

Mapeamento como Estratégia de Construção da Comunicação Organizacional¹

Tassiara Baldissera Camatti², Universidade de Caxias do Sul, RS
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, RS

Resumo: A proposta deste artigo é refletir como o mapeamento de processos, uma prática comum das escolas de administração e gestão da produção, pode contribuir para a construção de cenários e identificação de possíveis estratégias para a ação e direcionamento da comunicação organizacional. Partindo da base teórica que fundamenta a importância do pensamento sistêmico, busca-se ampliar a análise com a pesquisa exploratória realizada em uma Instituição de Ensino Superior que objetivou mapear os relacionamentos existentes para a implantação da Ouvidoria Institucional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Mapeamento de Processos; Estratégia; Pensamento Sistêmico.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é um processo de construção que integra conhecimentos individuais e fomenta o conhecimento coletivo. Segundo Lesly (1995), é vista como a matéria mais básica existente para se compreender os processos humanos e conseguir sucesso em seus esforços. Nesse sentido referenda-se que a comunicação está presente em todos os relacionamentos humanos, das mais diversas formas.

As organizações, segundo Shirato (2004) formam uma rede de envolvimento que vai além de suas barreiras físicas, interferindo diretamente na vida do indivíduo que, por vezes, deixa de ser si próprio e passa a ser parte da organização. Assim pode-se afirmar que o fazer de qualquer

¹ Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 - Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação Organizacional.

² Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas (UNIJUÍ), Especialista em Gestão da Informação Estratégica pela UCS, Université de Poitiers e Universidade de Monterrey, Mestre em Administração pela UCS e aluna do PPGCOM - Doutorado em Comunicação/ PUCRS. Atualmente é professora do curso de Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, membro do GECONT (Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional e Novas Tecnologias) PPGCOM/ Famecos/ PUCRS e membro da célula Brasil da CISC (Comunidade Ibero-americana de Sistemas do Conhecimento).

organização envolve diretamente os indivíduos e tem base no processo de comunicação, tanto interna quanto externamente.

No entanto, para que a organização evolua, atinja seus objetivos e realize sua missão é preciso identificar, conhecer e utilizar os fluxos de comunicação e informação existentes. Faz-se necessário então, mapear os processos de trabalho a fim de perceber em que medida o processo de comunicação se institui na organização, quais requisitos são fundamentais para que o mesmo aconteça e quais são os públicos envolvidos.

Nesse contexto, o presente artigo vem esclarecer como o mapeamento de processos pode ser um construtor de cenários e estratégias para que a comunicação organizacional aconteça. Mais que isso, pretende analisar se o mapeamento pode identificar os fluxos de comunicação existentes e quais os públicos envolvidos nos relacionamentos organizacionais.

Para cumprir com esse objetivo expõem-se no texto além do referencial teórico, os resultados da pesquisa exploratória realizada na Instituição de Ensino Superior A³, que busca trazer subsídios importantes para a reflexão proposta.

2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PRESSUPOSTOS

Estudar as pessoas e como as mesmas se relacionam num ambiente de contradições e incertezas, influenciando, por suas ações e decisões, esse ambiente, é objeto de pesquisa em comunicação. Isso deve-se ao fato de que a mesma está presente em todas as relações humanas, possibilitando a troca de experiências e informação, ampliando o universo de conhecimento individual e coletivo.

A palavra “comunicar” vem do latim “communicare” com a significação de “pôr em comum”. Comunicação é convivência; está na raiz de comunidade, agrupamento caracterizado por forte coesão, baseada no consenso espontâneo dos indivíduos. Consenso quer dizer acordo, consentimento, e essa acepção supõem a existência de um fator decisivo na Comunicação humana: a compreensão que ela exige, para que se possam colocar, em “comum”, idéias, imagens e experiências. (...) Seu grande objetivo é o entendimento entre os homens. Para que exista entendimento é

³ Parte integrante da tese de doutorado da autora.

necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam (PENTEADO, 1982, p.01).

Nos estudos de Luhmann (1992) e Morin (1991), verifica-se contradição no entendimento da comunicação, assim como de sua função nas relações humanas. Luhmann (1992) defende a visão de que comunicação é um sistema fechado, que visa a reduzir a incerteza no ambiente. O autor desenvolve seus estudos com foco principal na visão positivista e funcionalista da comunicação, semelhante ao modelo Shannon-Weaver (1949), em que há um fluxo definido de ação e consequência para atender ao objetivo que é a entrega da mensagem ao receptor. Para o autor “a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções, sendo pela seleção que se opera o processo de redução da complexidade na relação com o ambiente” (LUHMANN, 1999 apud CURVELLO, 2009, p.100).

A comunicação organizacional é um processo dinâmico e também o meio pelo qual se dá o relacionamento da organização com o meio ambiente e pelo qual as partes da organização se comunicam entre si. Segundo Goldhaber (1974, apud MARCHIORI, 2008) a comunicação pode ser entendida como o fluxo de mensagens ou informações inseridas numa rede com relacionamentos dependentes uns dos outros.

Já para Morin (1991), a comunicação é um processo complexo e dinâmico que não reduz a incerteza, mas sim, orienta o improvável. Com isso, nem tudo que se apresenta é mensurável e sistematizado, ou seja, a comunicação acontece a todo o momento, envolvendo fatores tangíveis e intangíveis nas interações humanas. Assim também Curvello (2009) entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto à complexidade do contexto. Com isso, o autor expõe a necessidade de entender-se a teoria sistêmica além da visão positivista e funcionalista, a fim de compreender seus benefícios para a interação humana.

A comunicação, qualquer que seja o contexto de sua realização, tem como base o ser humano. Nesse sentido, a comunicação é observada como resultado de ações das pessoas, compreendida a conduta e as palavras, que expressam uma linguagem com significado ou, na terminologia de Habermas num ‘acordo’. ‘Acordo e influência são mecanismos de coordenação da ação que se excluem um ao outro, pelo menos desde a perspectiva dos participantes (...) Um acordo não se pode forçar, não pode vir imposto por uma parte ou pela outra – seja instrumentalmente, por intervenções

diretas na situação de ação do outro, seja estrategicamente por meio de uma calculada influência sobre as atitudes do próximo (HABERMAS, 1989 apud SIMÕES, 1995, p.148).

Assim, entende-se que a comunicação é um ato complexo, com alternância de constituição e/ou transmissão de significados, em que todos os envolvidos são, ao mesmo tempo, meio, mensagem, emissor e receptor. Kunsch (2003, p. 149) caracteriza-a como “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam”. Ou seja, segundo a autora a comunicação organizacional ocorre independente da vontade ou não das pessoas uma vez que estas estejam ligadas direta ou indiretamente a empresa.

Segundo Casali (2009), a comunicação envolve, no ambiente organizacional, relações de poder e fundamenta-se como um processo contínuo de criação, manutenção e transformação do coletivo. Assim, utiliza a informação clara, transparente e objetiva para evitar que a equipe mude, altere ou interprete, de forma equivocada, a mensagem. Para a autora, “a comunicação organizacional é caracterizada como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante” (CASALI, 2009, p.107).

Nas sociedades atuais a comunicação vem assumindo papel cada vez mais importante, uma vez que as pessoas se diferenciam pela forma de relacionamento com a empresa, desde clientes, fornecedores, imprensa, funcionários e segundo Andrade (2003, p. 4) outros “grupos de interesse”, ou públicos.

Marchiori (2008) elucida que devido ao seu caráter estratégico, a comunicação obteve notoriedade na área de gestão organizacional, sendo reconhecida principalmente por empresas que se propõe a abrir as portas para os seus públicos. A denominada comunicação organizacional é definida como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade simbólica com e entre as organizações” (PUTNAM; CHENEY, 1985, p. 131 apud MARCHIORI 2008, p. 167), ou seja, para os autores a comunicação organizacional compreende o processamento de informações no formato de mensagens, seja interna ou ainda externamente.

Assim pode-se dizer que a comunicação nas organizações é de suma importância, ao observar as afirmações de Kunsch (2003) expondo que é esse sistema que garante a realimentação e conseqüente sobrevivência das organizações, uma vez que estas são interdependentes e necessitam se comunicar entre si. Mais que isso, para que internamente as funções administrativas possam ser coordenadas e integradas para atingir o objetivo macro da empresa.

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (TORQUATO, 1984, p. 11 apud KUNSCH, 2003, p. 70).

Com isso é possível entender que tanto os fatores do ambiente interno como do ambiente externo se influenciam reciprocamente. Para Kunsch o processo de comunicação organizacional deve ser pensado de forma dinâmica e de acordo com a contemporaneidade. Não se deve ter a ilusão de que toda a comunicação emitida será aceita de forma positiva ou ainda, que será respondida conforme as intenções do emissor. Isso decorre da interferência de diversos aspectos nesse processo, tais como, os condicionamentos internos e externos, o contexto geral, os ruídos de comunicação em si e toda a complexidade do ambiente.

Nesse contexto propõem-se o mapeamento de processos como meio de identificar públicos e relacionamentos para orientar estratégias e ações de comunicação organizacional.

3. MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM PASSO RUMO AO PENSAMENTO SISTÊMICO

Segundo Hamel e Prahalad (1997) a empresa do século XXI está organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, suas tarefas exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

Na realidade, conforme os autores, a linha de evolução da estratégia empresarial continua em busca de uma arquitetura empresarial que permita identificar competências amplas a serem desenhadas; estas arquiteturas são estudos para o futuro, depois de exaurir o que pode ser analiticamente deduzido sobre gestão, a empresa precisa aprender com a experiência: criar alianças com os clientes de vanguarda, realizar protótipos para teste de mercado, decidir-se pelo desenvolvimento conjunto com possíveis concorrentes, estudar tecnologias, e assim por diante.

Nesse sentido, é necessário que a arquitetura estratégica seja vista como um trabalho em andamento onde os *insights* irão se sucedendo e aprimorando. Para tanto, identificar quais são os caminhos que a organização percorre e deve percorrer para alcançar seus objetivos torna-se relevante a gestão.

Uma das técnicas conhecidas para identificar quais os fluxos e atividades existentes no ambiente organizacional é o mapeamento de processos. Segundo Hammer e Champy (1994) processos são um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Já o processo empresarial é conceituado por Keen (1997) como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes e envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

Segundo Morris e Brandon (1994) processos empresariais nem sempre são formados de atividades claramente delineadas (conteúdo, duração, consumo de recursos) nem precisam ser consistentes ou realizados numa sequência particular. Isso deve-se ao fato de que nas organizações deixam de ser representadas por meio de pirâmides – símbolos representativos da estrutura, controle, posição e burocracia – e passam a ser entendidas como redes e teias, caracterizadas pelo alto desempenho, equipes especializadas, processos horizontais, sistemas virtuais, sem fronteiras e caóticos.

Assim, segundo Graham e Lebaron (1994) a essência dos processos é a coordenação das atividades. Essas envolvem pessoas, procedimentos, tecnologia e, certamente, comunicação.

Nesse sentido, pode-se dizer que o processo agrega o contexto do todo e todas as suas influencias, saindo da linearidade do pensamento individual e tornando-se entendido como processo em evolução, que se amplia com o *feedback*. Esse retorno da comunicação atua junto aos indivíduos fazendo com que os mesmos conheçam novas realidades, ampliem seu conhecimento e agreguem, por vezes, novos aprendizados e aplicações.

É esse informar e informar-se que garante a sobrevivência da organização, ou, como quer Bonsach, ‘as informações intervêm para instruir o agente quanto: 1) ao estado do mundo exterior; 2) ao seu próprio estado’. Estes dados entram no processo da comunicação como *feedback* termo criado por Armstrong (1914) para designar o circuito de regeneração em um circuito de rádio. Por extensão, *feedback* passou a significar qualquer retorno, ao emissor, sobre condições existentes para transmissão, recepção e reação relativas a mensagem (BONSACH, 1970, p.181).

Com vistas ao exposto, cabe ressaltar com base em Gonçalves (2000) que a importância dos processos reside no fato dos mesmos centrarem os **esforços da empresa no cliente**; agregarem **visão mais integrada e abrangente** do comportamento gerencial; serem base referencial para algumas

estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas; definirem a maneira de realizar o trabalho e com isso, a forma básica de organização das pessoas e demais recursos da empresa; serem fonte de competências específicas da empresa que fazem a diferença em termos de concorrência; serem sequências de atividades necessárias para realizar as transações e prestar o serviço, além de simularem o funcionamento de novas formas operacionais de obtenção dos resultados da empresa.

No entanto, o mais importante não é desenhar o processo, mas sim entender onde estão os problemas que emperram os fluxos organizacionais. Nesse sentido, conforme preconiza Peter Senge (1990), é importante desenvolver o pensamento sistêmico, com olhar global verificando todos os componentes que podem influenciar no todo. Para o autor é necessário ver a complexidade da dinâmica, as inter-relações ao invés das cadeias lineares de causa e efeito, os processos de mudança ao invés dos processos instantâneos, ou seja, mais do que conhecer o processo de comunicação organizacional identificar os atributos envolvidos para que o mesmo aconteça.

Nesse sentido, expõem-se a pesquisa exploratória realizada.

4. ESTUDO EXPLORATÓRIO: O MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA IMPLANTAÇÃO DE OUVIDORIA

Define-se como estudo exploratório, aquele que tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De acordo a Collis e Hussey (2005), a pesquisa exploratória é realizada sobre problema ou questão de pesquisa quando há pouco ou nenhum estudo anterior. Segundo os autores, o objetivo desse estudo é o de procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de apenas testar hipóteses ou confirmar uma hipótese.

Dessa forma pode-se dizer que o estudo exploratório é recomendado quando, no exame dos eventos contemporâneos, os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, requerendo a observação direta e série sistemática de entrevistas.

Numa pesquisa exploratória segundo Collis e Hussey (2005), podem ser utilizados questionários, observação participante e análise de conteúdos por meio da pesquisa documental. Segundo Oliveira (1998), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação.

Para a pesquisa de campo proposta nesse trabalho, definiu-se a metodologia do estudo exploratório e a técnica da entrevista para identificar os processos existentes e mapeá-los, a fim de

verificar os fluxos de comunicação e públicos envolvidos nos mesmos. Além disso, a partir da formulação inicial de um problema até a interpretação dos resultados, buscou-se efetivar uma permanente e flexível interação entre dados e teoria.

A pesquisa exploratória foi realizada em uma Instituição de Ensino Superior e objetivou mapear os relacionamentos existentes para a implantação da Ouvidoria Institucional. Abaixo o quadro das características principais do objeto de estudo.

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS DO OBJETO DE ESTUDO

| | |
|---------------------|----------------------------|
| Localização | Rio Grande do Sul |
| Tipo de IES | Universidade |
| Tempo de existência | Mais de 40 anos |
| Número de Alunos | Acima de 30.000 |
| Produtos/serviços | Ensino/ Pesquisa/ Extensão |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa efetivada.

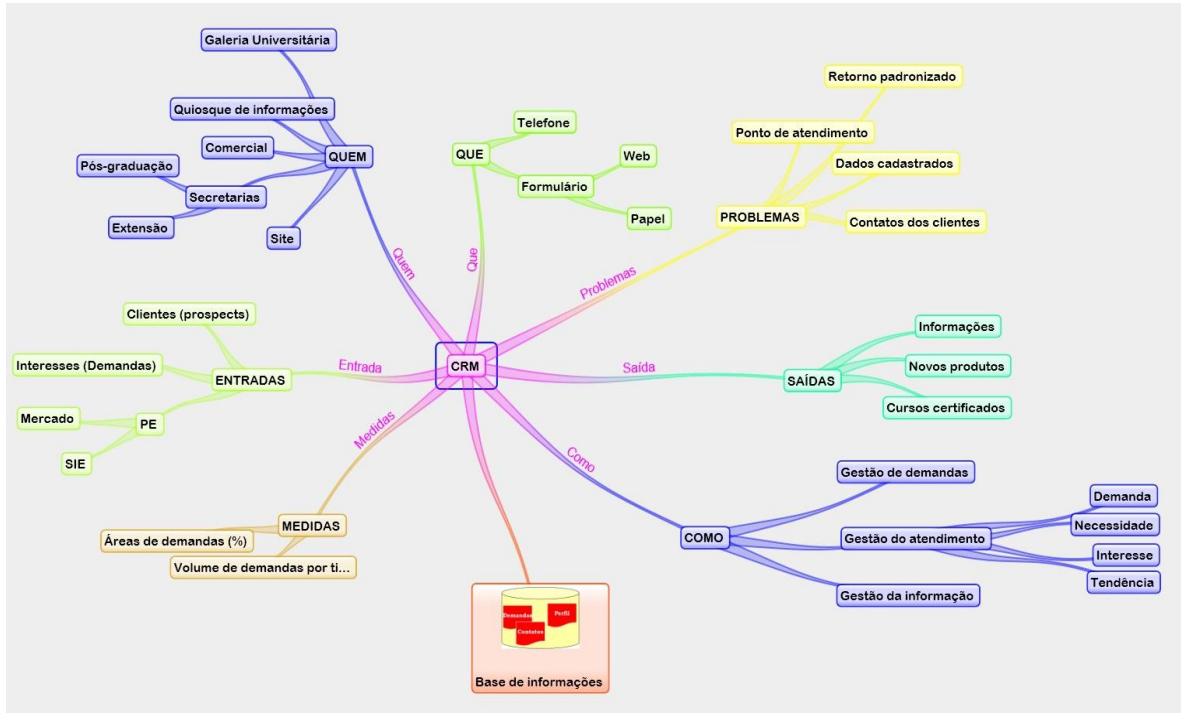
O estudo proposto iniciou em Dezembro de 2009, após aprovação do projeto inicial pelos gestores da instituição. A seleção dos processos a serem mapeados deu-se a partir do critério de que os mesmos abrangessem pontos de relacionamento com o aluno, serviços de informação para público externo ou atividades de apoio que impactassem no atendimento ao aluno.

No total foram mapeados 21 processos, até Outubro de 2010. Esses envolveram Lato Sensu, Comercialização, Extensão, Financeiro, Protocolo, Quiosque de Informações, Registro Acadêmico, Secretaria, Site, Telefonia e Educação Continuada em duas plantas da Universidade.

Como técnica de mapeamento utilizou-se a construção do mapa mental dos processos através do software X-FreeMind, analisando sete pontos fundamentais do processo: Entrada, Que, Quem, Como, Saída, Problemas e Medidas. Na **Entrada** identifica-se quais são os meios pelos quais o processo inicia sua atuação e para quais públicos presta algum serviço. No **Que** identifica-se o que se utiliza para realizar o serviço, como por exemplo, recursos físicos, tecnológicos, entre outros. No **Quem** identifica-se quais são os recursos humanos envolvidos no processo e se os mesmos pertencem a outros processos organizacionais. Nesse caso pode-se citar o envolvimento de um professor coordenador de curso na orientação do aluno quanto aos critérios de aproveitamento de disciplinas por equivalência. No **Como** estão presentes todas as tarefas desenvolvidas e o modo como se realizam as mesmas. Na **Saída** encontram-se todos os resultados das tarefas desenvolvidas

no processo. Nos **Problemas** estão presentes todos os pontos de dificuldade do processo, onde o mesmo trava ou tende ao erro. Nas **Medidas** estão os indicadores, meio de medição da eficiência e eficácia do processo. Abaixo o layout de visualização do mapa.

Figura 1: Mapa Mental X-FreeMind



Fonte: Visualização X-FreeMind.

Cabe ressaltar conforme Pidd (1996) que os mapas cognitivos, ou mentais, são esquemas lógicos de encadeamento de conceitos e pensamentos que visam nos auxiliar a pensar na solução de problemas com base nas relações existentes, fundamentando novas ideias globais.

Já para Eden (1992) o modelo SODA⁴ une entrevistas individuais, construtos semelhantes, busca de ligações e unificação dos mapas a fim de estabelecer um rumo estratégico onde todos os envolvidos se comprometam. O objetivo é definir uma representação da realidade, a fim de explicitar as relações existentes na mesma, possibilitando estimar os impactos de alguma ação que seja tomada no ambiente organizacional.

Assim, a partir do mapeamento realizado obteve-se resultados importantes para a implantação da Ouvidoria Institucional.

⁴ Strategic Options Development of Analysis: Análise de opções de desenvolvimento estratégico

5. RESULTADOS

A partir do mapeamento de processos por meio da construção dos mapas mentais, foi possível identificar os sete pontos fundamentais que interferem no relacionamento da instituição com seus públicos: Entrada, Que, Quem, Como, Saída, Problemas e Medidas. De maneira geral expõem-se abaixo o quadro de resultados alcançados.

QUADRO 2: RESULTADOS GERAIS DO MAPEAMENTO

| | |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Entrada | Atendimento, Informações, Reclamações, Documentos, Procedimentos IES. |
| Que | Equipamentos, Mobiliário, Softwares |
| Quem | Público Externo: aluno, <i>prospect</i> ⁵ e comunidade. Público Interno: funcionários, professores, alunos (quando bolsistas, monitores e estagiários) |
| Como | Atividades específicas das áreas |
| Saída | Ação realizada |
| Problemas | Falta de comunicação e informação, falta de estrutura tecnológica, falta de treinamento. |
| Medidas | Não há medidas de controle para atendimento, informações e reclamações. Há somente para alguns procedimentos protocolados. |

Fonte: Elaboração própria a partir das informações mapeadas.

A partir do exposto, verifica-se que a comunicação é existente e precisa ser trabalhada a todo momento para aprimorar o discurso entre a instituição e seus públicos, nos mais diversos canais. O relacionamento da organização com seus públicos é evidenciada no ponto Quem, mas deixa a desejar no que tange a criação de vínculo.

Destaca-se o alto índice de conhecimento presente na organização que fica, por vezes, restrito a pessoas e não documentado em processos. Isso é verificado no ponto Como do mapa mental.

⁵ Futuro aluno.

Como resultado acredita-se ser possível o aprimoramento dos relacionamentos existentes, por meio da ampliação do vínculo com os diversos públicos. Isso poderá ser fomentado pela abertura de um canal específico de comunicação para atender as demandas de sugestões, reclamações, denúncias e elogios, as quais ficam a desejar na estrutura atual. Além disso esse canal possibilita trabalhar com a informação dos públicos para implantar a melhoria contínua dos processos organizacionais. Isso é possível, conforme o projeto inicial que motivou o estudo, com a implantação da Ouvidoria Institucional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de comunicação pressupõe dinâmica: interagir a informação e a experiência, para criar e ampliar o conhecimento. Aliás, o termo processo pressupõe essa dinâmica, no momento em que “é um erro pensar que o processo de comunicação começa com alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, sem fim. A organização e públicos são, ambos, concomitantemente, atores no processo”. (SCHRAMM, 1960 apud SIMÕES, 1995, p.142).

E para que a comunicação se fundamente e crie corpo no ambiente organizacional, posicionando-se como agente de mudança, é necessário criar espaços de interlocução, via conversação. Para tanto, compreender seu fluxo e os processos em que está inserida torna-se imprescindível.

O presente artigo traz a técnica de mapeamento de processos como proposta de identificar os pontos de relacionamento da instituição com seus diversos públicos, a fim de construir cenários e ações estratégicas de comunicação organizacional. No entanto verifica-se que mais que isso, por meio do mapeamento, é possível entender como algumas atividades estão desfocadas e até mesmo desprovidas de estrutura tecnológica para sua eficiência operacional. Isso impacta diretamente na satisfação dos públicos frente a instituição, o que acarreta desgaste no relacionamento entre ambos.

Nesse prisma a proposta de estruturar a Ouvidoria Institucional a partir de um trabalho de pesquisa exploratória, via mapeamento de processos, é válida e apresenta excelentes resultados. Isso se deve ao fato de obterem-se, no mapeamento, subsídios relevantes que promovem a reflexão de qual é o real papel da comunicação organizacional como agente de mudança e identificação de melhorias internas.

No entanto cabe as organizações agirem em prol do desenvolvimento de canais de comunicação que tenham atitude ativa e crítica, prospectando a mudança, criando vínculos com os públicos interno e externo e promovendo o crescimento coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, T. C. S. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. 6 ed. rev e ampl. São Paulo: Pioneira, 2003.

BONSACH, E. Pode a informação ser objetiva? In: ZEMAN, I. *et alli* (orgs.). **O conceito de informação na ciência contemporânea**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

CASALI, A.M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da ‘Escola de Montreal’. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1, p.108-134.

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.

EDEN, C. **On de nature of cognitive maps**. Journal of Management Studies. May 1992. v. 29, n.3, p. 261-265.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE . Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, Jan./Mar. 2000: 06-19

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

KEEN, P. G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, P. **Os Fundamentos de relações públicas e da comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LUHMANN, N. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega-Passagens, 1992.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. Revisada e ampliada. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron, 1994.

PENTEADO, J. R. W. **A Técnica da Comunicação Humana**. 8.ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.

PIDD, M. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas: função política**. 3ed. São Paulo: Summus, 1995.

SHIRATO, M.A.R. **O feitiço das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.