A Comunicação Da Liderança A Partir De Uma Visão Compreensiva[1]

Viviane Regina MANSI[2]
Faculdade Cásper Líbero, São Paulo - SP

RESUMO

Este artigo tem como objeto o papel da liderança a partir da noção da complexidade do tempo presente e do contexto da comunicação interna. Busca sugerir uma reflexão sobre caminhos possíveis para que a liderança seja mais eficaz no seu papel de articuladora de sentido nas organizações. Neste contexto, diálogo é uma palavra maiúscula, assim como é vital um olhar compreensivo para enfrentar os desafios da atualidade.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; líder; tempo; diálogo; compreensão

A organização, para existir, depende da comunicação entre as pessoas que a compõe. Assim, é possível dizer que a comunicação interna sempre existiu e pode ter surgido como resposta natural das necessidades das empresas e dos empregados. É provável que essa comunicação interna tenha sido eficiente por décadas; talvez por isso as áreas de comunicação, quando formalmente constituídas, concentravam-se em ações para o público externo, seja ele imprensa, concorrentes, governo ou clientes.

Entretanto, os tempos mudaram: nas últimas décadas as empresas tornaram-se mais complexas e perceberam a necessidade de intervir na comunicação, que antes acontecia livremente, com o objetivo de alinhar informações relevantes, evitar erros ou desconhecimento de premissas importantes para o negócio e ainda engajar seu público interno. Uma nova atitude em relação à comunicação com os empregados se fez necessária.

A competitividade, os riscos de imagem e os escândalos causados por má conduta fizeram com que os empregados deixassem de estar na periferia da estratégia empresarial para serem vistos como elemento crucial para o sucesso do negócio; da mesma forma que o contexto social alimenta a empresa e os empregados, estes também alimentam o contexto social, pois comunicação é, em si, um fenômeno de relação. Baldissera contribui com essa visão ao dizer que:

---

[1] Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Manaus, AM – 4 a 7/9/2013
[2] Mestranda na Faculdade Cásper Líbero, e-mail Viviane.mansi@gmail.com

> Se é possível dizer que os sujeitos são fortemente influenciados pela cultura e pelo imaginário da organização, também se pode afirmar que, conscientemente ou não, eles realizam algum tipo de influência sobre a cultura e o imaginário. Em relação comunicacional, eles constroem as teias de significação da organização ao mesmo tempo em que se prendem a elas /nelas. (BALDISSERA, 2009, p.158)

Com a globalização, novos elementos foram introduzidos, como a maior necessidade de comunicação entre as pessoas, menos tempo para a realização das tarefas, comunicação eletrônica mais intensa, dentre outros que poderiam ser citados. E, finalmente, também é preciso lidar com a diversidade de ideias e opiniões, e não mais limitá-la a um único entendimento. As palavras de Baldissera também reforçam essa visão:

> Assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade (...). Assim, é preciso superar a ideia "pensar semelhantemente é o melhor para a organização" (vestir a camisa da empresa significa ser igual, pensar da mesma forma) dando relevo ao fato de que o respeito e a realização da diversidade se constitui em algo natural para a materialização da qualidade, da criatividade e da inovação. (BALDISSERA, 2009, p. 159)

É esse o contexto que molda o presente artigo e aponta caminhos para o entendimento da nova atitude que se faz necessária frente à realidade complexa[3] em que atualmente se vive, como pode ser visto em Morin (2011).

Quando se diz que o ambiente de negócios mudou, semelhante contexto se verifica no ambiente organizacional: os empregados também estão diferentes. Sem a pretensão de fazer uma lista exaustiva, mas com o intuito de ilustrar algumas das dimensões dos novos tempos, podemos afirmar que os empregados hoje dão mais importância ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, têm melhor formação acadêmica ou avançaram no fator escolaridade, têm mais expectativa em relação ao seu relacionamento com a empresa, buscam mais sentido e propósito naquilo que fazem, são mais competitivos, querem crescer mais rápido. E, usando o termo cunhado por Bauman (2001), têm relações mais "líquidas"[4]

[3] Realidade complexa pode ser entendida como um momento marcado por um conjunto de múltiplas características, não-lineares que, se entendido pela sua riqueza e não circunscrito a reducionismos, abre-nos a inúmeras possibilidades de atuação e realização. Edgar Morin, entre outros autores, falam sobre o tema.

4 No começo dos anos 2000, Zigmund Bauman publica uma de suas obras mais importantes – Modernidade Líquida – quando usa a metáfora da liquefação para tratar de um tempo de desapego, provisoriedade, descompromisso e individualismo, em contraposição à solidez de instituições sociais como a família e as relações de trabalho.

com o trabalho – infinitas enquanto durem – o que gera incerteza na empresa, pela dificuldade de gestão, engajamento e, inclusive, entendimento.

Lidar com esse novo perfil exige novos comportamentos da instituição também em relação à comunicação. O mais importante dentre eles versa sobre o reposicionamento dos papéis e responsabilidades de seus membros no sentido de melhor lidar com as constantes mudanças, incerteza e interesse do empregado para com a empresa.

As partes da comunicação

A comunicação pode ser mais bem entendida se dividida em quatro grandes partes, a saber:

Comunicação informal - acontece sem nenhuma organização, processo ou apuração oficial da empresa. Nasce do interesse dos empregados em trocar informações e buscar conforto emocional em coisas que lhes são importantes. Infelizmente, muitas vezes, esta modalidade de comunicação só causa perturbação[5].

Comunicação formal - formada pelo conjunto de veículos de comunicação oficiais que a organização mantém com objetivos variados, como engajar seus empregados, compartilhar boas práticas organizacionais, reconhecer pessoas. Esses veículos são produzidos com algum planejamento, periodicidade e controle, representando a voz da empresa institucionalizada, e tratam daquilo que é necessário ou voluntário dizer. Muitas vezes, laureados por uma quantidade sem precedentes de adjetivos positivos, mostram o melhor lado das coisas – e somente eles, não mais despertando o interesse dos empregados.

Comunicação da liderança - é, ou deveria ser, o centro das atenções. Diversos estudos e artigos tratam da importância dessa comunicação em comparação às mensagens lidas nos meios oficiais de comunicação da empresa. Muitas empresas, inclusive, têm dedicado mais esforços nessa área[6]. Geralmente é o líder quem delineia o teor das mensagens, busca dirimir as sombras e os medos que possam existir na organização, controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o centro da mudança, da qualidade e da eficiência.

Conteúdo - quarta e última parte, é o conteúdo que une a comunicação informal, a comunicação formal e a comunicação dos líderes. Quando este é frágil ou inconsistente,

[5] Tira o foco dos funcionários do trabalho e tem impacto negativo sobre o clima organizacional.

[6] Entre os respondentes das duas últimas edições da IABC Research Foundation and Buck Consultants Employee Engangement Survey (2011 e 2010), respectivamente 65 e 61% das empresas desenvolvem programas de treinamento de liderança em questões relacionadas à comunicação.

pouco se pode fazer. O conteúdo é o elemento de aglutinação necessário para o restante ter valor.

Embora didaticamente se tenha fragmentado as partes, é importante colocar em relevo que estas não se dissociam. Na prática, não há mensagem sem conteúdo e não há conteúdo que se torne útil sem ter um meio eficiente para alcançar seu público de interesse. Portanto, comunicação informal, formal e de liderança são, em alguma medida, meios para que o conteúdo produzido pela empresa – voluntariamente ou não – alcance o empregado. É assim que a realidade é construída dentro das empresas.

Martino (2010, p. 76) explica o caráter coletivo da construção da realidade pela via da comunicação:

> 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.

Se o conteúdo e os meios por si só são elementos importantes para a formatação dessa realidade a qual nos referimos, a interação entre os empregados para legitimar esse processo é igualmente necessária. A comunicação, sempre, se faz no conjunto e se constrói na relação.

Do que trata a comunicação de liderança?

Feita a breve introdução do contexto da comunicação interna, dos novos tempos organizacionais e de alguns atores envolvidos, necessário se faz focar nas questões principais: O que é comunicação de liderança e qual narrativa ela cria?

A comunicação de liderança diz respeito à direção, visão, valores. Chama os empregados para a ação, agregando confiança e credibilidade, inspira e engaja as pessoas. É diferente de um comunicado escrito pelo presidente chamando a todos para a reunião anual; este último é apenas uma mensagem.

A comunicação da liderança é um convite e pressupõe expressão de ideias, aceitação de outros pontos de vista; trata-se da busca de uma verdade que se encontre no meio do caminho da opinião entre as partes, da relação entre os empregados.

De acordo com Morin (2003, p.93) "nenhuma técnica de comunicação, do telefone à internet, traz por si mesma a compreensão. A comunicação não garante compreensão". A comunicação da liderança possibilita a criação de um espaço adequado para a compreensão, que por sua vez dá origem a um ambiente mais humanizado, em que as pessoas se sintam respeitadas, valorizadas e queiram desempenhar da melhor forma possível suas tarefas. Mesmo sendo em alguns momentos direcionada a grandes grupos, também ocorre sujeito a sujeito, situação que cria as melhores condições para se chegar ao sentido de compreensão referido.

Morin (2003, p.95) explica, acerca da formação da compreensão humana:

> Esta (compreensão humana) comporta um conhecimento sujeito a sujeito. Por conseguinte, se vejo uma criança chorando, vou compreendê-la, não por medir o grau de salinidade de suas lágrimas, mas por buscar em mim as minhas aflições infantis, identificando-as comigo e identificando-me com ela. O outro não apenas é percebido objetivamente, é percebido como outro sujeito com o qual nos identificamos e identificamos conosco, o ego alter que se torna alter ego. Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade.

Vale também destacar as ideias de Dimas Künsch sobre compreensão. O autor imagina o assunto como "um conhecimento hábil no exercício do diálogo entre diferentes saberes ou modos de aproximação ao mundo" (KÜNSCH, 2008, p.188). Aqui, este entendimento tem fundamental importância, pois está, também, relacionado ao complexo.

O líder tem o desafio diário de buscar a relação, a compreensão, o diálogo com seus empregados, mas lida constantemente com um segundo desafio: entender o que é relevante a eles. Estar em relação, criar oportunidade de diálogo verdadeiro exige do líder presença física e emocional, além de interesse e disposição para entrar num universo subjetivo e complexo, pois as necessidades se apresentam sujeito a sujeito.

Esse movimento contínuo de buscar compreensão, muitas vezes tem no tempo um terceiro desafio. O tempo da empresa é ditado pela urgência do negócio, e este não é necessariamente o tempo das pessoas. Chanlat (1996, p.110) nos lembra que

> O tempo não é uma dimensão objetiva e mensurável. A vivência do trabalho não é dissociável do modo como se constrói ao mesmo tempo pessoal e socialmente a temporalidade. Ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos.

Seria difícil identificar algum aspecto do trabalho do líder que não envolva a comunicação. Ela está presente naturalmente no dia a dia do negócio, mas como as relações de trabalho estão mais complexas, passa a ganhar crescente importância.

O papel de comunicador do líder nem sempre aparece explícito nos documentos criados pelas empresas para orientá-lo. É mais comum encontrar uma descrição *do que fazer*, do que algo sobre *como fazer*. Mais ainda, muitas vezes a comunicação é entendida pelo líder como uma responsabilidade corporativa e não como uma competência a ser desenvolvida, embora as duas dimensões possam e devam conviver e se retroalimentar constantemente.

Embora haja uma responsabilidade institucional em criar formas para que a informação chegue a todos os empregados da forma correta, bem como em criar fóruns para que a comunicação seja recíproca, é fundamental que o líder seja a primeira fonte de informação com seus empregados, especialmente para assuntos que requerem diálogo.

Se por um lado os líderes podem traduzir as mensagens da empresa para os empregados, por outro podem retornar com a opinião destes, fazendo com que haja constante troca de informações entre os dois grupos.

Whitworth (2011, p.198) acrescenta que "gerentes e supervisores devem continuamente engajar seus empregados em diálogos que aproximem a organização das metas desejadas. Isso também significa que mais do que falar, gerentes e supervisores precisam saber ouvir".

Abordou-se até o momento sobre os níveis médios da liderança, gerentes e supervisores. Não menos importante é o papel do presidente ou CEO, que também pode ser um modelo de comunicação a ser seguido, tanto na forma como age quanto na forma como transmite informação e ouve os seus empregados. Mais do que enviar e-mails ocasionais ou participar de aberturas de eventos com empregados, significa participar do dia a dia da empresa, visitar as pessoas em seus locais de trabalho, provocar conversas nos corredores, buscar entendimento e ouvir a opinião dos empregados sobre aquilo que os atinge e atinge a empresa.

Um bom produto resultante da eficácia da comunicação da alta liderança é a credibilidade gerada. É o que sugere Whitworth (2011, p.198) quando afirma:

> Quando a alta liderança conta uma história, ela tem que ser crível. Quando o líder aponta uma direção, tem que ser clara. E quando o líder toma uma decisão, ela tem que estar alinhada com o que ele prega. O antigo

> provérbio 'Ações falam mais alto que palavras' é válido para o mundo corporativo também. Comunicadores, quem costuma escrever as mensagens da alta liderança, precisam constantemente checar se suas ações e palavras estão em sincronia. Se as mensagens emitidas pela alta liderança não estiverem bem alinhadas, os empregados provavelmente não acreditarão. Como resultado, quem sofre é a credibilidade.

É preciso levar em consideração que enquanto são aqui levantadas questões sobre o que o líder deve ou não dizer, isso não quer dizer simplificar uma realidade por demais complexa. As empresas não são iguais, os empregados não são iguais e geralmente são muitas as opiniões e impressões que estes últimos têm sobre a empresa para a qual trabalham. Tentar tratar a todos como iguais pode ser um reducionismo perigoso. É preciso lembrar do perigo dos produtos prontos, disponíveis no mercado em forma de artigos, livros e treinamentos, para se desenvolver no líder uma boa abordagem de comunicação.

Entender o contexto organizacional e a relação entre as pessoas que ali convivem é um convite para o líder buscar um estilo próprio de comunicação com seus grupos. Não existem respostas prontas, ou guia de ação. Em geral, é o convívio que apresenta as melhores táticas ao gestor para lidar com a expectativa e necessidade de informação dos seus empregados.

Ainda que fora da maioria dos manuais, o líder pode – e deve – se alimentar do cotidiano, pois é lá que as coisas de fato acontecem e carregam todo o imaginário dos empregados. O imaginário é relevante para determinar a forma como as pessoas agem e reagem ao todo que veem. Maffesoli (1995, p. 65) lembra, pelas palavras de Mikhail Bakunin, que "em toda história há um quarto de realidade, pelo menos três quartos de imaginário e não é de maneira alguma a parte imaginária que, em todos os tempos, agiu menos poderosamente sobre os homens".

O imaginário na organização também se faz pela palavra (conteúdo) e pela habilidade do líder de contar histórias, de estabelecer diálogo. Essas histórias podem ser ricas em elementos pouco encontrados nos discursos construídos pelos meios formais de comunicação, mas são igualmente fortes para criar vínculo e confiança. As histórias proporcionam um diálogo que muda ao sabor das nuances encontradas no cotidiano da companhia - realidade que destoa das teorias reducionistas sobre o comportamento dos empregados. Não se menospreze, portanto, o valor do enredo das histórias. Como diz Maffesoli (1995, p. 79)

> cada um de nós é o que é porque conta uma história, verdadeira ou falsa. Qualquer relação, seja de amizade, amorosa, só terá sentido quando qualquer um dos protagonistas contar tal história. Uma história de família, por exemplo, terá muitos não-ditos: algo da ordem da certeza, mas não da veracidade.

Para além das histórias em si, é na construção do diálogo que o líder pode criar confiança, não só nele mesmo, como um interlocutor válido da empresa, mas na própria missão e metas da organização.

Confiar significa saber o que esperar da outra pessoa, o que de certa forma tem a ver com a previsibilidade. Esse exercício acontece inúmeras vezes entre líder e empregado, mas também entre empregados de uma mesma área, entre estes e os colegas de outras áreas, e entre eles e a empresa.

Compartilhar conhecimento também significa compartilhar poder. Quando o líder compartilha sua visão e torna comuns os seus objetivos, também caminha na direção de tornar o empregado mais responsável pelo resultado do seu trabalho e estreita o laço de compromisso com a empresa. Este compartilhar passa, necessariamente, pelo caminho do diálogo, que extrapola a linguagem e também se alimenta da estética da organização e da linguagem não-verbal presente na cultura corporativa e manifestada a partir dos ícones, símbolos, cerimônias, rituais etc.

A dificuldade está, talvez, em se afastar de um discurso desencantado do universo dos negócios, preso a números, a relatórios e a uma verdade que soa artificial aos empregados e voltar-se para uma compreensão da realidade que olha o ser humano por inteiro, com desejos e ansiedades que ultrapassem os muros da empresa. Talvez aqui os empregados encontrem forças para dar uma resposta mais condizente com a complexidade do mundo em que todos vivemos.

> Creio que basta uma única pessoa corajosa para começar uma conversa. (...) A resposta está na própria palavra. Coragem deriva da palavra do francês antigo para o coração (cuer). Desenvolvemos coragem com as coisas que falam ao coração. A nossa coragem aumenta para coisas que nos afetam profundamente, coisas que abrem nosso coração. Quando o coração está envolvido, é fácil ser corajoso. (WHEATLEY, 2002, p.36)

Assim, relatórios complexos, metas pesadas e a pressão do próprio chefe, cansado e angustiado pela entrega que deve ser feita no final do mês, não parecem ser as questões que mais falam ao coração.

Estes temas dizem respeito, portanto, à forma e ao conteúdo. Faz-se referência à forma porque, como diz Restrepo (2001, p.16), "com o discurso também se pode agradar e comover ou agredir e violentar, independentemente de sua estrutura lógica ou das cadeias argumentais que se utilizam". E acrescenta que "o discurso é também um agora que pode encher-se de ternura, sendo possível acariciar com a palavra sem que a solidez de argumentar sofra detrimento por fazer-se acompanhar da vitalidade emotiva" (RESTREPO, 2001, p.17). Quanto ao conteúdo, este é evocado porque um ambiente que estimule o diálogo inclusivo precisa ser também mais compreensivo, no sentido de estar aberto a outras narrativas vistas como alternativas ao mundo dos negócios, mas que conversam e completam o ser humano, como as artes, a literatura, a mitologia. Estas são narrativas que fazem o sujeito experimentar outro papel e, por tomar outro lugar de fala, a entende melhor.

Nestas narrativas, a razão e a emoção não estão diametralmente opostas, haja vista que dialogam. Não se trata de um 'ou', mas de um 'e'. No exercício da liderança, cabem ambos. Aqui, as palavras de Restrepo (2011, p. 58) empregadas quando o autor fala de educação para liberdade, também são apropriadas: "nada melhor do que combinar o exercício da autoridade com uma grande disposição afetiva, abertura emocional que nada tem a ver com a inconsistência das normas."

Apropriando-nos das palavras de Künsch (2008), é como se a comunicação da liderança fosse menos comparável a um artigo e mais condizente a um ensaio, a um horizonte aberto e permissível, maleável a novos saberes e percepções. "Complexa, a vida não se faz de dois lados, de sim ou de não, de certo ou errado" (KÜNSCH, 2008, p.188) ou, como diz Restrepo (2001, p. 37), "trata-se muito mais de compreender que há sempre na emoção algo de razão e na razão um tanto de emoção".

A compreensão seria uma saída para a comunicação da liderança?

Resposta complexa, talvez inexistente ou inexata. Mas é uma marca dos novos tempos. A noção de complexidade, e a complexidade de lidar com ela, começaram a permear a empresa. Como resposta possível, Morin parece ter uma pista:

> A verdadeira solidariedade é a única coisa que permite o incremento de complexidade. Finalmente, as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas. (MORIN, 2011, p.93)

Eliminar as incertezas não parece ser o caminho mais fácil para compreender as pessoas e as suas necessidades. Saber lidar com elas, sim. Criar relação é mais difícil com base em fórmulas prontas, mas o exercício da escuta e a construção de sentido a partir do que é importante para o outro parece ser um caminho mais agradável. "A generalização é apenas um momento de conhecimento que, para ser válida, deve articular-se a uma fase de contextualização, a uma aventura prática, pois só a sensibilidade nos orienta para interagir corretamente com a singularidade dos seres e dos entornos". (RESTREPO, 2011, p. 37).

Engajamento, termo que está na moda, parece ser algo transitório: o que busca engajamento hoje é definido pela ética deste instante, mas pode perdurar se a relação, em si, for duradoura. E, para ser, é necessário compartilhar o mesmo cotidiano e um jeito de fazer (e sentir) as coisas acontecerem. É um tempo difícil de conciliar, pois nada tem a ver com a hora de entregar o relatório, a avaliação de desempenho ou o resultado.

> É pertinente lembrar que o que nos resta depois de muitos anos de formação na escola ou na universidade, de convivência na rua ou na família, não são tanto cadeias de argumentos ou blocos de informação, mas a lembrança do clima afetivo e interpessoal que pudemos respirar. (RESTREPO, 2011, p. 58).

A resposta do melhor exercício da comunicação da liderança sempre conterá mais do que razão. Trará consigo uma dose extra de disposição para estar junto, construir junto e de aceitar a complexidade do ser humano.

Portanto, cada vez mais parece estar no diálogo a resposta para a criação da confiança e do engajamento, pois ele nos faz compreender. O diálogo cria a disposição das partes a buscarem soluções conjuntas. Cabe ressaltar que não nos referimos ao diálogo superficial do dia a dia, ligado à tarefa ou às funções administrativas, mas sim ao diálogo sobre assuntos que tocam os empregados. Como lembra Wheatley (2006, p. 109), "é nos propósitos, e não nos planos, que as pessoas encontram estabilidade e confiança".

Preparar a liderança para conviver com os empregados, dialogar e ouvir não tem sido tarefa fácil para muitas empresas. Criar essa via de compreensão requer, acima de tudo, espaço para o não-provável, não-controlável, para a vida fora dos manuais. Requer atenção ao ser humano por inteiro – ao seu lado racional, mas também aos afetos, mitos e imaginário.

Desenvolver a habilidade de comunicação compreensiva como competência de liderança dependerá, portanto, de descobrir – ou redescobrir – o humano que cada um de nós carrega e que, às vezes, acaba escondido, abafado por normas, manuais, agendas superlotadas, regras e controle. A comunicação, de natureza tão humana, precisa de muito menos para fazer a diferença.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.) **Comunicação Organizacional:** Históricos, Fundamentos e processos**.** Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135 - 164.

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

BOURSEILLER, Christophe. **Entrevistas.** Quem é Michel Maffesoli. Petropolis, RJ: De Petrus et Alli, 2011.

CHANLAT, Jean-François. O ser humano, um ser espaço-temporal. In: CHANLAT, Jean-François (org.) **O indivíduo na organização:dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996. v.1

DENNING, Stephen. **The Leader's guide of storytelling**. San Francisco: Jossey Bass, 2005.

WITHWORTH, Brad. Internal Communication. In: GILLIS, Tamaea l. (Org.) **The IABC handbook of organizational communication**. San Francisco: Jossey Bass, 2011. p. 195-206.

KÜNSCH, Dimas. Teoria Compreensiva da Comunicação. In: KÜNSCH, Dimas A.; BARROS, Laan Mendes de (Orgs.). **Comunicação:** saber, arte ou ciência? Questões de teoria e epistemologia. São Paulo: Plêiade, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Perca tempo**: é no lento que a vida acontece. São Paulo: Paulus, 2005.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação.** Ideias, Conceitos e Métodos**.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MAFFESOLI, Michel. **A contemplação do mundo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1995.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

____. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. JACOBINA, Eloá (trad.) 8a ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

RESTREPO, Luiz Carlos. **O direito à ternura**. 3a edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

VON ZUBEN, Newton Aquiles. Introdução. In: BUBER, Martin. **Eu e Tu.** Centauro, 2001.

WHEATLEY, Margareth. **Conversando a gente se entende** – Soluções simples para restabelecer a esperança de um futuro melhor. São Paulo: Cultrix, 2002.

____. **Liderança em tempos de incerteza: A descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006

WHITWORTH, Brad. Internal communication. In: GILLIS, Tamara (org.) **IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership**, John Wiley & Sons, 2006. Pág. 205-214.