

Comunicação de “Duplo-Vínculo” nas Organizações

Maria Isabel Rodrigues Lima ¹
Rudimar Baldissera ²

RESUMO

No presente artigo realiza-se uma reflexão sobre a noção de comunicação, destaca-se a compreensão que dela se construiu e procura-se enfatizar a idéia de comunicação de “duplo-vínculo”, suas vicissitudes e características. Com base nos três princípios básicos do Paradigma da Complexidade (dialógico, recursivo e hologramático), segundo Morin, procura-se compreender/explicar as mensagens de “duplo-vínculo” como presenças constituintes da comunicação organizacional. Atenta-se para o fato de que, se por um lado, caracterizam-se por serem perversas e gerarem sintomas nefastos que afetam o comportamento dos sujeitos organizacionais, por outro, atualizam tensões que, por suas características, podem ser húmus gerador de manifestações criativas e inovadoras. Da mesma forma, procura-se dar conta da idéia de que, sob a complexidade, a organização não é apenas ordem, mas também desordem/conflito. Assim, mantendo-se a dualidade no seio da unidade, flexibiliza-se a compreensão de que a mensagem de “duplo-vínculo” sempre é ruim, perversa.

Palavras-chave: Comunicação. Organização. Complexidade. Mensagens de “Duplo-Vínculo”.

ABSTRACT

In the present article it's made a reflection about the communication notion, it's distinguished the understanding that was constructed about it and it's emphasized the idea of “double-link” communication, its diversities and characteristics. Based on the three basic principles of the Complexity Paradigm (dialogic,

appealing and holographic), according to Morin, it's tried to understand/explain the messages of “double-link” as constituent presences of the organizational communication. Intent for the fact of that, if in one side, they are characterized for being perverse and generate ominous symptoms that affect the organizational citizens behavior, in the other hand, they bring up to date tensions that, for its characteristics, can be generating seasoning of creative and innovative manifestations. In the same way, it is looked to be aware of the idea that, under the complexity, the organization is not only order, but also clutter/conflict. So, remaining the duality in the center of the unity, it is made flexible the understanding that the “double-link” message is always bad, perverse.

Keywords: Communication. Organization. Complexity. “Double-Link” Messages.

1. SOBRE O TEMA

A sociedade apresenta-se cada vez mais complexa. As mudanças são mais velozes e as exigências mais incisivas. Pode-se dizer que essa sociedade impulsiona as pessoas à ação ao tempo que as constrange, regra, pune, premia, estimula, submete a diferentes sanções. Como processo fundante dessa complexidade está a comunicação, que se apresenta atravessada pela cultura, imaginário, história, estrutura e subjetividades; sua construtora e construção. Como complexidade, a sociedade comunicada/comunicante, a um só tempo, gera fertilidade, organização, inovação, mas também desordem, conflitos, acasos, equívocos, engodos e,

¹ Pós-graduada em Pedagogia Empresarial pelo Centro Universitário Feevale. Consultora do Programa Redes de Cooperação do Centro Universitário Feevale. Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: isabellima@pop.com.br.

² Pesquisador e docente nos cursos de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Jornalismo, Design e Turismo da FEEVALE e da UCS. Doutor em comunicação (PUCRS), mestre em Comunicação Social - Semiótica (UNISINOS), Especialista em Gerenciamento de Recursos Humanos (UNISINOS), Relações Públicas (UCS). E-mail: rudimarb@feevale.br.

mesmo, caos. Assim, parece evidente que, sob uma perspectiva funcional, seja possível afirmar que a comunicação está falha, principalmente quando se experimentam relações sociais que exigem respostas comunicacionais rápidas, sem muita elaboração.

No mesmo sentido, a atual constituição sociocultural inclina-se a superficializar os vínculos sociais, pois que, dentre outras coisas, tende a reduzir os espaços de interação de sujeitos³ em presença. Por mais que lhes ofereça outras formas/espaços para a interação - particularmente a interação virtual -, não se pode desconsiderar que se tratam de interações de outra natureza, com outra temporalidade e espacialidade. Essas constatações exigem que se façam as seguintes perguntas (mesmo que se tenha, aqui, somente a intenção de provocar reflexão): o fato de a comunicação atualizar-se em ritmo cada vez mais veloz e de estar deslizando para a “dimensão-espaço” virtual se traduz em comunicação superficial, incapaz de gerar vínculos, pois que a temporalidade não é suficiente para gerar registros mais profundos - memória? Como pensar essa superficialização e/ou rompimento dos vínculos? Qual comunicação é possível?

Uma possibilidade para essa reflexão é a da noção de incomunicação. De acordo com Baitello Junior (2005), comunicação e incomunicação são irmãs gêmeas: enquanto comunicação é vínculo, a renúncia à capacidade de comunicar-se, seja pela “[...] demolição da corporidade e dos espaços que a abrigam; isto quer dizer, a destruição da realidade tridimensional por meio da transformação dos corpos em abstratos traços verticais” e/ou seja pela “perda dos vínculos com o outro ser ao lado” (2005, p. 10), abre os espaços para que se potencialize a incomunicação. Segundo o autor, quando se rompem os vínculos, em seu lugar “ficam os fantasmas dos vínculos. A eles é que damos nome de ‘incomunicação’” (2005, p. 11, grifo do autor). Essas afirmações evidenciam a centralidade que a noção de vínculo assume para a de comunicação.

À luz dessas premissas, não parece ser exagero afirmar que à medida que ocorre o esgarçamento das relações sociais em presença, também se superficializam e/ou esgarçam os vínculos. Como consequência imediata, tem-se a dificuldade de aproximação entre os sujeitos sociais, os problemas de compreensão entre eles, as dificuldades de interpretação e, mesmo, a incomunicação. Um bom exemplo é a enxurrada de e-mails que, todos os dias, lotam as caixas de mensagens dos sujeitos

organizacionais. Boa parte dessas mensagens sequer são lidas e mais, mesmo sendo lidas e consideradas relevantes, boa parte delas não são registradas para serem empregadas quando necessário. Algo como uma resistência ao registro ou a não-geração de vínculo(?). Outro exemplo, articulado a esse, é o fato de que, muitas vezes, após o envio de uma mensagem por e-mail, é comum as pessoas ligarem para saber se a mensagem foi recebida e/ou, na primeira oportunidade, perguntar pessoalmente. Nessa direção, a idéia de vínculo (bem como a de interação) parece ser fundante para que se reflita sobre comunicação e, neste artigo, sobre comunicação organizacional.

Se por um lado, como se disse, a ausência de vínculo consiste em incomunicação, por outro, a comunicação de “duplo-vínculo”, conforme se verá neste estudo, também pode se apresentar como problema que tende a gerar conflitos, resistências, incoerências, interpretações equivocadas e, até, paralisações/estagnações dos processos organizacionais por não se saber o que deve ser realizado. No entanto, caso a noção de comunicação de “duplo-vínculo” seja pensada sob o paradigma da complexidade, a compreensão pode ser outra; menos negativa. Pode-se dizer que a comunicação de “duplo-vínculo” consiste em presença da desordem/desorganização necessárias à ordem/organização.

Dito isso, antes de prosseguir, importa dizer que este estudo, que é teórico-reflexivo e utiliza-se de exemplos e contra-exemplos como forma de tradução/aplicação das teorizações para o nível dos fazeres cotidianos, tem como base os três princípios do paradigma da complexidade, segundo Morin. Com base nos princípios dialógico, recursivo e hologramático, procura-se refletir sobre a comunicação de “duplo-vínculo” nas organizações.

2. COMPLEXIDADE - CONSIDERAÇÕES SOBRE OS TRÊS PRINCÍPIOS BÁSICOS

Na tentativa de superar um paradigma que procura ordenar o universo e expulsar toda desordem, denominado por Morin como Paradigma da Simplicidade, ele propõe o Paradigma da Complexidade. De acordo com o autor,

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

³ “Ser sujeito não quer dizer ser consciente; também não quer dizer ter a afectividade, sentimentos, ainda que evidentemente a subjetividade humana se desenvolva com afectividade, com sentimentos. Ser sujeito é colocar-se no centro do seu próprio mundo, é ocupar o lugar do ‘eu’. [...] cada um só pode dizer ‘eu’ por si próprio” (MORIN, 2001, p. 95, grifo do autor). O autor observa, também, que “a noção do sujeito só toma sentido num ecossistema (natural, social, familiar, etc.) e deve ser integrada num metassistema” (MORIN, 2001, p. 71).

segunda abordagem, a complexidade é efectivamente o tecido de acontecimentos, acções, interacções, retroacções, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal. (MORIN, 2001, p. 20).

O autor afirma que o todo consiste em realidade complexa em que tudo se relaciona/liga com/a tudo. Tudo, de alguma forma, tem a ver com tudo de modo a constituir um único e inseparável tecido: o *complexus*. Nessa direção, afirma-se, com base em Morin, que os sujeitos constroem a sociedade que constrói os sujeitos. Assim, apresentam-se permanentemente tensionados, em relação de interação e interdependência. Vale observar que a compreensão que se tem de sujeito é a de que o

indivíduo-sujeito é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se. Trata-se, portanto, de um sujeito agente, com diferentes graus de autonomia, influência e consciência frente à diversidade de situações eco-histórico-sócio-estruturais. (BALDISSERA, 2004, p. 86-7).

A este ponto, observando o objetivo de realizar uma apresentação sucinta, destacam-se os três princípios da complexidade: o dialógico, o recursivo e o hologramático. De acordo com Morin, o princípio dialógico funda-se “[...] na associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias 'junto' à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (2000, p. 201, grifo do autor). Com isso, procura compreender a complexa lógica que associa/une termos do tipo ordem/desordem, organização/desorganização, como noções que, a um só tempo, são antagônicas e complementares. Assim, “o princípio dialógico permite-nos manter a dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2001, p. 107). Nessa perspectiva, os sujeitos em comunicação não se sobrepõem; apresentam-se como forças em relação.

Sobre o princípio da recursividade, Morin afirma que “um processo recursivo é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (2001, p. 108). Trata-se de romper com a perspectiva da linearidade

causa/efeito, produto/produtor. Assim, assume relevo a idéia de que o que é produzido, de alguma forma e em algum nível, volta sobre seu produtor, ou seja, “os produtos e efeitos gerados por um processo recursivo são, ao mesmo tempo, co-causadores desse processo” (MORIN, 2002, p. 102). Nesse sentido, a comunicação organizacional, quando de suas materializações, exige transformações de todas as forças que se atualizam no ato comunicativo, sejam quais forem os sujeitos.

Como terceiro princípio, tem-se o hologramático. Esse princípio, que ultrapassa as idéias do holismo (foco no todo) e do reducionismo (foco nas partes), afirma que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (MORIN, 2002, p. 101). Ainda de acordo com o autor, as partes são, ao mesmo tempo, mais e menos que o todo, pois que o todo pode apresentar qualidades/propriedades que não estão presentes nas partes isoladamente já que tais qualidades/propriedades podem emergir da tensão/articulação desse todo. Por sua vez, também as partes guardam características que podem não ser atualizadas pelo todo, sendo neutralizadas e/ou ficando em suspenso. Assim, pode-se pensar na questão da cultura organizacional que, por um lado, é permanentemente (re)tecida pelos sujeitos organizacionais, assumindo qualidades/propriedades que a fazem única, diversa das demais (o todo) e, por outro, nos sujeitos organizacionais (as partes) que, mesmo presos à teia de significados⁴ (cultura organizacional), guardam características de suas culturas de origem, dentre as qualidades/propriedades de culturas de outros grupos que experienciaram.

Após discorrer rapidamente sobre os três princípios básicos do Paradigma da Complexidade, apresenta-se a compreensão que se tem de comunicação.

3. SOBRE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um processo fundador da sociedade e da cultura, ou seja, as relações comunicacionais são condição de existência. De acordo com Baptista (1996), é pela comunicação que interagem os sujeitos e as subjetividades. Na mesma direção, como se disse, a idéia de vínculo é fundamental para a de comunicação. Aqui, vale lembrar que a palavra comunicação, em seu sentido etimológico, deriva do latim:

[...] *comunicare*, cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Comunicar implica participação

⁴ Referindo-se à idéia de cultura, Geertz afirma que: “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias [...]” (1989, p. 15).

(*comunicatio* tem o sentido de participação) em interação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações novas. (RABAÇA; BARBOSA, 1998, p. 151).

Disso pode-se dizer que o processo comunicacional não é “algo simples, passível de ser reduzido a um esquema, mas como um momento complexo, essencialmente processual e carregado de incertezas” (BAPTISTA, 1996, p. 32). Para a autora, há nesse processo a interferência de uma série de “atravessamentos”, que influenciam e são influenciados por cada momento comunicacional. Baptista pensa a comunicação como um momento complexo até porque não acontece isoladamente, mas inserida em um determinado contexto - processo socioeconômico-político-informacional - de que o sujeito faz parte; uma espécie de “campo de forças”. Considerando a comunicação como interação de sujeitos, a autora afirma que essa interação não acontece só em nível consciente, mas ocorre também de maneira sutil e abstrata, ou seja, inconsciente, gerando manifestações inarticuladas.

Nesse sentido, Ruesch e Bateson afirmam que para além da transmissão verbal, explícita e intencional de mensagens, o conceito de comunicação compreende todos os

[...] processos por meio dos quais as pessoas influenciam outras pessoas. [...] Esta definição se baseia na premissa de que todas as ações ou eventos têm aspectos comunicativos, assim que são percebidos por um ser humano; implica, além disso, que tal percepção modifica a informação que o indivíduo possui e, por conseguinte, influencia esse indivíduo. (apud RABAÇA; BARBOSA, 1998, p. 151).

Assim, a comunicação, como relação, não pode ser reduzida a uma simples questão de causa-efeito. Mais complexo do que isso, é possível afirmar que os sujeitos em comunicação experimentam incertezas, tensões, bem como a sensação do permanente devir dos processos comunicacionais, pois que a interpretação/significação internalizada por eles não é dada *a priori*; previamente definida pelo emissor. Além disso, é preciso destacar, também, que a idéia de comunicação guarda em si, sob o prisma do “tornar comum”, a vontade de compartilhar, de aproximar, de cooperar. Trata-se de algo como uma vontade de verdade, isto é, ao entrar em comunicação, o sujeito, de alguma forma, tende a esperar que sua alteridade (o

outro em relação) seja verdadeira, diga o que acredita ser a verdade. Pode-se dizer, então, que comunicação é tensão relacional.

A este ponto, importa dizer que a comunicação é compreendida como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128)⁵. Com isso, procura-se dar conta da idéia de que a comunicação exige relação e que essa relação, com base nas teorizações de Foucault (1996, p. 75) sempre é relação de força, portanto de disputa. O que se disputa, nesse caso, são os sentidos que os sujeitos-força põem em circulação na cadeia de comunicação. Assim, mantém-se presente a compreensão de que os sujeitos, como se afirmou, são agentes do/no processo comunicacional, em tensão dialógico-recursiva. Como forças em relação, ao construir e disputarem sentidos no/pelo processo de comunicação, os sujeitos também transformam e são transformados por suas alteridades.

Então, é no acontecer que as estratégias cognitivas dos sujeitos-força podem ser (re)conhecidas e, assim, as estratégias de interação redimensionadas/redirecionadas, sempre que necessário. Na mesma medida, evidencia a existência de espaço de negociação (resistências, competências, dúvidas etc.) entre o que é dito e o que é internalizado pelos sujeitos em interação comunicacional.

Nessa direção, no sentido de informação, Ziemer (1996) afirma que nem sempre a informação enviada pelo transmissor é compreendida de forma consistente pelo receptor, pois toda informação é interpretada pela subjetividade do receptor, que pode modificá-la segundo parâmetros pessoais e intrínsecos. Vale observar que são muitas as formas de as trocas de informações ocorrerem. De acordo com Ziemer, essas trocas podem se dar por meio de símbolos (palavras, desenhos, imagens etc.) e/ou comportamentos (gestos, contato visual, posturas, movimentos corporais etc.). Daí a variedade de influências que resultam em diferentes níveis de qualidade/efetividade na circulação e apropriação das informações, em qualquer contexto.

Dito isso, a seguir discorre-se sobre comunicação organizacional, pois este estudo foca a questão da comunicação de “duplo-vínculo” nas/das organizações.

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma das principais queixas nas organizações refere-se às falhas na comunicação. São comuns as expressões do tipo: “Foi um problema de comunicação”, “Faltou comunicação” e “A comunicação, aqui, é muito fraca (ruim)”. Na mesma direção,

⁵ Essa compreensão de comunicação foi apresentada em Baldissera, 2000, p. 18-26 e mais desenvolvida em Baldissera, 2004, p. 120-43.

Ziemer afirma que “a experiência mais comum e frustrante dentro do ambiente de trabalho, é a da percepção de que a mensagem enviada por determinado sujeito raramente é interpretada da mesma maneira por aquele que a recebe” (1996, p. 98). O autor ainda afirma que o fato de os seres humanos utilizarem muitos canais de comunicação, até mesmo de forma simultânea, tende a ampliar o nível de desentendimento. Nesse sentido, observa-se que as palavras/enunciados podem assumir diferentes sentidos para diferentes pessoas e/ou em ambientes diversos.

Assim, importa observar que, em se tratando de “processo de construção e disputa de sentidos”, como se disse, sob o prisma da comunicação organizacional e, particularmente, em uma perspectiva de semiótica, tudo pode receber sentido, ser interpretado de alguma forma e em alguma direção. Tudo pode ser utilizado para significar/comunicar, isto é, a roupa, os móveis, o tamanho do espaldar das cadeiras e das mesas e sua organização, a decoração, a arquitetura, o jardim, a qualidade da higienização/limpeza, o estacionamento, o uniforme ou ausência dele, dentre outras coisas, constituem-se em importantes elementos de significação/comunicação desde que alguém lhe atribua sentidos. Importa lembrar, no entanto, que não basta a intenção de comunicar empregando as diversas expressões, é preciso que os públicos reconheçam nessas constituições significativas a mensagem proposta, seja ela qual for. O interacionismo simbólico - que tem Goffman (1975) como um de seus expoentes - é rico em reflexão e exemplos sobre os processos interativos como representações simbólicas.

Nesse sentido, observa-se que em processos interativos em presença, além da comunicação verbal pensada, ao estabelecerem comunicação, os sujeitos também passam outras informações sobre as quais não têm domínio, como por exemplo o emprego de palavras e sotaques que denotam suas procedências. Na mesma direção, Ziemer (1996) destaca outros aspectos, da qualidade do não-verbal, que se constituem em fonte de informação sobre a alteridade em relação comunicacional. Estão incluídos aí o tom de voz e outras características da fala chamadas de paralingüísticas, como ritmo, silêncio etc. - a postura, o olhar, a distância física entre sujeitos, o contato físico com o outro e consigo mesmo, os gestos, dentre outras.

Na perspectiva do interacionismo simbólico, pode-se afirmar que tudo o que o sujeito diz racionalmente, mais aquilo que diz sem a intenção de comunicar tende a ser percebido pelo outro sujeito em relação (sua alteridade) e tensionado/associado ao seu repertório, isto é, ao conjunto de saberes que a alteridade construiu eco-psico-histórico-sócio-culturalmente e pelos quais foi construída. Dessa tensão ocorre a filtragem do que é dito, pois que funciona como se fosse um lugar de “inquisição”: a alteridade avalia se o que está sendo dito verbalmente se apresenta coerente com o que é dito de outras

formas; articula aos seus saberes prévios, seu repertório, e estabelece juízo de valor. Disso decorrem, muitas vezes, contradições/inconsistências entre o que é dito verbalmente e a postura e os gestos materializados na relação comunicacional.

À luz dessa compreensão, evidencia-se a complexidade da comunicação nas/das organizações. Os públicos, por um lado, tendem a esperar total coerência entre a fala e a postura organizacional, entre o discurso e suas ações, por seu turno, sob um prisma de complexidade, pode-se afirmar que é pouco provável que uma organização possa ter total coerência, pois que, ao mesmo tempo, precisa de tradição e mudança, de ordem e criatividade, de reprodução e inovação, de obediência e rompimento de regras. A organização, assim, é uma resultante provisória do conflito, da relação dialógica entre suas partes, muitas vezes contraditórias, noutras complementares, mas sempre em relação de tensão. Trata-se da atualização do dialogismo; a dualidade no seio da unidade. Para corroborar essas afirmações, pode-se recorrer a Ziemer quando diz que “mensagens conflitantes são tão freqüentes no dia-a-dia das empresas que a maioria dos funcionários não tem dúvida de que elas são parte intrínseca do próprio trabalho, julgando que nada há a fazer para modificá-las” (1996, p. 99).

Parece inegável que os conflitos são inerentes à natureza organizacional. Porém, até que intensidade os conflitos são absorvidos e, mesmo, se constituem em motor para a criação e a inovação na organização? Quando esses conflitos deixam de ser processos catalisadores de criação, desenvolvimento, atualização da diversidade e se materializam como resistência pura, rebeldia inconseqüente, obstáculo intransponível, isto é, deixam de ser alavanca que movimenta para serem peso caótico que estagna, faz com que a organização (seus processos) se arraste indefinidamente? Se é possível pensar isso do conflito, o que dizer da comunicação, pois que conflito é relação, portanto implica comunicação? Sob o prisma dos princípios da complexidade, é natural a tensão entre os sujeitos em relação de comunicação. Como conseqüências, pode-se pensar em prováveis desdobramentos, nem sempre colaborativos (já que comunicação é “construção e disputa de sentidos”), tais como discussões, desavenças, resistências e outras tensões.

Importa, então, refletir sobre os limites de uma organização comunicada e comunicante, ou seja, em que medida a organização consegue manter-se comunicativa/comunicada mesmo que, em sua unidade, a dualidade se manifeste em diferentes níveis de conflito; apesar das polifonias, da multiplicidade de sentidos/significados possíveis. Sabe-se que não se trata de capacidade ilimitada. De alguma forma, as organizações precisam aprender a lidar com isso. Vale, aqui, o alerta de Ziemer ao afirmar que “se a comunicação é deficiente, incompleta ou conflituosa, podemos estar seguros de que existem problemas em

outros níveis da empresa” (1996, p. 96). Saber se existem ou não problemas em outros níveis organizacionais que interferem na comunicação, desqualificando-a, parece crucial quando se quer potencializar a competência comunicacional dessa organização. Porém, é preciso agir de maneira a realizar uma avaliação que se caracterize por ser hologramática, isto é, que atente para as partes sem descuidar do todo e vice-versa. Enfim, cabe às organizações o desafio de compreender as mensagens implícitas e explícitas que permeiam o discurso dos dirigentes e colaboradores, desvelando a teia das relações que dão vida ao tecido organizacional.

Dito isso, em uma perspectiva pragmática, procura-se destacar alguns dos fatores que podem interferir nos processos comunicacionais e que precisam ser observados. Dentre eles, O'Reilly e Pondy (*apud* ZIEMER, 1996, p. 97) afirmam que a interpretação do significado da comunicação pode ser influenciada pelos seguintes fatores: a) papéis profissionais e/ou posição hierárquica dos sujeitos em comunicação; b) linguagem empregada (é fundamental que o código lingüístico seja de domínio do público-alvo); c) contexto no qual ocorre a comunicação (em diferentes contextos, as mesmas expressões podem assumir diferentes sentidos); d) canal ou meio de comunicação utilizado (podem ocorrer inconsistências entre a comunicação verbal e a não-verbal, por exemplo); e) conteúdo da comunicação (boas ou más notícias; as pessoas tendem a ouvir/perceber somente o que querem/podem perceber); e) características das relações interpessoais entre os sujeitos da comunicação (por exemplo, a desconfiança pode influenciar negativamente o processo comunicacional); f) sobrecarga comunicacional, que ocasiona padrões cíclicos de conflito na compreensão das mensagens (por exemplo, quando ocorre grande quantidade de cursos para qualificação de pessoas, há excesso de informações em pouco tempo, sobrecarga dos empregados - má distribuição das informações); g) omissão ou distorção da mensagem pelo transmissor em decorrência, principalmente, de questões de poder e ambição, que o levam a “segurar” informações importantes que possam ameaçar sua posição na empresa (como exemplos, pensa-se nos casos em que as informações são apresentadas de forma parcial ou equivocadas com o propósito de levar os subordinados a cometerem pequenos erros e, assim, serem parcialmente desqualificados, ou seja, pelas deficiências “provocadas” não se qualificam para assumir funções gerenciais).

Sem a pretensão de ter esgotado os elementos que, de alguma forma, interferem na qualidade do processo comunicacional, destaca-se, ainda, um fator que se apresenta fundante das relações e acaba por fazer-se presente em todos os demais. Trata-se do fator emocional (sentimentos, desejos e temores) que transpassa e macula os processos interpretativos, influenciando a internalização da significação pelo

receptor. Na mesma direção está a questão dos valores, das crenças e dos padrões. Essa compreensão pode constituir-se fértil para entender o porquê de as pessoas tenderem a memorizar e/ou repetir partes diferentes do texto ou discurso que ouviram.

Como se vê, são muitos os atravessamentos na/da comunicação organizacional, e esses são apenas os mais visíveis, os primeiros a serem percebidos quando da realização de um diagnóstico de comunicação e cultura organizacional. Nessa mesma direção, para que se possa complexificar este estudo, dos vários aspectos que podem interferir na qualidade dos processos comunicacionais, que se propõem a circular informações nas organizações, reflete-se sobre a comunicação de “duplo-vínculo”.

5. COMUNICAÇÃO DE “DUPLO-VÍNCULO”

A comunicação de “duplo-vínculo” pode ocorrer - e ocorre - nos mais variados contextos: empresas, família, associações, escolas, clubes, enfim, pode se realizar em todo tipo de relações socioculturais. Este estudo atentar-se-á para a comunicação de “duplo-vínculo” nas organizações, pois que é cotidiana e se caracteriza, em boa parte das vezes, pela perversão. Ziemer afirma que “entre os diversos tipos de comunicação inconsistente ou desarmoniosa, existe uma que tem um impacto extremamente negativo sobre o funcionamento e a eficácia das empresas. É a chamada comunicação de 'duplo-vínculo', descrita e estudada por Gregory Bateson e seus colaboradores” (1996, p. 99, grifo do autor).

Mariotti (2004) caracteriza a comunicação de “duplo-vínculo” como uma situação que se estabelece quando uma pessoa se vê diante de mensagens de aceitação (amor) e rejeição. Salieta que tais mensagens são simultâneas e contraditórias, de modo que quem as recebe fica confuso. Para ele, esse quadro é muito comum no ambiente familiar, principalmente entre crianças e pais. Como exemplo, pode-se pensar na seguinte interação pai-filho: o pai chega do trabalho e o filho deseja sua atenção. O pai procura dar atenção ao filho, mas, ao mesmo tempo, precisa concluir suas tarefas profissionais, afinal as trouxe para concluí-las em casa. Assim, tende a passar uma mensagem contraditória, que é percebida pelo filho, ou seja, o filho percebe que o pai está tentando interagir com ele, mas também percebe que, em seu âmago está interessado em concluir seu trabalho, por mais que procure ser carinhoso e atendê-lo. Essa mensagem gera conflito, confusão interpretativa. O filho tem dificuldade em atribuir sentido ao que está experimentando: o que deseja o pai?

Outro exemplo de comunicação contraditória ocorre quando, em uma situação específica, o pai ou a mãe resolve punir o filho estabelecendo um determinado castigo e o outro, durante o tempo/espaço da punição, permanece com o filho, subverte a ordem estabelecida pelo primeiro e, mesmo,

procura acariciar e consolar o filho, isto é, de certa forma, age de maneira a se mostrar conivente com o filho, desautorizando o primeiro. Qual a mensagem para o filho? O que deve entender? O que se questiona/diz não significa que a repreensão não deva ser afetiva. A questão é o modo como se processa a aplicação da penalidade e a clara mensagem para isso. O filho precisa ter clareza do porquê de ter sido castigado, e mais, perceber que os pais acreditam estar agindo corretamente com ele, porque lhe querem bem; o amam.

Em sentido mais amplo, não é difícil perceber que a sociedade reforça, permanentemente, mensagens contraditórias. Concomitantemente, incentiva a cooperação e enfatiza que as pessoas devem ser competitivas, apresentar-se diferenciadas em relação aos demais, para com isso conquistar cargos mais desejados/concorridos e salários mais elevados, ou seja, competir para estar nos que são considerados os melhores lugares.

Vale observar que, segundo Mariotti (2004), a situação de “duplo-vínculo” é descrita como uma circunstância em que a vítima “não pode ganhar”, ou seja, ela não tem escapatória, não sabe que rumo seguir e que conduta adotar, passando a estar no mundo como um barco à deriva. Mariotti recorre à sabedoria popular para ilustrar essa situação: “se correr o bicho pega, se ficar o bicho come” e “morde e assopra”. Pode-se dizer que, nesses ditos, tem-se um saber-fazer próprio da vida cotidiana; um saber do senso comum - não é teorizado -, mas que dá conta da experiência sociocultural.

Em direção semelhante, Covey (2005) salienta que existem alguns mandamentos paradoxais comuns de se materializarem em algumas sociedades, conforme quadro 1.

Estímulo	Mensagem implícita
Seja bem-sucedido	Se for bem-sucedido, você ganhará falsos amigos e verdadeiros inimigos
Seja franco e honesto	A honestidade e a franqueza o tornam vulnerável
Construa	O que levamos anos para construir pode ser destruído em instantes
Dê ao mundo o melhor que tem	Dê ao mundo o melhor que tem e levará um soco na cara

Quadro 1: Mandamentos paradoxais.
Fonte: Covey, 2005, p. 80.

Esses mandamentos parecem ser mais evidentes e incisivos em sociedades pautadas pelo sistema capitalista e, em particular, naquelas em que o sistema se apresenta exacerbado, em que o sucesso deve ser conquistado a qualquer preço.

Ziemer (1996) observa que as pessoas que não conseguem elaborar o conflito inerente a esse tipo de comunicação ficam presas ao padrão de “duplo-vínculo”. “Isso cria uma cisão psicológica, em geral permanente, que parece ser a gênese da esquizofrenia” (1996, p. 102). Nesse sentido, Laing afirma que “a esquizofrenia é uma estratégia específica para sobreviver a uma situação insustentável” (*apud*

ZIEMER, 1996, p. 101). O autor ainda salienta que, nos casos mais críticos, um gesto é o suficiente para que o indivíduo seja dominado por pressões e exigências contraditórias e paradoxais, por intimidações internas que chamou de situações “xeque-mate”.

A seguir destacam-se alguns dos principais momentos da comunicação de “duplo-vínculo”, segundo Ziemer (1996):

- o sujeito receptor da mensagem participa de um processo de comunicação que é emocionalmente significativo; importa que compreenda a mensagem correta para agir de maneira apropriada;
- o sujeito emissor, por sua vez, comunica duas mensagens, em que uma nega a outra;
- é implícito na relação que o sujeito receptor não pode ressaltar/expressar a contradição na comunicação do transmissor; isso acarretaria conflito no relacionamento. Essa não-manifestação é gerada, particularmente, pela ameaça de punição (por rejeição ou isolamento), em virtude de o sujeito receptor ser, geralmente, dependente do transmissor (filho/mãe; empregado/empresa);
- o sujeito receptor não consegue disputar e/ou elaborar as mensagens recebidas e isso o impossibilita de reconhecer a mensagem verdadeira e assim agir adequadamente. Fica confuso sem saber como agir, pois não sabe se segue “o que foi dito no” ou “o que foi captado do” discurso pronunciado.

Como se pode ver, o sujeito que participa do processo de comunicação de “duplo-vínculo” experimenta intensa confusão e, se não conseguir digerir, de alguma forma, tenderá a não conseguir agir ou a agir de maneira equivocada. Se assim é, como pensar essa comunicação nas organizações? Por que nas organizações tende-se, mesmo que se tenha ciência dessa problemática, a atualizar grandes níveis de comunicação de “duplo-vínculo”?

6. COMUNICAÇÃO DE “DUPLO-VÍNCULO” NAS/DAS ORGANIZAÇÕES

Antes de prosseguir com esta reflexão, destacam-se algumas das mensagens de “duplo-vínculo” (conforme quadro 2), muito comuns nas empresas, segundo Ziemer (1996).

Valores apoiados	Realidade
Tenha a iniciativa	Não quebre as regras
Notifique erros imediatamente	Erros serão punidos
Pense na organização como um todo	Preocupe-se apenas com sua área
Coopere	Compita
Pense a longo prazo	Seu comportamento atual é o mais importante, podendo ser recompensado ou punido
A busca da qualidade é responsabilidade de toda a empresa	A busca da qualidade é responsabilidade do outro departamento
A empresa está orientada para as pessoas	O salário é baixo, mas todo o final de ano se distribuem cestas de Natal.

Quadro 2: Mensagens de “duplo-vínculo” nas organizações.
Fonte: Ziemer, 1996, p. 103.

Essas mensagens, geralmente, não podem ser discutidas ou identificadas abertamente, mesmo que de maneira implícita definam as linhas de ação e o estilo de tomada de decisão da empresa. A lógica do “duplo-vínculo” mostra que os dirigentes, muitas vezes, falam uma coisa, mas fazem outra.

Grande parte das empresas, impedidas de confrontar os valores implícitos, seja por temor de desmoralizar-se, seja por incapacidade, seja por questões de poder - e necessitando, ao mesmo tempo, manter uma imagem ideal para seu ‘público’, desenvolve uma identidade e uma cultura esquizofrênica, cindida, dividida. A longo prazo, isso gera vários dos sintomas nefastos que se observam nas organizações - comportamentos de dissimulação, de acobertamento de erros, de proteção da ‘imagem’ pessoal em detrimento dos objetivos maiores - o que ocasiona alto grau de conflito, alto nível de estresse, incapacidade de tomar decisões e agir de forma coerente⁶ etc. (Ziemer, 1996, p. 104).

Sob a perspectiva das dissimulações, dos acobertamentos de erros e/ou o do famoso “jeitinho”, pode-se pensar que os sujeitos organizacionais, em alguma medida, apropriam-se da cultura da comunicação de “duplo-vínculo” e passam a agir estrategicamente, seja para resistir à ordem posta, para subvertê-la, para tirar vantagem e/ou para melhor atender ao que é solicitado pela organização, mesmo que tenha recebido mensagens dúbias. Observa-se que, ao se apropriarem da cultura organizacional de comunicação de “duplo-vínculo”, os sujeitos, de alguma forma, internalizam essa informação articulando-a ao que consideram as melhores formas de agir sob essa arquitetura. Tem-se, então, pelo menos três possíveis desdobramentos frente às materializações das mensagens de “duplo-vínculo”: a) situações de conflito, de incapacidade de tomar decisão, de elevação do número de indivíduos admitidos-demitidos - esquizofrenia; b) situações que materializam estratégias de resistência, de usurpação da ordem, do “vou me dar bem” - expropriação; c) situações de apropriação dessa cultura e convivência equilibrada com ela/nela - integração.

Dito isso, ressaltam-se duas considerações de Ziemer (1996). A primeira dá conta do fato de que, geralmente, os empregados recém contratados, ao

buscarem “quebrar o círculo vicioso” das mensagens de “duplo-vínculo”, são absorvidos pela cultura da empresa, pois que, para os funcionários antigos, esse tipo de comunicação faz parte do “estilo de gerenciar”. A segunda atenta para o fato de que “na medida em que essa disfunção chega a influenciar os estilos de relacionamento, de comunicação, de tomada de decisão e de lidar com conflitos, pode-se dizer que a empresa inteira se tornou um organismo regido por uma cultura de ‘duplo-vínculo’” (Ziemer, 1996, p.104, grifo do autor). Nesse sentido, pontua que essa cultura, por sua vez, é projetada sobre o meio externo - clientes e fornecedores - influenciando de forma negativa esses relacionamentos.

Importa que se destaquem, ainda, outras das possíveis e prováveis conseqüências da comunicação de “duplo-vínculo”. Ziemer (1996) afirma que pesquisas identificaram forte correlação da comunicação de “duplo-vínculo” (que ocorre em famílias emocionalmente perturbadas) com a origem da esquizofrenia. De acordo com Mariotti (2004), para Bateson, adultos jovens que desenvolveram esquizofrenia freqüentemente têm história de relação de “duplo-vínculo” na infância. “A longo prazo, uma das conseqüências do “duplo-vínculo” reside no fato de que os indivíduos não conseguem identificar e interpretar certos sinais comunicacionais, especialmente os não verbais, que poderiam ajudá-los a discriminar a mensagem enviada” (Ziemer, 1996, p. 100).

Quando as mensagens contraditórias se tornam freqüentes/muito freqüentes, em muitos casos os indivíduos passam a enxergar o mundo pela ótica da dupla-vinculação, podendo desenvolver, como se disse, sintomas esquizofrênicos ou mesmo o quadro pleno da doença. Nessas situações, as respostas adaptativas são inadequadas e o sujeito procura modificar a realidade para que ela se mostre menos ameaçadora. Mariotti (2004) diz que uma das conseqüências pode ser a alienação mental.

Dentre as conseqüências que a comunicação de “duplo-vínculo” é capaz de gerar, destacam-se três tipos de comportamentos esquizofrênicos principais, segundo Mariotti (2004):

- “esquizofrenia paranóide”: consiste em procurar em tudo um subtexto, isto é, imaginar que toda mensagem tem sempre algo “por trás”. Isso leva a uma conduta de suspeita e desconfiança constantes;

- “esquizofrenia hebefrênica”: traduz um padrão de pensamento concreto e infantil. Se alguém

⁶ Ziemer apresenta o seguinte exemplo: “determinado funcionário, ao receber informações contraditórias de dois gerentes, não esclarece a situação, com receio de que isto possa colocar em cheque a posição destes gerentes e, assim, gerar conflito. Contudo, ao não comentar e esclarecer o conflito, o funcionário fica impedido de aprender e de compreender aquilo que está acontecendo. Isso o impede de tomar decisões e agir de forma clara, o que freqüentemente gera reações de cautela, de defesa ou mesmo de cinismo” (1996, p. 102).

⁷ De acordo com DaMatta, “[...] entre o ‘pode’ e o ‘não pode’, escolhemos, de modo chocantemente antilógico, mas singularmente brasileiro, a junção do ‘pode’ com o ‘não pode’. Pois bem, é essa junção que produz todos os tipos de ‘jeitinhos’ e arranjos que fazem com que possamos operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social” (1986, p. 99).

diz, por exemplo, “é tiro e queda”, o ouvinte logo procura o ferido ou o cadáver. Tudo é motivo de riso.

- “esquizofrenia catatônica”: consiste em ignorar sistematicamente as mensagens. As pessoas tendem a afastar-se de tudo e a se encastelar cada vez mais em seu mundo interior.

Importa dizer, antes de prosseguir, que nem sempre a comunicação de “duplo-vínculo” gera a esquizofrenia; nem todas as pessoas se tornam esquizofrênicas devido a esse tipo de comunicação. Seria incorrer no erro do reducionismo restringir a origem da esquizofrenia a uma forma de comunicação estabelecida na infância e/ou mesmo às relações que ocorrem nas organizações. As causas da esquizofrenia são múltiplas, assim como a estruturação psíquica das pessoas é diversa, portanto a interpretação dos fatos, das informações e das mensagens é variável. Assim, não é possível estabelecer uma simples/direta relação do tipo causa-efeito. Contudo, é fato que a comunicação de “duplo-vínculo” afeta a saúde psíquica e o comportamento das pessoas, prejudicando as relações sociais e profissionais em diversas dimensões.

Cabe ressaltar que a adoção de respostas automáticas e de comportamentos esquizofrênicos é bastante nociva ao ambiente empresarial, pois tende a gerar níveis elevados de sofrimento mental e o embotamento dos afetos e das capacidades intelectuais e produtivas. Nesse sentido, Ziemer (1996) é pontual ao dizer que a comunicação de “duplo-vínculo” projeta-se tanto sobre o nível de *performance* quanto sobre o clima organizacional, influenciando-os negativamente.

Por fim, o questionamento: sob a atual constituição paradigmática, realmente é possível a existência de organizações sem a presença da comunicação de “duplo-vínculo”? A comunicação de “duplo-vínculo” sempre é negativa? Ou pode ser pensada como lugar/possibilidade para a criação, o rompimento com a ordem posta e a geração/regeneração da própria cultura organizacional? A seguir, algumas considerações/reflexões sobre esses questionamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interação entre as pessoas se dá pela comunicação, seja verbal ou não-verbal. No entanto, apesar de ser processo cotidiano, diferente do que possa parecer, comunicar-se não é simples. Compreende complexos fluxos, articulações, elementos constitutivos que atualizam questões da cultura, do imaginário e da psique, dentre outras. Assim, uma mesma mensagem (um mesmo signo) pode estar carregado/carregar muitos sentidos diferentes que somente podem ser definidos quando da internalização realizada pela alteridade, isto é, após a disputa e construção que se dá no acontecer, nas relações comunicacionais. Nessa medida, tudo pode ser comunicação, desde que o sujeito assim interprete qualquer estímulo de qualquer espécie.

Apesar de os sentidos que as palavras, os processos, os atos, os comportamentos, as coisas assumem serem socioculturalmente construídos, como afirmado por Bakhtin (1999), pode-se dizer que a significação que os sujeitos internalizam frente/em cada processo de comunicação não está previamente definida. Assim, uma organização pode até planejar dizer algo com determinado sentido, no entanto, nada garante que os sentidos propostos sejam os que, de fato, serão individuados pelos seus públicos. No percurso comunicacional, atualiza-se a disputa, a construção; toma lugar a tensão dialógica, recursiva e hologramática. Não se trata de processo descolado do contexto, senão que, como se disse, atualiza diferentes forças que influenciam diretamente o processo interpretativo.

Nesse sentido, vale ressaltar que, em meio à correria cotidiana, nem sempre é possível perceber a gama de estímulos, mensagens e ditos populares de “duplo-vínculo” materializados nos ambientes familiar, social e/ou profissional.

Sobre isso e com base no que se disse frente à idéia de comunicação de “duplo-vínculo”, pode-se pensar em duas direções que, se vistas de maneira rápida, podem parecer simplesmente contraditórias. Porém, se o olhar atentar para os princípios da complexidade, tenderá a compreendê-las como forças ao mesmo tempo contrárias e complementares, de onde pode-se dizer que produzem uma tensão, muitas vezes, necessária.

Assim, a primeira perspectiva sobre comunicação de “duplo-vínculo” afirma que ela sempre gera conseqüências danosas para os sujeitos e organizações. Esses danos são tão mais intensos quanto mais os sujeitos/organizações ficarem presos - forem capturados - pelas teias desse tipo de comunicação. Nessa direção, Ziemer afirma que

a comunicação e o comportamento de “duplo-vínculo” impedem o diálogo construtivo entre as várias áreas da empresa, assim como o desenvolvimento de novas perspectivas e de novas visões sobre o negócio. Conseqüentemente, a organização fica impedida de se renovar, gerando perda de motivação e de produtividade. (1996, p. 104).

O autor ainda afirma que organizações contaminadas pelos comportamentos de “duplo-vínculo” perdem a capacidade de aprender com a experiência e, assim, corrigir erros, o que as impede de acompanhar as atuais mudanças macroestruturais. Mariotti (2004) é ainda mais incisivo ao dizer que o “duplo-vínculo” é extremamente perverso porque obriga as pessoas a conviverem com uma ambigüidade externa que, por sua vez, lhes mostra a dificuldade que elas têm para lidar com a ambigüidade da própria condição humana.

Outra perspectiva é a de pensar a comunicação de “duplo-vínculo” como uma das possíveis características inerentes ao sujeito complexo, fragmentado⁸, incoerente, multifacetado. Um sujeito que não é uno, nem tampouco linear e/ou único, apesar de se perceber assim. Se a contradição for entendida como uma das características constitutivas do sujeito e a sociedade como resultado da interação entre sujeitos, então, pode-se dizer que a contradição é da qualidade do ser humano como animal social e cultural. Da mesma forma, mensagens contraditórias podem se constituir, sim, em terreno fértil para a criação e a inovação, pois que, também, tendem a provocar desconforto e a permitir que a diversidade se manifeste, a permitir que o ser humano se assuma como contraditório, incoerente, como alguém que muda de idéia e que não é coeso. É lugar da flexibilidade.

Então, têm-se, aqui, dois possíveis nortes que, se tensionados, permitem melhor compreender a comunicação de “duplo-vínculo”. Articulando essas questões, pode-se afirmar que a comunicação de “duplo-vínculo” nem sempre é nociva, nem sempre benéfica. Isso vai depender dos níveis desse tipo de comunicação, que são atualizados nos diferentes ambientes (familiar, grupal, empresarial). Níveis excessivos podem, sim, estagnar os sistemas e impedir a inovação, causar danos psíquicos e ampliar muito o sofrimento.

Porém, não se pode simplesmente avaliar essa questão como sendo de causa-efeito, universalizando seus resultados, isto é, o fato de um dado grau de comunicação de “duplo-vínculo” cristalizar um determinado sistema organizacional, não significa que produzirá o mesmo resultado em outro. Antes, pode-se dizer que tais resultados sofrem um conjunto de influências. Dentre elas, estão: a forma como cada grupo social aprendeu a lidar com esse tipo de comunicação; as competências psíquicas dos sujeitos para trabalharem sob pressão; o poder simbólico exercido pelos superiores; as condições de empregabilidade e os níveis de emprego; e a politização dos sujeitos. Essas influências dão nuances particulares a cada situação de modo que o que se apresenta nocivo para uma organização pode apresentar-se como humus para o desenvolvimento de outra.

Nessa direção, parece prudente estudar a cultura organizacional para melhor compreender e explicar como se materializam as relações de “duplo-vínculo” e avaliar se, no caso estudado, constituem-se em entrave ou se apresentam em nível adequado para a geração de criação e inovação. O grande desafio parece estar em identificar a comunicação de “duplo-vínculo” para então agir, se necessário, de modo a romper com a atmosfera que sustenta o excesso de contradições na forma de comunicar, já que as contradições podem vir a

reger o comportamento organizacional, ocasionando prejuízos psíquicos e afetando a integridade humana. Um bom começo pode ser o de estudar o discurso implícito que se atualiza na organização e, na medida das necessidades, implementar estratégias que possibilitem o rompimento da cultura de excessos de contradições.

REFERÊNCIAS

- BAITELLO JUNIOR, Norval; COTRERA, Malena Segura; MENEZES, José Eugênio de O. (Org). **Os meios da incomunicação**. São Paulo: Annablume; CISC, 2005.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- _____. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- BAPTISTA, Maria Luiza Cardinale. **Comunicação: trama de desejos e espelhos**. Canoas: Ulbra, 1996.
- COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1975.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- MARIOTTI, Humberto. **Gregory Bateson: um cérebro privilegiado**. Disponível em: <www.geocities.com/pluriversu/gregory.html>. Acesso em: set. 2004.
- MORIN, Edgar. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- _____. **O método 4**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1998.
- ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

⁸ Sobre isso ver Hall, 2000.