

---

**Comunicação e Humanização no Contexto Organizacional:  
Mercur em busca de um mundo bom para todo mundo<sup>41</sup>**

**Communication and Humanization in the Organizational Context:  
Mercur in search of a good world for everyone**

Glória Rückert JUNGKENN<sup>42</sup>  
Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER<sup>43</sup>

**RESUMO**

O artigo tem como objetivo relacionar comunicação, comunicação organizacional, alteridade e emoções pelo viés da humanização, aproximando teoria e prática. Para viabilizar essa aproximação, consideramos o processo de mudança da empresa Mercur, que teve como foco o protagonismo das pessoas, a responsabilidade e a relevância social. Em relação aos procedimentos metodológicos, recorremos aos levantamentos bibliográfico e documental (GIL, 2008) e realização de entrevista em profundidade do tipo semiaberta (DUARTE, 2006). Os nossos achados indicam o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva no processo de humanização da empresa pesquisada.

**PALAVRAS-CHAVE**

Comunicação Organizacional; Humanização; Alteridade; Emoções; Empresa Mercur.

**ABSTRACT**

The article aims to relate communication, organizational communication, otherness and emotions through humanization, approaching theory and practice. To make this approach possible, we considered the Mercur company's change process, which focused on people's leading role, responsibility and a social company. Regarding the methodological procedures, we resorted to bibliographic and documental surveys (GIL, 2008) and an in-depth semi-open interview (DUARTE, 2006). Our findings indicate the recognition of the dimension of otherness and the emotional and affective dimension in the process of humanization of the researched company.

**KEYWORDS**

Organizational Communication; Humanization; Otherness; Emotions; Mercur Company.

---

<sup>41</sup> A pesquisa trata-se de uma adaptação do artigo (oriundo da Monografia desenvolvida pela autora) apresentado no XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas realizado pela Abrapcorp em 2020.

<sup>42</sup> Recém-graduada em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), e-mail: [glo.gloriarj@gmail.com](mailto:glo.gloriarj@gmail.com)

<sup>43</sup> Orientadora do artigo, Pós-Doutorado em Comunicação e Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM/PUCRS). E-mail: [cscrofer@gmail.com/scrofer@pucls.br](mailto:cscrofer@gmail.com/scrofer@pucls.br)

---

## **CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**

Em uma sociedade marcada pela lógica do desempenho (HAN, 2017) e pelos excessos da tecnologia, torna-se fundamental aprofundar os estudos sobre as relações humanas, principalmente na/pela comunicação e comunicação organizacional. As teorias e/ou abordagens que tratam o homem como máquina ainda presentes em organizações, caracterizam-se por visões reducionistas e mecânicas, o que torna imprescindível ir em busca de um outro lugar para esse homem contemporâneo - nas organizações e na sociedade - pelo viés da humanização. Para Kunsch (2020, p. 93), “quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, afetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva e duradoura”.

Quando adentramos a dimensão humana em ambientes organizacionais, deparamo-nos com dois fenômenos pouco explorados pela comunicação: alteridade e emoções, os quais convivem e (co) habitam com as complexas relações, teias simbólicas e emaranhados comunicativos presentes nestes ambientes (BALDISSERA, 2010). A investigação, portanto, tem como propósito relacionar comunicação, comunicação organizacional, alteridade e emoções pelo viés da humanização, aproximando teoria e prática.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionamos a empresa Mercur, localizada em Santa Cruz do Sul/RS, devido ao processo de mudança que a organização vem se propondo desde 2008 com foco nos relacionamentos e diálogos, com intuito de obter responsabilidade e relevância social. A partir de revisão bibliográfica sobre os temas basilares da nossa pesquisa, buscamos compreender comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização, bem como alteridade e emoções nesse contexto, a fim de aproximar as práticas da empresa Mercur com as abordagens teóricas pesquisadas.

## **ALTERIDADE E EMOÇÕES NA DIMENSÃO HUMANA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação envolve a relação e a questão para/com o outro, o que significa que só faz sentido por meio da existência e do reconhecimento mútuo (WOLTON, 2006, 2011). Nessa concepção, os sujeitos são considerados ativos e seres interpretativos, ganhando destaque no

---

processo comunicacional, visto que é a partir do outro que pode ‘acontecer’ [ou não] a comunicação e a atribuição de sentidos e significados. Sendo assim, a construção/desconstrução de significados se torna um processo contínuo.

Ao (re) pensarmos a comunicação em ambientes organizacionais, percebemos que a noção de organização se concretiza a partir dos vínculos entre/com diferentes sujeitos, bem como os sentidos e significados que esses sujeitos atribuem aos processos organizacionais (BALDISSERA, 2010). As ‘falas’ das organizações são (re) significadas continuamente pelos interlocutores. Portanto, ao levar em conta as distintas experiências de cada um, a comunicação nesses ambientes se torna singular e subjetiva (OLIVEIRA; PAULA, 2011). Assim, as organizações são dependentes dos repertórios interpretativos dos diversos grupos que afetam e são afetados por suas ações (OLIVEIRA; PAULA, 2011). Acreditar que podemos prever esses processos é, no mínimo, fantasioso e, porque não dizer, pretensioso.

As organizações são compostas por pessoas que possuem diferentes universos cognitivos (KUNSCH, 2006). Fórmulas, instrumentos e ferramentas são insuficientes para compreendermos a realidade organizacional e o emaranhado comunicativo que encontramos nas relações entre as organizações com seus públicos. Para entender como se processa a comunicação e a relação dos atores nos ambientes organizacionais, Kunsch (2016) propõe quatro dimensões para comunicação organizacional: a instrumental, a estratégica, a cultural e a humana. A dimensão humana, que norteia o nosso estudo, é por vezes negligenciada, mesmo sendo considerada a mais importante.

É necessário, por consequência, contemplar a comunicação a partir de uma visão humanista/humanizadora em uma perspectiva interpretativa e crítica, admitindo a complexidade que se faz presente no processo comunicativo (KUNSCH, 2016). De acordo com Mumby (2010, p. 27), esse processo envolve “[...] superar o sentido de subjetividade fixa de um indivíduo e se abrir à indeterminação de outras pessoas e seus ambientes”. Para ele, qualquer relação que fizermos entre comunicação e humanização, requer a consideração do outro, o qual representa um horizonte de possibilidades divergentes das nossas.

Tendo por base esse argumento, acionamos o conceito de alteridade, a qual é gerada no âmago de uma relação social e a partir de uma diferença (JODELET, 2002). A diferença e a relação se manifestam em referência ao outro, o qual emerge quando é reconhecido, não estando

---

simplesmente pronto. Sem o reconhecimento do outro “[...] a produção de sentido e seus correlatos — a forma simbólica, a linguagem, e as identidades — seriam inexistentes” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 69). Logo, o outro é fundamental para nossa existência, sendo que através dele desenvolvemos nossa autoconsciência, posto que essa não pode ser separada da consciência do outro (CHANLAT, 2010).

Ao considerarmos a questão da relação, recorremos a Guareschi (2002), cujo conceito aborda um ser que necessita de outro e, portanto, que é aberto e incompleto. Dessa forma, “falar de “relações” é falar de incompletudes, e pensar em algo aberto, em algo que pode ser ampliado ou transformado” (GUARESCHI, 2002, p. 151). À vista disso, é na relação entre o eu e o outro que emerge a formação do simbólico que “[...] envolve construção e cooperação, ao mesmo tempo, que pressupõe, como condição de sua própria existência, o entendimento do sistema de diferenciações e um compromisso para relacionar-se com essas diferenças” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 73-74). À vista disso, a noção de compromisso e responsabilidade se mostram relevantes para questão da alteridade.

Sodré (2006, p. 10), por sua vez, lança um questionamento: “quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa?” e revela que a racionalidade linguística e as muitas lógicas argumentativas da comunicação não dão conta por inteiro da situação enunciativa. Por isso, o autor propõe a compreensão da dimensão sensível com a aproximação das diferenças e o ajustamento afetivo, evidenciando que o indivíduo se encontra externo aos atos meramente linguísticos e enxerga a relevância do lugar singular dos afetos [e das emoções] em detrimento da razão dominante.

As afetividades e emoções nas organizações, conforme evidenciou Chanlat (2000, p. 67), caminham na mesma perspectiva enfrentada pela sociedade: “o mundo do *management* (grifo do autor) é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade”. O autor explica que esse mundo tem medo do que é imprevisível, espontâneo e agitado, ou seja, o que pode perturbar a ordem estabelecida. Logo, defende o retorno da dimensão afetiva que “[...] é central no desenvolvimento de todo ser humano assim como na formação de um grupo” (CHANLAT, 2000, p. 69).

Sem afetividades, emoções e o reconhecimento “[...] os universos sociais constituem então desertos afetivos onde a construção da relação torna-se difícil” (CHANLAT, 2000, p. 70).

---

Os ambientes organizacionais e a mentalidade da gestão, carecem desse entendimento e do reconhecimento das emoções, sentimentos, afetos e afetividades.

## PERCURSO METODOLÓGICO

A partir do caminho reflexivo, selecionamos uma organização na qual pudéssemos ‘enxergar’, mesmo que parcialmente, nas suas práticas e discursos, aproximações com as abordagens discutidas. Por se tratar de uma pesquisa exploratória desenvolvida a partir de levantamentos bibliográfico e documental (GIL, 2008) recorreremos, além do referencial teórico, à obra lançada pela empresa Mercur (2017)<sup>44</sup> que detalha o caminho que a empresa se propôs a seguir. Além disso, utilizamos materiais disponibilizados na *web*, como vídeos e demais informações sobre a organização.

Para entendermos sobre o ‘novo jeito de ser’ da Mercur, optamos por realizar uma entrevista em profundidade semiestruturada (DUARTE, 2006). É importante mencionarmos que essa modalidade de entrevista busca explorar um assunto por meio de “[...] informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2006, p. 62). Assim, permite “[...] com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2006, p. 62).

Desenvolvemos um roteiro com questões-guia para entrevistar a responsável pela coordenação e gestão do setor de comunicação da empresa<sup>45</sup>. A opção pela entrevista em profundidade deve-se à necessidade de ‘ouvir’ a empresa pela voz da área de comunicação, que juntamente com os gestores acompanhou o movimento denominado de “virada de chave da empresa” (MERCUR, 2021a) com base nos questionamentos envolvendo o propósito e o legado da organização. Os materiais consultados nos ofereceram a descrição desse movimento, mas

---

<sup>44</sup> STRUSSMANN, Breno *et al.* Narrativas da Mercur: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

<sup>45</sup> A entrevista ocorreu no dia 25 de setembro de 2019 por meio de ligação realizada por telefone e teve duração de 35 minutos e 33 segundos. A entrevistada, Fabiane Lamaison, atua na Mercur há 13 anos e iniciou na área de marketing. Nos últimos dez anos, trabalha no setor de comunicação e acompanhou desde o início o processo de ‘virada de chave da Mercur’ e da constituição de um setor de comunicação.

---

entendíamos que a ‘fala’ oficial nos possibilitaria um olhar ampliado desse movimento, contribuindo para revelar as perspectivas e práticas da organização<sup>46</sup>.

## **APROXIMAÇÕES E POSSÍVEIS DIÁLOGOS ENTRE TEORIA E PRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A MERCUR**

No dia 11 de junho de 1924, os irmãos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel, juntamente com um empreendedor do setor fumageiro e um médico alemão, constituíram a empresa Mercur na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul. No início, a empresa era voltada para o reparo de pneus de borracha e produção de artefatos de borracha em vista da demanda na época. A expansão do mercado nacional e a capacidade e competências técnicas e de design acumuladas pela empresa, a partir de suas experiências, permitiram o surgimento de novos produtos para o portfólio da empresa, bem como o crescimento do negócio (STRUSSMANN *et al.*, 2017).

A Mercur, desde então, cresceu de maneira acelerada, principalmente a partir de 1960 até 2007, e as práticas de gestão refletiam essa visão, juntamente com um posicionamento de mercado mais agressivo. Diante de sua vontade de crescer, a partir de um viés apenas econômico, começaram a surgir diversos questionamentos em relação às suas práticas, sobretudo quanto à verdadeira identidade da organização e aquilo que acreditava como valores. Em meados de 2008, o cenário começa a se modificar, tendo início o grande processo de mudança da Mercur. Esse ano é entendido como o ano em contínua construção, no qual a empresa se ajusta aos novos tempos. Esse momento fundamental na trajetória da Mercur é chamado de “a virada de chave” (MERCUR, 2021a).

Ao perguntarmos à gestora de comunicação sobre o entendimento do setor acerca da noção de comunicação, de comunicação organizacional e dos relacionamentos com os públicos, a partir do processo de mudança, a entrevistada revelou que “a comunicação sempre fez parte da estratégia da empresa para viabilizar a relação dela com os seus públicos” (LAMAISON, 2019). Por isso, no princípio da mudança de gestão, a área foi pensada e criada como um projeto estratégico, visto que não haveria condições de viabilizar o Compromisso Institucional (unir

---

<sup>46</sup> Reconhecemos que se trata de um recorte e de uma parte do todo que representa a Mercur.

---

peças e organizações para construir encaminhamentos e criar soluções sustentáveis)<sup>47</sup> proposto sem o setor de comunicação.

Segundo Strussmann e outros (2017), a nova realidade da organização foi amadurecendo, e a empresa entendeu que era necessário um novo olhar para comunicação, principalmente com base nos princípios da sustentabilidade, voltados aos interesses da sociedade e com transparência. Nesse primeiro momento foi definido um Plano de Comunicação, cujo objetivo “[...] era permitir o diálogo com as pessoas e estabelecer um processo que comunicasse a partir de atitudes” (STRUSSMANN *et al.*, 2017, p. 156). O Plano se voltava para uma atitude dialógica, construída por meio do engajamento e da composição coletiva com públicos de relacionamento da organização.

A ‘fala’ da entrevistada e os movimentos da organização revelam a articulação entre as dimensões estratégica e humana da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016), sobretudo quando consideramos a perspectiva complexa da dimensão estratégica, a qual rejeita a comunicação como mero instrumento que reproduz resultados e indicadores de eficiência. Essa visão complexa considera o caráter dinâmico e de incertezas, assim como a necessidade de análise contínua (KUNSCH, 2016).

Nesse contexto, identificamos a concepção de comunicação da Mercur a partir de uma perspectiva de diálogo e de relacionamento, envolvendo os diferentes públicos. Também constatamos que há, por parte da organização, o entendimento de que a comunicação não se esgota em planos, independente de técnicas utilizadas, visto que “também é feita por todas as pessoas, pois em todos os momentos elas estão comunicando a Mercur: na sua postura, na sua interação, enfim” (LAMAISON, 2019)<sup>48</sup>. O próprio Compromisso Institucional, que envolve unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, requer essa abertura ao outro, ou seja, aos múltiplos públicos de relacionamento da organização.

---

<sup>47</sup> Ao questionar e reestruturar as práticas de gestão, a Mercur propôs novas premissas para o futuro e um novo posicionamento, o que resultou no Compromisso Institucional (expressão utilizada pela organização) com objetivo de mudar para preservar sua essência.

<sup>48</sup> Essa citação se refere às ‘falas’ da entrevistada, Fabiane Lamaison (gestora de comunicação da Mercur), a partir da entrevista em profundidade.

Como mentor do processo de mudança, Jorge Hoelzel, em sua palestra para o TEDx<sup>49</sup> Laçador, em 2014, aponta que a construção de soluções sustentáveis e relevantes é possível por meio de ações de relacionamentos que têm significado para as pessoas com quem a Mercur atua, ultrapassando o valor econômico (QUESTIONE, 2014)<sup>50</sup>. Ao citar o processo de significação, percebemos a compreensão e importância que a organização revela em relação aos seus públicos, principalmente, quando a empresa atenta ao fato de que suas ações precisam ter significado para os outros e que o sentido ocorre no acontecimento comunicacional e não está pré-estabelecido (MARCONDES FILHO, 2012).

Ao ser questionada sobre alteridade, a gestora explicou o processo de concepção de produtos e serviços da Mercur, o qual é desenvolvido com os públicos de interesse. Para esse processo ser efetivo, a entrevistada salienta que levam “em conta as diferencialidades<sup>51</sup> das situações” (LAMAISON, 2019). Essa ‘fala’ manifesta a complexidade que é pensar a comunicação em organizações, considerando a pluralidade de atores sociais que (co) habitam os ambientes organizacionais, com os seus diversos universos cognitivos e visões de mundo (KUNSCH, 2006).

Esse reconhecimento das diversidades e dos diferentes atores torna o processo de constituição de serviços e produtos mais ricos e legítimos, justamente a partir da diferença, enfatiza a entrevistada. Ao considerar os distintos olhares que compõem a rede da Mercur, emerge a noção de responsabilidade perante [e com] o outro e o mundo, bem como, o universo simbólico em que estão inseridos. Nessa relação entre a organização e seus públicos, institui-se a compreensão do conjunto de diferenciações e o compromisso de se relacionar com essas diferenças (JOVCHELOVITCH, 2002).

---

<sup>49</sup> O TED é uma organização sem fins lucrativos que se dedica à propagação de ideias, em geral na forma de palestras curtas e poderosas. Nesse cenário, os eventos TEDx são realizados de forma independente e auxiliam a compartilhar ideias em diferentes comunidades ao redor do mundo (TED, 2019).

<sup>50</sup> Essa referência corresponde à palestra de Jorge Hoelzel no TEDx.

<sup>51</sup> Expressão utilizada pela entrevistada para demonstrar a diversidade de públicos com os quais a organização se relaciona, bem como o reconhecimento dessas diferenças múltiplas, o que reconhecemos como pontos basilares da alteridade. Nos procedimentos de constituição de produtos, conforme a entrevistada, o processo de comunicação é exercido o tempo todo, “[...] porque a gente constituiu uma rede. Nessa rede a gente tem diferentes espaços, diferentes atores, com diferentes intenções, mas todos também com a intenção de resolver os problemas” (LAMAISON, 2019).

---

Ao (re) pensar suas práticas, a partir de reflexões sobre si mesmo de como seria viver em um mundo bom para todo mundo<sup>52</sup>, a Mercur precisou olhar para a sociedade, para seus públicos e pensar nessa relação. Para entender sua essência e seu lugar no universo, reconheceu o seu entorno, tentando compreender a alteridade que a cercava. Por atuar em rede, as diferenças dos diversos atores auxiliam no próprio entendimento da organização.

Ao perguntarmos sobre afetividade e emoções, a gestora aponta que no processo de mudança, a Mercur também passou a se concentrar na educação, movimento que foi integrado ao processo de gestão, inclusive com a constituição de uma área específica que desenvolve a aprendizagem da/na organização. Sobre as interfaces desse processo de aprendizagem e da afetividade com a qualidade de vida organização e do grupo, a gestora enfatiza que a Mercur entende que essas questões estão diretamente relacionadas. Essa perspectiva é convergente com o retorno da afetividade proposto por Chanlat (2000) para desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo.

Ao se propor construir redes e relacionamentos com os diversos públicos, acreditando na diversidade e em um mundo melhor para todo mundo, a Mercur mudou seu paradigma organizacional e, conseqüentemente, a sua percepção e conceito de vida e de mundo. Para Baldissera (2010), as organizações precisam se dar conta dessa realidade latente, principalmente em relação à capacidade interpretativa da alteridade dos públicos com os quais estabelecem relacionamentos.

A análise realizada a partir do processo de mudança da Mercur trouxe contextos que se aproximam das discussões teóricas, principalmente no que tange à dimensão humana. As ações e os discursos da organização, mesmo que ainda em construção, já demonstraram novas concepções e possibilidades para o processo de humanização, tais como o papel da comunicação no sentido de construir/favorecer/estimular relacionamentos e vínculos com os públicos de interesse, compreendendo a noção de relação para/com o outro e, conseqüentemente, a abertura para esse outro. Além disso, evidenciam o possível entendimento da comunicação humana, da alteridade e das emoções.

---

<sup>52</sup> A Mercur possui como propósito, a partir do processo de mudança, “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo” (MERCUR, 2021b).

---

## CONSIDERAÇÕES (IN)CONCLUSIVAS

Com base em nossas reflexões e nos caminhos teóricos percorridos, reiteramos que ao nos referirmos ao outro, é imperativo compreender suas perspectivas, contextos, experiências, subjetividades, emoções, afetividades, alteridades e as complexidades envolvidas. Ao apreendermos alteridades, emoções e afetividades na perspectiva plural, propomos o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva como constituintes da dimensão humana da comunicação organizacional. Dessa maneira, identificamos o papel dessas dimensões no processo de humanização das organizações.

Nesse cenário, acreditamos que a Mercur procura atuar junto com as pessoas por meio de ações de relacionamento que gerem significados através de interação e reciprocidade. Para a efetividade dessas ações, é necessário o reconhecimento dos diversos públicos a partir de suas subjetividades, contextos e símbolos. Como a empresa atua em rede, de acordo com Lamaison (2019), é preciso levar em conta a pluralidade e multiplicidade dos atores envolvidos. A organização se empenha para que as pessoas tenham acesso ao que ela proporciona e, para isso, atentam-se a construção de sentidos que são continuamente (re) significados pelos interlocutores.

Os ambientes organizacionais são constituídos de teias e atores simbólicos, bem como são permeados por complexidades e incertezas, o que ressalta o lugar da alteridade dos diferentes públicos que a organização se relaciona. Os indivíduos e as organizações precisam se atentar para o outro com quem ‘falam’ e entender que apenas a racionalidade e a lógica não dão conta da situação enunciativa (SODRÉ, 2006).

Acreditamos na mudança das organizações sob um viés humanizador, principalmente relacionada ao papel da comunicação. A valorização necessária da dimensão humana da comunicação organizacional, tal como da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva, poderá auxiliar nesse desafio de modificar os paradigmas funcionalistas, lineares e racionais dominantes. Humanização envolve o outro, afinal em algum momento, também somos o outro de alguém. A comunicação como diálogo, como interação, compartilhamento, construção/fortalecimento de relações e de vínculos, necessita buscar o sensível, as subjetividades e as inúmeras possibilidades de (re) conhecer esse outro, que também somos nós.

---

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap 11, p. 199-214.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** São Paulo: Atlas, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 4, p. 62-83.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUARESCHI, Pedrinho. Alteridade e relação: uma perspectiva crítica. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade.* 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 7, p. 149-162.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço.** 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- JODELET, Denise. A alteridade como produto e processo psicossocial. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade.* 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2, p. 47-68.
- JOVCHELOVITCH, Sandra. Re(des)coabrindo o outro - Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. *In: ARRUDA, Angela (org.). Representando a alteridade.* 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 3, p. 69-82.
- KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.* São Paulo: Summus Editorial, 2016. cap. 2, p.37-58.
- KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica. *In: BICALHO, Joana D’Arc (org.). Comunicação estratégica e integrada: a visão de autores renomados de cinco países.* 1 ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020, p. 86-104 [livro eletrônico].
- KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. v. 1. cap. 8, p.167-190.
- MARCONDES FILHO, Ciro. Ensaio sobre a incomunicação. **ALAIC: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación.** São Paulo, v. 9, n. 17, p. 40-49, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/440/251>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- MERCUR. **Sobre nós: história.** Santa Cruz do Sul, [2021a]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#viradadechave>. Acesso em: 31 mar. 2021.
- MERCUR. **Sobre nós: propósito.** Santa Cruz do Sul, [2021b]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/>. Acesso em: 31 mar. 2021.
- MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p. 19-40.

---

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 5, p. 95-112.

**QUESTIONE** sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Publicado por TEDx Talks. Porto Alegre, 2014. 1 vídeo (13 min 03 seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>. Acesso em: 30 mar. 2021.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

STRUSSMANN, Breno *et al.* **Narrativas da Mercur**: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TED. **Our organization**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ted.com/about/our-organization>. Acesso em: 30 mar. 2021.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.