

A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas.¹

Dados do autor:

Marlene Marchiori

Pós-doutora pela Purdue University, Estados Unidos. Pesquisadora e Professora de pós-graduação e graduação da Universidade Estadual de Londrina.

Resumo:

Este artigo trata dos processos comunicacionais nas relações internas das organizações, ou seja, trata da relação entre a comunicação e a organização. A complexidade deste tema pode ser identificada em inúmeros estudos recentemente publicados os quais estimulam esta análise em termos da reflexão da relação comunicação, processos e práticas organizacionais. Entende-se, aqui, que a interação sugerida fundamenta e amplia a perspectiva de análise sobre os fenômenos em destaque, bem como evidencia a comunicação como uma prática fundamental para o desenvolvimento das organizações imersas em seu ambiente social e sugere o desenvolvimento de pesquisa empírica que possa aprofundar ainda mais o nível do conhecimento sobre o campo dos estudos organização – comunicação e de suas práticas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; organização; práticas; processo; comunicação constitutiva.

¹ Este trabalho será apresentado no GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional.

A Relação Comunicação - Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas

Organizações podem ser concebidas como “sistemas de interpretação do ambiente (Daft e Weick, 1984) e vistas como construtoras do ambiente por meio de suas ações.”(VASCONCELOS, 2007, p. 29). Organizações existem para que os indivíduos possam desempenhar atividades que sozinhos não conseguiriam (HALL, 2004). Para Hall (2004, p. 7), organizações são o “contexto no qual as pessoas trabalham”, sendo o desempenho dos indivíduos aperfeiçoado por esse contexto. Há uma relação complexa entre organização e indivíduos, entendida como recíproca pelo autor, a qual depende de fatores como “contexto, (ambiente interno e externo), estrutura (padrões de relacionamento organizacionais), e processos (comportamento da comunicação nas organizações)” (JABLIN e PUTNAM, 2001, p. xi), para que a organização possa emergir em seus ambientes sociais. Cheney et al. (2004, p. 7) enfatizam a existência das organizações como uma “rede de energias e interações”, referindo-se não somente a memorandos e reuniões, mas a todo um tecido de relações. Hall (2004, p. 156) posiciona a comunicação “no centro da organização”, sendo sua natureza relacional, e salienta que “quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação” (HALL, 2004, p. 156).

Organizações são, portanto, “um sistema complexo de símbolos, mensagens, esforços, e atividades” (CHENEY et al., 2004, p. 8) e podem ser vistas como uma rede de relações a medida que englobam pessoas que fazem parte dos contextos, produzidos interna ou externamente junto a diferentes grupos, os quais acabam por expandir a própria fronteira organizacional. A autora deste trabalho entende organizações como uma rede de relações sociais em interação e diz que é preciso, para que haja rede de relações que os seres humanos aprendam, antes de tudo a se relacionar, a se comunicar. “Organizações alcançam reconhecimento comunicativamente” (PACANOWSKY e TRUJILLO, 1982, p. 122), sendo a comunicação um processo no qual “cada comportamento comunicativo é constituído de relacionamentos interpessoais” (TRUJILLO, 1983, p. 82).

Se uma organização é formada em comunicação é preciso entender este significado e suas práticas. Este artigo estrutura-se nessa perspectiva de abordagem e amplia o quadro de referência sobre a comunicação organizacional contribuindo para “tornar organizações locais mais humanas” (PUTNAM e BOYS, 2006, p. 541). Chanlat (1996, p. 20) já dizia “o ser humano é um ser de palavra e de linguagem” eu só existo em função do outro e com relação ao outro (MAFFESOLI, 2007).

Ao se pensar em organizações como espaço de relações e interações em rede também se evidenciam as estruturas, as quais oferecem a base para a realização de ações. Hall (2004) sugere que a comunicação é moldada pela estrutura organizacional e ao mesmo tempo molda essa estrutura. “Estruturas organizacionais emergem de processos de comunicação e podem, por sua vez, substituir o processo de comunicação futuro”¹ (tradução livre) (CHENEY et al., 2004, p. 19). Eisenberg e Riley (2001, p. 316) também sugerem que se pondere sobre “organizar e estruturar como relacionamento comunicativo”.

Portanto, esse movimento organizacional entre estrutura e comunicação é contínuo, sendo fundamental a construção de significado pelos seres humanos que instigam diferentes relações e possibilitam, a partir dessas experiências, a produção de sentido e a conseqüente ampliação do seu nível de conhecimento. Esta análise sugere o entendimento da comunicação como produtora de conhecimento nas organizações em suas redes de interação, nas quais prevalece o desenvolvimento das pessoas como seres humanos nas organizações.

É preciso observar que a existência de interações influencia e fundamenta a visão de conjunto entre departamentos ou setores organizacionais. Sendo assim, “estrutura e processo coexistem. A participação dos indivíduos na criação dos seus próprios ambientes é característica predominante, chegando a influenciar o ambiente e a realidade organizacional” (PUTNAM apud MARCHIORI, 2008b, p. 190). A realidade organizacional é o resultado de uma dialética entre relações históricas e materiais e entre condições materiais e fatores socialmente construídos (DEETZ e KERSTEN, 1983, p. 161). Entende-se que as organizações têm importância em todos “os aspectos da vida humana” (Hall, 2004, p. 25) e, portanto, exercem impactos sobre os indivíduos, a comunidade e a sociedade. Torna-se fundamental, a partir dessas abordagens, ampliar o grau de compreensão sobre o campo dos estudos organização – comunicação e de suas práticas.

O arquétipo de transmissão de Shannon and Weaver (1949) influenciou, sem sombra de dúvida, o entendimento da comunicação em um modelo instrumental. Varey opina que este modelo trata a comunicação como um “meio para pré-determinado fim”, existindo fortemente o “controle sobre o receptor pelo emissor” (VAREY, 2006, p. 193). Este modelo não valoriza a criatividade do “ato de apreciação” (VAREY, 2006, p. 193) no qual o sentido, o significado, o valor e o julgamento, entre outros processos, são tidos como cruciais (VICKERS, 1983 apud VAREY, 2006). As concepções informacionais da comunicação ocorrem nas organizações somente quando significado, identidade, construção de conhecimento e valores básicos são tidos como corretos (*taken for granted*) (VAREY, 2006, p. 193), não sendo mais, conforme apontado pelo autor, uma visão realística do mundo que nos cerca.

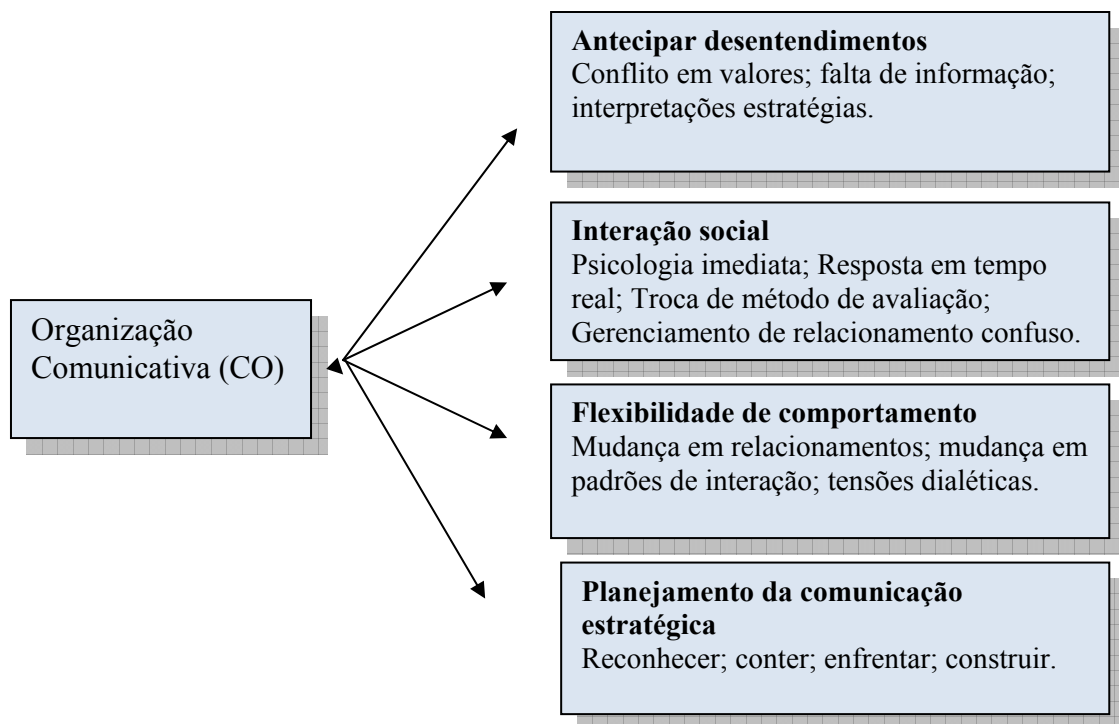
Diferente de fluxo de informação a perspectiva de *sensemaking*, segundo Putnam, Phillips & Chapman (1999, p. 383), destacando a natureza simbólica da comunicação, “reforça a posição de que comunicação produz organização”. Weick (1995) sustenta que “*sensemaking*” ocorre quando as pessoas, nas organizações, falam umas com as outras e dão sentido àquilo que falam. Para Weick (1995, p. 75), “a atividade comunicativa é a organização”. O que se vê prevalecer na organização é a ação interativa, a qual dá vida para uma organização. Segundo Cheney et al. (2004), as relações são ativamente construídas, são dinâmicas e fluidas, não estáveis ou unitárias. Tomemos por base os caminhos nos quais a organização e a comunicação podem estar relacionadas segundo a perspectiva de Smith referida por Putnam, Phillips e Chapman (apud Marchiori, 2008a): a prevenção da difusão de alguma coisa perigosa (*containment*), a produção e a equivalência.

A relação *containment* trata a comunicação como algo ligado a uma estrutura materialista organizacional, em que os elementos funcionais e estruturais são críticos para a manutenção do “recipiente” organizacional. A produção, por sua vez, revela, os caminhos pelos quais a organização produz comunicação, a comunicação produz organização, ou as duas se produzem uma a outra. Ou seja, “as organizações não são simplesmente *containers* onde as atividades de comunicação acontecem” (SMITH, apud PUTNAM et al, 1999, p. 125) e sim comunicação e organização podem produzir-se mutuamente, existindo, segundo a autora, um dilema em relação à existência de uma produção sobre a outra, ou desenvolvimento concomitante. A terceira relação, a equivalência, “trata comunicação e organização como um mesmo fenômeno expresso de diferentes maneiras; é o mesmo que dizer que comunicar é organizar e organizar é comunicar: os dois processos são isomorfos”. (SMITH, apud MARCHIORI, 2008a) .

“Existe uma consciência crescente de que a comunicação pode muito bem ser o aspecto central de qualquer organização” (CZARNIAWSKA-JOERGES, 1994, p. 17) Complementando esta análise, Taylor e Every (2000) sugerem que se deve considerar não apenas como a comunicação ocorre dentro da organização mas, principalmente como a organização emerge da comunicação, o que implica passar por uma mudança no processo de análise do “individual para o coletivo” (TAYLOR, 2005, p. 205).

O modelo comunicativo da organização (*The communicative organization model CO*) proposto por MODAFF e DeWINE (2002, p. 109) tem o propósito de esclarecer a possibilidade de mal-entendidos no desenvolvimento de atividades organizacionais e ainda demonstrar de que forma o comportamento comunicativo das pessoas nas organizações cria e recria as estruturas organizacionais, as quais podem vir a estimular ou combater os

desentendimentos. Ao se ponderar sobre o modelo podem-se observar quatro grandes arenas para sua análise. Os autores afirmam que os membros são conscientes em relação a possíveis desentendimentos nas organizações, entendendo-os como ocorrências naturais de uma atividade organizada, e aconselham antecipar desentendimentos. Entendem que algumas características da interação social são encorajadas e suportadas. Há uma terceira observação: é crítica a dependência da flexibilidade no comportamento para o sucesso da comunicação e estruturação organizacional. Por fim, aponta-se a preocupação com o planejamento estratégico da comunicação.



Fonte: A organização comunicativa. *The communicative organization*. MODAFF e DeWINE (2002, p. 109)

Comunicação é “fundamental para a existência da organização; cria e recria a estrutura que constitui a organização” (MODAFF e DeWINE, 2002, p. 4). Os autores ressaltam ainda que a estrutura também afeta a natureza do processo de comunicação. É preciso evidenciar que a perspectiva de processo indica uma dinâmica natural entre passado, presente e futuro.

A comunicação deixa de refletir uma realidade, visto ser “formativa” no sentido de criar e representar o processo de organizar (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999, p. 396). Para Dravet, Castro e Curvello (2007, p. 9), a “noção processual visa favorecer o

espírito humano e contextualizar, isto é, relacionar cada conhecimento a seu contexto e conjunto”.

A partir desse pressuposto entende-se que a relação entre comunicação e organização pode propor diferentes perspectivas, o que nos leva a algumas reflexões: De que forma as práticas de comunicação constituem os ambientes organizacionais? Como as organizações experimentam a comunicação? Quais práticas são valorizadas e estimuladas pelas organizações? De que forma a comunicação se evidencia como uma prática organizacional? Essas são questões que, sem sombra de dúvida, nos fornecem matéria para o aprofundamento inicial sobre as razões dessas preocupações. Em um primeiro momento, os questionamentos levam a autora a explorar teoricamente o tema proposto. Em um segundo, propõe-se o escopo de um estudo empírico constituído das hipóteses levantadas para posterior comprovação.

Passa-se a explorar, a partir desta abordagem, a comunicação como processo constitutivo das realidades organizacionais, o que significa mover para além o tratamento da comunicação como um mero processo de organização (PUTNAM e NICOTERA, 2009), para, na sequência, melhor compreender seus processos e práticas.

1 A Comunicação como Processo Constitutivo da Organização

Gadamer (apud DEETZ e KERSTEN, 1983, p. 149) afirma que todos os artefatos humanos, textos, ações comunicativas e comportamento possuem significado não em razão daquilo que eles são, mas principalmente em decorrência do que eles significam. A capacidade para o entendimento das expressões da vida tem suporte no ser humano e não no método ou na objetividade. Sendo assim, é fundamental incorporar a história, o contexto, as práticas sociais e respectivas expressões. A comunicação assume assim, uma dimensão abrangente, na qual não basta olhar apenas para os processos de criação e desenvolvimento de mensagens, pelo fato de ampliar-se sua perspectiva de análise e de potencialidade da comunicação como processo que constitui as realidades organizacionais.

Eisenberg e Riley (2001, p. 293), pesquisadores da área de comunicação começaram a explorar organizações como “entidades sociais [...] constituídas em interação”, assim como a identificação do papel constitutivo da comunicação. May e Mumby (2005, p. 5) alertam para o fato de pesquisadores, que estudavam “comunicação e organizações”, passarem a examinar “como o processo comunicativo constitui organização”. McPhee e Zaugg (2000, p.1) afirmam que “organizações são constituídas comunicativamente”. Há que se demarcar a evolução que vem ocorrendo no entendimento da comunicação como constitutiva dos processos

organizacionais. Esta perspectiva amplia a necessidade de habilidade dos interlocutores e a qualidade das mensagens escritas e orais nas quais a comunicação não se restringe a simplesmente transmitir e sim a imprimir significados (BLIKSTEIN, ALVEZ & GOMES apud MARCHIORI & OLIVEIRA, 2009).

Puntam e Nicotera (2009) afirmam que o relacionamento comunicação e organização, implicitamente ou explicitamente, tem examinado esta relação tratando organização como conversações e textos. Entre os trabalhos mais importantes ressalta-se a contribuição Escola de Montreal com a obra *Communication as organizing*, Cooren, Taylor e Van Every (2006), com a teoria de *sensamaking* de Weick (1995), e com o artigo premiado e comentado na área de discurso nos Estados Unidos que trata das organizações como construções discursivas (Fairhurst e Putnam, 2004), e da visão da comunicação como um processo emergente (Taylor e Van Every, 2000).

Cheney e Lair (2006, p. 58) sugerem que se observe o fenômeno organização considerando-se simultaneamente o ‘status’ de uma organização, como ator social, e o processo de organizar que acaba por criar, manter e transformar a própria organização. O aspecto relacional da comunicação afeta o processo (Hall, 2004, p. 157). A compreensão de uma determinada realidade organizacional só se dá a partir do momento em que se observa o contexto histórico e a estrutura social (CONNERTON, 1976) nos quais ela foi concebida. Concordes com Connerton (1976), Maia e França (2003, p. 188) entendem que o processo de “produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores” é marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico, sendo esta a compreensão que se deve ter em relação à comunicação. O sentido de uma palavra não é construído por sua representação real, mas “de acordo com sua representação contextual” (MARTINO, 2007, p. 61). “A linguagem estrutura a realidade que é transmitida à mente, mas também se forma de acordo com outros elementos, como predisposições emocionais, afetivas e mesmo inconscientes” (MARTINO, 2007, p. 64).

Putnam (1983, p. 45) afirma “organizações são relacionamentos sociais”. O fenômeno social é definido pela construção de uma determinada realidade (BERGER e LUCKMAN, 1966) por meio da linguagem, dos símbolos e dos comportamentos que são expressos pelas pessoas nas organizações. Símbolos e práticas sociais ocorrem na relação daquelas com estas e não podem ser vistos separadamente, ou seja, símbolos não são entidades que podem ser isoladas, pois adquirem significado somente a partir de sua relação com outros símbolos em atividade social; sendo assim “símbolos são disposição para ação” (Feldman, 2007, p. 590). As pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam.

McPhee e Zaug (2000, p. 3) ensinam que organização é um efeito da comunicação e não seu predecessor, ou seja, a comunicação constitui a organização. Varey (2006, p. 194) complementa:

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)ⁱⁱ. (tradução livre).

Fica claro que é fundamental a construção e a negociação de significados como condição básica para a existência de uma determinada realidade. A comunicação como constitutiva requer o entendimento de que inúmeras realidades existem dentro de um mesmo espaço e fazem sentido para o grupo que participa daquela realidade. Hilal (2003, p. 13)) 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.

O fato de organizações serem constituídas comunicativamente significa presumir que elas personificam o material (composição ou elementos), o formal (elaborando ou formando) e as causas eficientes (princípios ou regras que regem) (PUTNAM e NICOTERA, 2009). Comunicação é claramente mais que um elemento da organização, e, as autoras ao assumirem que organizações são constituídas pela comunicação, isso é o mesmo que “tratar “comunicação e “organização” como equivalentes” (PUTNAM e NICOTERA, 2009, p. 4). A teoria *Communication Constitutes Organization* é assim representada na academia americana “CCO” e, a partir do momento em que se possam desvendar diferentes caminhos nos quais a comunicação é constitutiva, poder-se-á adicionar mais conteúdo à teoria de processo em construção. Inúmeros autores discutem na publicação organizada por Putnam e Nicotera (2009) esta perspectiva, tendo como base o artigo de McPhee e Zaug, (2000).

Para McPhee e Zaug (2000), organizações são constituídas em quatro diferentes fluxos, os quais necessitam de algum tipo de estrutura social, gerado por meio da interação. Os quatro fluxos que trabalham de forma interligada conectam a organização em relação aos seus membros (negociação entre membros; *membership negotiation*); a reflexividade do próprio sujeito (*auto-estruturação; self-structuring*); ao ambiente (posicionamento institucional; *institutional positioning*); e a adaptação da atividade independente para situações específicas de trabalho e problemas (coordenação atividade; *activity coordination*).

Quando esses fluxos compartilham um tópico de relevância mútua, é possível o surgimento do conhecimento organizacional. Os autores destacam que a grande questão não é somente o conjunto de fluxos e sim o complexo relacionamento entre eles. Os fluxos podem ser observados como um “episódio de comunicação interativa” (McPHEE e ZAUG, 2009, p. 33) o que certamente trará para o ambiente organizacional diferentes caminhos de conversação e interpretação.

2 A Comunicação como Processos e Práticas nas Organizações Contemporâneas

Uma organização requer inúmeras atividades para as quais são exigidos diferentes tipos de interações de comunicação. Prática é um conjunto coerente de atividades que são comumente engajadas e adquirem significados particulares entre as pessoas familiarizadas com uma mesma cultura (CRAIG, 2006). Para Craig a prática não envolve somente o agir, envolve também o pensar e o falar sobre uma determinada atividade. Pelo conceito pode ser observado claramente que a comunicação pode ser utilizada para fazer referência a uma série de atividades – práticas de comunicação – que, por exemplo, podem envolver falar, ouvir, escrever e ler.

Para que a Comunicação seja por si só uma prática, deve existir um conceito cultural de comunicação que se refira ao tipo de prática em que as pessoas estão envolvidas quando se comunicam (CRAIG, 2006). Práticas comunicativas são mais do que uso de palavras. Comunicação como prática é fundamentalmente um processo interativo que dá vida às organizações. Processo, na teoria organizacional, é definido como “conjunto de recursos e atividades interrelacionados que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)” (COSTA, p. 196), ou seja, os recursos organizacionais podem ser, por exemplo, pessoas, finanças, estrutura, métodos, que uma organização evidencia como fundamental para que se obtenha um produto. Produto, segundo Costa (2007, p. 196), é “o resultado de atividade ou processos”. Qual a abordagem da comunicação como prática? A que conceitos esta perspectiva alude? São os processos dependentes de suas práticas? A comunicação como processo deve primeiramente facultar entender quais são os seus recursos e quais são as suas atividades para que a partir daí propicie o desenvolvimento de processos que possam contribuir para o desenvolvimento das organizações na sociedade contemporânea. A exigência atual é que se evidenciem posturas que contribuam para a construção de uma realidade social e de valor para as pessoas que dela participam, o enfoque deste estudo passa a ser de ponderar sobre os seres humanos envolvidos em suas práticas. “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, 2008a, p.145).

Penman (2000, p. 12) afirma: “conhecimento é gerado no contexto, especificamente, no contexto de comunicação”. A implicação desta visao muda totalmente a perspectiva da comunicacao, pois as palavras por si sós não têm significado, mas na interação entre as pessoas e no espaço onde uma atividade acontece é que o significado é construído (Shotter, 2004).

3 Proposta de Estudo Empírico

Pela metodologia de pesquisa bibliográfica aplicada neste trabalho - estudo sistematizado desenvolvido com base em revisão da literatura em livros, periódicos e artigos (Vergara, 2005) profusamente referidos pela academia americana, buscou-se enfatizar teoricamente qual a relação entre organização e comunicação e suas práticas. A pesquisa bibliográfica tem como característica principal fornecer instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa e, em certos casos pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2005). Complementarmente, Gil (1999) diz que a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem permitir aos investigadores a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente.

Entende-se como fundamental o desenvolvimento de um estudo exploratório o que se justifica por versar sobre uma área ainda com pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Vergara, 2005). Este trabalho sugere o desenvolvimento de um estudo empírico que possa revelar o entendimento que os gestores de comunicação têm sobre a comunicação como constituinte das organizações e que práticas de comunicação brasileiras abonam este pensamento. A proposta vai ao encontro que Craig (1999) diz: a teoria da comunicação ainda não emergiu como um campo de estudo coerente, sendo vista mais como uma “família” de conceitos relacionados. Fica, então, a proposta para a realização de uma pesquisa empírica de cunho quantitativo, a qual, segundo Richardson (1999), tem o seu uso justificado por ter como característica principal o emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas de estatísticas desde as mais simples até as mais complexas. Este método representa, em tese, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções na análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARSON, 1999).

Definidos os elementos, a forma de coleta de dados sugere-se uma pesquisa de campo que, como diz Lakatos e Marconi (2003), “é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Espera-se, ao estudar a realidade brasileira, evidenciar novos estudos que possam ampliar a relação entre organização e comunicação advindas de sua prática.

4 Considerações Finais

A relação entre comunicação e organização apresenta inúmeras complexidades e demonstra que a análise deste fenômeno possibilita ampliar o entendimento e melhor compreender o ambiente social das organizações na sociedade contemporânea. Conforme abordado, esta relação é complexa e este artigo tratou uma de suas possibilidades: a comunicação como um processo constitutivo, aquele que cria, estimula e desenvolve realidades organizacionais. Pode-se inferir uma provável dinâmica nos ambientes das organizações que trabalhe em um contexto constitutivo, à medida que a pós-modernidade nos ensina que os ambientes e os discursos encontram-se em processos de contínua mudanças.

É preciso o desenvolvimento de estudos que venham a desvendar a relação complexa entre organizações e os seres humanos, entendendo que esses ambientes dependem da comunicação para que estas realidades sejam construídas com significado, tornando-se, essencialmente, realidades com sentido para os que desses ambientes vierem a participar. Estamos vivenciando uma nova era de desenvolvimento para as organizações nas quais a comunicação assume como fundamental o “negociar significados” e não simplesmente o “transmitir significados” nos ambientes organizacionais, tornando-os verdadeiramente sociais a partir da perspectiva da teoria trazida por Putnam e Nicotera (2009), CCO – Comunicação constitui organizações.

Se organizações são processos de interação e de relação, conforme visto, é preciso evidenciar nos contextos e estruturas as práticas comunicativas que promovem este desenvolvimento, entendendo essas realidades como ativamente construídas, dinâmicas e fluidas, não estáveis e unitárias, conforme sugerido por Cheney et al. (2004).

Referências Bibliográficas

- BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. *The social construction of reality: a treatise it's the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books, 1966.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. F., (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 1, p. 125-148.
- CHENEY, G.; LAIR, D. Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive, and critical aspects. In: MAY, S.; MUMBY, D. (Coords.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.
- CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T.; ZORN, T. E.; GANESH, S. *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland, 2004.
- 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 Associates, 2006.
- CONNERTON, P. Introduction. In CONNERTON, P. (Coord.). *Critical sociology: selected readings*. Harmondsworth, NY: Penguin Books, 1976.
- COSTA, E. A. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CRAIG, Robert T. Communication as a Practice. In: SHEPHERD, Gregory J.; ST. JOHN, Jeffrey ; STRIPHAS, Theodore G. (Eds.). *Communication as... : perspectives on theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. p. 38-47.
- CRAIG, R. T. *Communication theory as a field*. *Communication theory*, v9, n2, p. 119-161, May, 1999.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. *The Process of Organizing* (No. 1994:4). Lund: Institute of Economic Research, 1994.
- DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147 - 172.
- DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. (Eds.) *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007.
- EISENBERG, E.; RILEY, P. Organizational culture. In: JABLIN, F.; PUTNAM, Linda (Eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. p. 291–322.
- FELDMAN, S. P. Management in context: an essay on the relevance of culture to the understanding of organizational change. *Journal of Management Studies*, v23,n6, p. 587-607, 2007
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999
- JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Eds.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. California: Sage, 2001.

- HALL, Richard. H. *Organização: estruturas, processos e resultados*. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HILAL, A. V. G. *Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAFFESOLI, M. O 'princípio vital': considerações epistemológicas sobre a comunicação. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. (Org.) *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 13-22.
- MAIA, R. C.; FRANÇA, V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: Lopes, M. I. V. (Org.) *Epistemologia da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-203
- MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional*. 2. Ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.
- MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A.T.N. (Org.) *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b.
- MARCHIORI, M; OLIVEIRA, I. L. Perspectives, challenges, and future directions for organizational communication research in Brazil. *Management Communication Quarterly*, 2009b, in press.
- MARTINO, L. M. S. *Estética da comunicação: da consciência comunicativa ao "eu" digital*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- MAY, S.; MUMBY, D. (Eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.
- MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.
- MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A. M. (Eds.) *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2009. p. 21-47
- MODAFF, D.P.; DeWINE, S.. *Organizational Communication: foundations, challenges and misunderstandings*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company, 2002.
- PACANOWSKY, M. E.; TRUJILLO, O'Donnell N. *Communication and organizational cultures*. Western journal of speech communication, 46, p. 115-130, 1982.
- PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A. M. (Eds.) *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2009.
- PUTNAM, L. L.; BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) *Handbook of organizational studies* (2. Ed.) London: Sage Publications, 2006. p. 541-576.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. 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, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 31 – 54.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SHOTTER, J. *On the edge of social constructionism: witness-thinking versus aboutness-thinking*. London: KCC Foundation, 2004.

TAYLOR, J.; EVERY, E.V. *The emergent organization*. New Jersey: Erlbaum, 2000.

TAYLOR., B. Postmodern theory. In: MAY, S.; MUMBY, D. (Eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005. p. 113–140.

TRUJILLO, N. “Performing” Mintzberg’s Roles. The nature of managerial communication. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.) *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 73 – 97.

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

VASCONCELOS, F. C. de. *Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos*. Thomson Learning, 2007.

VERGARA, C. V. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEICK, K E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage. 1995. xii, 231 p.

ⁱ No original: “Organizational structures emerge from communication processes and may, in turn, replace future communication process.” (CHENEY ET AL, 2004, p. 19).

ⁱⁱ No original: “Communications are best understood as interaction acts, not as objects and artifacts. We communicate in some of our interaction. Communication is best understood as constitutive – interests should be understood as social products, often produced by decisions and opportunities. [...] Interaction can no longer be the expression and transmission of meaning (an information process). It has to be about the construction and negotiation of meaning (a communication process)” (VAREY, 2006, p. 194).