



Os estudos de Comunicação Organizacional e as novas abordagens sistêmicas¹

João José Azevedo Curvello²
Universidade Católica de Brasília

Resumo

O trabalho pretende discutir como as novas abordagens sistêmicas podem ser aplicadas aos estudos de Comunicação Organizacional, a partir das contribuições de autores como Luhmann, Habermas, Jackson, Holmström e Leydesdorff. Assim, veremos como os estudos de orientação sistêmica se libertam do funcionalismo e incorporam enfoques interpretativos, pós-modernos, emancipatórios e até mesmo críticos, e como os avanços e as mudanças paradigmáticas nesse campo afetam a observação, a análise e a interpretação das organizações, cada vez mais percebidas como sistemas-comunicação.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; *teoria sistêmica*; Sistemas Sociais; método, tendências.

Introdução

Este artigo apresenta algumas considerações preliminares acerca do projeto “As relações comunicacionais à luz da *Autopoiese*”, que desenvolvo no programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Universidade Católica de Brasília.

Neste trabalho, temos o propósito de refletir, através de uma perspectiva teórica, como as organizações poderiam melhorar o processo comunicacional nas relações com seus públicos e ambientes desde uma abordagem ao mesmo tempo biológica e social, advinda das teorias da *Autopoiese* (sob a visão de Maturana e Varela) e dos Sistemas Sociais (a partir dos estudos de Niklas Luhmann), que nos guiam para uma nova forma de visualizar a comunicação no ambiente organizacional.

E para tentarmos encontrar possíveis e visíveis soluções para a excelência da Comunicação Organizacional, recorreremos a leituras teóricas acerca da comunicação organizacional e sobre algumas metodologias utilizadas nas Ciências da Comunicação e em sua interface com outras áreas.

1. Algumas abordagens tradicionais da Comunicação Organizacional

De forma geral, organização seria o ato ou efeito de organizar, uma tarefa, um meio, para atingir os objetivos do sistema. Autores como Katz e Kahn (1978, apud

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, Professor e Diretor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB-DF), e-mail: curvello@pos.ucb.br



Curvello 2001: 23), definem organização, em uma visão cibernética, como um sistema aberto, em constante troca com o ambiente. Em contrapartida, em uma dimensão “Cognitivo-institucional”, o termo organização passa a designar todo o sistema, a empresa, e não mais uma só dimensão, função ou atividade do sistema social (Curvello, 2001). Outro conceito de organização surge a partir de estudos biológicos, que sugerem a organização como um sistema auto-organizador, que emerge da interação não planejada de elementos do sistema, ou seja, das diversas relações dos indivíduos que formam a organização.

Partindo do conceito biológico de organização, podemos dizer que uma organização serve ao indivíduo como meio da sua expressão individual, integrando-o a um grupo de pessoas com algumas características comuns, retratando os seus ideais. Esta organização serve ao indivíduo, que conseqüentemente serve à organização, numa convivência equilibrada para ambos. Entretanto, em um dado momento, pode ocorrer o desequilíbrio entre estes dois sistemas, de modo que a organização não mais reflita o indivíduo ou que o indivíduo não mais se integre à organização, havendo então a necessidade de reinstalar o equilíbrio. “Tudo isso só é possível através da comunicação, pois é a comunicação entre os elementos que constitui uma organização, de forma organizada e não isolada.” (Schuler, 2005).

Segundo Kunsch, “hoje, a comunicação empresarial está consolidada, nas estruturas, nas linguagens, na configuração dos veículos, nos programas, bem como na profissionalização dos quadros.” (1997: 13).

Em seus estudos, Almeida nos diz que, “comunicação organizacional é o termo utilizado para se referir aos processos de comunicação que envolvem a organização”, e portanto, “é um conceito amplo que inclui a comunicação interna, a comunicação com os clientes e toda a rede de relacionamentos da empresa.” (2006: 23).

Logo, podemos dizer que, a comunicação organizacional é considerada, por alguns estudiosos, como sendo um processo dinâmico, por meio do qual as organizações podem se relacionar com o ambiente onde estão inseridas e com as “sub-partes” da própria organização, conectando-se entre si. Dessa forma, vemos a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Porém, as práticas desenvolvidas no âmbito da comunicação organizacional, ainda são deficientes, pois esta comunicação ainda é vista em muitas organizações como



sendo uma função técnico-operacional ou, no máximo, uma ação estratégica ou de planejamento.

Outra maneira muito utilizada pelas organizações é tratar a comunicação organizacional como uma mera função de comunicar metas e objetivos às pessoas do corpo funcional, para que possam conhecer, compreender, assimilar, interpretar e dar significado adequadamente ao conteúdo das mensagens que recebem, agindo desejavelmente sempre conforme os interesses da organização.

Em contrapartida, algumas organizações modernas já aplicam em seu ambiente o modelo de gestão que, segundo reportagem da revista *Época* (2008), exige um envolvimento do funcionário em processos decisórios, mantendo a equipe bem informada sobre negócios, objetivos e o comportamento do mercado.

Portanto, para uma possível comunicação excelente no meio organizacional, podemos dizer que uma prática de comunicação de mão dupla faria com que esta comunicação desempenhasse um papel de entendimento mútuo entre a organização e seus públicos envolvidos, na busca de um equilíbrio entre os interesses da organização e destes públicos.

As políticas e estratégias utilizadas para essa comunicação excelente têm de ser definidas e transparentes, mantendo um diálogo aberto entre direção e funcionários e entre funcionários e público externo, propiciando a existência de canais livres e eficientes. Sendo assim, as ações intencionais de comunicação organizacional devem “apontar os sucessos, valorizar os aspectos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos” (Kunsch, 1997: 129), respeitando as especificidades de cada indivíduo envolvido, levando-os a interagir por meio de uma comunicação global, que não exclui, mas inclui todos os públicos.

No entanto, a qualidade da comunicação nas organizações só poderá ocorrer através da disposição da direção em dispor as informações para todos, usando a verdade como princípio, respeitando às diferenças individuais, prezando uma gestão participativa, propiciando oportunidades de mudanças culturais necessárias e principalmente utilizando uma comunicação de mão dupla, de troca de informação

Para tanto, manter um bom ambiente de trabalho durante momentos de crise ou de grandes mudanças corporativas é um desafio a ser ultrapassado por muitos líderes, que muitas vezes se fecham em seus escritórios, e de lá tentam administrar o problema, gerando entre os funcionários uma onda de boatos desencontrados e incertezas.



Podemos dizer então, que o papel da comunicação nas organizações é o de estabelecer o diálogo entre organização e seus diversos públicos. Freitas (In: Kunsch, 2006, apud Almeida, 2006), refere-se ao ser humano nas organizações como sendo o produto de um meio cultural dinâmico, mais flexível, com pouca resistência às mudanças, novas relações de poder e mais conhecimento. E dessa forma, a comunicação se coloca como um processo capaz de facilitar o entendimento, a cooperação e o comprometimento de todos com os valores da organização, determinando e definindo as condições de existência e direção da organização com o meio ambiente onde está inserida.

Essa interpretação da informação recebida ocorre devido ao que Thompson (1995, apud Grohmann, 2009) chama de contínuo processo de entendimento e re-entendimento do indivíduo consigo mesmo e com o meio. Esse processo se dá nos modos de interação do receptor com o meio e conseqüentemente com o emissor.

Essa correlação obtida pelo receptor torna-se indispensável quando inserida em uma noção de reconhecimento, onde “todos se transformam e re-transformam em uma trama simbólica de interpretações e reconhecimentos sociais, em uma dimensão da vida em sociedade.” (Martín-Barbero, 1997 apud Grohmann, 2009).

Esses dois modelos de organizações que ainda imperam, tendo de um lado a política de transmissão vertical das informações e do outro lado a política de gestão de uma comunicação participativa, conforme vimos acima, torna-se o nosso problema a ser estudado. Visto que o processo de comunicação envolve muito mais que a simples transmissão de informações do emissor para o receptor. Além disso, também entendemos que a Comunicação Organizacional precisa ser analisada e estudada não mais como atividade, ação, estratégia, mas como fenômeno, como processo e como sistema intrínseco à dinâmica social e cuja essência constitui e reconstitui a própria organização

2. *Autopoiese* e Teoria dos Sistemas Sociais

Sabemos que o processo comunicacional envolve seres humanos, e, portanto, recorreremos ainda às Teorias da *Autopoiese* e dos Sistemas Sociais, que nos revelam que todo indivíduo é dotado de autonomia, e que, por possuir tal autonomia, não precisaria de outro indivíduo para sobreviver, pois, por si só, é capaz de se auto-produzir e forjar sentido e identidade.



Entretanto, somos seres sociais, vivemos e fazemos parte de um mundo e, portanto, compartilhamos com outros seres vivos o processo vital da vida. Logo, construímos o mundo em que vivemos e que, por sua vez, também nos constrói, em um processo que Maturana e Varela (2001) chamam de “acoplamento estrutural”. Segundo estes autores, somos, ainda, biologicamente falando, um organismo, onde dentro dele ocorrem várias interações entre as diversas células que o compõem, formando o que somos. Além disso, vivemos em um meio, onde também ocorrem interações entre os seres que vivem nesse meio. Dessa forma, o acoplamento estrutural é sempre mútuo, ou seja, organismos e meio sofrem transformações. “Nessas circunstâncias, [...], a manutenção dos organismos como sistemas dinâmicos em seu meio aparece como centrada em uma compatibilidade organismo/meio” (Maturana e Varela, 2001: 115), o que os autores chamam de adaptação. Essa adaptação do organismo a um meio é uma consequência necessária do acoplamento estrutural desse organismo nesse meio, ou seja, a conservação da *autopoiese* e a permanência da adaptação são condições necessárias para a existência dos seres vivos.

Da mesma forma, a Teoria dos Sistemas Sociais nos mostra que “cada uma das partes que compõem a sociedade são sistemas autônomos e que evoluem a partir da interpenetração com outros sistemas.” (Luhmann, apud Soares, 2005). Dentro desta abordagem, podemos perceber o homem como sendo o menor sistema da sociedade e o mundo como sendo o sistema que contém em si todos os outros sistemas e toda a complexidade, tais como os-estados-nações, e as organizações em geral.

Segundo Luhmann (2007), o que faz com todos esses sistemas sobrevivam, promovendo uma ordem social mínima, é a comunicação. Pois como foi visto, o sistema social parece ter vida própria, a qual é concedida por comunicação em constante referência a mais comunicação.

Inicialmente, esta comunicação “irrita” os sistemas, porém na medida em que estes sistemas acoplam para dentro de si esta comunicação, a linguagem ganha uma dimensão importante, pois não é apenas um meio ou canal de comunicação, mas um elo ativo entre o sistema social e o sistema indivíduo. E é neste acoplamento entre os sistemas que “ocorre à evolução da sociedade.” (Soares, 2005).

Soares (Ibid) nos aponta ainda que as movimentações realizadas pelos sistemas sociais, todas as suas decisões e ações, acontecem a partir da relação que estabelecem com seu entorno, quando encontram uma interpretação adequada para ambos (organização e ambiente). É exatamente esta interpretação mútua que precisamos



compreender nos processos de comunicação organizacional, como ela acontece e em que nível influencia as mudanças e as relações nas organizações sociais.

Na visão luhmanniana essa interpretação dada pelos sistemas ocorrem operacionalmente de modo a manter uma estabilidade interna mínima frente às incertezas do ambiente, visto que ambos os sistemas co-evoluem e, portanto, se relacionam através de uma “interdependência” (Soares, 2005), e não de uma dependência total de ambos, em um processo de colaboração, pois todos os sistemas encontram-se imersos em seus ambientes e conectados entre si por sistemas de comunicação.

Este sistema auto-produtor, o ser humano, nos mostra que dentro do processo comunicacional faz-se necessário um acompanhamento do fluxo que a comunicação percorre até chegar ao seu receptor, embalada por uma troca simbólica, na qual sofre transformações e, ao mesmo tempo, transforma o indivíduo e o ambiente por onde perpassa.

Dentro desta perspectiva, de que todos somos sistemas acoplados e em relação com outros sistemas maiores, Morgan nos diz que, “... as organizações contém indivíduos (que são sistemas em si mesmos) que pertencem a grupos ou departamentos que também pertencem a divisões organizacionais maiores, e assim por diante.” (1996: 49). Diferentemente do pensamento de muitos outros estudiosos, principalmente, da maneira como os administradores tratam as organizações, como um sistema mecânico, este modo de pensar as organizações, como sistemas dinâmicos e dotados de autonomia, nos traz a possibilidade de compreender como os processos comunicacionais ocorrem no acoplamento das organizações com o ambiente onde estão inseridas, ou seja, com os outros sistemas que estão no entorno destas organizações.

3. Possíveis metodologias a serem aplicadas ao estudo da Comunicação Organizacional

Após recorrermos a diversas leituras teóricas acerca de estratégias metodológicas e técnicas, concluímos que, para uma possível comunicação eficaz e eficiente (ou excelente) nas organizações, fazem-se necessários estudos mais dirigidos, que envolvam todos os públicos acoplados e em relação com o sistema organizacional. Tais metodologias seriam, em princípio: (a) Auditoria de Comunicação; (b) Observação Participante; (c) Entrevista em profundidade; e (d) Histórias de vida.



Contudo, um estudo que envolve auditoria de comunicação como um processo de diagnóstico da comunicação organizacional, requer a aceitação e a disponibilidade das organizações em aplicar tal pesquisa em seu ambiente, visto que demanda recursos financeiros e uma avaliação de todo o processo comunicacional, o que envolve não só os públicos inseridos nesta organização, como também sua imagem e sua história.

A auditoria de comunicação, talvez, fosse o processo ideal para encontramos resultados que nos guiassem para uma comunicação excelente nas organizações, pois uma auditoria de comunicação organizacional é definida como “um processo de diagnóstico que tem como propósito examinar e melhorar os sistemas e práticas de comunicação interna e externa de uma organização em todos os seus níveis.” (Downs, 1988; Hamilton, 1987, apud Madrid, 1994).

Além disto, uma auditoria de comunicação examina, ainda, as produções comunicacionais que envolvem os símbolos, os artefatos, as histórias e os comentários das pessoas que estão acopladas à organização em suas conversas diárias. Esta técnica também “pode avaliar o tipo de distorção sistemática de uma comunicação que gera as estruturas de poder de uma organização.” (Madrid, 1994).

É devido a esta análise minuciosa dos processos que envolvem a comunicação, e porque muitos gestores ainda pensam a comunicação como um processo de manipulação, uma mera troca de mensagem ou uma técnica simples que serve para moldar uma pessoa, que, provavelmente, teríamos resistência nas organizações para a aplicação de uma pesquisa com este nível.

Apesar de não podermos utilizar tal método, na sua plenitude, as organizações ainda precisam de estudos mais direcionados para compreender o seu próprio processo de comunicação, suas deficiências, suas soluções e é a partir deste anseio de encontrar caminhos que melhorem a comunicação dentro das organizações, que recorreremos a outros métodos citados.

Em ciência,

observar é aplicar os sentidos a um fenômeno perceptível que se deseja conhecer, eventualmente com o auxílio de instrumentos que ampliem os sentidos e aumentem a precisão da observação, de forma a extrair desse fenômeno algum conhecimento, nomeadamente no que respeita às relações de causalidade que estabelece com outros fenômenos. (Sousa, 2006: 641)

Sousa (Ibid) nos mostra ainda que, há problemas de comunicação que dificilmente podem ser estudados excluindo a observação. Isso porque a observação



possibilita ao pesquisador estudar os fenômenos que ocorrem no ambiente, além de isolar e relacionar as variáveis, comprovar ou contextualizar hipóteses e recolher de forma direta as informações necessárias para seus estudos, sem a intermediação de outros.

Segundo Gil (1999), a observação participante consiste na real participação do conhecimento na vida do grupo a ser estudado, neste caso, uma organização. Esta técnica pode ser dividida em duas formas distintas: “(a) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e (b) artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação.” (Gil, 1999: 113).

A partir daí o pesquisador escolherá qual tipo de observação irá aplicar, pois precisa decidir se deverá revelar o fato de ser um pesquisador ou tentará a integração no grupo utilizando disfarce, assumindo, pelo menos por um determinado tempo, o papel de um membro do grupo.

Nesse caso, após escolhida a organização e o contexto comunicacional a ser estudado, é que o pesquisador terá a possibilidade de identificar qual tipo de observação poderá praticar. De início, parece óbvio que a observação artificial seria a melhor, visto que o pesquisador estaria da mesma forma inserido na organização e em relação com o público observado, o que facilitaria o acesso a informações sem a inibição dos indivíduos envolvidos e sem as amarras e as limitações trazidas pelo compromisso de ser ao mesmo tempo alguém formalmente comprometido com a organização e com a realidade observada.

Porém, não podemos esquecer ainda da dimensão ética a que todo pesquisador deve estar atento, uma vez que não seria correto utilizar-se de informações que seriam confiadas por meio de conversas informais nos corredores da organização estudada.

Dessa forma, entendemos ser necessário sempre ao pesquisador revelar o intuito de sua presença na organização, mesmo sabendo que os diversos olhares quase sempre serão de desconfiança e até de um certo desprezo, visto que, como nos mostrou Luhmann, no começo toda informação nova “irrita” até que possa interpretá-la ao seu próprio modo e repertório, reduzindo a complexidade daquilo que vem de fora.

Para tanto, o pesquisador terá de dispor de tempo para que tal observação seja feita de forma minuciosa, visto que o sistema organizacional terá de se habituar à sua presença. Esse tempo dependerá, portanto, do acesso que se pode ter a tais processos de comunicação, trazendo as respostas para as indagações.

Após a observação feita na organização, o pesquisador precisaria ainda recorrer então, às entrevistas em profundidade, com o propósito de obter dados relevantes para a pesquisa, que não possam ser coletados na observação participante.

Pode-se definir entrevista como

a técnica que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais. (Gil, 1999)

A entrevista em profundidade, conforme Sousa (2006), traz a possibilidade de obter informações pormenorizadas e aprofundadas sobre valores, experiências, sentimentos, idéias, posições, comportamentos, entre outros, dos entrevistados. Além destas vantagens, a entrevista em profundidade, nos remete ainda a possibilidade de não limitar o pesquisador exclusivamente aos tópicos preparados no questionário, dando-lhe essa flexibilidade em adaptar os questionamentos conforme o desenrolar da entrevista.

Esta técnica pode ser aplicada a um público escolhido após a etapa de observação participante, que guiará o pesquisador para aquelas pessoas que se mostrara mais confortáveis e dispostas a conceder informações sobre a comunicação e o relacionamento entre os diversos sistemas envolvidos.

A partir deste público já selecionado, e intrinsecamente ligada a entrevista, o pesquisador utilizará ainda a técnica de história de vida, que também o auxiliará a coletar dados sobre as atitudes, os pontos de vista, os valores, os papéis sociais das pessoas em função daquilo que foi (e vem sendo) sua vida no ambiente com o qual convive.

A história de vida, segundo Sousa (2006), é um método originário das ciências históricas, da sociologia e da psicologia, que poderá nos mostrar como as práticas comunicacionais da pessoa entrevistada, afetam a evolução das práticas profissionais.

Barros (2000, apud Silva, 2007) observa que o método de história de vida funciona como uma possibilidade de acesso ao indivíduo, e conseqüentemente, a realidade que lhe transforma e é por ele transformada, por sua própria maneira de “contar” ou relatar os fatos que lhe são mais importantes, e que por isso merecem ser ditos.



Bourdieu (apud Barros e Orofianna, apud Silva, 2007), em seus estudos, nos aponta que a história de vida não pode ter um sentido, mas sim vários, pois o relato não corresponde necessariamente ao real, mas ao sentido que o sujeito dá a esse real, numa “produção de si e não em uma apresentação de si” (Bourdieu apud Preuss 1997, apud Silva 2007).

Curvello em sua tese nos mostra que o resgate das histórias de vida também permite ao pesquisador “tratar de um dos níveis de autopoiese descrito por Luhmann: a autopoiese no sistema psíquico, que ocorre no nível da consciência” (Curvello, 2001: 115). Para Curvello, esse processo de construção de sentido pode auxiliar ao pesquisador na busca da compreensão da comunicação organizacional, através da “recepção, percepção, construção e reconstrução dos enunciados discursivos que vão ou não atribuir sentido à experiência de vida social e organizacional, a partir do sujeito cognitivo” (Curvello, 2001: 116).

Dessa forma, a partir dos resultados obtidos na aplicação destes métodos e na triangulação dos resultados possivelmente alcançados nesta pesquisa, é que o pesquisador terá condições de formular um mapa do processo comunicacional da organização estudada, apoiado nos diversos discursos formados pelos participantes deste processo, uma vez que, segundo Luhmann, estes indivíduos estão acoplados à organização, e também transformam a informação recebida, emitindo-a de forma diferente da qual recebeu. Assim, o processo se repete em um ciclo que não se acaba, mas que transforma e é transformado sempre que incorpora para si novas informações no convívio e na troca com o meio o qual está acoplado.

4. Considerações Finais

Após apontarmos alguns conceitos usualmente discutidos por autores que estudam as Ciências da Comunicação com ênfase na Comunicação Organizacional, alguns dos principais conceitos ligados às teorias da *Autopoiese* e dos Sistemas Sociais, bem como alguns métodos a serem, possivelmente, seguidos, buscamos contribuir com a perspectiva de que é possível compreender os processos que podem levar a uma comunicação excelente, onde todos os indivíduos envolvidos na interação comunicacional tenham acesso às diversas trocas de informação que permeiam os níveis hierárquicos da organização, concorrendo para um fluxo mais dialógico da comunicação.



Vale lembrar que este artigo contém observações preliminares de uma pesquisa que está em desenvolvimento, e, portanto, não apresenta conclusões definitivas, visto que não nos foi possível ainda ter acesso às organizações.

Dessa forma, não temos a pretensão de encerramos aqui esta discussão sobre as possíveis aplicações das teorias da *Autopoiese* e dos Sistemas Sociais, dada a riqueza que ambas nos trazem para um maior e melhor estudo acerca dos processos e relações comunicacionais nas organizações.

Vale ressaltar ainda, que tais métodos e técnicas identificados no âmbito da pesquisa há muito tempo são utilizados nas Ciências Sociais, e que, aparentemente, por si, não representariam nada de novo. No entanto, o novo em si será o aporte teórico que utilizaremos e que nos permitirá investir em uma análise mais profunda, menos operacional e mais interpretativa dos fenômenos e processos de comunicação organizacional.

Por isso recorreremos ao método empírico, que juntamente com as Teorias da *Autopoiese* e dos Sistemas Sociais nos fornecerá “elementos prognósticos de planejamento da realidade” (Demo, 1995: 139), visto que o método empírico nos diz que todo conhecimento provém da experiência, limitando-se ao que pode ser captado do mundo externo, pelos sentidos, ou do mundo subjetivo, pela introspecção, sendo geralmente descartadas as verdades reveladas e transcendentais do misticismo, ou apriorísticas e inatas do racionalismo. A escolha pelas abordagens empíricas se revela como aquela que nos permitiria ver e compreender a autopoiese, mas do que as quase sempre superficiais análises de discurso e de representações.

5. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BELO, Jussara Sant’Anna. *A influência da comunicação na identificação dos funcionários com a organização. Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. Ano 4, nº 8, 2006;
- CURVELLO, João José de Azevedo. **Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho**. São Paulo: 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001;



- DOWNS, Carls. **Assessing Organization Communication**. 2004. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=Swd07n8nCTgC&pg=PA1&dq=Communications+audits>> Acesso em 24 jun. 2009;
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995;
- DEMO, Pedro. **Não vemos as coisas como são, mas como somos**. 2009. Disponível em: <<http://pedrodemo.sites.uol.com.br/textos/comosomos.html>>. Acesso em: 24 jun. 2009;
- GIL, Antonio Carlos. **Metódos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. pp. 113-114; 117-127;
- GROHMANN, Rafael do Nascimento. **Os Estudos de Recepção nos últimos trinta anos: revisão e perspectivas**. In: XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, Rio de Janeiro, mai. 2009. Disponível em: <<http://200.136.53.130:13580/cdrom/2009/intercom/sudeste/cd/resumos/R14-0052-1.pdf>> Acesso em: 19 jun. 2009;
- KUNSCH, Maria Margarida Kroling. **As Interfaces das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional no Brasil**. Biblioteca virtual, 2002. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/ideiasetendencias01/0074.htm>>. Acesso em: 16 jun. 2009;
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997;
- LUHMANN, Niklas. **La sociedad de la sociedad**. Herder/Universidad Iberoamericana: México, 2007, pp. 145-325;
- MADRID, Frederico Varona. **Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva acadêmica estadounidense**. In: DIA. LOGOS de la comunicación. Nº 39, 1994. Disponível em: <http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&rlz=1T4ADBF_pt-BRBR319BR320&q=Las+auditorias+de+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional+desde+una+perspectiva+estadounidense&btnG=Pesquisar&meta=>> Aceso em 24 jun. 2009.
- MATHIS, Armin. **A sociedade na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann**. In: Disponível em: <http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_05.pdf> Acesso em: 17 jun. 2009;



- MATURANA, Humberto & VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução: Humberto Mariotti e Lia Diskin. 4ª edição. São Paulo: Palas Athenas, 2001;
- REVISTA ÉPOCA. **As 100 melhores empresas para trabalhar. O guia essencial para sua carreira**. Edição Especial, nº 536, Editora Abril. Ago. 2008;
- SCHULER, Maria. *Excelência humana nas comunicações organizacionais*. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Ano 3, nº 5, 2005;
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **A Auditoria da comunicação e a avaliação institucional: um [novo] desafio para a universidade**. In: UNIrevista, Vol. 1, nº 3, julho de 2006. Disponível em:
<http://www.unirevista.unisinos.br/pdf/UNIrev_Scroferneker.PDF> Acesso em 24 jun. 2009.
- SILVA, Aline Pacheco, et al. **“Conte-me sua história”: reflexões sobre o método história de vida**. In: MOSAICO – estudos em psicologia, 2007, vol. I, nº 1, 25-35. Disponível em:
<<http://www.fafich.ufmg.br/mosaico/index.php/mosaico/article/viewFile/6/4>> Acesso em: 24 jun. 2009;
- SOARES, Ana Thereza Nogueira. **A comunicação organizacional sob o olhar teórico – contribuições de Niklas Luhmann**. In: XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.rpbahia.com.br/biblioteca/intercom2005/R0533-1.pdf>> Acesso em 24 jun. de 2009.
- SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Medias**. 2ª Ed. Portugal: Porto, 2006. p.p 641; 719-727; 734-735.