



## **Interações no Contexto Organizacional: Um Estudo de Caso Comparativo<sup>1</sup>**

Débora Baraldi NININ<sup>2</sup>  
Ana Beatriz Balko ALVES<sup>3</sup>  
Larissa Teodoro SENA<sup>4</sup>  
Marlene MARCHIORI<sup>5</sup>

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### **Resumo**

Com as mudanças na sociedade, muda-se também a maneira de entender e interpretar as organizações. A partir de um olhar para as organizações como organismos vivos (MORGAN, 1996), evidencia-se que organizações constituem-se de pessoas e suas interações, e emergem da comunicação. Com uma abordagem qualitativa, realiza-se um estudo de caso comparativo entre as interações no contexto da ONG MAE e da Midiograf. Nesses ambientes, a pesquisa revela que os processos interacionais são estruturantes e intrínsecos às organizações. São eles, processos fomentadores da comunicação que ocorre de diferentes maneiras nos diferentes ambientes, considerando a subjetividade e particularidades de cada organização.

**Palavras-chave:** interação; processos interacionais; contexto organizacional.

### **Introdução**

Com a sociedade em constante mudança, evidenciam-se mudanças, também, na forma de compreender as organizações. Na era da informação e do conhecimento as organizações passam a serem vistas como “organismos” (MORGAN, 1996). Isso significa que são entendidas como redes de pessoas ou como seres vivos, e que são

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: débora\_ninin@hotmail.com

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa da Fundação Araucária, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: anabia\_balko@yahoo.com.br

<sup>4</sup> Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica sem bolsa do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: lari.tsena@gmail.com

<sup>5</sup> Orientadora do trabalho. Pesquisadora Líder do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional e professora Sênior do Mestrado de Administração na Universidade Estadual de Londrina, email: marlenemarchiori@gmail.com



capazes de construir significados coletivamente através da comunicação que acontece através dos processos interacionais.

A interação nas organizações ocorrem de maneira complexa, espontânea e motivada por inspirações individuais (OLIVEIRA; PAULA, 2010), influenciando no modo de agir coletivamente e na forma com que a comunicação acontece no contexto das organizações.

Nesse sentido, através de um estudo de caso comparativo entre os processos interacionais na ONG MAE e na Midiograf com uma abordagem qualitativa, a intenção é compreender como se dão as interações no contexto organizacional contemporâneo. Para isso, este artigo analisa os dados sobre interação em entrevistas semi-estruturadas realizadas pelo Grupo de Estudos Faces da Cultura Comunicação Organizacional (GEFACESCOM - <http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/>), cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Dessa maneira busca-se compreender como se dão os processos de interação nos diferentes contextos organizacionais. Esse estudo privilegia as particularidades dos ambientes organizacionais e revela que a comunicação das organizações é incentivadora dos processos interacionais. Evidencia-se que ambientes mais flexíveis favorecem as interações, enquanto em contextos mais rígidos é preciso mais estímulos a esses processos.

Evidencia-se, portanto, que processos interacionais são mais que um elemento das organizações (MARCHIORI; CONTANI, 2012) analisadas. São eles construtores de relações e produtores de sentido nesses contextos. Percebe-se, portanto, que as organizações “emergem da comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010).

## **O Contexto Organizacional**

A sociedade está em constante mudança, assim como as formas de produção e as próprias estruturas sociais. É evidente que se encontra na era da informação e do conhecimento (MARCHIORI, 2008). Nesse contexto muda-se também a maneira de entender e interpretar as organizações.

Durante os séculos XIX e XX as organizações eram entendidas através da metáfora “organizações como máquinas” (MORGAN, 1996). Nesse sentido, o pensamento era de que as organizações são propostas com “um fim em si mesmas” (MORGAN, 1996), sendo elas, instrumentos criados para se atingirem outros fins.



Morgan (1996) coloca que isso é percebido pelas origens da palavra organização que deriva do grego *orgamon* que significa uma ferramenta ou instrumento.

As organizações entendidas por essa perspectiva são marcadas pela burocracia, pelos níveis hierárquicos determinados e por apresentar pensamentos e objetivos individualizados (MARCHIORI, 2008). Essas características evidenciam organizações inflexíveis e que crescem com predominância da “lógica econômica” (FERRARI, 2011).

Muitos teóricos em ciência social observaram que vivemos em uma sociedade tecnológica, dominada pelas necessidades das máquinas e por modelos mecânicos de raciocínio (MORGAN, 1996). Essa forma assumida pela sociedade é identificada também nas organizações onde se enfatiza as relações meios fins (WEBBER, 1947 apud MORGAN, 1996).

Diferenciando-se dessa abordagem, na era pós-moderna as organizações passam a ser compreendidas através da metáfora “organização como um organismo vivo” (MORGAN, 1996). Isso se traduz em organizações dependentes entre si e em busca de adaptabilidade, onde a interação com o ambiente externo se coloca como ponto fundamental para a sobrevivência e evolução da organização (MORGAN, 1996).

Essa visão evidencia as organizações como redes de pessoas ou como um ser vivo, uma vez que são construídas coletivamente através da comunicação (FRANÇA, 2002). A comunicação como processo torna-se fomentadora de relações interacionais que permitem à organização ser mutante ao ser entendida como organismo vivo (MORGAN, 1996 apud MARCHIORI, 2010).

Sendo assim, as organizações são sistemas complexos auto-organizados, em interação constante com o seu meio, que possuem personalidade e que se mantêm vivas pela sua competência de interpretar o mundo para sobreviver nele (FERRARI, 2011). Considera-se, portanto, as organizações entidades vivas que revelam emoções humanas (BARRET, 2006 apud FERRARI, 2011).

Nessa perspectiva Morgan (1996) discute que as organizações e seus membros podem ser vistos como conjuntos de “necessidades” e que são as interações que permitem a elas adaptarem-se ao ambiente. Dessa maneira, os processos interacionais tornam-se essenciais para a existência e sobrevivência das organizações.

Organizações podem, portanto, ser entendidas como “sistemas de interpretação do ambiente e vistas como construtoras do ambiente por meio de suas ações” (VASCONCELLOS, 2007, p.29). Assim, as organizações em si se tornam atores sociais (TAYLOR; CASALI, 2010). Ao entender a organização como um ator social coletivo,



evidencia-se que é constituída por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui (OLIVEIRA, PAULA, 2008).

Por isso compreende-se as organizações como redes de significados estruturados historicamente e negociados a partir dos sentidos produzidos pelas relações entre os indivíduos envolvidos (BULGACOV; BULGACOV, 2007). Sendo a comunicação um processo de se relacionar (CONDIT, 2006 apud MARCHIORI, 2010), é preciso pensar as organizações como realidades comunicacionais (FAUSTO NETO, 2008). É através dos atos comunicativos que os indivíduos se colocam em relação (OLIVEIRA, LIMA E MONTEIRO, 2011) e constroem a realidade organizacional.

As organizações alcançam reconhecimento comunicativamente. Sendo a comunicação um processo (MARCHIORI, 2010), as organizações podem ser entendidas como “emergentes da comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010, p.70). Marchiori (2010) afirma que vislumbrar a comunicação como um processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que a comunicação permeia e naturalmente constitui estes comportamentos. Portanto, pode-se inferir que a comunicação, ao formar uma rede de significados que perpassa os diversos níveis organizacionais, influencia na forma como as pessoas se relacionam e interagem.

A partir dessa concepção, entende-se a comunicação como aquela que cria e muda a realidade social (PUTNAM, 2008). Nesse sentido, ao mesmo tempo em que os indivíduos são condicionados a agir individualmente, esses atores passam a fazer parte de um projeto coletivo (OLIVEIRA; PAULA, 2010) que acontece através dos processos interacionais que constroem as organizações (CASALI; TAYLOR, 2005).

### **Interações no Contexto Organizacional**

No contexto das organizações, pode-se conceituar interação como um processo relacional que parte das práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados (OLIVEIRA, 2011). Nesse sentido pode-se considerar também, como construtora de sentidos e significados coletivos, a comunicação em uma “perspectiva relacional” (FRANÇA, 2002). Nessa perspectiva, a organização e os indivíduos envolvidos se colocam como atores sociais, ou seja, “criadores e estimuladores dos diferentes processos de interação e de comunicação” (BULGACOV e MARCHIORI, 2010).



O processo de interação é constituído a partir das ações mútuas de dois ou mais inter-agentes (PRIMO, 2005 apud MARCHIORI; CONTANI, 2012), criando assim uma relação entre eles por meio da troca de informações e da confrontação de ideias e interpretações, que leva à criação de significado (GRAMACCIA apud MARCHIORI; BUZZANELL, 2012). A participação e o envolvimento dos indivíduos tornam-se essenciais, já que por meio da iniciativa individual, esses se colocam em interação iniciando um processo de troca e compartilhamento (PRIMO, 2005).

Assim, pode-se perceber que é pela interação entre os atores que a comunicação se constitui nas organizações, realçando sua subjetividade (OLIVEIRA, 2009). É por meio das interações que são desenvolvidos os padrões de comportamento em relação a outros indivíduos e ao ambiente, já que os atos comunicativos envolvem tanto o contexto quanto o relacionamento dos indivíduos (MARCHIORI; BUZZANELL, 2012).

Varey (2006 apud MARCHIORI, 2010) discute que a comunicação é mais bem compreendida como atos de interação, onde interação extrapola o sentido de “expressão” e de “transmissão de significado”, sendo entendida como “construção” e “negociação de significados”. Esse olhar sobre a comunicação a evidencia como um “processo” (MARCHIORI, 2010). Percebe-se que os indivíduos necessitam de processos ativos e, portanto, de interações, para construir sentido e significado nas organizações.

É nas interações, mediadas pela comunicação que o homem constrói a si mesmo e sua realidade, sofrendo as influências contextuais, mas principalmente modificando o contexto em que se insere (FRANÇA, 2008). Dessa forma a organização deixa de ser o único pólo de emissão de sua atuação e práticas, pois mesmo sendo enunciadora convive com inúmeras outras fontes de enunciação, que se complementam a partir de relações entre “várias instâncias receptoras” (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

A interação é um processo constituinte da realidade organizacional, no sentido da organização “emergir da comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010 apud MARCHIORI, 2010). Perceber a comunicação em processo significa compreender os movimentos contínuos que os indivíduos em suas interações estimulam e desenvolvem nas organizações da contemporaneidade (MARCHIORI, 2010).



## **Metodologia**

Para compreender como acontecem os processos interacionais no contexto das organizações, esse projeto se apropria de uma abordagem qualitativa, que para Minayo (1995) responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Dessa forma, trabalha com significados, motivos, valores e atitudes, um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos.

Com o objetivo de compreender as interações em diferentes contextos organizacionais, o presente trabalho elege como a melhor forma de analisar os aspectos desejados o estudo de caso comparativo. Esse estudo foi comparativo entre uma organização privada e uma organização do terceiro setor, sendo elas respectivamente a Midiograf e a ONG MAE. O estudo de caso é a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais (GODOY, 2010).

Esse estudo se baseia em uma pesquisa exploratória, que segundo Ludke e André (1996 apud DEZAN; MARCHIORI, 2011), tem como grandes características o contato direto do pesquisador com a situação observada, a coleta de dados predominantemente descritivos e ênfase no processo. Para isso, são analisados os dados sobre interação em entrevistas semi-estruturadas realizadas pelo Grupo de Estudos Faces da Cultura Comunicação Organizacional (GEFACESCOM - <http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/>), cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

### **Contextualização do Campo Amostral: ONG MAE – Meio Ambiente Equilibrado**

A ONG MAE – Meio Ambiente Equilibrado é uma organização sem fins lucrativos fundada em 2001 por voluntários e estagiários do Ministério Público do Meio Ambiente. Atua na região de Londrina-PR. Sua principal preocupação é a defesa do meio ambiente, porém suas ações também são benéficas para a sociedade em geral, tanto em melhoria na qualidade de vida, como na difusão de conhecimento do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido procura despertar o interesse da população nessa questão e apoiar no oferecimento de denúncias junto aos órgãos públicos (BASSO; MARCHIORI, 2012).

Sua equipe atualmente é composta por 14 indivíduos, que atuam de maneira multidisciplinar, e não possuem horários e demanda de trabalho fixos. Internamente a



ONG se organiza em grupos de estudos, sendo eles: Grupo de Estudos em Direito Ambiental (GDA), Grupo Técnico Ambiental (GTA) e Grupo de Educação Ambiental (GEA) (MARCHIORI; CONTANI, 2012).

Estes grupos rendem conhecimento nas áreas jurídicas, na questão técnica e científica, uma vez que a organização agrega profissionais das mais diferentes áreas do conhecimento. Isso permite a constante participação de seus membros em conferências, com ações que vão desde publicação de artigos e trabalhos científicos à execução de ideias baseadas em conceitos globais.

Em um olhar para os processos da organização, a ONG MAE apresenta-se como um ambiente de grande potencial para desenvolverem-se os processos interacionais. Não somente porque é uma organização de terceiro setor, mas também por não privilegiar a hierarquia rígida. Isso significa que requer organização para o desenvolvimento de seus ideais, conta com a participação de seus membros para os direcionamentos e tomadas de decisão (BASSO; MARCHIORI, 2012).

### **Contextualização do Campo Amostral: Midiograf**

A Midiograf é uma organização que atua em Londrina-PR desde 1992. Desde de sua fundação trabalha com a produção de material publicitário, editorial e cartonagens. A organização emprega 200 funcionários diretos que trabalham na sede da organização, em um complexo gráfico de 14 mil metros quadrados que abrange o centro de produção com maquinários de alta tecnologia, quadras esportivas e espaços de lazer.

Portanto, é uma organização de médio porte. É composta por 5 setores: administrativo, comercial, pré-impressão, impressão e acabamento. A responsabilidade das tomadas de decisão são dos diretores administrativo, financeiro, comercial e geral, porém esses diretores promovem reuniões com os chefes de cada setor da organização. Isso propicia a abertura para discussão e argumentação, processo que estimula o diálogo e à descentralização e, portanto, a interação.

Esta característica é marcante, visto que torna as pessoas diretamente mais responsáveis no desenvolvimento dos processos e das práticas do cotidiano. Além disso, essa a comunicação desta organização é caracterizada por seus membros como um processo informal.



## **Compreendendo os processos interacionais na ONG MAE e Midiograf**

São as organizações “emergentes da comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010), assim, a interação é um processo constituinte da realidade organizacional (MARCHIORI; CONTANI, 2012). Na ONG MAE, interação é definida por um de seus membros como

“tudo que tem uma relação entre dois objetos, dois seres. A interação é uma ação que pode ser direta ou indireta, podemos falar da relação entre as pessoas em espaços como essa sala e também em relação à natureza”.

Os processos interacionais são evidentes nesta organização, que por pertencer ao terceiro setor e não privilegiar uma hierarquia rígida, torna-se um ambiente incentivador de processos interacionais. Uma vez que possui uma estrutura flexível e permite que todos os seus membros tenham acesso total para as reuniões coletivas, formais e informais e encontros (MARCHIORI, BUZZANELL, 2012). Isso significa que é aberta ao diálogo e também a construção de relacionamentos entre seus membros.

No contexto da Midiograf, a presença de uma hierarquia formalizada a faz ser menos flexível que a ONG MAE, mas ainda sim, um ambiente propício para as interações. Para uma de suas diretoras interagir significa “formar grupos” que compartilhem idéias que “influenciam outras pessoas” e faz os indivíduos “se sentirem parte desse grupo” que se auto-influencia de maneira que o “o grupo cresça e as pessoas cresçam com ele”.

Isso pode ser percebido na Midiograf porque a diretoria ouve e respeita as diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização. Evidencia-se essa ideia na palavra de um dos seus diretores “Nossa comunicação é sempre baseada no diálogo”. Além disso, ressalta que todos na organização possuem “liberdade de trânsito” por todos os departamentos, “sem restrição”. Isso cria oportunidade e possibilidade de interação.

“Devido às necessidades da vida cotidiana e das atividades realizadas em âmbito organizacional, a comunicação é um aspecto inerente ao ser humano, à convivência em sistemas sociais e à própria natureza das organizações” (KUNSCH, 2008 apud MARCHIORI; CONTANI, 2012). Na ONG MAE os membros acreditam que o processo da comunicação privilegia a interação. Isso é esclarecido na fala de um dos membros da ONG que acredita que



“a nossa comunicação privilegia sim a interação, aqui comunicação é interação, ela envolve as pessoas, faz eles refletirem, mudarem pensamentos, conceitos, posturas. A comunicação não é só passar recados, a gente passa ideias, passa reflexões, isso que é muito importante e causa uma interação, nos obriga a interagir, necessitamos um do outro aqui dentro, porque cada um desempenha um papel diferente e fundamental para que a ONG vá pra frente”.

Os membros da Midiograf também entendem que a comunicação no contexto da organização privilegia a interação. Uma vez que nesta organização existe uma busca constante para diminuir os atritos e se coloca como estimuladora dos processos interacionais através dos eventos que promove e da comunicação informal que permite. Isso é reforçado pala fala de seus diretores. A comunicação,

“por ser informal privilegia, porque tem que ter contato mesmo, tem que ir lá, tem que falar, tem que estar olhando frente a frente. Se ela fosse mais formalizada, essa impressão seria um pouco mais difícil, então acho que um ponto positivo dela ser informal é isso, a possibilidade do contato humano”.

Um processo de interação interdependente entre duas ou mais pessoas pode ser definido como relacionamento (MORREALE ET AL., 2007 apud MARCHIORI; CONTANI, 2012). Nesse sentido busca-se compreender quais as implicações do comportamento individual tem nas organizações, uma vez que, em um relacionamento, uma pessoa depende da outra para alcançar os resultados desejados (MARCHIORI; CONTANI, 2012).

Para os membros da Midiograf os indivíduos precisam se relacionar e se organizar para atingir os objetivos coletivos, pois, como afirma um diretor, “as organizações assumem um formato que não basta você querer atingir objetivos. As lideranças e os funcionários precisam comprar a ideia e isso exige muito comprometimento”. Esse comprometimento só pode ser atingido através da interação, uma vez que é a partir da comunicação que os indivíduos se colocam em relação (OLIVEIRA, LIMA E MONTEIRO, 2011) e atingem um objetivo coletivo.

Segundo um dos membros, na ONG MAE é preciso “interagir conhecimentos, experiências, práticas, em torno de um objetivo comum, que no caso aqui seria a defesa de interesses difusos e coletivos”. Nesse sentido percebe-se uma diferença entre as duas organizações. Enquanto na ONG MAE as interações acontecem em torno de um “projeto coletivo” (OLIVEIRA; PAULA, 2010), na Midiograf elas são estimuladas pela organização para que haja um objetivo em comum.



Essa diferença se reflete também na forma com que as duas organizações entendem a interação em seus contextos. Na ONG MAE, além da interação ser entendida como “construtora da comunicação” (FRANÇA, 2002), uma relação entre os “atores sociais” (CASALI, TAYLOR, 2010), é entendida muito mais como um processo estruturante na organização e incluída como um fim da mesma. Isso pode ser verificado nas falas de um de seus membros que coloca que “a nossa função como ONG é justamente buscar a interação entre todos os elementos envolvidos nessa questão que a gente trabalha, que é a questão ambiental”.

Assim a interação nesse contexto, como afirma um dos membros, “é em decorrência da nossa atividade, das nossas características pessoais (acredito que isso influi muito, todos estamos abertos a nos relacionar) e também em decorrência do nosso ideal, estamos aqui por uma causa que acreditamos muito”. Essa ideia é reafirmada quando um dos membros coloca que “na verdade, um dos pontos principais da ONG é estimular a interação, o foco principal da ONG é esse. A ONG não existe sozinha, ela não presta um serviço, ela não é uma empresa, não tem um objetivo”.

Já na Midiograf a interação tem sua importância revelada. Porém é analisada em uma outra perspectiva como se pode perceber nessa fala de um diretor “você não fala de interação e integração se comunicação e isso é uma coisa só, tá dentro de uma coisa só”. Percebe-se que essa organização entende os processos interacionais como comunicação. Sendo essa comunicação constituinte da organização que permite que haja troca e compartilhamento de significados (OLIVEIRA, 2009) nesse contexto.

Assim, evidencia-se que as duas organizações são ambientes propícios para as interações entre os indivíduos. Na ONG MAE pode-se verificar que esse processo ocorre naturalmente e que acontece porque todos os seus membros tem um objetivo em comum. Enquanto na Midiograf as pessoas são incentivadas a ter um mesmo objetivo, dessa forma a organização estimula que os processos interacionais aconteçam.

Percebe-se também que as duas organizações compreendem a importância da interação em seus processos, uma vez que entendem que é através dos processos interacionais que os indivíduos constroem a si mesmos e a sua realidade, sofrendo influências das organizações, mas também modificando esses contextos (FRANÇA, 2008).



## **Considerações Finais**

Sendo o objetivo dessa pesquisa compreender como se dão os processos interacionais no contexto organizacional, evidencia-se que são esses processos intrínsecos às organizações. Isso porque, é através da interação que os indivíduos constroem sentido e significados no contexto organizacional. Esse olhar permite perceber que todas as organizações são ambientes de interação. Ainda assim, as interações acontecem de forma diferente em cada ambiente organizacional, visto que as organizações possuem particularidades.

Nessa perspectiva, as duas organizações analisadas apresentam uma comunicação informal que favorece os processos interacionais. Essas organizações compreendem a interação como um processo que permite que as pessoas se relacionem e se organizam, estruturando os ambientes organizacionais. Portanto, a interação tem grande influência sobre as suas estruturas, uma vez que a comunicação permite que as organizações sejam mais flexíveis.

Entretanto, percebe-se algumas diferenças entre os processos interacionais no contexto da ONG MAE e da Midiograf. Sendo uma organização terceiro setor, a ONG MAE é mais flexível e seus processos são menos rígidos. Dessa maneira, as interações ocorrem de maneira espontânea e são a razão e o que possibilita a existência dessa organização. Enquanto na Midiograf a interação é estimulada pela organização e influencia a existência e a manutenção dos processos dessa organização.

Com esse estudo pode-se compreender que os processos interacionais representam muito mais que um simples elemento das organizações. São eles construtores de relações e produtores de sentido nos ambientes organizacionais analisados. Nesse sentido pode-se afirmar que a ONG MAE e a Midiograf emergem da comunicação, sendo comunicação compreendida como atos de interação (VAREY, 2006 apud MARCHIORI, 2010).

## **Referências bibliográficas**

BASSO, Fernanda; MARCHIORI, Marlene. **ONG MAE: O sistema social sustentável e seus atores sociais**. ADMPG, 2012.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. **A construção dos significados nas organizações**. Faces, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 81-89, 2007.



BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, M. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

CASALI, A. M. ; TAYLOR, J. R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da "Escola de Montreal". **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, v. 3, n.6, p. 28-40, 2005.

DEZAN, A.; MARCHIORI, M. **O discurso no processo de interação das organizações: estudo de caso em uma gráfica paranaense**. Intercom, 2011.

FAUSTO NETO, A. **A comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga**. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FERRARI, Maria A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J.; FERRARI, M.; FRANÇA, F (Orgs.). **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

FRANÇA, Vera R. V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: PRIMO, Alex et al. **Comunicação e interações: livro da Compós 2008**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

FRANÇA, Vera. R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. In: MOTTA, L.G.; WEBER, M.H.; FRANÇA, V.R.V.; PAIVA, R. (Org.). **Estratégias e culturas da comunicação**. 1 ed. v. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

GODOY, Adriana S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas**. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom Sul, 2011

MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice. **Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study**. EGOS, 2012.



MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel. **Abrangência e Limites de Interação e Relacionamento entre Participantes de uma Organização Não-Governamental**. ABRAPCORP, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. **Organicom**, v. 6, n. 10/11, p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira; MONTEIRO, Luísa da Silva. Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teóricometodológicas para apreensão do fenômeno. **Famecos**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 557-575, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

PRIMO, Alex. **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. LIMC, n. 45, 2005.

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

TAYLOR, J.; CASALI, A. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

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