

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL TRANSCENDENDO A COMUNICAÇÃO TRANSMISSIONAL

MARLENE MARCHIORI
MORGANA MONTEIRO BASTISTELLA

Resumo

Comunicação e contexto sócio-histórico são processos fundamentalmente interconectados, os quais estruturam e reestruturam os ambientes organizacionais da contemporaneidade (MARCHIORI, 2011). Inúmeros são os desafios que as organizações enfrentam ao se relacionarem com *stakeholders*. Organizações são, em sua essência, relacionamentos. Relacionar-se com diferentes *stakeholders* certamente traz impactos nos processos de gestão organizacional, os quais são construídos e reconstruídos pelos sujeitos em suas práticas comunicacionais. Compreende-se que organizações são constituídas pela comunicação (PUTNAM; NICOTERA, 2009). Esse artigo vislumbra comunicação para além da visão mecanicista, ou seja, de uma única mão, onde a preocupação centra-se em apenas transmitir mensagens. Sendo assim, sugere-se considerar a comunicação em sua abordagem interpretativa, ou seja, como construto social na qual os sujeitos em interação constroem e compartilham realidades organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Gestão Organizacional.

Abstract

Communication and socio-historical context are interconnected social processes that structure and restructure the organizational environments of contemporary environment (MARCHIORI, 2011). There are countless challenges facing organizations as they relate to stakeholders. Organizations are, in essence, relationships. Relate to different stakeholders certainly brings impacts on organizational management processes, which are constructed and reconstructed by the individuals in their communicational practices. The authors understand that organizations are

constituted by communication (PUTNAM & NICOTERA, 2009). We see communication beyond the mechanistic view, one-to-one communication, where the main concern is on transmission messages. Therefore, it is suggested to see communication in its interpretative approach, and considering this, as a social construct in which individuals interacting build and share organizational realities.

Keywords: Communication. Organizations. Organizational Management.

Resumen

Comunicación y contexto socio-histórico se interconectan los procesos fundamentales que estructuran y reestructuran los entornos organizativos de contemporáneo (MARCHIORI, 2011). Hay un sin número de desafíos que enfrentan las organizaciones en relación con las partes interesadas. Las organizaciones son, en esencia, las relaciones. Relacionar a los diferentes grupos de interés, sin duda trae impactos en los procesos de gestión de la organización, que se construyen y reconstruyen por los sujetos en sus prácticas de comunicación. Se entiende que las organizaciones están constituidos por la comunicación (PUTNAM Y NICOTERA, 2009). En este artículo se considera que la comunicación más allá de la visión mecanicista, es decir, una sola mano, donde la preocupación se centra en sólo transmitir mensajes. Por lo tanto, se sugiere considerar la comunicación en su enfoque interpretativo, es decir, como una construcción social en la que los sujetos que interactúan construir y compartir realidades organizacionales.

Palabras clave: Comunicación. Organizaciones. Gestión de la Organización.

Introdução

Comunicação e contexto sócio-histórico são processos fundamentais interconectados, os quais estruturam e reestruturam os ambientes organizacionais da contemporaneidade (MARCHIORI, 2011). Inúmeros são os desafios que as organizações enfrentam ao se relacionarem com *stakeholders*. Organizações são, em sua essência, relacionamentos. Relacionar-se com diferentes *stakeholders* certamente traz impactos nos processos de gestão organizacional, os quais são construídos

e reconstruídos pelos sujeitos em suas práticas comunicacionais. Compreende-se que organizações são constituídas pela comunicação (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Pela amplitude e diversidade de conceitos do termo comunicação, este artigo compreende comunicação “a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores – a organização como sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações” (LIMA, 2008, p. 113). Assim não se vislumbra a comunicação sem processos de interação que se constituem nas conversações, nos diálogos entre os sujeitos. Dessa maneira, é possível conceber a comunicação como processo que permeia as organizações, do discurso à prática das decisões e sua legitimação por meio do envolvimento dos diferentes *stakeholders*.

Diversas são as possibilidades de se observar e de se compreender a comunicação no contexto organizacional, uma vez que sua expressividade diverge dependendo da metateoria que se considera. As abordagens metateóricas englobam diferentes perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna (SCROFERNEKER, 2006; KUNSCH, 2009; MARCHIORI, 2009). Essa reflexão sugere compreender a amplitude de análise das organizações, não sendo mais cabível estudá-las em termos de sua eficiência e ação instrumental, uma vez que a realidade organizacional é complexa e pode ser interpretada em função dos fenômenos comunicacionais, políticos, culturais, ambientais e sociais (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011; MARCHIORI, 2009). Este artigo vislumbra comunicação para além da visão mecanicista, ou seja, de uma única mão, na qual a preocupação centra-se em apenas transmitir mensagens. Sendo assim, sugere-se considerar a comunicação em sua abordagem interpretativa, ou seja, como construto social na qual os sujeitos em interação constroem e compartilham realidades organizacionais.

Na perspectiva transmissional, a comunicação tende a ser vertical, do topo para a base, essencialmente instrumental (CABRAL, 2004). O direcionamento centra-se em alcançar objetivos organizacionais, por meio de um processo de troca, cuja característica principal é a de informar, disseminar objetivos, decisões e acontecimentos. Essa abordagem compreende organização e comunicação como fenômenos distintos (SCHOENEBORN; TRITTIN, 2013), o que difere de

considerá-la como um processo formativo das organizações, que pode expandir a própria realidade organizacional na extensão dos relacionamentos que são criados com *stakeholders*.

Portanto, diante do contexto da globalização e do volume de informações associado às tecnologias, percebe-se a insuficiência da comunicação informacional para administrar a abundância de fluxos e demandas de informação, colocada pela sociedade contemporânea às organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007), que buscam continuamente sua legitimidade.

Considera-se aqui a importância da comunicação informacional mas soma-se a ela a necessidade de se trabalhar também a comunicação relacional que evidencia a comunicação como um processo social que implica reconhecimento de divergências que se manifestam de diferentes formas nas organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007). Nesse sentido, destacam-se os relacionamentos organizacionais. Kutzchenbach e Bronn (2006) sugerem que por meio do processo de comunicação é possível identificar importantes relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders*.

A perspectiva relacional considera a comunicação verbal e não verbal como processo em contínuo desenvolvimento. Assim, são processos interligados, que criam e recriam interações por meio dos indivíduos, os quais influenciam os comportamentos organizacionais. Flui de forma dinâmica ao considerar a coexistência de estrutura e processo (MARCHIORI, 2008), o que possibilita equilíbrio no desenvolvimento dos diversos ambientes vivenciados por uma organização. Nessa abordagem, intensificam-se os relacionamentos entre os sujeitos, os quais criam sentido e significado para as ações que desenvolvem. Schoeneborn e Trittin (2013) propõem reconceitualizar comunicação como um processo complexo de negociação de significados. Compreende-se a partir dessa discussão que esses processos são simultâneos, coexistem em uma mesma realidade, respeitando as diferenças. Isso significa encontrarmos nas organizações ambientes diversos e simultâneos que fazem sentido naquela realidade, naquele momento, pelas pessoas que constroem aquele determinado processo.

Esta complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais que contemplem as diferenças e as contradições presentes nas interações, bem como a visão dos atores internos, ou seja, a interseção de três dinâmicas: contexto, discursos (textos) e interlocutores envolvidos (FRANÇA, 2002 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010), considerados elementos dos processos comunicacionais. Ressalta-se que essa busca não se faz pelo principal executivo ou pelo gestor, mas pelos sujeitos, que independente do cargo, estão se relacionando e interagindo naquele momento para a construção de uma estratégia ou atividade, que tenha consequências naquele ambiente. Ou seja, é um movimento, um processo contínuo de relacionamento que cria e modifica os ambientes organizacionais.

É nessa relação que os processos comunicacionais se constituem e se reconstituem a partir dos fluxos relacionais que ocorrem naturalmente na organização. “Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Nesse cenário, a comunicação se apresenta na adaptação ou na proatividade das organizações diante das exigências da sociedade, contando com a participação e o envolvimento de seus *stakeholders*, estendendo os limites dessa comunicação, que passa a ser produzida internamente e externamente, ampliando a perspectiva da própria organização e conduzindo-a de forma a manter a legitimidade por meio da comunicação, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013).

Discutindo a comunicação informacional e a relacional

Neste artigo observam-se as questões relativas ao relacionamento e à proximidade entre comunicação e organização, sendo a comunicação claramente mais que um elemento da organização. Apreende-se a comunicação como processo constitutivo das realidades organizacionais, o que significa mover para além o tratamento da comunicação como um mero processo de organização, mas a comunicação que constitui a organização (PUTNAM; NICOTERA, 2009 apud MARCHIORI, 2010; SCHOENEBOERN; TRITTIN, 2013).

O paradigma informacional pode ser definido a partir do conceito de Miége (2000), o qual

caracteriza-se pela bipolarização, centrado em papéis fixos de emissão e recepção, o que evidencia a tendência passiva do receptor. Apesar da retroalimentação – característica desse paradigma – possibilitar um nível de troca entre emissor e receptor, ela ocorre sempre *a posteriori*, e o receptor ainda é reconhecido como destinatário da mensagem, que reage a estímulos provocados – “reação do efeito sobre a causa” (MIÉGE, 2000 apud OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 23).

A comunicação informacional é uma abordagem mecanicista, um processo linear de troca de informações que permite ordenar os fluxos formais de comunicação (LIMA, 2008). É uma comunicação passível de manipulação e não considera a relação entre sujeitos, suas experiências para a compreensão e a troca contínua de mensagens e, a partir dessa troca, a construção de sentidos.

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa à pessoa que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (BERLO, 2003), portanto não há uma troca para que ocorra uma construção de sentidos e significados em relação ao conteúdo da mensagem.

Esse tipo de comunicação pode ser compreendido por meio das metáforas do conduíte e da lente, como apresentam Putnam, Phillips e Chapman (2004), ou da metáfora do processamento de informação (PUTMAN; BOYS, 2006). A metáfora do conduíte engloba a comunicação que considera as organizações como *containers*, ou seja, como caixas, com canais com quantidade, tipo, direção e estrutura para o fluxo de informações. A comunicação é uma ferramenta, um canal para influenciar a eficácia do trabalho, melhorar o *feedback*, uma tarefa que algum membro da organização deve ter e executar, garantindo a adequação e precisão de transmissão (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Já a metáfora da lente considera, na comunicação, o receptor como agente ativo do processo, além da fonte, do canal e da mensagem, mas a comunicação é filtrada por meio de uma lente e frequentemente distorcida durante sua transmissão, de acordo com os interesses e objetivos dos agentes envolvidos no processo (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A metáfora do processamento de informação permite compreender a comunicação no seu conteúdo, estilo e consistência da mensagem influenciando

no *feedback* positivo ou negativo. Nessa perspectiva a organização torna-se um traçado ou uma trajetória para o fluxo de informação (PUTMAN; BOYS, 2006).

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa à pessoa que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (BERLO, 2003); portanto, não há uma troca para que ocorra uma construção de sentidos e significados em relação ao conteúdo da mensagem.

Como apresenta Deetz (1992), o discurso utilizado pelo nível gerencial das organizações é caracterizado pelo desejo de controle que gerencia conflitos e reforça a eficiência para um objetivo comum.

É nesse discurso que a comunicação pode ser manipulada na busca da manutenção do poder e do controle, pois, como afirma Hall (2004), a comunicação contempla tentativas de doutrinar os subordinados para aceitarem e acreditarem nas metas da organização, verificadas, também, por meio dos procedimentos e das instruções de trabalho, além das reuniões, mensagens pelo correio ou por telefone.

Entretanto, a comunicação informacional é fundamental para os gerentes que geralmente envolvem interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes, mas alguns problemas podem ser evidenciados, nessa situação, como a “omissão, distorção e sobrecarga, assim como a percepção do receptor em relação ao comunicador que é importante para a interpretação da comunicação” (HALL, 2004, p. 155).

Outros problemas como desconsiderar que na organização existem práticas comunicativas dissonantes e contraditórias, que os limites da comunicação não se restringem mais ao que a organização determina em torno de um site da empresa ou através de contratos de trabalhos, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013), compõem uma preocupação relativa à comunicação transmissional não mais atender às necessidades atuais daquela realidade organizacional.

Nesse contexto a comunicação relacional se mostra prioritária para a construção de sentidos e significados, os quais, por meio das interações, possibilitam aos sujeitos serem não só participantes mas ativos no desenvolvimento e na criação dos processos e práticas.

A comunicação relacional (FRANÇA, 2001, 2008) sugere uma abordagem interpretativa da comunicação e se dá por um “processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores, processo marcado sempre pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188).

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la pela interseção de três dinâmicas, um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (textos, formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto) (LIMA, 2008; FRANÇA, 2002 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010), ou seja, há a relação entre os agentes do processo de comunicação, as práticas discursivas e o contexto social, cultural e econômico, no qual as interações acontecem. Essas questões são tratadas por França (apud OLIVEIRA, 2009) como a natureza relacional da comunicação. Apreende-se o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando a articulação entre os interlocutores, o contexto e os aspectos simbólicos que estão impregnados na relação comunicacional.

A perspectiva relacional evidencia a comunicação como um processo social multirreferencial que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre as diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção, pois é na abertura dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

A comunicação relacional proporciona o reconhecimento da existência de divergências que se manifestam das mais diferentes formas nas organizações. Essa complexidade impõe a busca de atitudes comunicacionais que contemplem as diferenças as quais se dão na conversação, no diálogo, na troca de conhecimento, o que certamente colabora no sentido do amadurecimento desses processos. Somam-se a essas questões as contradições, também presentes nos ambientes organizacionais. Os indivíduos crescem, em função da própria reflexividade que é natural nessa abordagem. As inúmeras experiências possibilitam a reflexão do indivíduo que aprende a cada processo.

Vizeu (2005) afirma que, para que a organização seja um espaço de interações entre os sujeitos, o sentido essencial da comunicação é dialógico. Isso significa ampliar os espaços de diálogo e não a instrumentalização dos processos organizacionais, enaltecendo a presença do indivíduo em interação com outros.

Isso pode ser mais bem compreendido por meio tanto das metáforas do discurso que abrange as submetáforas dos símbolos, da *performance* e da voz, como da metáfora da contradição (PUTNAM; BOYS, 2006), pois essas englobam as questões da interpretação dos símbolos, das ações da organização e da habilidade de falar, agir e exercer o poder presentes nas práticas discursivas e nas mensagens contraditórias integrantes da comunicação.

Soma-se a essas abordagens a concepção de Deetz que enaltece a comunicação colaborativa, baseada em sistemas de negociação orientadas para o resultado, que parece atender, de forma mais compreensiva, o universo relacional dos públicos de interesse para vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e da disseminação das inovações (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010).

Oliveira e Paula (2007), por sua vez, propõem um modelo de interação comunicacional dialógica com referências teóricas em autores que estudam a interlocução e a recepção, como Queré e Fausto Neto, Habermas com a teoria da ação comunicativa, Grunig com a comunicação simétrica de mão dupla, e Braga, com os estudos de interface. Esse modelo abre possibilidades de compartilhamento de informações e experiências no espaço comum gerando a interlocução entre organização e demais atores sociais.

No escopo da comunicação, como apresentam Oliveira e Paula (2008), a linguagem, enquanto prática discursiva, é uma forma pela qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais cotidianas. Para isso precisa-se compreender o papel dos enunciados, das vozes e dos repertórios interpretativos.

Os enunciados são expressões articuladas em ações que necessitam das diversas vozes que entram em contato de forma dialógica (BAKHTIN, 1986 apud OLIVEIRA; PAULA, 2008). Portanto, para que haja a construção de sentidos, os agentes discursivos precisam articular por meio da fala, confrontar-se, interagir, a partir de referências ou repertórios preexistentes “conjunto de termos, descrições,

lugares-comuns e figuras de linguagem” (SPINK; MEDRADO, 2004 apud OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 94) que contribuirão como parâmetros para a interpretação na construção de sentidos.

Hall (2004) afirma que “as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam” (HALL, 2004, p. 157). Schoeneborn e Trittin (2013) asseveram que a comunicação é um processo contínuo em que os atores exploram, negociam e modificam o significado da organização.

A partir dessa discussão evidenciam-se características da comunicação informacional e da relacional, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Características da comunicação informacional e relacional.

Comunicação com característica informacional	Comunicação com característica relacional
Ferramenta de veiculação de informação	Oportunidade para interação
Identificação de fonte, mensagem, canal, receptor	Identificação de diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção
Fluxo ascendente, descendente, horizontal	Partilhas, negociação e construção de significados
Formalizada e/ou não formalizada	Formalizada e/ou não formalizada

Essa abordagem leva as autoras a identificar fatores que podem influenciar o processo de comunicação relacional, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Fatores de influência na comunicação relacional.

Influências
Hierárquica – posição que os interlocutores ocupam na organização influencia a manifestação para construção de novos sentidos.
O processo relacional foi gerado para busca dos objetivos organizacionais, direcionando a construção de sentidos.
O processo relacional foi criado para manutenção do poder e controle de alguém que direciona ou manipula a comunicação relacional.
Impossibilidade de haver divergências e contradições já sinaliza a inviabilidade de construção de sentidos e significados.

Esses fatores de influência podem criar oportunidades para um compartilhamento de sentidos e construção de novos significados ou dificultar e, até mesmo, impedir que a comunicação relacional ocorra de forma legítima.

Sendo assim, a comunicação nas organizações vive a contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora gerar articulação entre as partes (OLIVEIRA; PAULA, 2008), o que torna importante a reflexão sobre a comunicação associada à gestão da organização, como aponta Marchiori (2010), pois esta sustenta estratégias e políticas e ajuda a edificar sentidos nos ambientes interno e externo.

Para tal, é fundamental a comunicação se processar nas interfaces com outros campos e promover interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais ao construir sentido sobre as ações organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Portanto, é premente que a comunicação não seja entendida como algo que vem após a tomada de decisões, e sim como um processo que a constitui. Varey sugere que ela deve contribuir para a constituição de novos significados:

A comunicação é mais bem compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos interagindo. A comunicação é melhor compreendida como constitutiva [...]. Interação não pode mais ser [entendida como] a expressão e transmissão de significado [um processo de informação]. [Interação] Tem de ser sobre construção e negociação de significados [um processo de comunicação] (VAREY apud REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 174).

Se há necessidade de interação para que haja a comunicação relacional e esta é mais bem compreendida por meio da construção e negociação de significados, quando se fala em decisões e em sua internalização nas organizações, torna-se fundamental considerar a compreensão dos sujeitos sobre essas decisões em pauta e por meio da interação entre os mesmos concluir quais delas assumir e trabalhar internamente na organização. Dessa forma as organizações podem contar com a comunicação na construção e na negociação de significados para tomar decisões e colocá-las em prática envolvendo seus *stakeholders*.

Considerações finais

Nos estudos sobre a comunicação organizacional no Brasil, há predomínio do paradigma sociológico funcionalista (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2009), mas o comportamento dos *stakeholders* e a própria realidade que emerge por meio das redes sociais, demonstrando que a comunicação sobre determinada organização já não está no controle ou nos limites determinados por ela, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013), são sinais claros de que a comunicação baseada no diálogo e na construção de sentidos edifica os ambientes organizacionais.

É esse movimento contínuo que permite as organizações interagirem, criarem, serem dinâmicas nos seus diversos ambientes. Essa abordagem revela que a comunicação informacional não consegue dar conta dessa dinâmica, considerando que os sujeitos em interação com outros sujeitos constituem realidades que transcendem o “comando”, o que torna fundamental vislumbrar a comunicação como processo complexo de negociação de significados (SCHOENEBOEN; TRITTIN, 2013).

Nesse contexto, a comunicação organizacional identifica importantes relacionamentos entre organização e *stakeholders* com a complexidade, que envolve as diferenças e as contradições presentes nas interações, que então criam e recriam as relações que influenciam o comportamento organizacional expandindo o próprio entendimento da realidade da organização e conseqüentemente a compreensão e construção da legitimidade e tomada de decisões organizacionais. Com essa preocupação, este artigo compreende que a comunicação informacional não mais atende as necessidades das organizações contemporâneas.

Referências

- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BLIKSTEIN, I; ALVES, M. A.; GOMES, M. T. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 126-130, v. 3.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, ano 1, número 1, p. 55-71, ago. 2004.
- CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 269-286.
- DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization**: developments in communication and the Politics of everyday life. New York: State University of New York Press, 1992.
- FRANÇA, Vera V. **Paradigmas da comunicação**: conhecer o quê? Ciberlegenda, 2001. No 5. Disponível em: <<http://www.uff.br/mestcii/repart2.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2002.
- _____. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, A.; OLIVEIRA, A.; NASCIMENTO, G.; RONSINI, V. (eds.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 71-91.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.
- KUTZSCHENBACH, Michael von; BRONN, Carl. Communicating sustainable development initiatives: applying co-orientation to forest management certification. **Journal of Communication Management**, v. 10, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563227&show=html>>. Acesso em: 15 jul. 2011.
- LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 109-127.
- MAIA, R. C. M.; FRANÇA, V. V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M. I. V. de. (org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 187-204.

MARCHIORI, M. **Imbricating organizational culture and communication: a Brazilian Case Study.** Paper to be presented to the 61th ICA Conference, 2011, held in Boston, USA.

_____. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: Intercom, 2010, Caxias do Sul. **Anais do XXXIII Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação**, p. 1-13, 2-6 set. 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista_area_DT3-CO.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. A relação comunicação-organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. **III Abrapcorp**, São Paulo, 2009.

_____. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 179-200.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. **ORGANICOM** — Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009.

OLIVEIRA, I; PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 223-236.

_____; _____. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, I; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, I; LIMA, F.; MONTEIRO, L. Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações: primeiros apontamentos sobre a pesquisa. **Diálogo** – Revista ESPM de Comunicação Corporativa/ Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, p. 78-82, abr. 2011.

PUTNAM, L. L.; BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **The Sage handbook of organization studies**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, p. 541-576.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. **Building theories of organization: the constitutive role of communication**. New York: Routledge, 2009.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

REIS, M.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 167-187.

SCHOENEBOERN, D; TRITTIN, H. Transcending transmission: towards a constitutive perspective on CSR communication. **Corporate Communications: An International Journal**, vol. 18, n. 2, p. 193-211, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2006.

VIZEU, F. **Ação comunicativa e estudos organizacionais**. 2005. RAE.10-21. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400002.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2011.