



Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade¹

Marlene MARCHIORI²

Universidade Estadual de Londrina

Resumo

O presente artigo propõe uma reflexão que explore a comunicação além da análise comumente tida do processo de comunicação construído pelos elementos emissor e receptor. Um dos pontos mais difundidos e convergentes, quando se define comunicação, é a noção de que comunicação é um processo (MILLER, 2005). Por processo entendem-se os movimentos organizacionais, e compreendê-los significa observar como a comunicação se faz nas organizações. A comunicação como processo contribui para dar sentido à vida organizacional a medida que se torna imprescindível o entendimento das questões subjacentes e não apenas as características estruturais. Essa abordagem torna os processos interativos, transacionados pela comunicação e, portanto, norteadores do comportamento organizacional.

Palavras-chave: comunicação; processo; organização; comunicação em processo;

Introdução

Falar em comunicação significa falar em interação humana. Comunicação foi observada por Barnard, já em 1938, como essencial na estruturação da organização. Marcada por uma visão instrumental no contexto organizacional, a comunicação foi vista como suporte, como ferramenta, que possibilitava às pessoas manterem-se informadas.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, Estados Unidos. Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Graduação em Relações Públicas e Administração. Pesquisadora, Professora de Pós-graduação e Graduação da Universidade Estadual de Londrina. Professora convidada da ABERJE. Pesquisadora líder do CNPq do GEFACESCOM e GECORP. E-mail: marlenemarchiori@gmail.com; mmarchiori@uel.br



Estudos mais recentes distinguem a comunicação como processo estruturante da realidade organizacional, podendo ser arquitetada como: “formativa” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999, p. 396), na acepção de instituir e representar o processo de organizar; “constitutiva” (PUTNAM, NICOTERA, 2009), no sentido da comunicação criar a realidade entendida como organização; e na Escola de Montreal, como organização que “emerge da comunicação” (TAYLOR e CASALI, 2010, p.70). Um dos pontos mais difundidos e convergentes quando se define comunicação é a noção de que comunicação é um processo (MILLER, 2005). A partir daí convém observar de que forma se dá a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade, o que significa ir além da visão comumente tida da análise do processo de comunicação, que traduz essencialmente a relação entre emissor e receptor com a mensagem, os canais e o *feedback*.

Olhar para os processos organizacionais significa aprender a observar a continuidade e a complexidade dos ambientes organizacionais, uma vez que um processo envolve atividades de forma ininterrupta, ou seja, não se determina começo, meio e fim. Bulgacov et al. (2007, p. 84) sugerem que uma dificuldade central “no estudo e desenvolvimento de teorias de processo consiste em sua aplicação a fenômenos complexos, em especial face a multiplicidade de perspectivas e níveis envolvidos na adequada explicação das relações causais envolvidas”. Hatch (2006) sugere que é preciso aprofundar-se nos processos da organização para que se revelem os intrigantes padrões organizacionais que tornam as organizações entendíveis. Sendo assim, a visão da comunicação como processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que a comunicação permeia e naturalmente constitui estes comportamentos, observando-se a partir dessa premissa a possibilidade de se originarem conhecimento e inovação nesses ambientes.

Para complementar a opinião de Hatch, Capra (1996, p. 50) aborda o “pensamento processual”, o qual, mesmo considerando-se o arcabouço mecanicista, justifica a existência de interações desde que haja “forças e mecanismos por meio dos quais elas interagem, dando assim origem a processos. Na ciência sistêmica toda estrutura é vista como a manifestação de processos subjacentes” (CAPRA, 1996, p. 50). Ou seja, os processos permitem a constituição de uma realidade, para o que torna-se premente a prática da comunicação. A partir da teoria emergente dos sistemas vivos Capra (1996, p. 135) aponta três critérios fundamentais, que, se considerados em sua profundidade, permitem observar a presença dos processos como condição *sine qua*



non, ou seja, como ingrediente indispensável e essencial no cotidiano das organizações. São eles: padrão de organização, estrutura e processo vital. Por padrão entende-se “a configuração das relações que determina as características essenciais do sistema”; por estrutura, a incorporação física do padrão e por processo vital, “a atividade envolvida na incorporação contínua do padrão de organização do sistema”(CAPRA, 1996, p. 135). Dessa forma, o padrão torna-se reconhecido se estiver incorporado em uma estrutura física; nos sistemas vivos o que Capra (1996, p. 135) chama de incorporação é “um processo em andamento”.

Para Oliveira (2007, p. 9), processo “é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. Daft (2008, p. 108) complementa: “processo refere-se a um grupo organizado de tarefas e atividades relacionadas, que trabalham juntas para transformar as entradas em saídas que criam valor para os clientes”. “O teórico da comunicação rejeita a possibilidade de que a natureza consista em acontecimentos ou ingredientes separáveis de todos os demais acontecimentos”(BERLO, 2003, p. 24). Sendo assim, os autores desse artigo entendem que a visão da comunicação como processo não só flexibiliza a estrutura como torna os processos interativos, transacionados pela comunicação e, portanto, norteadores do comportamento organizacional. Dessa forma processo significa movimento, e compreender como esses movimentos organizacionais acontecem significa compreender como a comunicação se faz nas organizações. Para Berlo (2003, p. 27), é a “dinâmica de movimento que relaciona os ingredientes”. O significado do processo se dá justamente com a “inter-relação dos ingredientes da comunicação”(BERLO, 2003, p. 38).

Para isso explora-se a partir dessas reflexões a comunicação como processo, o que significa entender como se dá a comunicação em movimentos contínuos nos ambientes organizacionais. Parte-se do seguinte questionamento: Quais as possibilidades de significado para “comunicação em processo”? Portanto, este artigo tem como objetivo discutir a **comunicação como processo, como ação** que se realiza no cotidiano da organização, a qual necessariamente evidencia a **comunicação em processo, em ação**. A perspectiva da comunicação como processo contribui para dar sentido à vida organizacional à medida que se torna imprescindível o entendimento das questões subjacentes e não apenas as características estruturais.



O artigo aborda o entendimento da comunicação, observando os conceitos e as reflexões que diferentes autores têm trazido à tona, o que certamente evidencia a comunicação como um processo que dá vida para a organização, ao trabalhar a comunicação para além da relação entre emissor e receptor. Na sequência, e em razão da pesquisa bibliográfica desenvolvida, apresenta ideias que promovem o melhor entendimento da comunicação em movimento, aquela que não tem início, meio e fim, e que possibilita a construção e a reconstrução dos ambientes com sentido para as pessoas que dele participam. Isso certamente permite entender que o sujeito, os interlocutores, é que origina a estrutura. “A compreensão do processo, das determinantes e dos efeitos da comunicação” segundo Berlo (2003, p. 7), colaboram na capacidade dos sujeitos a fim de transitarem nas situações de comunicação que emergem nas organizações. Entende-se, portanto, que a intencionalidade comunicacional está presente na conduta humana certamente refletindo nos processos organizacionais. A “realidade física não pode ser *descoberta* pelo homem; ela tem de ser *criada* pelo homem” (BERLO, 2003, p. 23), o que reforça a capacidade do ser humano em criar diferentes dinâmicas na busca da compreensão de si e de suas relações, sendo primordial o entendimento da comunicação, questão explorada a seguir.

O Entendimento da Comunicação

A comunicação deixa de refletir uma realidade e assume uma dimensão abrangente, quando é vista como “formativa”, por quem possui o sentido de criar e representar o processo de organizar (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999, p. 396). Amplia-se a potencialidade da comunicação como processo que constitui as realidades organizacionais, o que significa observar para além das questões objetivas, ou seja, a subjetividade presente nos ambientes organizacionais que podem ser compreendidos ou não pelas pessoas nos seus processos de relacionamento.

Sandvik; Sypher (2009, p. 02) entendem que a comunicação deve ser compreendida em uma perspectiva constitutiva, que assume uma posição além da troca de informações entre emissores e receptores. A comunicação não se limita a ocorrer apenas dentro das organizações já formadas. É uma visão que sobressai sobre o entendimento da comunicação apenas em um sistema de discursos históricos e de interações do dia-a-dia (Sandvik; Sypher, 2009, p 02).



Tal maneira de pensar a comunicação permite maior flexibilidade interpretativa da organização, da comunicação e do relacionamento (Jian, Schmisser e Fairhurst, 2008), visões essas que movem a comunicação para a possibilidade de criar e mudar a realidade social (Putnam, 2008). Deetz (1998, apud Mattos, 2008) complementa que a interação comunicacional é questão principal para os estudos da área. “Se comunicação é melhor entendida como atos interativos, não como objetos e artefatos”, comunicação passa a ser mais bem entendida como “**constitutiva**” (VAREY, 2006, p. 194). “Interação não tem mais como significar transmissão de significado (processo de informação). Tem que ser sobre a construção e a negociação de significado (processo comunicativo)” (VAREY, 2006, p. 194 apud MARCHIORI, 2009). Dessa forma:

Comunicação pode ser mais bem compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos em algumas das nossas interações. A comunicação é mais bem compreendida como constitutiva – interesses devem ser entendidos como produtos sociais, freqüentemente produzidos pelas decisões e oportunidades [...] 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, 2006, p. 194, tradução livre).

A comunicação como constitutiva requer o entendimento de que inúmeras realidades existem dentro de um mesmo espaço e fazem sentido para aquele grupo que daquela realidade participa. Novos aportes e dimensões vêm sendo trabalhados, entre eles a relação entre comunicação e *organizing*. “As práticas de comunicação cotidianas, assim chamadas de “informais”, são a própria matéria do *organizing*” (MUMBY, 2010, p. 30). O autor ressalta que a comunicação não é mais uma variável que ocorre nas organizações; é sim constitutiva do *organizing*. Essa posição evidencia a comunicação como processo à medida que os seres humanos necessitam de processos ativos, o que significa interagir, pelos que constroem sentido para aquele momento que experimentam.

Deetz (2010, p. 86) sugere duas dimensões para que se observe a comunicação organizacional: “1) concepções diferentes sobre produção de sentido e 2) diferentes níveis de inclusão dos interlocutores no processo interativo.” A concepção de significado passa a ser prioridade na comunicação como processo e não mais exclusivamente associada a modelos lineares de interação, vendo “a comunicação como meio de transmitir significado, informação e conhecimento a outros. (DEETZ, 2010,



p.86). Ter na produção do significado a maior preocupação significa ver “a comunicação como um processo social por meio do qual os significados emergem na relação com os outros e com o mundo” (DEETZ, 2010, p. 86).

Hilal (2003, p. 13, apud MARCHIORI, 2009) “alerta para a coexistência de múltiplos sistemas de significados (e conseqüentemente de práticas) de forma simultânea. Isto significa aprender a viver e conviver na diversidade”. Uma organização não é formatada, estruturada, por uma única visão, e sim por múltiplas e diferentes visões que, em seu conjunto, fazem sentido, ou seja, aquela realidade é identificada como válida para as pessoas que nela convivem e por ela transitam.

Para Oliveira e Paula (2007), o tratamento processual da comunicação se revela como uma dimensão estratégica nos estudos desenvolvidos por elas, que entendem ser o tratamento processual um “componente estrutural” o qual deve ser observado em duas possibilidades: i) na abordagem como processo, não se restringindo esta ao entendimento da atividade de forma desarticulada; e ii) integrada à gestão da organização, para apoiar estratégias e políticas e ajudar a construir sentido nos ambientes interno e externo. O que materializa o processo comunicacional, segundo as autoras, é a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais. Soma-se a essa visão o entendimento da “comunicação como um processo inerente à complexidade das organizações e de suas relações com a sociedade” (ALMEIDA; SOARES, OLIVEIRA, 2008, p. 85), o que certamente expande o espectro da comunicação no sentido de ampliar as relações com *stakeholders*, por exemplo.

“Estudar e compreender os processos interativos – portanto comunicacionais – das organizações ganha relevância porque se torna crucial para a compreensão de vários outros aspectos da vida social” (REIS & COSTA, 2006, p. 7).

Assim, a comunicação passa a ser o processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir do qual os interlocutores produzem os sentidos (LIMA, 2008) na esfera organizacional. “Olhar para a comunicação como um processo é perceber como o significado de um símbolo depende de onde ele se insere no contexto que está sendo vivenciado” (MARCHIORI, 2008, p. 145). Compreender a complexidade dos processos comunicacionais requer o desenvolvimento de estudos teóricos que possam aprofundar esse conhecimento, proposta que se inicia com uma reflexão. A partir daí, a prática de estudos empíricos pode contribuir com a interação de teoria e prática.



Comunicação como processo

Segundo a NBR-ISO 8.402/1994 (apud COSTA, 2007, p. 196) processo é o “conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”. Recurso é o que uma organização entende ser fundamental para a obtenção de um produto, podendo ser, por exemplo, pessoas, finanças, estrutura, métodos. Produto, segundo Costa (2007, p. 196), é “o resultado de atividade ou processos”. Para que um processo seja efetivo é fundamental que gere um valor, um benefício (COSTA, 2007). São inúmeras as definições de processo: “forma sistemática de fazer as coisas” (KLUYVER & PEARCE II, 2007, p. 25); “mudança, movimento ou fluxo, considerando-se um determinado sistema e uma sequência temporal” (BULGACOV et al., 2007, p. 84). Identifica-se o processo como “contínuo, pulsante e dinâmico” (QUINN, 1980, p. 2), portanto como não linear.

Para Berlo (2003, p. 23), processo é “qualquer fenômeno que apresente contínua mudança no tempo”. Paralisar a dinâmica do processo é o mesmo que tirarmos uma fotografia e quisermos observar o acontecimento (BERLO, 2003). O “retrato é a representação do acontecimento; não é o acontecimento” (BERLO, 2003, p. 25). A dinâmica do processo tem limitações, sendo que existe “mais de uma dinâmica possível de ser desenvolvida em quase todas as combinações de acontecimentos” (BERLO, 2003, p. 25). O autor salienta que a dinâmica é difícil de aprender e necessariamente deve “ser experimentada antes de ser comprometida” (BERLO, 2003, p. 39), podendo ser formal ou informal (KLUYVER & PEARCE II, 2007).

Miller (2006, p. 143, tradução livre) reflete sobre o significado de processo e afirma ser “simplesmente algo que acontece em uma organização”, visto que as “organizações são marcadas pela constante atividade”. Entende-se que as pessoas, ao aprenderem sobre uma nova atividade, ao tomarem uma decisão, ao lidarem com conflitos, ao formarem alianças, ao instituírem mudanças, ao lidarem com as diferenças, estão necessariamente criando, estimulando e desenvolvendo processos que podem ser rotulados, segundo a autora, como “duradouros”. Exemplos de estudos na área de comunicação organizacional relacionam-se a tomada de decisão, a socialização dos indivíduos na organização, a gerenciamento de conflito, a mudança organizacional e a processo de liderança.

Portanto, para Miller (2006), processos representam todas as coisas que provavelmente estão acontecendo nas organizações, enquanto existe organização.



Corroborando a visão de processos duradouros, Miller (2006) chama a atenção para os processos emergentes, os quais sugerem estudos sobre como as emoções permeiam os relacionamentos organizacionais, a diversidade organizacional, que englobam a multiculturalidade. Devem-se ainda considerar os processos tecnológicos, os ambientes globalizados, comunicação e mudança de identidade, comunicação em uma economia de serviços. Este artigo entende a comunicação como processo na acepção da palavra.

Percebe-se que, ao se falar em comunicação como processo, transpomos o nível informacional e passamos a observar as interações, a comunicação em processo. Compreender a noção de processo é ver eventos e relacionamentos dinâmicos, em curso, em constante mudança e contínuo (BERLO, apud MILLER, 2005). Entender algo como processo equivale a entendê-lo como destituído de começo, meio e fim, como uma sequencia fixa de eventos, equivale a entendê-lo não como estático, como não em repouso, como algo que está sempre em movimento. Quando se observa os ingredientes em um processo de interação vê-se que cada um afeta todos os outros” (BERLO, apud MILLER, 2005, p. 05, tradução livre). Para Morrealew, Spitzberg & Barge (2007), a comunicação é um processo, e o significado de um símbolo depende de onde ele se insere no processo. Ao se entender a comunicação organizacional como um processo contínuo, sem começo e sem fim distintos entende-se que o processo, segundo Shockley-Zalabak (2006, p. 16) inclui “padrões de interações que se desenvolvem entre os membros da organização e os externos à organização e como estas interações dão forma à organização”.

Deetz, ao relacionar a comunicação como processo constitutivo, deixa claro que (apud SHOCKLEY-ZALABAK, 2006, p. 52, tradução livre) :

A comunicação não pode ser reduzida a uma questão informacional na qual os significados são considerados como já existentes, mas deve ser compreendida como processo de criação de significado e produção social de percepções, identidades, estrutura social e respostas afetivas.

A comunicação não é sinônimo de organização, tomada de decisão, mas deve ser compreendida como processo que produz literalmente organização, tomada de decisão e influência (SHOCKLEY-ZALABAK, 2006, p. 53, tradução livre). Para que um processo seja real torna-se fundamental a participação ativa das pessoas. “O que nós



consideramos ser a realidade é em si criado e determinado pelos nossos atos subjetivos da percepção” (Shockley-Zalabak, 2006, p. 39).

O mais generalizado ponto de convergência da comunicação é que ela é um processo, sendo fundamental compreendê-la como contínua e complexa, e não como arbitrariamente isolada (MILLER, 2005). Contudo, “quando olhamos para a comunicação como processo, nós vemos que mesmo interações simples são influenciadas de forma complexa pelo passado e também terão implicações importantes no futuro” (MILLER, 2005, p. 05, tradução livre). Para tal fim, seria interessante pensar, conforme sugerem Berger e Luckman (2004, p. 27), em “comunidades de vida, as quais são caracterizadas por um agir que se repete com regularidade e diretamente recíproco em relações sociais duráveis”. Nesse sentido, comunidades de sentido são prementes e “construídas e mantidas exclusivamente através de um agir comunicável e recíproco” (BERGER & LUCKMAN, 2004, p. 30).

Diante deste panorama é possível compreender que a comunicação como processo abrangente e formativo, propicia maior desenvolvimento às organizações, acresce capacidade às pessoas e estimula o conhecimento, modificando estruturas e comportamentos. A perspectiva da comunicação como processo é um aporte que traz para as organizações da contemporaneidade novos desafios, possibilitando às pessoas explorarem suas potencialidades e desafiarem-se como seres humanos.

Assim, os ambientes organizacionais se tornam mais verdadeiros, mais relacionais e não estruturados em modelos informacionais que seguem uma trajetória de comunicação orientada e, portanto, não relacionada ao contexto que se faz no cotidiano dos relacionamentos entre as pessoas. Tome-se como exemplo *LMX Theory (leader-member exchange)*. As pessoas realizam suas atividades por meio de funções, sendo os indivíduos capazes desse desenvolvimento por meio de processos de interação com outros em uma organização. Dessa forma, falar da comunicação como processo significa observar “os acontecimentos e as relações como dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos” (BERLO, 2003, p. 23). A comunicação em processo possibilita maior flexibilidade e autenticidade organizacional. Zarifian (2009, p. 165) sugere uma “comunicação autêntica” nas organizações, definindo-a como:

um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente. Casa



sujeito que se engaja nessa comunicação já possui um certo senso daquilo que ele compreende fazer, em face de um evento ou diante da elucidação de um serviço a produzir. No entanto, esse sentido é colocado em jogo e transformado no curso da comunicação, não somente pelos intercâmbios de pontos de vista que se operam durante essa atividade comunicacional, mas também pela explicitação das necessidades comuns com as quais os sujeitos são confrontados e das quais devem, juntos, apropriar-se, em termos de pensamento e ação.

Fica claro que o sentido se realiza na reelaboração, subjetiva e prática do evento com o qual o indivíduo se confronta, estando todo sentido individual já contido em um processo de socialização (ZARIFIAN, 2009). Parece-nos que a compreensão dos fenômenos organizacionais em relação a processo, que explica o fenômeno em suas “atividades, eventos e as escolhas que os constituem ao longo do tempo” (JOHNSON et al., 2007, p. 54) passa a ser a alternativa metodológica a ser explorada pela área. O uso da palavra processo para os autores sugere o entendimento da sequência de eventos ao longo do tempo e da dinâmica temporal, em vez de relações entre variáveis.

Considerações Finais

Olhar para os processos em uma organização sugere compreender a complexidade dos ambientes organizacionais, entendendo que processos fomentam atividades de forma ininterrupta, não se observa começo, meio e fim. Os processos permitem a constituição de uma realidade, como visto, tornando-se premente a prática da comunicação.

Tratar “a comunicação como processo” extrapola o entendimento basilar da comunicação na área organizacional e explora conceitos enaltecendo as relações organizacionais como processos de interação que priorizam a subjetividade e refletem o comportamento da organização. “A comunicação é um processo dinâmico e contínuo [...] que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização” (KREEPS, apud KUNSCH, 2010, p.51). Sendo assim, transpomos o nível informacional e passamos a observar as interações, a comunicação em processo. A partir dessa concepção, entende-se a comunicação como aquela que cria e muda a realidade social (Putnam, 2008). Vale enfatizar no ambiente organizacional a intencionalidade comunicacional naturalmente presente na conduta humana.



Cabe destacar que a comunicação como processo torna-se fomentadora de relações interacionais que permitem à organização ser mutante ao ser entendida como organismo vivo, como cultura e, inclusive, como transformação (MORGAN, 1996). Para tanto, “passa-se a considerar a comunicação como um processo fundamental na gestão organizacional que ultrapassa fórmulas superadas e comprometidas com a racionalidade [...] (RIBEIRO;MARCHIORI;CONTANI, 2010, p. 126).

Assim, compreender a comunicação como processo é vivenciá-la em ação, em movimento e avançar para uma perspectiva que coloca o indivíduo no centro da condição humana ao produzir significados que sejam novos e não mais preexistentes (MUMBY, 2010, p. 27). Essa visão flexibiliza a estrutura conforme visto, tornando os processos interativos transacionados pelas comunicação. Analisar a comunicação em processo significa perceber os movimentos contínuos que as pessoas em seus processos de interação estimulam e desenvolvem nas organizações da contemporaneidade. Significa, acima de tudo, compreender como a comunicação se faz nas organizações.

Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de; SOARES, Ana Thereza Nogueira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais. In: JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir. Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo. São Paulo, Annablume, 2008, p. 85-89.

BARNARD, Chester. **The functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Press, 1938.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BERLO, David. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BULGACOV, Sergio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; BARANIUK, Claudia Coser James. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.



- DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão, 2010. p. 83-101
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory**. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- JIAN, Guowei; SCHMISSEUR, Amy M.; FAIRHURST, Gail T. Discourse and Communication: The Progeny of Proteus. **Discourse and Communication Journal**, 2008, p. 299-320.
- JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice: research, directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KUNSCH, Margarida K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano: Difusão Editora, 2010, p. 41-60.
- LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. **A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas**. Trabalho apresentado no III Abrapcorp, realizado em São Paulo, 2009.
- MILLER, Katherine. **Organizational Communication: approaches and processes**. 4. Ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2006.
- _____. **Communication Theories: perspectives, processes, and contexts**. New York: MC Graw Hill, 2005.
- MORREALE, Sherwyn P.; SPITZBERG, Brian H.; BARGE, J. Kevin. 2.ed. **Human communication: motivation, knowledge, and skills**. United States, Thomson Wadsworth, 2007.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano: Difusão Editora, 2010, p. 19-40.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.



OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson.; CHAPMAN, Pamela. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Managing organizations: current issues.** London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.

PUTNAM, Linda L. Images of the communication – discourse relationship. **Discourse and Communication Journal**, 2008, p. 339-345.

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

QUINN, James Brian. Managing strategic change. **Sloan Management Review**, summer, 1908, p. 3-20.

REIS, Maria Carmo; COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In: **XV Encontro da COMPÓS 2006.** Brasil: Bauru, São Paulo. Anais...Bauru: UNESP, 2006 I CD-ROM (Trabalho apresentado no GT Epistemologia da Comunicação).

RIBEIRO, Regiane; MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel. Comunicação e reflexividade nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**, São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2. Vol., 2010, p. 121-136.

SANDVIK, Pamela Lutgen; SYPHER, Beverly Davenport. **Destructive Organizational Communication: processes, consequences & constructive ways of organizing.** New York: Routledge, 2009.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela S. S. **Fundamentals of Organizational Communication: knowledge, sensitivity, skills, values.** 6. Ed. Boston: Pearson Education, 2006.

TAYLOR, James; CASALI, Adriana. 2010 extraído livro organizado por mim Comunicação e Organização reflexões...

VAREY, Richard. J. Accounts in interactions: implications of accounting practices. In: COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; EVERY, E.J.V. **Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation.** New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006. p. 181-196.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2009, p.151-170.