas “visões dominantes no campo, constituído majoritariamente por teorias que foram elaboradas com base na realidade dos Estados Unidos da América (EUA)”. (CARRIERI, 2015, p. 152). São interpretações e discussões que se colocam de forma hegemônica, no Brasil desde a década de 1950, impondo visões de mundo e ditando comportamentos que

³ O ser humano é considerado um simples portador de informação e produtor de conhecimento sob a pressão do discurso da hipercompetitividade. Mais uma vez, com este "paradigma" o sujeito é reduzido a recurso e a pretensão de uma mudança paradigmática perde aderência. ” (URIBE, 2007, p.55, tradução nossa).

⁴ “As mudanças são de forma e não de fundo: é uma questão de modismo administrativo. ” (URIBE, 2007, p.47, tradução nossa).

parecem reconhecer as organizações e a gestão a partir de modelos considerados universais.

Esses discursos de matiz estadunidense triunfaram política e economicamente em parte por meio das tecnologias de gestão, que estabelecem modos de fazer supostamente neutros. [...]

[...] Assim, contexto e temporalidade são ignorados, produzindo conceitos genéricos, a ponto de serem utilizados para analisar (e solucionar) problemas de qualquer lugar ou momento histórico. (CARRIERI, 2015, p. 154).

Nesse sentido, pode-se dizer que a noção de gestão e dos papéis do gestor seguem a lógica das metáforas organizacionais: há diferentes interpretações desenvolvidas ao longo do tempo, à luz do que se compreende por organização, gerando diferentes modelos, mas a ênfase da gestão e, conseqüentemente, dos papéis do gestor permanecem focadas em mecanismos e instrumentos de controle e produtividade que parecem inerentes ao processo de gestão nas diferentes perspectivas. Além disso, o gestor responsabiliza-se pela decisão, posicionando-se entre a “casa grande e a senzala”, ganhando tempo para a organização, uma vez que a decisão se concentra nele, o que elimina movimentos de muitos – especialmente na operação – para a tomada de decisão. Isso torna o trabalho mais racional com vistas a se ter mais produção e mais lucro, tornando dóceis os corpos (FOUCAULT, 1987) e reduzindo o sofrimento do trabalho.

Pode-se dizer que essas construções teóricas se apoiam em um mesmo sistema de formação e, assim, contribuem para a conformação do discurso acerca dos papéis do gestor nas organizações, discurso esse compreendido como “prática que tem suas formas próprias de encadeamento e sucessão” (FOUCAULT, 2012a, p. 206), reverberando e fortalecendo uma formação discursiva que vem se consolidando ao longo do tempo em detrimento de outras.

Necessário destacar que, nessa reflexão, compreende-se o gestor como um ator social cujo papel e/ou representação são moldados, modificados e socializados para se ajustarem à compreensão e às expectativas de uma determinada sociedade em uma época específica, guiando comportamentos, ações e decisões (GOFFMAN, 2011), ou seja: os profissionais se fundam em valores culturais consolidados, ancorados por um discurso que se coloca como verdade, para determinar sua atuação e a forma como se sentem e se posicionam como gestores. Assim, esse ator social também age a partir do conceito ou da representação que se tem dele e da noção de organização e de sua representação como gestor em determinada organização.

Segundo Junquilha (2001), referenciando-se em Michael Reed, que percebe as organizações como campo de conflitos históricos, é possível identificar nas últimas décadas três perspectivas de análise para a noção de gestão: a) a técnica, a partir da qual a gestão é considerada neutra e racional, visando a alcançar resultados preestabelecidos por meio de sistemas de controle eficazes na coordenação das ações humanas, sendo, dessa forma, determinante de comportamentos dos atores organizacionais; b) a política, que rejeita a concepção mecanicista e determinista da perspectiva técnica, compreendendo a organização como um local de disputas e os gestores como profissionais capazes de influenciar meios e resultados organizacionais; e c) a perspectiva crítica, que reconhece os conflitos da perspectiva política, mas os considera inerentes à estrutura de poder e controle da sociedade capitalista, segundo a qual os gestores são representantes dessa ordem capitalista, reproduzida por eles nas estruturas organizacionais. No entanto,

Essas três abordagens, segundo Reed (1989) configuram problemas que, no seu entender, não se encontram resolvidos, dentre eles: a) a não contemplação, nos modelos de análise, de uma proposta que integre, numa mesma perspectiva, as ideias de contexto institucional, estrutura organizacional e comportamento gerencial; b) a ênfase ora no determinismo das estruturas, ora na ação humana estratégica, ambas posições mutuamente excludentes. (JUNQUILHO, 2001, p. 306).

Com isso, Junquilha (2001), fundamentando-se em Reed, conclui que se deve buscar uma abordagem que permita inter-relacionar a ação gerencial, a dinâmica da organização e o contexto macroestrutural. Essa seria “a perspectiva da gestão como “prática social” capaz de integrar, em seu bojo, questões inerentes aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus gestores são submetidos no dia-a-dia”. (JUNQUILHO, 2001, p. 306). Segundo o autor, “a ideia da prática social supera a fragmentação das análises sugeridas pelas abordagens técnica, política e crítica, ao mesmo tempo em que as incorpora, enriquecendo a compreensão das realidades organizacionais nas quais os gerentes atuam” (JUNQUILHO, 2001, p.315).

Sendo assim, em contraposição à noção do gestor como aquele que busca orientar e controlar sua equipe com vistas aos resultados esperados pela organização, e segundo a perspectiva da gestão como prática social, os gestores não podem ser vistos

[...] exclusivamente como agentes imparciais e defensores dos interesses organizacionais. O trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões que são inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos de interesses quanto à distribuição de recursos e

gestão do trabalho, conflitos esses que perpassam todo o universo organizacional (JUNQUILHO, 2001, p. 307).

A reflexão do gestor acerca das noções de gestão como prática social em meio a tensões e conflitos inerentes às relações – e relações que são de poder – pode levar o profissional ao desconforto e, antagonicamente, ao conformismo no desenvolvimento de suas estratégias de gestão, já sustentadas por um discurso hegemônico – oriundo do paradigma da racionalidade instrumental – de onde emergem os conceitos e a *práxis*⁵ da gestão e dos papéis do gestor nas organizações. Uma concepção alargada do que seja comunicação, abordada na sequência, também pode tornar-se outro elemento de desconforto para esse ator social em sua representação.

Buscando associações entre comunicação e estratégia e suas implicações na gestão

[...] “a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais.” (DEETZ, 2010, p. 84).

Autores do campo da Administração e da própria Comunicação, durante muito tempo, fundamentaram-se no paradigma clássico-informacional da comunicação, compreendendo-a como o ato de produzir mensagens e/ou conteúdo, informar, transmitir, falar e/ou levar para o *stakeholder* ou “público-alvo”, as mensagens que a organização deseja. Nesse sentido, “no âmbito da *práxis*, a noção de comunicação tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e economia” (BALDISSERA, 2008, p. 31), presentes nos objetivos das organizações e, conseqüentemente, na gestão.

Ressalte-se que essa noção de comunicação constitui um dos dez papéis do gestor no seu processo de gestão. Esses papéis, segundo Mintzberg (citado por MAXIMIANO, 2008), podem ser agrupados em três, classificados como interpessoais (símbolo, líder e ligação); três papéis de informação (monitor, disseminador e porta-voz); e quatro de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador). Os que mais interessam nessa reflexão, os papéis de informação, são definidos como aqueles “relacionados com a obtenção e a transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa.” (MAXIMIANO, 2008, p. 100). Pode-se dizer que, a partir dessa conceituação revela-se, na noção de gestor como comunicador,

⁵ Nessa reflexão, o conceito de *práxis* está relacionado às ações dos homens (VIZER, 2011), referindo-se às ações dos gestores organizacionais no exercício de seus papéis, orientados a partir de noções conceituais.

a relação biunívoca, na qual a organização, muitas vezes por meio do gestor, assume o papel fixo de emissora no processo de comunicação, e os públicos com os quais se relaciona, dentre eles os empregados, de receptores ou receptáculos passivos de informações, fortalecendo o paradigma clássico-informacional da comunicação.

Reverberando esse mesmo viés, os estudos acerca da Comunicação Organizacional adquirem mais importância a partir da segunda metade do século passado. Não por acaso, também a partir daquela época as noções de planejamento e estratégia aparecem mais fortemente na literatura da Administração no Brasil, tendo como marco o ano de 1965 (MINTZBERG, 2004). Com isso, a noção da comunicação como instrumento e ferramenta de suporte à gestão ganha força e a comunicação – compreendida nesse caso como produção de mensagens, transmissão e recepção de informações – passa a ser considerada e utilizada como ferramenta e instrumento de controle do planejamento estratégico (MINTZBERG, 2004). Nesse sentido, segundo Mintzberg (2004, p. 280), a comunicação torna-se fundamental “para buscar o apoio tangível, e também moral, dos influenciadores”, nos planos definidos pelas organizações, implementados e conduzidos pelos gestores.

Entretanto, o autor chama a atenção para o risco de o planejamento estratégico tornar-se um jogo, na medida em que enfatiza a imagem do que foi planejado ou dos objetivos a serem alcançados, com vistas a impressionar tanto interna como externamente, embora sem consistência como planejamento efetivo. Segundo ele, essa pode ser uma das suas armadilhas que, associada à ideia equivocada de “relações públicas”, torna o seu uso artificial como fator de visibilidade ou o que denomina “planejamento para apresentação”, em benefício da imagem da organização ou até mesmo de um gestor, de maneira superficial (MINTZBERG, 2004, p. 181). Conforme explica,

O planejamento decorativo (...) pode facilmente tornar-se político, opondo as pessoas de fora em busca de controle às de dentro, que procuram proteção. O mesmo pode acontecer internamente quando o planejamento passa a ser um mecanismo para impressionar a gerência sênior. (MINTZBERG, 2004, p. 181).

Assim, pode-se dizer, recorrendo a Landowski (1992) que, por trás da fachada das expressões planejamento estratégico e comunicação como ferramenta de gestão, há uma noção ampliada de práticas significantes e de relações de força – e de poder. E, nesse caso, não é propriamente o planejamento ou a estratégia ou a comunicação que estão em causa, mas o planejamento “manipulatório de um meta-sujeito” (LANDOWSKI, 1992, p. 150), em condições de interação e representação num determinado grupo social.

Por outro lado, os planejamentos, além de conformarem a programação para as ações organizacionais, passaram a ser também vistos, como “meios de comunicação e instrumentos de controle” (MINTZBERG, 2004, p. 278). Assim, desenvolvem-se estratégias e planos que devem ser conhecidos e compreendidos interna e externamente, conforme os interesses, objetivos e metas organizacionais. Isso, acredita-se, ocorre a partir do processo de comunicação capaz de impulsionar o engajamento de pessoas e profissionais envolvidos, contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pela organização e expostos por meio do planejamento.

Nessa perspectiva, a comunicação torna-se um dos papéis ou capacidades mais importantes do planejamento para que todos na organização – e públicos externos que a interessam – conheçam sua estratégia e posicionamento. Internamente, a comunicação também é imprescindível: por meio dela [acredita-se e espera-se], os empregados sabem o que precisam fazer para que a estratégia seja concretizada. (MOURÃO, 2014, p. 28).

Nesse caso, a comunicação, por meio do planejamento, proporciona “um meio pelo qual a administração, como um todo, normalmente, [pode] falar em estratégia”. (MARKS, citado por MINTZBERG, 2004, p. 279). Pode-se dizer ainda que os estudos da Comunicação Organizacional, até a década de 1990, seguiram esse viés, incorporando também o conceito de estratégia.

É nesse contexto que a comunicação, associada à noção de estratégia nas organizações ganha corpo, sendo associada à intenção no desenvolvimento de projetos, planos e ações de comunicação impulsionada por e com vistas aos resultados organizacionais. Por seu encadeamento, pode-se dizer que o conceito de comunicação estratégica reforça o paradigma informacional da comunicação no contexto das organizações, [...] uma vez que a perspectiva adotada traz também a ideia de linearidade da estratégia. (MOURÃO, 2015, p. 28)

Estudos mais recentes, especialmente a partir da década de 1990 no Brasil, oriundos do campo da Comunicação Organizacional, passam a ter um outro viés, colocando a comunicação como estruturadora do cenário organizacional em contraponto à noção de comunicação como ferramenta de gestão. As pesquisas e estudos realizados desde então alargam a noção de comunicação, especialmente no contexto das organizações, compreendendo-a a partir de sua complexidade e da ideia de interação que incorpora elementos do paradigma informacional, ampliando-o – assim como ocorreu com a noção de gestão como prática social mencionada no item anterior e pode-se dizer, indo ao encontro dessa noção. Já neste século, as visadas diferenciadas na construção teórica da Comunicação Organizacional que buscam considerar a complexidade da

sociedade, do ser humano e a construção de sentidos são fortalecidas, sem perder de vista, no entanto, sua função informacional, mas não a reduzindo a essa função.

Nessa lógica, compreende-se a Comunicação Organizacional, como um processo, com “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer” (BALDISSERA, 2008, p. 32). Além disso, pode-se acrescentar, a partir de Braga (2012), que a comunicação acontece na escuta, atravessada por circuitos⁶ sociais que impactam a construção de sentidos. Dessa forma, é a partir do acontecer e dos feixes de circuitos em circulação que ocorre o processo de disputa, construção e (re)construção de sentidos, compreensão e não compreensão, inerente à comunicação e ao ser humano.

Em consonância com essa perspectiva teórica, Oliveira e Paula (2007) afirmam que o paradigma clássico-informacional, que ainda fundamenta estudos da Comunicação e da Administração, é “insuficiente para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e atores sociais”. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 23). Deve-se ressaltar que, a partir dessa visada dos estudos de Comunicação Organizacional, não se adota mais a noção de público-alvo, por compreender que não há um alvo nos processos de comunicação, mas atores sociais ou interlocutores, dentre eles a organização, em constante interação.

Tal perspectiva leva a compreender a comunicação como um processo complexo, decorrente da circulação e acontecendo na circulação, quando ocorre a construção, (des)construção e (re)construção de sentidos. Sendo assim, se antes se enfatizava o caráter instrumental, tendo como objeto de estudo as mensagens, a transmissão de informação, os códigos, o emissor, o receptor e os canais; no mundo hodierno, com tantas transformações, amplia-se a abrangência da comunicação que passa a ser compreendida como processo e prática social que ocorre a partir da relação entre os diferentes interlocutores num determinado contexto.

Dessa maneira, para compreender comunicação e gestão, parte-se do princípio de que a comunicação é um dos constituintes das organizações, “tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados” (OLIVEIRA, 2008, p. 97). A partir do momento que se

⁶ Braga (2012, p. 44) institui o conceito de circuitos para mostrar que a comunicação, hoje, ocorre a partir de “fatos comunicacionais da sociedade” que envolvem a tecnologia e a cultura, e “cada setor ou processo de sociedade participa de circuitos múltiplos” sendo também a sociedade ou os “campos sociais” atravessados por circuitos diversos.

compreende a comunicação como processo dinâmico, moldado pelas interações e pelas relações – e relações de força – entre os diferentes interlocutores, em determinados momentos, cenários e contextos,

[...] os processos de comunicação precisam ser orientados por estratégias que são elaboradas com base em diferentes metodologias, entre as quais, o planejamento estratégico. Precisam também levar em consideração a realidade de comunicação e os diferentes interesses e perspectivas dos sujeitos na dinâmica interativa. (OLIVEIRA, PAULA, 2012, p. 71).

Essa noção vai ao encontro da representação que se tem de organizações nos dias de hoje, uma vez que elas “substituem várias estruturas institucionais tradicionais, tais como a família, a igreja, os grupos sociais de relacionamento e o governo” (DEETZ, citado por REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 171), definindo o tempo disponível para o trabalho, para o lazer e até mesmo para as atividades sociais. Em grande parte, são também elas que definem as condições de desenvolvimento pessoal, influenciando valores morais e éticos dos sujeitos, atores sociais.

Nesse sentido, deve-se ressaltar que as organizações não se limitam à ordem da racionalidade, uma vez que “há consenso de que os três elementos centrais e estruturadores deste novo cenário são: 1) as organizações formais, 2) a comunicação e 3) o declínio do paradigma da racionalidade”. (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 170). Pode-se dizer, com isso, que a comunicação influencia e age também como estruturadora na conformação da sociedade e das relações sociais e, assim, “a racionalidade perde poder enquanto força organizadora e determinante da vida social contemporânea”. (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 170).

Sendo assim, no cenário hodierno, no qual imperam a instabilidade e a complexidade das relações e dos processos de comunicação, as estratégias passam a ser compreendidas como

[...] perspectivas de longo alcance que, apesar de propostas pela alta administração, são, segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), efetivamente construídas por meio da contribuição de vários agentes (internos, externos, hierarquicamente diferenciados). Tais contribuições, como elementos constituintes de processos de produção de sentido realizados pelas (e nas) interações e interpretações de um coletivo, dão à estratégia uma dimensão diferente daquela apresentada no contexto da modernidade: a estratégia deixa de ser compreendida como escolha unicamente racional e sempre antecipada de um caminho seguro a ser seguido. Sob a ótica contemporânea, vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com nossas escolhas. (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 172).

Nesse viés, Pérez (2012a) afirma que a estratégia planejada de comunicação nas organizações, deve ser pensada como prática social e não numa perspectiva linear e de controle. Ressalte-se que na prática social, recorrendo a Braga (2012), encontram-se circuitos que “envolvem momentos dialógicos, momentos “especializados”; momentos solitários – o mundo circula em nosso *self* – e momentos tecno-distanciados, difusos” (BRAGA, 2012, p. 44), sugerindo a complexidade do processo comunicativo.

Pérez (2012a) ainda considera a comunicação como uma das estratégias inerentes à vida. Quando planejada, pode ser compreendida como a capacidade do homem para aproveitar melhor as oportunidades, por meio da interação, dentro de um sistema social atravessado pelas relações de forças, interpretando e conferindo sentido ao mundo. Dessa forma, pode-se dizer que os homens “diferentemente da sociedade das formigas se comunicam por meio da linguagem, acham e imaginam alternativas, observam e interpretam o mundo e desenvolvem estratégias de ação” (VIZER, 2011, p. 69), incluindo nessas, as de comunicação, também inerentes à sobrevivência.

Pode-se inferir que essa forma de compreender a comunicação no contexto das organizações – que pode ou não ser planejada – está em consonância com o mundo dinâmico no qual nos inserimos, onde

[...] lo nuevo es la velocidad, discontinuidad y turbulencia del cambio que vivimos desde finales de la década de 1980. Un tipo de cambio que no permite una gestión incremental, sino que exige respuestas cada vez más rápidas ante la presión de los mercados y la sociedad.”⁷ (PÉREZ, 2012, p. 35)

Embora não se tenha controle ou garantia de que os sentidos sejam apreendidos conforme desejam a organização e o gestor, uma vez que a circulação se dá de sentidos num contexto social e relacional no qual os elementos não são controláveis, os sujeitos interlocutores, especialmente os gestores, têm um potencial de comunicação decorrente do seu posicionamento e seu lugar de fala. Tal perspectiva conceitual, adotada num coletivo, torna-se a base para se desenvolver uma estratégia planejada de comunicação na organização, não a reduzindo ao controle sobre e da informação, mas adotando-a como prática social e complexa.

⁷ “[...] o novo é a velocidade, a descontinuidade e a turbulência da mudança que vivemos desde os fins da década de 1980. Um tipo de mudança que não permite uma gestão incremental, mas que exige respostas cada vez mais rápidas em função da pressão dos mercados e da sociedade. (PÉREZ, 2012, p. 35, tradução nossa).

Sendo assim, para compreender as estratégias de comunicação nas organizações, a partir da construção conceitual aqui tecida, devem-se considerar, fundamentando-se em Pérez (2012a, 2012b), quatro premissas:

a) o pensamento complexo de Morin e os novos paradigmas científicos dos séculos XX e XXI; b) a necessidade de recuperar o ser humano só ou em grupo, mas sempre em relação; como o verdadeiro protagonista de sua vida e de sua ação; c) as diferenças humanas como causa e como efeito: todos somos diferentes e as estratégias humanas estão ligadas a essa questão; e d) entender a comunicação e a estratégia como fenômenos próprios da vida. (MOURÃO, 2014, p.31).

Assim, tanto a estratégia como a comunicação, especialmente a realizada pelos gestores, passam a ser assumidas como prática social e não uma formulação ou método estático e linear. Para tanto,

[...] hay que abandonar las viejas metáforas y comenzar a pensar en un conjunto de flujos y de elementos que se autoproducen e reconfiguran. Pensar en una red de públicos de los que dependemos y en una red de conversaciones de las que nace la innovación y que nos ayudan a engancharnos en nuestros entornos.⁸ (PÉREZ, 2012, p. 175).

Nessa perspectiva, atuar como gestor, assumindo o papel de comunicador nas organizações, em sentido complexo, requer novos discursos e posturas, pois esse papel vai além da produção, transmissão e recepção das informações: a comunicação acontece no processo de interação, que tem como característica intrínseca a sua falibilidade, pois na interação ocorre a construção, (des)construção e (re)construção de sentido que abarca todo esse processo. Pode-se dizer ainda que essa comunicação está fundada na dimensão dialógica e envolve todos os setores da organização e os diferentes grupos com os quais ela se relaciona.

A circulação de informações pela organização e a respeitabilidade pelas posições divergentes consolidam a produção de sentido da organização, ao mesmo tempo que estimula um processo estratégico de comunicação. (OLIVEIRA, 2002, p. 96).

A partir das reflexões aqui realizadas, pode-se dizer da insuficiência de se reduzir a comunicação, nos processos de gestão das organizações, especialmente nos dias de hoje, a um modelo linear informacional e instrumental. Pensar nos processos de comunicação no contexto das organizações implica, fundamentalmente, acionar valores e cultura,

⁸ “[...] é necessário abandonar as velhas metáforas e começar a pensar em um conjunto de fluxos e de elementos que se autoproduzem e reconfiguram. Pensar em uma rede de públicos dos quais dependemos e em uma rede de conversações da qual nasce a inovação e que nos ajuda a integrar-nos a nossos ambientes”. (PÉREZ, 2012, p. 175, tradução nossa⁸).

atribuindo sentidos que são (des)construídos, (re)construídos e (re)significados numa constante disputa de forças e de poder, gerando também uma constante perturbação sistêmica (BALDISSERA, 2009) . Consonante a tal raciocínio, deve-se ressaltar ainda que a “gestão constitui-se como um sistema político em que imperam transações negociadas, pela constituição de coalizões que representam diferentes interesses do conjunto dos membros de uma dada organização” (JUNQUILHO, 2001, p. 305).

Compreende-se, assim, que o gestor, também decisor, posicionando-se “entre a casa grande e a senzala”, pode, por meio da comunicação, contribuir tanto para manter e/ou reforçar matizes existentes como para transformá-las. Conforme ressalta Carrieri (2015, p. 153), os discursos produzidos por diferentes enunciadore s têm “efeitos que se inscrevem em uma rede relacional, permeada por disputas de poder”, envolvendo organizações, gestores e empregados. Nesse sentido, a complexidade dos processos comunicacionais pode transformar-se em mais um elemento perturbador e/ou dificultador, conforme mencionado anteriormente, para o gestor exercer seu papel de comunicador, especialmente em tempos de interação mediada por computador, tópico que será tratado na sequência.

Um olhar especial para as mídias sociais digitais e seu potencial

“É porque a sociedade decide acionar tecnologias em um sentido interacional que estas se desenvolvem – na engenharia e na conformação social. (BRAGA, 2012, p,36).

Pode-se dizer, a partir dessas reflexões, que a comunicação no contexto das organizações passa a ser pensada segundo um viés que a coloca como processo de interação e prática social complexa, realizada por meio de sistemas simbólicos, de forma mediada, num dado contexto no qual ocorre a circulação da informação e a consequente construção, (des)construção e (re)construção de sentidos, envolvendo “interações entre interlocutores, discursos, dispositivos, espaços conversacionais e interpretações”. (MARQUES, 2015, p.8).

Com isso, faz se necessário compreender também a noção de interação, uma vez que o presente artigo se propõe a instigar reflexões acerca do papel do gestor como comunicador em sentido complexo. Em função do desenvolvimento das tecnologias de informação e do maior acesso às informações, via computador, considerado um dispositivo de interação, se enfatizará a noção de interação mediada pelo computador, muitas vezes sinônimo de mídias sociais digitais.

Ressalte-se, conforme encadeamento anterior que, ao falar de interação, pressupõe-se uma comunicação que incorpora a ideia da produção, transmissão e recepção da informação, mas que vai além dela, uma vez que a interação “pressupõe a circularidade de discurso entre os envolvidos, o que reforça a importância da interlocução” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 23). É por meio dela que se proporciona a controvérsia e o debate social entre atores sociais individuais e coletivos, o que é inerente ao processo de comunicação. Conforme as autoras, essa interação que pressupõe a interlocução ocorre no espaço comum, onde há interesses convergentes, no qual os diferentes interlocutores e/ou interagentes⁹, dentre eles a organização, estão em diálogo e em transmutação constante de seus papéis – ora emissor, ora receptor, portanto interlocutor e/ou interagente – em contraponto ao modelo clássico-informacional que investe na unilateralidade do processo de comunicação, compreendido como linear e adotando papéis fixos de emissor/receptor.

Recuero (2009) complementa afirmando que estudar a interação significa também compreender a comunicação entre os diferentes atores sociais, considerando a reciprocidade, intenções e atuações de cada ator/interlocutor/interagente envolvido no processo comunicativo. Nesse sentido, as interações são partes das percepções do universo de cada um, “influenciadas por elas e pelas motivações particulares desses atores” (RECUERO, 2009, p. 31). Dessa forma, pode-se dizer que a interação e, por consequência, a comunicação interacional, inclusive a mediada por computador, são compreendidas como um fenômeno e não como técnica ou dispositivo, enfatizando também o relacional e não só a mensagem ou a transmissão de um conteúdo.

Essa compreensão reforça, mais uma vez, que a comunicação acontece na circulação dos sentidos presentes nas relações, acionados por uma série de fatores que influenciam a construção, (des)construção e (re)construção de sentidos transmitidos e/ou postos em circulação. Sabe-se, no entanto, que as relações no mundo hodierno, caracterizado por Benkler (2011) como a era da economia da informação, estão cada vez mais fluidas, ligadas por linhas também mais tênues e muito mais complexas, pois menos claras e/ou visíveis, diferentemente das relações e/ou “amizades clássicas”, estabelecidas a partir de virtudes (BENKLER, 2011).

⁹ O termo interagente é utilizado por Primo (2005) em substituição a usuário. Esse, segundo o autor, deixa subentendido um sujeito à mercê de outro hierarquicamente superior ao passo que interagente, oriundo de *interactant*, associa-se diretamente à ideia de interação, como é utilizado por Primo (2005). Nesse sentido, interagente também pode ser compreendido, no presente artigo, como o interlocutor e/ou ator social.

Nessa era, as relações virtuais têm estabelecido padrões que orientam relacionamentos (BAUMAN, 2004) e, portanto, a interação mediada por computador, ou seja, realizada e/ou proporcionada e acontecendo por meio do computador, tem se tornado cada vez mais “naturalizada”, inclusive nas relações de trabalho. Deve-se ressaltar, porém, que a interação não ocorre pela tecnologia, mas por um componente social acionado pelos interagentes, pois, sobre a tecnologia disponibilizada é preciso ainda que se desenvolvam invenções sociais de direcionamento interacional (BRAGA, 2012). Essa talvez seja a parte mais importante da questão: não basta ter a tecnologia à nossa disposição utilizando-a a partir de uma lógica linear ou informacional, uma vez que o acionamento, em sentido interacional, só ocorre quando a sociedade e/ou os atores sociais ou interagentes o decidem fazê-lo. Sendo assim, essa interação não se dá a partir da tecnologia, mas da conformação social, mediada pela tecnologia. (BRAGA, 2012).

Nesse sentido, acionadas pelos gestores e pelas equipes, a interação mediada por computador e, mais especificamente pelas mídias sociais digitais, poderiam ser consideradas o que Oliveira e Paula (2007) denominam espaço comum para a interação entre os atores sociais, dentre eles as organizações, os gestores e os trabalhadores, propiciando a circularidade de discurso entre os diferentes atores sociais/interlocutores/interagentes envolvidos. Assim, as mídias sociais digitais têm potencial para funcionar como o *locus* que propicia a resposta social aos discursos circulantes (BRAGA, 2012). Segundo Primo (2007),

os meios digitais abrem novas formas de comunicação e demandam a reconfiguração dos meios tradicionais ao mesmo tempo que amplificam potenciais pouco explorados. A instantaneidade dos intercâmbios mediados, as tecnologias de armazenamento e recuperação de informações e a escrita e leitura *hipertextuais* vêm também desafiar a estabilidade de alguns consensos teóricos. (PRIMO, 2007, p.9).

Ainda buscando compreender o conceito, partindo do viés sistêmico-relacional, devem-se marcar duas formas distintas de se perceber a interação, especialmente a mediada pelo computador. Segundo Primo (2004), a interação pode ocorrer, de forma diferenciada, entre humanos e não humanos, “entre os sujeitos, entre o interagente humano e o computador, entre duas ou mais máquinas” (PRIMO, 2005, p.11).

Uma das formas de interação é denominada, por Primo (2005), como interação mútua, que consiste na relação entre interagentes/atores sociais, quando ocorrem contínuas problematizações, negociações de sentidos e de verdades, de forma recursiva, em consonância com os sentidos colocados anteriormente para o termo (BRAGA, 2012;

OLIVEIRA e PAULA, 2007; RECUERO, 2009). A interação mútua se desenvolve a partir da negociação relacional que ocorre durante o processo comunicativo. Sendo assim, ela “é um constante vir a ser, que se atualiza através das ações de um interagente em relação à(s) do(s) outro(s). Ou seja, a interação não é mera somatória de ações individuais” (PRIMO, 2005, p.13), mas acontece na circulação, por meio das mídias sociais digitais, também possibilitando a construção, (des)construção e (re)construção de sentidos.

Já a interação reativa pressupõe a relação com a máquina, a automatização das trocas e o estímulo às respostas por meio de uma programação, não ocorrendo, nesse caso, a recursividade ou a negociação de sentidos e/ou verdades. “Enquanto a interação mútua se desenvolve em virtude da negociação relacional durante o processo, a interação reativa depende da previsibilidade e da automatização nas trocas.” (PRIMO, 2005, p.13). Na prática, há, no entanto, uma imbricação entre a interação mútua e a reativa, uma vez que “tanto se pode estabelecer interações reativas quanto mútuas, simultaneamente” (PRIMO, 2005, p.14).

Nesse sentido, quando se reflete sobre o papel de comunicador do gestor, em sentido complexo, deve-se considerar o potencial da comunicação mediada pelo computador, em especial das mídias sociais digitais, compreendendo, no entanto, o valor da interação mútua como a comunicação que se busca entre os diferentes interagentes em um ambiente organizacional. Reforça-se, mais uma vez, que as estratégias de comunicação têm potencial na medida em que se constituem a partir da busca pela compreensão das interações e do (re)conhecimento do outro como um interlocutor e não um receptáculo, mas sujeito na produção e construção de sentidos, também em constante relação de forças. Portanto, esse novo olhar representa o sair de uma linha de pensamento na qual a comunicação é desenvolvida de forma linear e objetiva, assumindo sua complexidade e, em função disso, a não garantia da compreensão da mensagem tal qual foi divulgada e/ou transmitida. Afinal, a gestão e a comunicação constituem-se em um ambiente de constante relação de disputa.

Notas conclusivas, mas nesse momento

Esse artigo buscou instigar uma reflexão inicial acerca do papel de comunicador, em sentido complexo, que pode ser exercido pelo gestor e que tem sido reivindicado a ele. Partiu-se das noções de um encadeamento conceitual acerca das representações e metáforas de organização, associadas ao papel e às funções do gestor. Trouxe a noção de

gestão como prática social e associada a ela, uma noção alargada do que seja a Comunicação Organizacional, processo complexo que considera a interação e, com isso a constante construção, (des)construção e (re)construção de sentidos, além de sua falibilidade. Discutiu-se ainda que o papel de comunicador pode ser exercido pelo gestor de forma ordinária, sem que se conheça as técnicas e/ou a lógica da comunicação como processo complexo, especialmente com o avanço das tecnologias de informação e comunicação.

Nesse sentido, tais reflexões buscaram abrir espaço para se pensar nas potencialidades de um processo de comunicação dialógica entre gestores e equipes, promovendo o relacionamento entre campos e saberes interdisciplinares, com potencial de transformação. Pode-se dizer que essas diferentes interpretações podem levar a pensar em outros aparatos, metodologias e/ou processos de gestão visando a imprimir a ideia mais humanizada de organização, hoje com forte ênfase na informação e na gestão do conhecimento. Mesmo sendo orientadas pela mesma lógica: o homem permanecendo usado e/ou considerado recurso e/ou meio para que as organizações, guiadas pela produtividade e pela competitividade, atinjam os objetivos estabelecidos e consigam manter-se no mercado, pode-se pensar ainda, a partir das reflexões aqui iniciadas, no papel de gestor comunicador como o desse ator social que, representando seu papel, pode buscar compreender, de fato, o outro, assumindo-o como homem sujeito, não restringindo-o a recurso com vistas a obtenção de metas organizacionais.

Tais reflexões, que não podem ser consideradas conclusivas, poderiam configurar-se como questionamentos para contribuir com o desenvolvimento de novas pesquisas com vistas a se pensar na gestão, e nas relações do gestor com os diferentes atores organizacionais, como processo capaz de humanizar o trabalho e, quiçá, redimensionar a noção de objeto/recurso humano para a de sujeito humano nas relações entre gestor e equipes nas organizações.

Ressalte-se ainda que a Comunicação Organizacional, abordada segundo a sua complexidade, apresenta-se como um processo também desorganizador, uma vez que o diálogo nunca é linear. Buscando transmitir uma informação ou construir um sentido a respeito de algo ou alguma coisa, também tensionamos a nossa – e a do outro – visão de mundo e, intrinsecamente, a de organização. Nesse processo, há um constante desorganizar com a intenção de organizar (BALDISSERA, 2009), pois estamos sempre sujeitos à transformação, à construção ou à (des)construção de sentidos com vistas a reforçar ou mudar a percepção que se tem sobre algo ou alguma coisa, processo que nunca

ocorre de forma linear. Pensar no papel do gestor como comunicador nesse sentido complexo e dialógico implica pensar nesse tensionamento de forças e de sujeitos portadores de sentidos de mundo.

Referências:

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: Edipurs, 2008.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: *Organicom*. São Paulo: V. 10-11, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade líquida. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z. Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BENKLER, Y. The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest. New York: Crown Business, 2011.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: JANOTTI, Jéder Jr.; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). *Mediação & Mídiação*. Salvador: Edufba; Brasília: Compós, 2012a.

CARRIERI, A.de Pádua. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. In: *Revista de Administração de Empresas*. FGV-EAESP. São Paulo, V. 55, n. 2, mar-abr 2015.

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.

FOUCAULT, Michel; tradução NEVES, Luiz. *A arqueologia do saber*. 8.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012a.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, RJ: Vozes 1987

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 18ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. *Revista Gestão & Produção*, v.8, n.3, p.304-318, dez. São Carlos, SP, 2001.

LANDOWSKI, Eric. *A sociedade refletida: ensaios de sociosemiótica*. São Paulo: EDUC/Pontes, 1992.

MARQUES, Ângela, Prefácio. In: OLIVEIRA, Ivone de L; PENNINI, Anice; MOURÃO, Isaura. *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros*. Curitiba, PR: CRV, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. 1.ed. – 4.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOURÃO, Isaura G. Comunicação organizacional, teoria e *práxis*: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações. Dissertação, PUC Minas, Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica. 2002, 177f. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir. (Org.). Interações Plurais: a comunicação e o contemporâneo. Belo Horizonte: Annablume, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVERIA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (Org.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

PÉREZ, Rafael Alberto. Pensar la estrategia: otra perspectiva. 1a.ed. Buenos Aires: La Crujía, 2012a.

PÉREZ, Rafael Alberto. Seminario avanzado en Comunicación Estratégica: Cómo pensar y hacer hoy las estrategias de comunicación. Universidade de São Paulo – Faculdade de Comunicação e Artes, 2012b.

PRIMO, Alex. Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador. In: BRASIL, André; FALCI, Carlos Henrique; JESUS, Educaro de; ALZAMORA, Geane. (Org.). Cultura em fluxo: novas mediações em rede. 1 ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

PRIMO, Alex. Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição Porto Alegre: Sulina, 2007.

PRIMO, Alex. Como fala um actante coletivo? In: Contemporânea: Comunicação e Cultura - v.12 – n.03 – set-dez 2014.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (Org). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

URIBE, Pablo Múnera. La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín. Comunicación, 2007.

VIZER, Eduardo Andrés. A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.