

Comunicação Organizacional: Um estudo inicial sob a perspectiva da teoria da Complexidade.¹

Rosângela Azedo de, OLIVEIRA²
Maria Emilia ABBUD³
Universidade Federal do Amazonas, AM

RESUMO

A Comunicação ao longo dos anos tem sido investigada a partir de várias perspectivas. O presente trabalho tem por objetivo refletir sobre os aportes teóricos da Comunicação Organizacional sob a perspectiva do paradigma da Complexidade. A abordagem apresentada contempla um ambiente de incertezas e complexidade onde a Comunicação atua na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Organização. Comunicação Organizacional. Complexidade.

INTRODUÇÃO

A Comunicação ao longo dos anos tem sido estudada a partir de várias perspectivas. Compreender o funcionamento desse mecanismo e relacioná-lo aos contextos não é tarefa das mais simples, mas constitui-se parte relevante das investigações acerca do tema.

Várias teorias buscam explicar a Comunicação, uma área considerada por muitos pesquisadores como um lugar onde dois ou mais caminhos se cruzam, o que significa que o campo da comunicação está situado na encruzilhada de várias disciplinas e que por isso, despertou o interesse de outras áreas. O caminho percorrido até aqui permanece em construção, avançando em alguns pontos e considerando aquilo que antes era posto de lado. A comunicação realizada nos ambientes organizacionais apresentou um cenário evolutivo semelhante. Inserida em um contexto acelerado e cheio de transformações as organizações

¹Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 6 a 8 de julho de 2016.

² Relações Públicas, Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Federal do Amazonas PPGCCOM – Ufam. Membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares.

³Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCCOM e Vice - coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Membro do Comitê de Ciências Sociais Aplicadas (PIBIC - Ufam) e Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. Estudante de Graduação 6º. semestre do Curso de Jornalismo da ECA-USP.

precisavam buscar novas práticas de gestão para enfrentar a competitividade e, a comunicação, considerada uma potencialidade estratégica também precisava de novos olhares para avaliar seus processos. Diante disso, estudar o processo comunicacional como uma equação, pode ser um obstáculo na busca pela compreensão sobre o que de fato ocorre nas interações humanas, posto que, estas são produzidas num ambiente de contradições e incertezas.

Em um contexto globalizado e de constantes avanços tecnológicos novos paradigmas foram surgindo e um dos que possuem grande destaque na contemporaneidade é o elaborado por Edgar Morin, denominado: Paradigma da Complexidade. Para o autor a Complexidade “reconhece a parte da desordem e do imprevisível em todas as coisas, também reconhece uma parte inevitável de incerteza no conhecimento. É o fim do saber absoluto e total (MORIN, 1996, p. 495)”. Sendo assim, a realidade constituída na sociedade hoje apresenta características mais dinâmicas, versáteis e inovadoras. Nas organizações a realidade não é diferente, por isso, é possível ampliar os estudos da Comunicação Organizacional tomando por base a teoria da Complexidade de Morin, que enfatiza aspectos de um pensamento mais flexível e interacionista.

Na comunicação realizada nas/pelas organizações, a teoria formulada pelo teórico, tem por finalidade atuar como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2011, p.116). Isso significa que, em uma organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar, por isso, seu planejamento deve considerar também aspectos de incerteza e subjetividade.

O presente trabalho pretende realizar uma reflexão inicial sobre os pressupostos da Comunicação no ambiente organizacional contemporâneo a partir das contribuições teóricas do Paradigma da Complexidade de Edgar Morin. Compreender o funcionamento desse mecanismo e relacioná-lo aos contextos configura-se como parte relevante das investigações acerca do tema. A abordagem contempla um ambiente de incertezas onde a Comunicação atua na evolução das estratégias empresariais e no progresso das organizações. Analisar as características do paradigma da complexidade dentro do processo de Comunicação Organizacional requer um olhar mais sensível e diferenciado, que envolva um sistema de pensamento aberto, interacionista e flexível. A complexidade é uma nova visão de mundo que aceita as transformações contínuas ocorridas nele, sem negar aspectos de multiplicidade e incerteza. Dessa forma, acrescentar pressupostos teóricos dessa teoria

no processo de comunicação constitui-se em um desafio, pois, rompe com fórmulas comprometidas com a racionalidade instrumentalizada. Superar esse modelo exige colocar o ser humano e suas particularidades como eixo principal, valorizando sua capacidade criadora, assim como sua subjetividade e afetividade e, nesse sentido, a organização passa a ser vista como resultado de um processo dialógico entre homem e meio ambiente.

Pressupostos teóricos da Comunicação Organizacional e as contribuições da Complexidade de Edgar Morin.

A comunicação praticada no contexto organizacional é fator decisivo na aplicação de novas estratégias, de reestruturações e de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus públicos. Correntes teóricas apontam novas posturas para a área, como:

É central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização. Com destaque, entende-se que a Comunicação Organizacional questiona o fenômeno organização. (MARCHIORI, 2008, p.169).

O contexto atual do mundo empresarial estabelece uma nova feição para a comunicação: a de atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais que se caracteriza, especialmente, pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando este processo comunicacional começa a integrar as áreas de uma organização desenvolvem-se possibilidades expressivas de enriquecimento da cultura desse lugar.

É relevante, ao iniciarmos este estudo sobre Comunicação Organizacional, apontar o significado da palavra organização para entender melhor o papel que a comunicação exerce nela. Kunsch (2003, p.23) procura conceituar o termo a partir de dois aspectos defendidos pela maioria dos autores: “o ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns”. Destaca-se, a visão organicista defendida por alguns estudiosos que “veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental” (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p. 23). Os teóricos da Administração, como Henry Mintzberg (1995, p.17), conceituam o termo como: “estruturas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes”.

O que vale enfatizar é que, ao longo dos anos, independentemente dos conceitos, foi possível observar transformações ocorridas no ambiente organizacional. A Revolução Industrial e o surgimento das ferrovias, por exemplo, provocaram alterações sociais relevantes no contexto das organizações. O modelo adotado nesse período era de extremo rigor, autoritarismo e disciplina. Em um segundo momento da Revolução Industrial começam as buscas por uma forma mais científica da Administração. Destaca-se neste estudo o teórico Frederick Taylor que embasa sua teoria no aumento da produtividade e na distribuição das responsabilidades. O mundo organizacional, a partir desse cenário de produtividade, passa a inserir aspectos de mecanização e maior rigidez nas relações com os trabalhadores, exigindo ao máximo das suas forças a fim de que a produção fosse cada vez maior. Outro fato a considerar durante este momento foi o ‘fordismo’, modelo idealizado por Henry Ford que transformava o homem em máquina. Atualmente, existe uma postura menos fragmentada e mais estratégica dessas organizações, e, observa-se essa condição, quando se nota o posicionamento adotado por elas diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo. O formato rígido e inflexível decaiu dando lugar a um ambiente que capte as mudanças sociais com maior facilidade e responda mais rapidamente às transformações ocorridas nele.

Marchiori afirma que: “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona” (2008, p.161). Nesse sentido, a Comunicação configura-se como elemento-chave e em nosso cotidiano, não é difícil percebê-la atuando nas e entre as organizações. O sistema organizacional se viabiliza a partir do processo de comunicação existente nele.

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positiva ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem. (VALENTIM e ZWARETCH, 2006, p. 46).

Os indivíduos interagem em um ambiente corporativo e a partir dessa interação, geram atitudes espontâneas, observam mudanças, obtêm informações e ajustam suas decisões. Naturalmente, então, com base nessas características, evidencia-se o campo de atuação da comunicação organizacional. Putnam e Cheney definem este processo como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade simbólica com e entre organizações.” (PUTNAM; CHENEY apud MARCHIORI 2008,

p.167). Oliveira e Paula apontam a comunicação organizacional como uma zona de interface com outras áreas.

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada (p. 21).

Já Goldhaber, parte de uma concepção organicista, em que a organização é um sistema vivo e aberto e, para este autor a comunicação organizacional consiste em “um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. (GOLDHABER apud MARCHIORI, 2008, p.167). Em outras palavras, Goldhaber, destaca que este sistema organizacional está conectado “por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis”. (SCROFERNEKER, 2006, p.49).

Dessa forma, podemos inferir sobre a visão sistêmica das organizações, ou seja, a interdependência entre sistemas e subsistemas que se afetam e são afetados mutuamente. Portanto, não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar.

Sendo assim, entender as conceituações adquiridas ao longo do tempo sobre Comunicação Organizacional nos conduz a um novo olhar repleto de inquietações e porque não dizer, provocações. Silva (2008) enfatiza que a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos” (SILVA, 2008, p.7). O autor destaca que uma relação é envolvida por conflitos e cooperação e que sendo assim, é necessário ter capacidade para inventar a relação constantemente, por meio de elementos que muitas vezes são os mesmos de todos os dias.

Na expressão comunicação organizacional há um programa complexo embutido: comunicar e organizar. Comunicar é por si um processo de organização. Implica escolher repertório, um conhecimento, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo. O discurso será organizado conforme os fins em jogo [...]. Essa organização discursiva pode ser espontânea [...] ou calculada. (SILVA, 2008, p.8)

Desta forma, entendemos que “Organização” e “Comunicação” são construtos que se inter-relacionam, pois se constituem em atividades humanas que se caracterizam como básicas e complexas ao mesmo tempo. Nesse sentido, compartilhamos com Baldissera (2009) a compreensão que:

À medida que a sociedade se estrutura, gera organizações que, por sua vez, (retro)agem sobre a/na teia sociocultural, transformando-a. Na base parece estar a noção de relação, isto é, ao entrar em relação os sujeitos transformam o entorno que os transforma – constroem a sociedade que os constrói – em permanente processo de (des/re) organização. (BALDISSERA, 2009, p. 136).

Estamos diante de uma sociedade que é formada por sujeitos complexos, únicos e múltiplos. Esses sujeitos fazem parte de uma organização e levam para dentro dela suas percepções de mundo, visões, aspirações e trajetórias. Compreendê-los a partir do pensamento complexo é aceitar que há outros elementos constituintes desse ambiente e que estes, mesmo fora de um ordenamento, devem ser considerados.

Morin (2008) conceitua a complexidade a partir do seguinte pensamento:

À primeira vista a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomenal. Mas então, a complexidade apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza... (Morin, 2008, p. 20).

Para o autor norte-americano, Russ Marion (2008), o termo pode ser explicado como:

Complexity theory is the study of the dynamic behaviors of complexly interacting, interdependent, and adaptive agents under conditions of internal and external pressure. Complexity theory make several unique observation about those dynamics... (2008, p. 3)⁴

Podemos dizer que a complexidade é algo que faz parte de nossas vidas e que guarda mistérios, mas que constitui-se também em um desafio, pois produz novos significados. É evidente, então, que ao estudar o processo comunicacional organizacional sob esta ótica, devemos analisá-lo não somente a partir de uma perspectiva instrumental, mas tendo como referência sua função estratégica organizacional, sem perder de vista os relacionamentos interpessoais que ocorrem.

⁴ Teoria da Complexidade é o estudo dos comportamentos dinâmicos da interação complexa, agentes interdependentes, e adaptáveis sob condições de pressão interna e externa. Teoria da Complexidade faz várias observações sobre essas dinâmicas.

A partir dessas perspectivas, considera-se indispensável repensar o papel da comunicação organizacional. A visão mecanicista dá lugar a um posicionamento mais estratégico, especialmente, quando “reforça e preserva a identidade organizacional” (BALDISSERA apud CRUZ, 2007, p.194). É necessário, olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia e da competitividade, sem deixar de atentar para a relevância dos elementos que norteiam e envolvem a construção da cultura organizacional. Afinal, uma organização se relaciona por meio da interação entre os fluxos comunicativos existentes nela e, esta interação, se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

Um pouco de Teoria da Complexidade

O mundo foi se transformando e a visão mecanicista, tão utilizada para conduzir as coisas, foi aos poucos abrindo espaço para um novo pensamento mais flexível, dinâmico e diverso. O Paradigma da Complexidade surge envolto a um cenário de questionamentos. A visão isolada das coisas do mundo dificulta ao homem conseguir enxergar onde realmente estão os problemas e o modelo matemático dos teóricos Shannon e Weaver passa a ser considerado excessivamente rigoroso e linear para explicar os fenômenos comunicacionais.

Assim sendo, percebe-se que a comunicação, essencialmente, se fundamenta nas relações e nos processos de interação. Portanto, não pode ser compartimentada. A comunicação no ambiente da complexidade passa a ser concebida de uma maneira contextualizada, dentro de um sistema de relações e de uma visão sistêmica e multi que possibilita olhar o todo, sem, no entanto excluir outros aspectos que compõem o processo.

“Complexidade envolve uma classe de fenômenos, para os quais a ideia-chave é interação” (MORIN, 1996, p. 265). No processo da comunicação uma linha teórica que corrobora com os pressupostos apontados pelo Paradigma da Complexidade é defendida pelo estudioso Gregory Bateson, que se propõe a investigar as relações entre ambiente e organismo. A abordagem interacional formulada pelo teórico “aponta para o fato de que os sujeitos modelam seus atos significativos em função daquilo que identificam como socialmente esperado, ajustando então sua compreensão e suas ações” (BATESON apud SANTO; DIONÍZIO, 2010, p. 7

A origem do pensamento complexo é multidisciplinar. Uma das principais contribuições foi o conceito trazido da Biologia, por Maturana e Varela (2001), que busca

compreender a vida a partir do entendimento dos seres vivos sobre o mundo, e que é denominado de biologia da cognição. Os autores explicam que:

(...) toda a experiência cognitiva inclui aquele que conhece de um modo pessoal, enraizado em sua estrutura biológica, motivo pelo qual toda experiência de certeza é um fenômeno individual cego em relação ao ato cognitivo do outro, numa solidão que (como veremos) só é transcendida no mundo que criamos junto com ele. (MATURANA; VARELA 2001, p.22).

Nesse sentido, é preciso estar envolvido, relacionado, fazendo parte do processo. Ou seja, os organismos funcionam devido à sua interação com o meio, uma espécie de acoplamento estrutural que, continuamente, se caracteriza por uma mudança nas relações e ao mesmo tempo pela conservação dessa relação de transformação que acontece entre eles – organismo e meio. Em outras palavras, estamos em permanente construção e assim como agimos sobre o meio, este age sobre nós.

A Comunicação Organizacional sob o prisma da Teoria da Complexidade.

Insiram-se, então, tais premissas no ambiente organizacional. Ora, o enfoque mecanicista defendido por Taylor e Faiol trouxe a Física de Isaac Newton para as organizações e as pessoas passaram a ser tratadas como máquinas. Acontece que a eficiência mecânica se difere da eficiência humana e com isso, chegou um momento em que as pessoas queriam ser tratadas como seres humanos dotados de inteligência e vontades. No caso da comunicação realizada no ambiente organizacional a realidade não foi diferente. Para Morin (2008, p. 12) “o fenômeno comunicacional não se esgota na presunção da eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão”. Isso significa dizer, segundo Cardoso (2006, p. 1134) que:

O ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados. (2006, p. 1134).

Diante disso, a Comunicação Organizacional, a partir de uma perspectiva contemporânea e fundamentada em uma visão sistêmica e complexa, nos remete a uma diversidade de cenários que encontramos nas organizações ao estudar as relações destas

com seus públicos, assim como suas estratégias mercadológicas, campo de atuação, ou seja, toda a rede complexa de relações que a compõe. Conforme mencionado, a comunicação organizacional em sua trajetória teórico-empírica teve em seus primórdios uma abordagem pautada na utilização de práticas mecanicistas objetivando a organização da comunicação nas organizações e não à comunicação organizacional. Vale destacar que durante todo esse tempo os estudos foram e ainda estão se aprimorando. A reflexão crítica de alguns autores da área como: Bueno, Kunsh, Peruzzo, Scroferneker, Curvello, Baldissera, Marchiori entre outros, tem contribuído para uma abordagem menos instrumentalizadora da Comunicação Organizacional.

Acredita-se que cada vez mais se torna difícil, pensar as organizações a partir das lentes de um Paradigma Simplificador, principalmente porque as organizações, como sistemas complexos, vivem, convivem e sobrevivem em cenários mutantes (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 6).

A complexidade com que se apresentam a estrutura de negócios e as relações sociais nas organizações no mundo contemporâneo não nos permite compreender a comunicação organizacional que tem origem no alto escalão de uma empresa com vistas a concretizar suas normas, objetivos e estratégias, ignorando ou encarando como menos importantes as relações originárias dos diálogos, dos significados e dos contextos social, cultural e político - dos sujeitos integrantes. Para Baldissera (2009, p.160) é preciso pensar a comunicação organizacional pelo prisma da complexidade e isso “exige abandonar a ideia de linearidade e unidade, isto é, faz-se necessário que a organização seja percebida como lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não”. Sobre a complexidade da comunicação no âmbito das relações organizacionais, Baldissera (2010) sinaliza duas dimensões as quais denomina de comunicada e comunicante.

A organização comunicada caracteriza-se, fundamentalmente, pela fala oficial da organização, ou seja, o que ela diz sobre si mesma.

(...) contempla aquilo que, de alguma forma, a organização, como força em interação com outros sujeitos (poder público, comunidade, imprensa, consumidores, empregados e acionistas, dentre outros) considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno (satisfação pessoal, prestígio imagem-conceito, poder simbólico, clientes) e, portanto, entende que mereça ser tornado público (BALDISSERA, 2010, p. 205)

O referido autor chama atenção para o fato de que, apesar da organização conhecer seu entorno e todos os códigos linguísticos, culturais e sociais que a envolvem, não significa que os resultados desejados sejam atingidos.

A organização comunicante consiste na ideia de que é “difícil não comunicar”. Parte do princípio que o mais importante nesse processo é a competência interpretativa da alteridade, isto é, dos públicos com os quais a organização se relaciona.

Enquanto a ‘organização comunicada’ caracteriza-se por ser organizativa, a ‘organização comunicante’ tende a desorganização. A ‘comunicante’, para além das ilhas de comunicação planejada, autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informacionais (BALDISSERA, 2010, p. 208).

Nesse processo em que a organização se (re) constrói através da/na diversidade dos sujeitos, entre certezas e incertezas, entre o ‘comunicado e o comunicante’, entre a organização e desorganização, evidencia-se uma rede de relações em constante interação que, embora algumas vezes nos pareçam distintas são altamente dependentes. Essa rede de relações constrói uma realidade via comunicação. Martino (2010) explica este momento quando afirma:

A realidade social é construída a partir das relações de comunicação, no sentido de atribuir às práticas, valores e ações um significado compartilhado. O significado dado por um único indivíduo aos elementos que o cercam num mundo real tem valor limitado; apenas a intersubjetividade garante a validade das proposições, das práticas e dos valores. Não existe, nesse sentido, uma realidade única, e a construção da realidade social é objetiva na medida em que não está vinculada a nenhum indivíduo, mas a todos. (2010, p. 76).

A partir desse contexto podemos perceber como o ambiente complexo cria novas percepções de entendimento sobre o que acontece nas organizações. Estas, que se constituem como ambientes relacionais têm como desafio aprimorar seus modelos e suas maneiras de competir no mercado. Por isso, entende-se como fundamental refletir criticamente sobre as relações que se estabelecem nas organizações, assim como, seus processos de transformação. A Teoria da Complexidade direciona seus estudos para os indivíduos, suas relações, ações e reações compartilhadas em um ambiente de incertezas. A comunicação por sua vez está presente em todas as relações humanas e possibilita ao homem a troca de experiências, a partir do interacionismo. Relacionar e refletir sobre os pressupostos teóricos das duas possibilitará à organização e aos seus indivíduos maiores chances de criar espaços de interlocução.

CONSIDERAÇÕES

A discussão em torno da comunicação nas organizações na contemporaneidade deve ir além da prescrição de técnica e modelos, superando assim os limites dos enfoques

reducionistas e instrumental da/na comunicação organizacional. Os estudos realizados a partir do Paradigma da Complexidade permitem novos olhares teóricos e metodológicos acerca da área.

O percurso traçado pelos teóricos revela uma evolução dos procedimentos. A própria tecnologia vivenciada nos tempos modernos nos provoca a repensar o fazer organizacional. Salienta-se que não se trata de renegar os pressupostos teóricos anteriores, mas sim, de, sobretudo, enfrentar os desafios de uma sociedade cada vez mais complexa. A reflexão sobre a Comunicação, certamente, abrirá novos caminhos para que se possa compreendê-la melhor. É preciso criar sentido e significado para a comunicação e também para a realizada nas organizações, sem deixar de considerar aspectos que envolvam o meio em que estamos inseridos.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da Complexidade**. Revista *Organicom*. 2011.

_____. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos - Volume I**. São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

_____. **A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, Marlene (Org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Vol. 2. São Paulo – SP. 2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro: 2006.

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6874>

Acesso: 27 de dezembro de 2013.

CRUZ, Cassiana Maris L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. Rio Grande do Sul**, 2007.

Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleuza Maria Andrade. **A Comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin**. In: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-compós. Brasília: número 3, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo**: São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

- MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.
- MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Do original Introduction à la pensée complexe, Paris: ESF éditeur, 1990. Lisboa: Instituto Piaget. 5ª ed .2008.5
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- _____. **O método 3 – o conhecimento do conhecimento**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** 2005.
Disponível em: <http://www2.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=43913>.
Acesso em 27 de janeiro de 2014.
- SALES, Judy Lima Tavares. **A divulgação da ciência em rede de blogs de língua portuguesa: uma análise do Scienceblogs Brasil como subsistema autopoietico**. In: MONTEIRO, Gilson Vieira; ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira; PEREIRA, Mirna Feitoza. In: **Estudos e Perspectivas dos Ecossistemas na Comunicação**. Manaus: Edua, 2011.
- [SANTOS, Ana Carolina Lima; DIONÍZIO, Priscila Martins.](#) **Sobre uma abordagem propriamente comunicacional: experiência, prática e interação**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. 2010.
- SILVA, Juarez Machado. **Apresentação**. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- _____. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Porto Alegre: 2006.
Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>.
Acesso: 30 de março de 2013.
- UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ. Complexity Leadership. Part 1 – Conceptual foundations. United States of America: Leadership Horizons. 2008
- VALENTIM, Marta Lígia P. e ZWARETCH, Natali Silvana. **Comunicação organizacional/Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional**. In: VALENTIM, Marta Lígia P. In: **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**. Marília SP: Fundepe editora, 2007.