



Cultura na Organização Complexa: Simbólica e Imaginária¹

Caroline Delevati COLPO²
Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, RS
Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

RESUMO

Este texto reflete sobre a cultura das organizações, seus símbolos e imaginários através do pensamento complexo (Morin). Compreendendo a organização como unidade complexa, discute-se a recursividade e o dialógico na cultura organizacional sob o enfoque dos elementos simbólicos e imaginários dos sujeitos que integram o ambiente organizacional e dos elementos simbólicos e imaginários (re)criados pela organização. Para apropriação dos elementos simbólicos organizacionais utiliza-se mitos, ritos, e heróis como forma de exemplificação, e imaginário social e individual para apreender a compreensão do imaginário organizacional. Para tal percebe-se um constante processo de autoprodução do sujeito organizacional, quanto da própria organização.

PALAVRAS-CHAVE: organização; cultura; simbólico; imaginário.

A cultura organizacional

As organizações foram, por muito tempo, consideradas conjuntos estabelecidos, estabilizados, racionais ou tentando a racionalidade tendo por objetivo a produção de bens e serviços. A concepção de uma organização racional, em busca de resultados preestabelecidos, é desenvolvida por Taylor e Fayol quando comparam as organizações com máquinas, cujas diversas engrenagens (humanas ou técnicas) podem ser facilmente substituídas prevendo o melhor funcionamento possível com os menores custos possíveis. Sob este olhar a vida organizacional torna-se repleta de rotinas, como um relógio (ENRIQUEZ, 1997). As organizações são planejadas à imagem das máquinas e esperam dos empregados comportamentos mecânicos. Adotam modelos de gestão fundamentados em ciclos envolvendo o planejamento, a execução, o controle e a avaliação das ações, como uma máquina. Observa-se o uso maciço de ferramentas, do

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutoranda em Comunicação Social do PPGCOM da PUC/RS, email: carolcolpo@bol.com.br



tipo *check list*, para melhorar os processos organizacionais (MORGAN, 2000). Esta forma de compreender as organizações passou a ser constantemente criticado por gerar alienação, falta de significação ao trabalho e despersonalização das relações interpessoais, apesar de existir, ainda hoje, nos ambientes de trabalho.

Com o tempo as organizações passaram a ser vistas, pela sociologia das organizações, como um sistema social e humano mediada por interesses políticos. Decisões, participação no poder e controle de atividades tornaram-se preocupações centrais, tanto para administradores, quanto para analistas das estruturas sociais, na vida organizacional (ENRIQUEZ, 1997). Neste contexto, os sistemas de atividades políticas, dentro das organizações, são claramente manifestados nos conflitos e jogos de poder e nas intrigas interpessoais que resultam do fluxo da atividade organizacional. O trabalho, a carreira e os interesses pessoais tornaram-se preponderantes para identificar como as ideias e ações das pessoas colidem ou coincidem na vida política das organizações. Quando os interesses colidem surge o conflito, seja por uma divergência de interesse real ou imaginada. Na tentativa de resolver os conflitos, que muitas vezes tornam-se institucionalizados, o poder tornou-se um meio de influência na busca de determinados interesses (MORGAN, 2000). O político e o afetivo passaram a ter lugar dentro da vida organizacional animada por paixões, interesses, conflitos e poder.

Entretanto, é necessário reconhecer que as organizações não são apenas estruturas políticas geridas pela racionalidade técnica. Após alguns anos, uma nova abordagem das organizações surgiu considerando-a como um meio cultural com elementos simbólicos e imaginários. A organização passou a ser considerada como uma comunidade expressiva repleta de significados que não podem ser compreendidos por uma análise linear e racional. A cultura nas organizações passou a ser tratada como um processo de construção da realidade organizacional, na qual os sujeitos³ interagem com base nas suas culturas. As organizações passaram a ser vistas como lugar de desejos, frustrações, realizações, humanizações e cooptações.

Não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações que produzem culturas. Organizações também produzem suas próprias culturas. Desta forma, com o mesmo potencial que podem ser geradas e recriadas culturas dentro da sociedade, podem ser geradas e recriadas culturas dentro das organizações. Na década de 80 se

³ Para este texto os conceitos de sujeitos, indivíduos e atores sociais são considerados sinônimos. Entende-se para estes conceitos seres humanos diferentes e dotados de identidade própria, mesmo que inconscientemente.



massificou o discurso sobre cultura organizacional, e hoje, está incorporado à teoria, às análises administrativas e ao cotidiano das organizações (FREITAS, 2000).

A crescente preocupação com os indivíduos e suas relações dentro das organizações surge integrada a existência de fatores, não apenas econômicos, que os motivam e os mobilizam, mas também de fatores relacionados à sua identidade, elementos culturais, simbólicos e imaginários. O foco de interesse das organizações na cultura traduz a preocupação pela produção de sentido entre os indivíduos da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir as relações entre seres humanos.

Entretanto, a cultura organizacional pode ser gerada por identidades díspares, uma vez em que, cada indivíduo integra a organização com uma cultura que é construída nas relações estabelecidas fora do contexto organizacional, sejam elas fundamentadas por princípios históricos, artísticos, políticos, sociais.

Schuler (2009) desenvolve o significado de cultura definido-a como o processo coletivo de construção da realidade, por meio de representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada, de forma semelhante se integram o mesmo grupo, ou diferente se comparada com grupos distintos. Compartilhar de uma mesma visão determina, muitas vezes, o sucesso de atuação do sujeito dentro do grupo, uma vez que permite e facilita os fluxos de comunicação, desde o uso das linguagens até a adequada decisão sobre comportamentos, sempre visando algum resultado. É neste sentido, que o conceito de cultura une-se ao conceito de comunicação, na medida em que a cultura é transmitida para ser aceita, ou ainda refutada ou recriada. A autora aborda o conceito de representações sociais para compreender como as pessoas constroem suas representações de mundo, buscando analisar os fenômenos a partir dos sujeitos (causas internas) e do contexto social (causas externas) na compreensão do processo cultural.

Assim, nas organizações há uma diversidade de representações sociais no processo de constituição da cultura organizacional, que necessita de um processo de comunicação efetivo para transmitir estas representações nas interações entre os indivíduos. Entretanto, estas representações sociais podem causar uma heterogeneidade cultural afetando as relações inter e/ou intraorganizacionais (SCHULER, 2009).

Assim, na organização, no qual os processos comunicativos estabelecem a relação entre os indivíduos, é criada uma cultura que tem suas origens nas mais variadas culturas identitárias das pessoas que a compõem. Estas diferentes culturas estão



fundamentadas nas representações de seus fundadores, de seus funcionários, seus consumidores e todos os sujeitos que estabelecem relações com a organização. Esta cultura, por sua vez, pode ser entendida como uma cultura comum a todos os membros desta organização, ou seja, pode ser transmitida a todos os demais membros que vierem a constituir esta organização. Pode ainda, em alguns casos, ser entendida como a identidade da própria organização, mas, pode ser vista como uma cultura estranha aos sujeitos que compõem a organização.

Contrária a visão de Schuler (2009), Freitas (2000) entende a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações. A cultura organizacional transmite os valores, normas, significados e interpretações visando um sentido de direção e unidade no ambiente organizacional e principalmente tornando-se fonte de identificação e de reconhecimento entre seus membros. A cultura organizacional procura a adesão e o consentimento dos sujeitos ampliando a sua idéia de território e vinculando-o a organização. Com isto a organização torna-se fonte de identidade para os sujeitos, principalmente aqueles com fracas referências, uma vez que a identidade é fundamental para a sobrevivência do homem. Para que toda a cultura organizacional seja difundida entre os atores sociais, a organização imprime em seu discurso uma fala quase altruísta. Com isto projeta para o indivíduo uma imagem grandiosa, auto-referente, mostrando-se humanizada na tentativa de um reconhecimento de todos. A organização imprime nos seus discursos uma relação de poder que se efetiva na construção de sentido dos sujeitos.

Segundo Baldissera (2008) a cultura organizacional é constituída por diferentes sujeitos-força, alguns com mais poder de decisão, e, portanto de imposição de seus desejos, valores e verdades, como, por exemplo, os gestores, líderes, e/ou donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas, assim mesmo, agentes de construção de significados e reconhecimentos como, por exemplo, os empregados e os prestadores de serviços.

Porém, não é só de reconhecimentos e identificações que se consolida a cultura organizacional. Srouf (1998) deixa claro que a cultura é a dimensão simbólica da organização que diz respeito ao conjunto de representações mentais de uma coletividade, ao universo simbólico de uma determinada organização concreta e real. O autor faz uma crítica falando de uma cultura organizacional real e outra ideal. A ideal, impregnada de simbolismo, pode ser o que o autor chama de “disfarce” da real, ou seja,



a cultura organizacional mascarará o que de fato é a organização real, mas que de certa forma tem seus efeitos sobre os sujeitos, uma vez que vive-se uma “esquizofrenia simbólica”.

Srouf (1998) fala de uma cultura organizacional misteriosa que está impregnada em toda a organização, inclusive nos rostos de seus atores, de uma cultura simbólica que elabora o discurso simbólico de controle social e relações de poder através de seus mitos, crenças, tabus, estilos e expressões estéticas.

Desta forma fala-se, percebe-se e compreende-se a cultura organizacional criada por simbolismos e imaginários organizacionais, que pode ser real (de acordo com o que de fato é a organização) ou ideal (de acordo com que a organização quer representar) e pelos simbolismos e imaginários individuais. A cultura organizacional forma-se da soma do que a organização quer representar e pelo que de fato ela é, juntamente com o que são os sujeitos que a integram e as suas várias formas de representação. Quando os indivíduos geram uma boa representação e identificação de sua cultura (simbólica e imaginária) com a cultura da organização, pode-se ter uma homogeneidade cultural. Entretanto, se estas representações e identificações são contrárias pode-se ter uma heterogeneidade cultural. O que vai definir a cultura organizacional é a forma de uso, articulação, apropriação e representação dos diversos simbolismos e imaginários provenientes dos diferentes contextos culturais, sejam coletivos ou individuais.

A cultura organizacional na organização complexa

A organização torna-se complexa, um espaço aberto, povoado por múltiplos sujeitos, alguns cooptados pela cultura organizacional e recriando sua cultura própria; outros desenvolvendo um processo de recriação da cultura da organização a partir da sua cultura; e outros rejeitando a cultura organizacional em busca da solidificação da sua cultura, assim como uma série de novas possibilidades de criação, recriação, cooptação, humanização das culturas organizacionais. É válido refletir que na organização várias culturas co-habitam o espaço cada uma com os seus simbolismos e imaginários.

Assim, pode-se perceber a organização e sua cultura através do pensamento complexo. Morin (2000, p.31) descreve o pensamento complexo como o que originariamente se tece junto, um pensamento que se desenvolve sem limites disciplinares, buscando distinguir (mas não separar) e ligar, afirmando que só é possível



gerar conhecimento se puder conhecer as partes que integram o todo, e que se pode conhecer o todo se conhecer as partes que o compõem. A organização é o todo com sua cultura real ou ideal e os sujeitos, com suas culturas, são as partes desse todo. Mas a recursividade do pensamento complexo se efetiva quando o sujeito, com sua cultura é o todo, e a cultura da organização torna-se parte desse sujeito. Não há limites estáticos, definidos e delimitados entre estas culturas. Elas se misturam, se mesclam, se ligam, mas também, se separam e distinguem através do que se torna referencial simbólico para o imaginário de cada sujeito. A parte e o todo das culturas dentro do contexto organizacional se autoproduzem constantemente e extrapolam para além dos limites organizacionais.

A cultura na organização pode ser pensada de forma complexa, também, pela sua noção de dialogismo. O movimento organizador e criador do pensamento organizacional é um complexo dialógico que aciona as competências complementares e antagônicas da mente entre o racional e o empírico, o lógico e o analógico, o racional e o mítico, o preciso e o vago, a certeza e a incerteza, a intenção e a ação, os fins e os meios. Por trás das dialógicas, há a dúvida, a vontade, a imaginação, o sentimento, a angústia diante do mistério do mundo. O pensamento complexo, portanto, implica todo o ser (MORIN, 2007, p.102-103), implica toda a organização, sem saber quando termina a cultura da organização e começa a cultura do sujeito, ou onde termina a cultura do sujeito e começa a cultura da organização. Ou seja, através da comunicação, interação e ação, é possível que todas as culturas se manifestem no ambiente organizacional sem limites entre cultura do sujeito e cultura da organização.

Compreendendo a cultura organizacional, ainda, pelo pensamento complexo, pode-se dizer que, a tanto a organização quanto sua cultura estão em constante mudança pela interação dos seus sujeitos, sofrendo influências dos sujeitos que a compõem. É necessário apreender que a realidade da organização é complexa por que gera a interdependência dos sujeitos com a organização e da organização com os sujeitos pela geração de significados. Esta geração de significados, que por sua vez podem prender os sujeitos, acontece pela interação entre os elementos simbólicos e imaginários do contexto organizacional com os elementos simbólicos e imaginários dos sujeitos que pertencem a organização.



Simbólico organizacional

Os símbolos possuem um aspecto dinâmico e são possuidores de uma propriedade de induzir resultados no mundo real. O nível do simbólico da organização é constituído por símbolos que dependem da integração sujeito/sujeito e sujeito/organização, que, por sua vez, estão ligados ao contexto cultural no qual os símbolos são gerados e lidos. A compreensão destes símbolos depende pouco de estruturas racionais e depende muito de formas de interação direta que unem o consciente e inconsciente destes indivíduos (WOOD JR., 2001. p. 30). Com esta conceituação surge o que Wood (2001) chama de simbolismo organizacional referindo-se a aspectos de uma organização que seus membros costumam usar para mostrar ou tornar compreensíveis os sentimentos inconscientes, imagens e valores inerentes à organização. O simbolismo expressa o caráter, ideologia ou sistemas de valores subliminares de uma organização. Logo, o contexto organizacional torna-se um palco de constante interpretação e reinterpretação da realidade através das relações sociais que se estabelecem entre os indivíduos, na maioria das vezes subjetivas, criadas e recriadas por meio de troca de recursos e informações entre seus membros.

A organização pode oferecer uma cultura, uma estrutura de valores e de normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que pode orientar, muitas vezes, a conduta de seus atores sociais. Este sistema se apresenta articulado entre sistema cultural e sistema simbólico de cada sujeito. Neste caso, Enriquez (1997) afirma que a organização se apresenta como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Neste espaço simbólico interno à organização os mitos, ritos, os valores, as lideranças, as cerimônias, os logotipos, a própria estrutura física, a ideologia se constituem para consolidar a cultura de uma organização junto aos seus atores sociais tornando-se muitas vezes fortes elementos de representação.

Mitos, ritos e heróis simbólicos

Os mitos, através de uma narrativa, tentam congrega os sujeitos de forma afetiva criando uma identificação e vínculo social. Estas narrativas míticas estão carregadas de simbolismos e plena de significação. Da mesma forma que os mitos coletivos orientam a cultura das sociedades, os mitos organizacionais atribuem significados às ações e acontecimentos no ambiente da organização, representando uma grande parte dos pressupostos subconscientes e elementos de senso comum que



acontecem no contexto organizacional. Os mitos, elegidos através de um processo de seleção natural entre os integrantes da organização, organizam e explicam as atividades e acontecimentos do passado e tornam-se referenciais básicos para direcionar objetivos presentes e futuros. Estes mitos, muitas vezes, são responsáveis por explicar rotinas e procedimentos dentro da cultura de uma organização, possibilitando a criação até de uma identidade cultural. Estes mitos tornam-se elementos simbólicos carregados de significação para os sujeitos de uma organização. Quanto mais se socializa o mito, entre os diferentes atores sociais, mais ele se consolida dentro da cultura organizacional. Entretanto, Enriquez (1997) salienta que os mitos, tanto na sociedade, quanto nas organizações se desgastam a medida que são repetidos, por esta razão torna-se necessário a reinvenção constante do mito para que ele se torne um elemento unificador e que seu conteúdo mobilize os afetos das pessoas. Neste sentido, o mito torna-se recursivo, pois é um elemento simbólico produto da cultura organizacional ao mesmo tempo em que se torna produtor desta cultura.

O mesmo acontece com os ritos dentro da cultura organizacional. Tornam-se um conjunto de atos formalizados, expressivos e portadores de uma dimensão simbólica relativamente codificadas com suporte corporal e caráter repetitivo. Para Segalen (2002), o rito somente faz sentido para todos que dele compartilham e reconhecem suas manifestações, uma vez, que é caracterizado por sistemas de linguagens e comportamentos específicos e por signos emblemáticos, cujo, sentido codificado constitui um dos bens comuns de um grupo. Para o grupo pertencente à organização o rito muitas vezes organiza a desordem e atribui sentido ao incompreensível, para isto precisa apoiar-se em símbolos reconhecidos pela coletividade. Da mesma forma que o rito precisa dos símbolos da organização para ser reconhecido, torna-se recursivamente e dialogicamente um símbolo organizacional.

Os heróis são elementos da tradição mítica e configura-se sempre como um homem, pois é mortal, mas se distingue dos demais pelos seus feitos, pela sua qualidade de guerreiro, por ser líder de outros homens e por ocupar lugar de destaque no coletivo. Torna-se um símbolo. As organizações também criam e recriam seus heróis para tornarem-se simbólicos. Os heróis organizacionais também fazem parte da cultura organizacional e estão repletos de significados e representações. Os heróis são geralmente sujeitos que assumem papel de liderança, cooperação e que usam a mesma linguagem do grupo para se comunicar e interagir na cultura organizacional. Estes



heróis não necessariamente precisam ser gestores, mas precisam se destacar como um líder de opinião junto aos demais sujeitos da organização.

Enriquez (1997) fala que uma organização não pode viver sem agregar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de passagens, de iniciação e de execução, sem formar os seus heróis, sem narrar ou inventar uma saga para viver na memória coletiva.

Assim, os mitos, ritos e heróis organizacionais, enquanto elementos simbólicos na cultura organizacional podem ser substituídos por outros elementos simbólicos, a medida em que as interações entre as culturas e símbolos dos sujeitos que compõem a organização vão se alterando, se recriando, se incorporando umas as outras culturas. Este simbolismo da cultura organizacional, muitas vezes, torna-se referência para os sujeitos de maneira inconsciente mediados pelos imaginários individuais ou coletivos.

Imaginário organizacional

No sentido corrente, o imaginário é o campo (e o produto) da imaginação, entendida como faculdade criativa. A palavra é praticamente empregada como sinônimo de fictício, inventada e oposta ao real. Castoriadis (1965) diz que o imaginário é a capacidade de fazer como imagem algo que não é, nunca foi. Juremir Machado da Silva (2003) compreende o imaginário como um reservatório que agrega imagens, sentimentos, lembranças, experiências, visões do real que realizam o imaginado, leituras de vida e através de um mecanismo individual e grupal sedimenta um modo de ver, de ser, de agir, de sentir, e de aspirar ao estar no mundo. Distingue o imaginado, uma projeção do irreal que poderá se tornar real, do imaginário que emana do real, estrutura-se como ideal e retorna ao real como elemento propulsor. O imaginário é complexo uma vez que necessita da relação dialógica, entre real e irreal, para se efetivar e da recursividade para existir, sendo que o real produz o irreal que por sua vez produz o real novamente.

O imaginário pode existir de forma individual, essencialmente por identificação (reconhecimento de si no outro), apropriação (desejo de ter o outro em si) e distorção (reelaboração do outro para si) (SILVA, 2003). No imaginário o sujeito se consolida como o ser simbólico que quer ser. A relação entre sujeito e simbólico se efetua por intermédio de formas imaginárias através do objeto de desejo do sujeito e suas identificações. Mas, o imaginário, pode ainda ser social, estruturando-se principalmente



pelo contágio simbólico, realizado por interação, ente os sujeitos. O imaginário social pode ser constituído pelos imaginários individuais.

O imaginário existe, também, nas organizações e pode-se encontrar nas duas maneiras: individual (imaginário dos sujeitos que compõem a organização) e imaginário social (imaginário formado pela organização composta de símbolos, valores e imagens). Uma vez que, tanto nos imaginários individuais, quanto nos imaginários sociais criam-se e recriam-se símbolos reais e irreais, pode-se corroborar com a afirmação de Silva (2003) que pelo imaginário o ser constrói-se na cultura. O sujeito, com seu imaginário individual, coexistindo com o imaginário social, constrói-se e reconstrói-se dentro da cultura organizacional. Imaginário e cultura coabitam e coexistem no espaço organizacional e estão constantemente transformando-se em função das representações simbólicas dos sujeitos que compõem a organização.

Scroferneker (2009) argumenta que o sistema imaginário, por sua vez, é (re) produzido pela organização para viabilizar os sistemas cultural e simbólico. Citando, Freitas (2000) complementa, que o imaginário é o local da fantasia, ponto de partida de todas as significações, que é compartilhado pelos membros de uma sociedade ou de um grupo social. Entretanto, o imaginário não surge do nada, não é espontâneo e de certa maneira pode ser induzido. Com isto, Scroferneker (2009) referencia Srour (1998, p.168), para explicar os imaginários construídos nos contextos organizacionais:

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam as expectativas e pautas de comportamento, e por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte dos seus membros.

Corroborando com esta afirmação Enriquez (1997, p.35) quando afirma que no ambiente organizacional existe um “imaginário enganador”. Este imaginário tenta prender os sujeitos nas armadilhas dos seus próprios desejos e carências. Faz com que o imaginário da organização torne-se muito parecido com os imaginários dos sujeitos que a compõem, tornando-se, ao mesmo tempo, superpoderosa e protetora dos sujeitos, assim como, frágeis na tentativa de ocupar a totalidade do espaço imaginário, simbólico e cultural dos sujeitos através das identificações e representações.

Mas Enriquez (1997, p.35) completa, colocando que há organizações que possuem “imaginário motor”, que permite que seus sujeitos possam ser levados pela imaginação criativa dentro do ambiente de trabalho sem se sentirem reprimidos pelas



regras imperativas. Há espaço para que cada sujeito interaja as suas experiências com os outros na medida da identificação e significação.

Entretanto, quando se compreende a organização como estrutura complexa, não é possível pensar em uma forma de imaginário em detrimento da outra no contexto organizacional, ou de uma cultura mais homogênea, ou da realidade/irrealidade dos elementos simbólicos. Torna-se evidente nas organizações complexas que os sistemas imaginários, culturais e simbólicos (ENRIQUEZ, 2007), tanto da organização quanto dos sujeitos não tem limites de começo e de fim, eles se penetram, se misturam, se mesclam constantemente na criação e recriação da organização, sua cultura, seus símbolos e imaginários.

Os simbólicos podem se tornar referências temporárias, os mitos podem perder valor de significação e identificação e novos mitos podem nascer, os ritos podem desaparecer com o tempo e perder sua relevância de organizar a desordem e os heróis podem perder poder e a liderança, e outros heróis serem criados. A cultura externa pode alterar o comportamento do sujeito na cultura da organização, a realidade pode mudar e com isto o imaginário dos atores sociais da organização. A realidade social pode gerar mudanças individualmente ou coletivamente, a forma de pensar e compreender a realidade pode ser individual ou coletiva. A apropriação desta realidade pelos imaginários de cada um vai ser diferente e o próprio imaginário da organização vai mudar.

O que se pode argumentar sobre as organizações complexas, ultrapassando a lógica de organizações racionais e políticas, é que elas vivem em constante sinergia com os seus sujeitos, seres múltiplos, cada qual com seus elementos simbólicos, culturais e imaginários. Tanto organização, quanto sujeitos imprimem um no outro reflexo de suas ações, comportamentos e papéis na vida social. Há uma constante (trans)formação de todos que coabitam o espaço organizacional, assim como da própria organização.



REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. IN: SCROFERNEKER, Cleusa. O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. IN: KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: históricos, fundamentos e processos. Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASTORIADIS, Cornelius. La institución imaginaria de la sociedad. Barcelona, Tusquets, 1965.
- ENRIQUEZ, Eugéné. A organização em análise. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORIN, Edgar. Cabeça bem feita. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2000.
- MORIM, Edgar. O Método III: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre. Sulina. 2008.
- MORIM, Edgar. O Método IV: as ideias. Porto Alegre. Sulina. 2008.
- MORIM, Edgar. O Método V: a humanidade da humanidade. Porto Alegre. Sulina. 2007.
- SEGALEN, Martine. Ritos e rituais contemporâneos. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2002.
- SILVA, Juremir Machado. As tecnologias do imaginário. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. Porto alegre: PUC/RS, 2009.
- WOOD Jr. Thomaz. Organizações espetaculares. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2001.
- SCHULER, Maria. A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana. In: KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional. Vol. 2. São Paulo. Saraiva. 2009
- SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.