

Dialogismos da Comunicação Organizacional: entre a academia e o mercado

Resumo: Inúmeras pesquisas têm demonstrado o quanto a compreensão da comunicação nas organizações como uma área estratégica, complexa e sistêmica tem superado a visão instrumental e linear que preponderou até meados dos anos 80. Contudo, até que ponto esse olhar contemporâneo encontra lugar no mercado? As organizações, de fato, a percebem dessa maneira ou ainda esse olhar está apenas nos discursos? A intenção deste texto é problematizar essas questões e apontar caminhos para refletirmos se o avanço no campo teórico, no que tange ao entendimento da comunicação, encontra eco no mercado ou permanece em *entre-lugares* e *não-lugares* nos espaços organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Organizações, Lugarização

ENTRE PERGUNTAS SEM RESPOSTAS

A comunicação organizacional vive um momento híbrido. Na campo teórico-empírico, avançam estudos que dão conta de compreendê-la na sua multiplicidade e complexidade, num caminho que, cada vez mais, distancia-se do passado que a entendia sob uma perspectiva funcional e mecanicista. Profissionais e pesquisadores compartilham de uma visão contemporânea que propõe (re)pensar o lugar da comunicação a partir de uma perspectiva complexa, sistêmica e estratégica.

Em âmbito geral, o tempo presente nos impõe (re)pensar a comunicação em todas as suas dimensões. Desde as atividades específicas como a atuação das Relações Públicas e do Jornalismo, até seus contextos macro como a comunicação de massa e a própria comunicação organizacional. Não restam dúvidas de que a comunicação é uma das linhas que tecem os fenômenos contemporâneos, assim como ela mesma também é, em si, um grande novelo, composto de múltiplos fios.

Seja no empirismo, ou no campo científico-teórico, a comunicação não é autônoma, e, sim, múltipla. Mais do que apenas uma atividade organizacional, ou uma área que cuida da transmissão de significados, de informação, de conhecimento e dos efeitos de diferentes mensagens, a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como processo fundamental, como área estratégica e aliada à gestão, até mesmo como ponto central da existência das organizações (DEETZ, 2010). É também percebida como formativa, ou constitutiva (VAREY, 2006), pois desencadeia um

processo estruturante da realidade organizacional (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999, p. 396), como constitutiva dos comportamentos organizacionais (MARQHIORI, 2010), ou como um fato em si, uma vez que não há organização sem prática comunicativa (CARDOSO, 2006).

O que não nos faltam são subsídios teóricos para pensar a comunicação sob tais perspectivas, para observá-la e compreendê-la. Contudo, até que ponto, de fato, essas novas formas de ver, entender e sentir a comunicação organizacional se refletem na prática, no dia a dia, no pensamento de quem vive e constroi a organização? Até que ponto a comunicação está *lugarizada* no contexto das organizações, nos seus espaços e entre os seus atores?

Perguntas como essas, ainda sem resposta, são o ponto de partida de uma pesquisa¹ ainda incipiente. No entanto, tais inquietações já nos abrem caminhos e possibilidades para refletirmos sobre a relação entre o avanço científico no campo da comunicação e os ecos deste progresso tão latente na realidade objetiva, ou seja, no espaço organizacional.

AVANÇOS NO CAMPO TEÓRICO

Em levantamento sobre a produção científica sobre comunicação organizacional, Scroferneker (2006) estabelece uma linha do tempo dos estudos onde encontramos essa visão mecanicista da comunicação muito presente até a década de 80. Até então, o entendimento dos processos comunicacionais se resumiam ao ato de divulgar, transmitir, com foco na emissão.

Contudo, Putnam, Phillips e Chapman (1999) assinalam que a reviravolta no conhecimento acadêmico sobre comunicação organizacional, que ocorre a partir dos anos 80, não significou necessariamente uma ruptura completa com o passado. De maneira geral, afirma Scroferneker (ibidem) prevalece, ainda, nas organizações o viés utilitarista e instrumental. Para Baldissera (2008), essa tendência a um olhar simplista à comunicação decorre da necessidade empresarial de dar conta das idéias de urgência econômica “uma constante, pois, em sentido amplo, grande parte das organizações afirma não dispor de tempo e recursos financeiros para a comunicação (exceção feita aos investimentos em assessorias de imprensa e publicidade)” (2008, p. 32).

Passado e futuro convivem dialogicamente em um cenário em que a visão contemporânea da comunicação organizacional coexiste com pensamentos e práticas já superados e em meio a inúmeras incertezas. Grande parte das pesquisas constroi esse cenário com base no resultado da ação

¹ Trata-se do projeto a ser desenvolvido durante o curso de doutoramento em Comunicação Social na PUCRS, a partir deste ano.

comunicativa, naquilo que ela promove, media, resulta. No entanto, qual seria a visão ao sairmos do lugar de comunicar para a posição de observar a comunicação pelos olhos da organização?

Parece-nos que esta é uma grande oportunidade de entender o *lugar* da comunicação nas organizações: a partir do olhar da organização sobre si mesma, uma vez que entendemos a comunicação como parte integrante do sistema organizacional. Investigar como a comunicação é percebida, ou seja, qual a sua imagem perante a instituição e quais papéis são a ela atribuídos atualmente é uma dos possíveis caminhos para descobrir que lugar/não-lugar/entre-lugar (AUGÉ, 1994)² ela ocupa no ambiente corporativo.

Mais especificamente, interessa-nos descobrir que entendimento as organizações empresariais possuem, na prática, da área de comunicação e do papel dela dentro da instituição, através da visão dos gestores e dos colaboradores das áreas que compõe a organização. Haverá coerência entre o *lugar* “organizacional” da comunicação (de acordo com os documentos da instituição como o organograma) e o *lugar* “discursivo” (de acordo com as falas dos sujeitos organizacionais)?

Entendemos que para descobrir o quanto a visão de comunicação ideal está presente nas organizações é preciso analisar o que ela comunica através de seu posicionamento e seus discursos, uma vez que o modo como a organização percebe a comunicação reflete sua identidade corporativa. Neste estudo, entendemos identidade como “uma questão de auto-reflexão: quem somos enquanto organização” (ALBERT & WHETTEN, 1985, p. 264) e o que ela é se traduz no seu olhar sobre a comunicação.

A identidade traduz a essência da organização, o que a faz diferente de outras. Da mesma forma, seu posicionamento em relação à comunicação organizacional comunica de que organização estamos falando. Essa descoberta do “ser organizacional”, a partir da sua percepção sobre comunicação, se dá mais pela fala dos sujeitos que pelas práticas e processos comunicativos ou investimentos na área. São os sujeitos que conformam a identidade corporativa (MARCHIORI, 2009), já que a organização é, antes de tudo, um espaço de relações sociais, um “microcosmo social”, como denomina Srour (1998). Para o autor, o espaço organizacional é essencialmente feito

² A noção de lugar, não-lugar e entre-lugar tem como base as concepções de Augé (1994) em relação ao que propõe Castrogiovanni (2007) e Srour (1998). “O lugar se completa pela fala, a troca alusiva de algumas senhas, na convivência e na intimidade cúmplice dos locutores” afirma Augé (1994, p. 73), logo, ele é constituído de distintas simbologias e discursos, sensibilidades e fragmentos identitários do sujeito ou da dimensão que ali se lugariza. É também singular, posto que um lugar jamais é igual a outro. É relacional e histórico e traz em si percursos que nele se efetuam, dos discursos que nele se pronunciam e da linguagem que o caracteriza (AUGÉ, 1994). Já os não-lugares, são produto da contemporaneidade e, ao contrário do lugar, como um espaço de passagem incapaz de dar forma a qualquer tipo de identidade. Quando há a sensação de um *lugar* provisório, onde não se estabelecem raízes concretas, trata-se do entre-lugar, na perspectiva de Castrogiovanni (2007) e Bhabha (1998).

de pessoas e, por esse motivo, ele integra muito mais do que relações econômicas, de trabalho, propriedade, estruturais, de consumo ou de poder. O espaço corporativo é composto, sobretudo, de coletividades que definem seu *ethos* e sua natureza (ibidem). Tal percepção também justifica a pertinência de um estudo que se debruce sobre o pensamento e opinião dos sujeitos para propor um outro olhar sobre a comunicação corporativa, capaz de desvendar que *lugar, entrelugar ou não-lugar* ela ocupa.

Ao nos propomos a ouvir a organização para perceber a imagem que ela possui da comunicação, a dimensão do sujeito e de imagem também se fazem necessárias. Trazemos presente o conceito de “fato humano” das organizações, para usar as palavras de Chanlat (2003), partindo do princípio de que é preciso compreender o sujeito no antagonismo dialógico que o compõe e faz dele singular e universal, único e múltiplo, coletivo e individual. A antropologia organizacional de Chanlat entende o ser humano como um ser que, inserido em um espaço sociohistórico, é um ser de ação e reflexão, um ser de palavra, de linguagem e discurso, de desejo, pulsão e relação, que navega em um universo de signos, imagens, metáforas, mitos alegorias (CHANLAT, 2003). Ele é, portanto, plural e complexo e trilha sua trajetória, dentro e fora da organização.

O *homo complexus*, de Morin (1991) também nos auxilia a lidar com o sujeito organizacional a partir da perspectiva complexa. Em Morin o sujeito é único e múltiplo, numa relação dialógica em que sua individualidade e singularidade coexistem na subjetividade, sem deixar de fazer dele um ente coletivo “O sujeito não está sozinho porque o Outro e o Nós moram nele” (2005, p. 77). Sobre a alteridade, Morin afirma que o

outro significa, ao mesmo tempo, o semelhante e o dessemelhante; semelhante pelos traços humanos ou culturais comuns; dessemelhante pela singularidade individual ou pelas diferenças étnicas. O outro comporta, efetivamente, a estranheza e a similitude. A qualidade de sujeito permite-nos percebê-lo na semelhança e dessemelhança. O fechamento egocêntrico torna o outro estranho para nós; a abertura altruísta o torna simpático. O sujeito é por natureza fechado e aberto (MORIN, 2005, p. 77).

Pensar a organização a partir dos sujeitos é fundamental já que ela se apresenta como “resultado provisório da cultura e do grupo social em que se insere”, conforme Baldissera (2009, p. 136) e, da mesma forma, a organização tende a influenciar a cultura e o imaginário desse mesmo grupo. Se estabelece entre sujeito e organização uma relação recursiva já que, da mesma maneira que

Morin (1996) salienta a influência entre indivíduo e sociedade, sociedade e indivíduo, sujeito e organização produzem-se mutuamente, influenciando-se e definindo-se cultural e socialmente.

Com relação à imagem que se constroi a partir do olhar dos sujeitos, do Eu e do Nós organizacional, é interessante trazer a perspectiva de Baldissera (2004), através da dimensão de *imagem-conceito*. Conforme o pesquisador, ela se constroi sobre a significação que resulta da complexidade relacional entre as entidades e suas alteridades, numa relação dialética, dialógica e recursiva. Necessita ser compreendida como um “constructo simbólico, complexo e sintetizante” realizada pelo outro, pelos sujeitos, mediante permanentes tensões. É da qualidade do simbólico, pertence, portanto, à cultura do imaginário que se forma a partir da percepção dos sujeitos que atribuem-lhe um valor simbólico. Portanto, a imagem-conceito não se liga ao plano do “verdadeiro”, do que é reconhecido como tal.

Importante esclarecer qual nosso lugar de fala sobre as duas dimensões centrais dessa discussão – comunicação e organização. Elas são compreendidas como instâncias complexas e sistêmicas, sob a perspectiva de Morin, que vê a organização como

a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo (2002, p. 106).

Toda organização ativa, afirma Morin (2002) é também um entrelaçar de acontecimentos desorganizadores e de acontecimentos reorganizadores. Sendo assim, organização comunicacional/informacional é feita de acontecimentos que ela produz, capta, utiliza, ressuscita. Complementamos a visão de Morin com as proposições de Morgan (2000) a partir da sua concepção de organização como sistema vivo. Já o entendimento sobre comunicação organizacional está ancorado nas abordagens e perspectivas teórico-epistemológicas contemporâneas que marcam a nova fase dos estudos na área a partir da década de 80.

Situam-se nessa esfera Kunsch (2003, 2006) e Scroferneker (2003, 2008) para quem a comunicação organizacional é um setor estratégico, que agrega valor e se encarrega dos processos interativos de comunicação da organização para com seus públicos; Putnam, Phillips e Chapman (1999) que entendem a comunicação como processo estruturante da realidade organizacional, podendo ser arquitetada como “formativa”; Restrepo (1995) por defender uma visão integral da

comunicação nas organizações, reconhecendo-a como atravessando as ações humanas, marcando estilos próprios, constituindo identidades e culturas e possibilitando novos sentidos à sociedade e Baldissera (2004) por compreender a comunicação organizacional como processo de produção e disputa de sentidos.

Complementam as reflexões as proposições de Wolton (2007, 2010) e Marcondes Filho (2004, 2008) sobre comunicação. Partilhamos da concepção de Duarte, Monteiro (2009) para quem a comunicação está em todos os processos da organização, em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. Metaforicamente, ela é “energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional” (Duarte, Monteiro, 2009, p. 334).

PISTAS SOBRE A REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Estudos realizados recentemente ajudam a visualizar algumas faces da comunicação organizacional no Brasil nos dias de hoje. Uma delas é a pesquisa realizada pelo DatABERJE, Instituto de Pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 2008³, sobre a “Comunicação Corporativa nas Organizações”. Considerada a maior já realizada em âmbito nacional, o estudo ouviu 282 profissionais responsáveis pela área de comunicação de empresas que estão entre as “1000 maiores de valor”, ranking realizado pelo jornal Valor Econômico que mapeia as 1000 maiores empresas do Brasil. Os resultados foram publicados na edição de 2008 da revista Valor Setorial / Comunicação Corporativa, produzida em parceria entre a Aberje e o jornal. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário fechado, por telefone, para uma amostra selecionada de forma probabilística e aleatória e conforme distribuição abaixo.

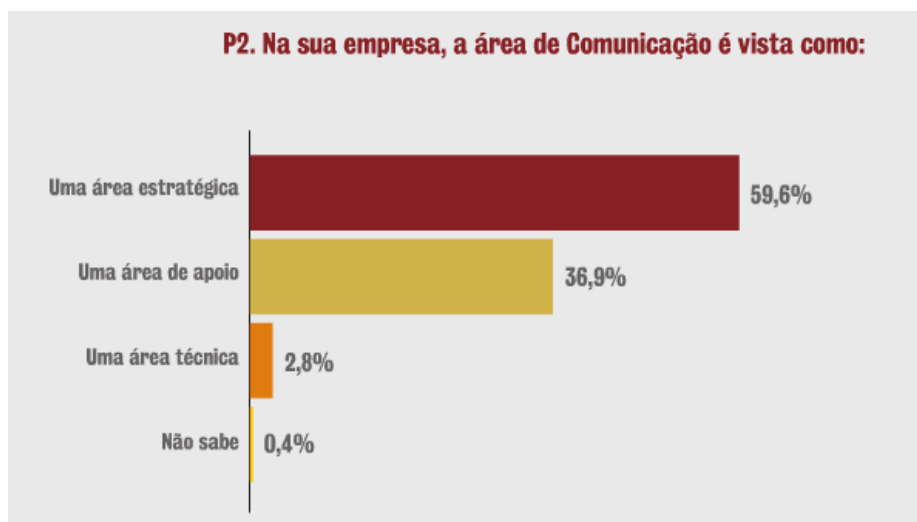
³ Versão completa disponível no endereço www.aberje.com.br.

	Universo	Amostra
Sudeste	75,7%	64,5%
Sul	12%	23%
Nordeste	5,8%	5,3%
Centro-Oeste	4,3%	4,6%
Norte	2,3%	2,5%

Distribuição da Amostra (Fonte:Aberje, 2009).

Os dados apontam que 59,6% dos profissionais acreditam que a comunicação é vista como estratégica na empresa, principalmente no ramo de serviços onde 67,4% dos entrevistados têm essa opinião. A pesquisa também indica que a visão estratégica da comunicação é diretamente proporcional ao porte da empresa. Em 70% das organizações que tem acima de cinco mil colaboradores, a comunicação é percebida como área estratégica. No entanto, é significativo o percentual de profissionais que a enxergam como área de apoio e técnica, cerca de 40%.

Interessante perceber que é grande a presença de uma área institucionalizada dentro da organização para cuidar dos assuntos de comunicação, mas que, no entanto, isso não significa que ela esteja sendo percebida da maneira ideal. De acordo com o estudo, apenas 5,4% das empresas não contam com uma área/setor de comunicação, ou seja, mais de 90% delas possuem no seu capital humano profissionais da área. Contudo, pouco mais da metade, nesse universo, entende a comunicação na perspectiva contemporânea, menos funcional e técnica e mais de gestão, já consolidada no âmbito acadêmico.



Percepção sobre a área de comunicação (Fonte: Aberje, 2009).

O que se pode perceber é que, mesmo com significativos avanços, seja na produção científica, na presença da área nas organizações, no entendimento dos profissionais atuantes, ainda nos deparamos com realidades empresariais em que, dentro de seus muros, o passado de visão tecnicista e simplista sobrevive, predomina e se expressa no olhar que a organização possui sobre os papéis da comunicação no espaço organizacional.

Neste contexto, falamos mais sobre a percepção que das atribuições. A área de comunicação não pode deixar de cuidar do que lhe cabe no âmbito da técnica, afinal também se trata de um saber prático que oferece uma série de soluções, canais, ferramentas, etc. A lacuna que se apresenta é no viés da compreensão, da percepção, do *lugar* que se coloca a comunicação e que interfere diretamente no seu poder de atuação. É entender a partir de que momento ela precisa ser envolvida nas decisões, é perceber, aliás, que ela precisa ser envolvida no *pensar* da organização, em questões que não são, “a olhos nus, alheios à área”, exclusivamente de comunicação.

Esta seria uma boa questão a ser feita aos gestores empresariais: em que instâncias a comunicação deve ser envolvida? Em que momento o profissional de comunicação é chamado a contribuir? Ou seja, para a academia e grande parte dos profissionais, o papel da comunicação parece claro, mas qual o posicionamento da organização perante a comunicação? Que espaço a organização oferece para uma atuação estratégica do profissional de comunicação? Sabemos que o mercado oferece profissionais de comunicação qualificados e aptos a colaborar nas instâncias de gestão, estratégia e pensamento das organizações, a questão que se impõe é até que ponto a organização compreende a comunicação dessa maneira e abre espaços legitimados para a atuação desses profissionais.

É o que Cardoso (2006, p.1126) coloca ao entender que pensar a comunicação e a informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, “é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade”. Infelizmente, nossas raízes instrumentais ainda parecem fortes e presentes no imaginário das organizações. A comunicação sem o compromisso estratégico, afirma o autor,

difícilmente conseguirá legitimar-se no novo cenário competitivo, correndo sério risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização (2006, p. 1133).

Bueno (2006, p. 11) também questiona essa relação dicotômica e acredita que o avanço no entendimento acadêmico da comunicação organizacional não esteja conseguindo encontrar lugar fora do discurso:

A literatura, as comunicações em congressos e mesmo as falas dos executivos que transitam em nossa área têm incorporado, com alguma facilidade, a tese (ou a certeza) de que, efetivamente, a comunicação empresarial brasileira se apresenta, hoje, como estratégica para as organizações. Talvez seja razoável admitir que, a exemplo de outras situações e de outros conceitos (comunicação integrada, responsabilidade social, comunicação interna participativa, gestão do conhecimento, etc.), esse discurso esteja, nesse caso, expressando mais um desejo do que uma realidade.

A fala de Bueno deixa claro que, antes de mais nada, a compreensão da comunicação por parte da organização deve partir da gestão. Para que a comunicação empresarial seja compreendida e assumida como estratégica, afirma, há a necessidade de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. “A intenção ou o desejo apenas não produz a realidade” (idem.).

A pesquisa da Aberje ilustra a questão do investimento em recursos citada por Bueno e mostra o quanto ainda é pequeno em comparação à tamanha responsabilidade que a área possui. Em cerca de 80% das empresas entrevistadas as equipes contam com menos de 10 colaboradores.



Perfil das equipes de comunicação (Fonte: Aberje, 2009).

Outra pesquisa também aponta dados sobre este contexto. A última edição da revista da Aberje *Comunicação Empresarial* (n° 77, 2010) traz os resultados dos Indicadores Aberje de Comunicação Excelente⁴, uma avaliação anual realizada entre associados, desenvolvida com o apoio da Accor, Natura, Petrobras e Vale. Os indicadores reúnem os resultados de questionários aplicados que buscam medir a excelência dos processos de comunicação com cinco públicos específicos: público interno, sociedade, clientes e consumidores, meios de comunicação, acionistas e investidores.

De acordo com a pesquisa, a comunicação interna é a que segue recebendo a menor atenção por parte das empresas. Das empresas participantes nenhuma se avalia como 100% na categoria comunicação interna, ao contrário de praticamente todos os outros públicos, como clientes e imprensa cujo desempenho tem resultados acima de 50%. Paralelamente, o mercado publicitário no país cresce acima da média global e a previsão é de que US\$ 1,4 bilhão a mais entrará no setor de publicidade no Brasil em 2011, alcançando um total de US\$ 18,4 bilhões, o que representa 5% do crescimento mundial⁵. Este é o cenário que se desenha atualmente: empresas investindo milhões em ações de captação de clientes enquanto as equipes de comunicação permanecem enxutas e a preocupação com o público interno segue em segundo plano.

Sobre o público interno, Oliveira e Paula (2007) lembram que, além das transformações em nível de mercado, em decorrência da atual configuração do mundo globalizado, também as

⁴ Projeto elaborado pelo diretor-geral da Aberje, Paulo Nassar, pelo gestor Carlos Ramello, pelo consultor Sérgio Esteves e pela professora Suzel Figueiredo.

⁵ Publicidade no país cresce mais que a média global. **Folha de São Paulo**, 9 de dezembro de 2010.

mudanças na sociedade provocam transformações nas relações internas, de trabalho, tornando ainda mais fundamental a preocupação da comunicação com os atores internos. A visão marxista do trabalhador alienado dá lugar a colaboradores orientados pela informação e conhecimento.

Apesar de a condição de trabalho ter avançado no sentido de incentivar o envolvimento do trabalhador no processo produtivo, seja como produtor de informações e sentidos, seja como articulador da produção, há, internamente, uma relação paradoxal com esse novo perfil. Princípios como cooperação, autonomia e valorização do trabalhador nem sempre têm coerência na conduta cotidiana das organizações, o que gera sentimentos conflituosos e de ameaça. (OLIVEIRA E PAULA, 2007, p. 13).

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

São sinais de que ainda há um longo caminho a percorrer para que haja uma real transformação nos espaços organizacionais. Baldissera (2009) lembra que o mercado ainda é o único elemento de definição dos processos de comunicação, o que simplifica a sua compreensão/explicação. Em outros termos “o mercado procura instituir-se como determinante de toda a comunicação organizacional” (2009, p. 157). Baldissera reforça a importância da compreensão da comunicação para que haja mudança na percepção sobre ela:

É possível romper com essa lógica? Pode-se afirmar que sim. Não se trata de pensar em fórmulas mágicas, mas de principiar pela reflexão sobre a postura que se tem diante da noção de comunicação. Em outras palavras, a comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação e, nesse sentido, é a compreensão que se tem desta que, fundamentalmente, tenderá a definir a percepção do que sejam a comunicação organizacional, seus processos, suas relações de força, seus lugares, etc.

Não se pode negar que em muitos aspectos já houve avanços, sobretudo a partir do fim da década de 80 quando a estabilidade democrática e a ampliação dos direitos civis deram espaço para os movimentos organizados exigindo das organizações uma nova postura, conforme ressaltam Oliveira e Paula (2007). Segundo as autoras, estudos desenvolvidos, inclusive pela Aberje,

demonstram um amadurecimento da comunicação organizacional nas últimas décadas, ao assumir um papel mais estratégico e fundamentada em planejamento. Porém os dois modelos ainda coexistem: enquanto é crescente o número de organizações que possuem processos de comunicação consolidados, por outro lado, muitas atuam sob a perspectiva linear e instrumental.

Também parece faltar aos gestores empresariais a sensibilidade e capacidade de reconhecimento não só das potencialidades da comunicação, mas também compreender a própria organização não apenas como espaço de produção e serviço, mas também como lugar de desenvolvimento humano (MUMBY, 2010); de processos interacionais (LIMA, 2008), de contornos e características de um “microcosmo social” (Srour, 1998), de realidade sistêmica (CURVELLO, 2009), de disputa e produção de sentido (BALDISSERA, 2004).

Por outro lado, é preciso lembrar também a importância do perfil do profissional de comunicação na consolidação desse novo pensamento comunicacional/organizacional dentro das organizações. É preciso que eles estejam preparados para atuar nos desafios que lhe cabem dentro dessa perspectiva e, para isso, precisam estar constantemente atualizados e aprimorando sua formação principalmente nas áreas de gestão, negociação, mediação e planejamento. Cabe aos profissionais a busca pela legitimação da área e multiplicação da visão contemporânea de comunicação, caminho que a área acadêmica vem construindo desde a década de 80 e intensificado nos últimos anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S. & WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: L.L. CUMMINGS & B.M. STAW (Eds.), **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press Inc., 1985. Vol. 7, p. 263-295.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BALDISSERA, Rudimar. A Teoria da Complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1.

_____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. IN: SCROFERNEKER, Cleuza. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____. BALDISSERA, R. 2004. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre, RS. Tese de doutorado. Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.

BHABHA, Homi. **O local da cultura**. Minas Gerais: Editora UFMG, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação des(integrada)**. Disponível em www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo2.php. Acesso em fevereiro de 2011.

CARDOSO, O.O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 40: 1123-1144, nov./dez. 2006.

CASTROGIOVANNI, Antonio. **A geografia do Espaço Turístico como Construção Complexa da Comunicação**. Porto Alegre: Tese (doutorado), Faculdade de Comunicação, PUCRS, 2004. Exemplar fotocopiado.

_____. **Lugar, no-lugar y entre-lugar**. Los ángulos del espacio turístico. In: *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. V. 16, nº 1, 2007. p. 5-25 ISSN 0327-5841.

CHANLAT, J. F. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2003.

CURVELLO, J.J.A. **A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos organizacionais**. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1, p.91-105.

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.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, 334-359 p

Indicadores Aberje de Comunicação Excelente. **Comunicação Empresarial**. São Paulo, n° 77, 4° trimestre de 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohlin. **Planejamento estratégico para excelência da comunicação**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo/SP: Thomson Learning, 2006

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, Margarida M. K., (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCONDES FILHO, Cyro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 200

MORGAN, G. 2000. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo, Atlas.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Lisboa, Instituto Piaget, 1991.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs. 2000.

_____. **As Duas Globalizações**. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

_____. **O Método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MUMBY, Dennis. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, M.M.K. A comunicação como fator de humanização das organizações. 1ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Suzel (direção geral). **Comunicação Corporativa nas Organizações - Pesquisa 2008** (Portal Aberje). Instituto Aberje de Pesquisa (Databerje) – Jornal Valor Econômico. Brasil, 2009.

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

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.

REIS, M. do C.; COSTA, D. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais**. In: *ENCONTRO DA COMPÓS, XXV*. Bauru: Unesp, 2006.

RESTREPO, J. Mariluz, ANGULO, Jaime Rubio. *Intervenir en la organizacion*. Santafé de Bogotá: **Significantes de Papel Ediciones**, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

_____, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In **Revista Famecos - mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre: dezembro 2006.

_____. Perspectivas Teóricas da comunicação organizacional. **Boletín de comunicación 11**, 2003. Disponível em ww.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm acesso em novembro de 2010.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

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

_____. **Informar não é comunicar**. Trad. de Juremir Machado da Silva. Sulina: Porto Alegre: 2010.