

MEDIAÇÃO DO COMUNICADOR ORGANIZACIONAL COM COMUNIDADES: EXERCÍCIO PROFISSIONAL SOB UM OLHAR AMPLIADO

LA MEDIACIÓN DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL CON LA COMUNIDADE: LA PRÁCTICA SOB UNA MIRADA EXTENDIDA

MEDIATION OF AN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROFESSIONAL WITH COMMUNITIES: PROFESSIONAL ACTIVITY IN A BROAD PERSPECTIVE

Fabia Pereira Lima

■ Professora do Departamento de Comunicação Social da UFMG. Doutoranda em Ciências da Comunicação na ECA-USP. Pesquisadora do grupo de pesquisa "Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais" (PUC-Minas/CNPq). Publicou capítulos em obras de comunicação organizacional e verbetes na Enciclopédia Intercom de Comunicação.

■ E-mail: fabialima@gmail.com

Ivone de Lourdes Oliveira

■ Professora do Mestrado da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC/MG. Doutora em Comunicação e Cultura (UFRJ). Publicações: O que é comunicação estratégica nas organizações? (coautora) Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações e Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional (coorganizadora).

■ E-mail: ivonedelourdeso@yahoo.com.br

Luisa Silva Monteiro

■ Mestranda em Comunicação Social no programa Interações Midiáticas da PUC Minas. Trabalha com educação a distância há cinco anos, atuando como tutora de cursos de especialização em comunicação da PUC Minas Virtual e também como produtora do Grupo de Teatro Maria Cutia.

■ E-mail: luisacomunicacao@gmail.com





RESUMO

O artigo traz reflexões sobre a mediação promovida pelo profissional de comunicação de uma organização quando atua na relação com comunidades. A partir da análise de dados de pesquisa empírica sobre a relação entre uma grande empresa do setor de mineração e duas comunidades no Brasil, o texto aponta os limites impostos pela dinâmica de seu trabalho, bem como defende uma abordagem em que são valorizados aspectos subjetivos que podem reconfigurar sua atuação, exigindo transformações, portanto, no que se refere também ao ensino da comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: MEDIAÇÃO; COMUNICADOR ORGANIZACIONAL; ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO.

RESUMEN

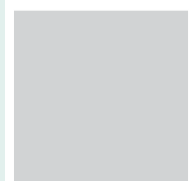
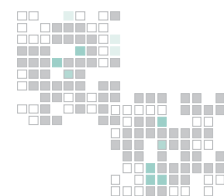
El texto presenta reflexiones sobre la mediación realizada por profesionales de comunicación social en el interior de una empresa en contextos de su interacción con la comunidad. Desde el análisis de datos de una investigación empírica sobre la relación entre una gran empresa del sector de mineración y dos pueblos, en Brasil, el texto apunta los límites constituidos por la dinámica del trabajo del profesional de comunicación, así como defiende un punto de vista donde son valorados aspectos subjetivos que pueden reconfigurar su actuación, exigiendo transformaciones, incluso en la enseñanza de la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVE: MEDIACIÓN; COMUNICADOR ORGANIZACIONAL; ANÁLISIS CRÍTICA DEL DISCURSO.

ABSTRACT

This article reflects on mediation promoted by a communication professional of an organization when working with communities. From the analysis of empirical data on the relationship between a big company in the mining sector and two communities in Brazil, the text points to the limits imposed by the dynamics of their work. It also advocates an approach in which subjective aspects are valued, as they may reconfigure their work, demanding, therefore, changes that also consider the teaching of organizational communication.

KEYWORDS: MEDIATION; ORGANIZATIONAL COMMUNICATOR; CRITICAL DISCOURSE ANALYSIS.



1. Introdução

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a mediação do profissional de comunicação na relação entre organização e comunidades, apontando os limites impostos pela dinâmica de seu trabalho, bem como defendendo uma abordagem em que são valorizados aspectos subjetivos que podem reconfigurar sua atuação – exigindo transformações, portanto, no que se refere ao ensino da comunicação.

O trabalho constitui-se em um desdobramento da pesquisa “Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações” financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e desenvolvida no período de 2009 e 2010 que teve por objetivo captar os movimentos comunicacionais abandonando perspectivas lineares de compreensão do fenômeno de comunicação e se propondo a investigar, além da organização, a instância da recepção. O objeto empírico foi a relação entre a Vale e duas comunidades impactadas pela atividade da Mina de Capão Xavier, situada no município de Nova Lima, Brasil. Nas análises da pesquisa em questão, o comunicador organizacional emergiu como figura central na estruturação da relação estabelecida.

2. Da abordagem teórica

A evolução histórica das relações estabelecidas entre os atores no ambiente das organizações contribui para a reconfiguração contínua da natureza de suas interações, uma vez que a transformação do contexto social, histórico e cultural se dá por meio das e nas interações, levando dessa forma à atualização da dinâmica de relacionamento. Por um lado, as empresas são cobradas em relação às suas responsabilidades frente à sociedade e passam a destinar parte de seus investimentos para o atendimento de demandas sociais. Para isso, precisam criar critérios e mecanismos estruturados capazes não apenas de organizar e avaliar a relevância da demanda de seus interlocutores como também viabilizar a gestão de seus recursos, destinando-os às áreas de maior prioridade estraté-

gica. Por outro lado, as comunidades estão cada vez mais aptas a se articularem com outros interlocutores, o que, conseqüentemente, leva à maior influência na vida das organizações, a partir de um posicionamento ativo diante delas.

Essa situação nos indica que empresas e comunidades têm expectativas e exigências mútuas e interdependentes, de postura, de discurso e de atuação, que se apresentam de forma cada vez mais estruturada e definida. Todavia, essa definição não é algo pronto e dado, é construída nos processos de negociação entre os atores, ou seja, forja-se nas práticas comunicativas que estabelecem. Nesse sentido, torna-se importante pensar os processos comunicacionais a partir de uma reflexão teórica que reconheça a comunicação como construção e disputa de sentidos. Essa perspectiva compreende os interlocutores comunicacionais como

forças que, a partir de seus lugares socioculturais, de suas competências (linguísticas, psíquicas, interpretativas, fisiológicas etc.), disputam os sentidos postos em movimento no processo comunicacional, (re)construindo-os (Baldissera, 2010, p.201-202).

Assim, se antes as organizações acreditavam que era possível controlar os diferentes processos a partir de ações e estratégias de comunicação, hoje a complexidade que caracteriza a sociedade se reflete também nos ambientes organizacionais, levando à maior aceitação quanto à inevitabilidade dos tensionamentos que marcam a relação com seus interlocutores. Percebe-se que existe uma crescente movimentação dos interlocutores no que diz respeito à produção de sua comunicação e à influência na vida das organizações, fazendo com que estas precisem lidar com estímulos, sobretudo aqueles não esperados, não previstos. Dessa forma, o diálogo que se estabelece entre os interlocutores é outro, fundando novos regimes interacionais.

Isso demonstra que a interação no contexto das organizações se dá no embate de forças que acontece



Assim, mais do que ser o que os sujeitos dizem,
a comunicação é o processo que permite com
que os interlocutores se constituam socialmente.

a partir de uma problemática comum – o que envolve posições e condutas dos diversos atores sociais envolvidos, refletindo em suas práticas discursivas. O que significa que qualquer interação, por mais harmoniosa que seja, envolve sempre um processo de disputa de sentidos. Mas estes processos, pelo mesmo motivo, tornam-se mais evidentes quando a problemática em questão é conflituosa, exigindo um posicionamento mais expressivo entre as partes.

Na tentativa de apreender esta dinâmica comunicacional, tomou-se como referência uma perspectiva relacional da comunicação, que propõe analisar a mútua afetação que sofrem as instâncias da emissão, recepção e circulação. Assim, entende-se a comunicação como processo social que coloca sujeitos em relação para que, a partir de seus discursos, produzam sentidos. Esse processo é sempre contextualizado social e historicamente. Como complementa França e Maia (2003, p.199) “(...) estudar a comunicação é estudar a relação entre os sujeitos interlocutores; a construção conjunta de sentidos, no âmbito de trocas simbólicas, mediadas por diferentes dispositivos – uma prática viva que reconfigura seus elementos e reconfigura o social”.

Nessa mesma direção, Quèrè (1991) esclarece que a comunicação constitui um espaço que permeia a vida coletiva, possibilitando transformações tanto da cultura, quanto dos sentidos das práticas sociais. Assim, mais do que ser o que os sujeitos dizem, a comunicação é o processo que permite com que os interlocutores se constituam socialmente. Percebe-se nesse movimento a relevância das práticas discursivas, na medida em que este processo de transformação passa pelo âmbito da linguagem.

As práticas discursivas, como indica Fairclough (2001), envolvem não somente o texto, mas suas condições de produção, circulação, apropriação e

seus desdobramentos, variando assim conforme o contexto. Nesse sentido, elas se tornam elementos fundamentais para a análise comunicacional que se propõe a apreender o movimento da interação. Como complementa Lima,

a comunicação está materializada nos discursos dos interlocutores que trazem impressas marcas do contexto em que a interação se dá, características dos interlocutores e da própria relação (2008, p. 118).

Por isso, entender as práticas discursivas no contexto das organizações implica em ir além do que elas dizem em suas mensagens (e dos meios pelos quais dizem) para compreender a relação em sua complexidade. Ou seja, considerar os elementos que constituem a relação e como se afetam mutuamente: discursos, contextos, posições e interesses dos interlocutores, motivação do encontro e interações econômicas, sociais, culturais e políticas. Diante disso, pode-se problematizar o exercício do profissional de comunicação de mediar os processos interacionais, afinal, a interação não se dá (somente) a partir do que é dito, mas da relação que os atores estabelecem para dar sentidos às ações da organização. Este entendimento exige, portanto, uma reconfiguração do modo como compreendemos, ensinamos e trabalhamos o fenômeno comunicativo no âmbito organizacional.

3. Da perspectiva metodológica

O percurso metodológico partiu de revisão bibliográfica que integrou estudos não apenas do campo da comunicação como das ciências sociais e dos estudos de linguagem para, posteriormente, realizar o trabalho de campo. Este contemplou entrevistas em profundidade e grupos de discussão com



A partir daí surge uma pergunta: até que ponto é possível estabelecer interações negociadas entre atores com objetivos e demandas divergentes?

os atores: profissional de comunicação da Vale, moradores do bairro Jardim Canadá e do Condomínio Monte Verde e representante do poder público de Nova Lima. Além disso, recorreu-se a dados secundários disponíveis no site da empresa.

A análise crítica de discurso (ACD) proposta por Fairclough (2001, 2003) se mostrou consonante com os pressupostos teórico-conceituais orientadores desta investigação. A ACD entende a linguagem como prática social, um modo de ação historicamente situado, socialmente construído, constitutivo de identidades e relações sociais. Sua perspectiva permitiu a articulação entre o ponto de vista teórico utilizado e a empiria, já que o autor trabalha com o método tridimensional que analisa três dimensões do discurso: texto, prática discursiva e prática social, evidenciando sua relação dialética.

O percurso metodológico adotado considera a interpretação articulada pela análise textual com processos discursivos e com processos sociais mais amplos, em contextos organizacionais. Assim, buscou-se perceber como os interlocutores usam o discurso para elaborar sua identidade, sua relação com o outro e sua realidade social, de forma ampliada.

4. Da análise dos discursos: um olhar sobre a mediação do comunicador

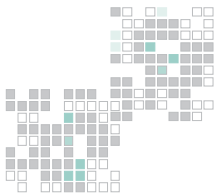
A partir da seleção de textos coletados em entrevistas e grupos de discussão, foi possível perceber a complexidade da relação estabelecida entre a Vale e os moradores do bairro Jardim Canadá e do Condomínio Jardim Monte Verde, que se configura por um forte tensionamento. Esta tensão se torna mais perceptível nos discursos das comunidades devido aos impactos da atuação da empresa na exploração da Mina de Capão Xavier.

Para promover e gerenciar seus relacionamentos com as comunidades, a Vale conta com uma estrutura específica, no setor de comunicação composto por vários profissionais. Cabe a um analista de comunicação a função de intermediar *in loco* tal relação, estabelecendo contato direto entre a empresa e os moradores das comunidades em questão.

A natureza do relacionamento é conflituosa devido às diferenças de interesse entre os atores. Isso configura outra dificuldade para o profissional de comunicação, que é pressionado tanto pela organização quanto pela comunidade. Essa situação nos leva a problematizar o papel do profissional de comunicação que lida com relacionamento com comunidades. A partir daí surge uma pergunta: até que ponto é possível estabelecer interações negociadas entre atores com objetivos e demandas divergentes? Torna-se evidente que, neste caso, a mediação é um processo que envolve diálogos, disputas, argumentações, compartilhamentos e contra propostas.

Barros Filho e Belizário (2007) defendem a impossibilidade do profissional de comunicação organizacional (ou, mais especificamente, de Relações Públicas) construir sua identidade em torno justamente do conflito de interesses, como mediador de relações conflituosas, ora atuando em prol dos interesses organizacionais, ora atuando em prol dos interesses de seus interlocutores.

Nas empresas, ele é a voz dos públicos. Leva demandas às instâncias decisórias, mas também toma decisões de modo a atentar a empresa para seus compromissos. (...) Para os públicos, ele, com sua voz e poder de ação dentro das organizações, abre canais, garante a transparência e a abundância de informações (Barros Filho e Belizário, 2007, p.105).



A pesquisa nos indica caminhos para perceber o exercício da mediação do profissional de comunicação. Os estudos tradicionais que abordam as funções e papéis do comunicador estão relacionados, em sua maioria, com as práticas profissionais, ou seja, se voltam para a importância do aspecto informacional e da elaboração de instrumentos para promover a comunicação de forma eficiente. No entanto, outra perspectiva de análise – a que é aqui adotada – deve propor-se a investigar a atuação do comunicador em comunidades a partir de uma dimensão interacional. Isto significa percebê-lo inserido numa teia de relações, entendendo sua dinâmica de mútua afetação e sua posição na relação em uma perspectiva não somente comunicacional, mas também política. Na medida em que a organização interfere na vida das pessoas, a demanda por contatos, trocas e respostas se amplia e o profissional, para representar a empresa, tem que se posicionar, o que evidencia os limites de sua atuação.

O exercício da mediação pelo profissional se configura como uma das principais características do processo comunicacional analisado, definindo muitas vezes as percepções dos moradores em relação à atuação da empresa. Por isso, a mediação foi escolhida como uma das categorias de análise do discurso para o desvelamento da relação em estudo. No entanto, no caso pesquisado, identifica-se que não é dado a este profissional a autonomia e o poder de decisão para lidar e resolver as situações que se apresentam a ele. Em decorrência de sua posição como representante da Vale, sua função confunde-se com o papel da organização porque a personifica. Mas, contraditoriamente, ele não tem poderes para agir em seu nome. A ausência do poder do profissional de comunicação se torna perceptível para as comunidades, dificultando a relação e gerando desconfiças e falta de credibilidade, o que reflete diretamente na imagem da empresa.

Esta questão esteve presente em vários textos coletados nas comunidades, evidenciando o incômodo de lidar e negociar com profissionais que não

possuem poder de decisão. Percebe-se que isso gera na comunidade um sentimento de desvalorização e desrespeito em relação à empresa.

A relação conosco é péssima. Tudo bem, a despeito de quem vem fazer reunião serem sempre pessoas educadas, de bom nível, são pessoas que não têm nenhum poder decisório. Isso eu acho que é um grande pecado nosso, aceitar reunião a esse nível (depoimento de um morador do condomínio Monte Verde).

O problema do profissional da Vale é o que eu te falo, é o nível hierárquico dele lá dentro. Ele não tem poder de decisão. Se fosse te falar de uma ordem, ele é da categoria lá embaixo, é o primeiro, o contato. Então eu acho assim, que um erro grande nosso é com quem falar (depoimento de um morador do condomínio Monte Verde).

Nestes discursos, nota-se que a comunidade tem clareza que a relação é negociada. Porém, o que a incomoda é a ausência do poder do profissional de comunicação, que impossibilita a resolução do problema, uma vez que ele tem de levar as propostas para a análise de um superior. Uma interação negociada pressupõe diálogo como caminho para alcançar o entendimento e pressupõe capacidades dos atores de ouvir, argumentar e decidir. No caso estudado, a ausência de poder de decisão compromete a relação. A demanda por uma negociação que realmente se efetive, demonstra que as comunidades esperam processos de comunicação dialógicos e considerem suas perspectivas.

Outro ponto importante observado, a partir do discurso do profissional de comunicação é que, apesar de não poder acatar determinada solicitação porque contraria os objetivos e políticas da empresa, ele estimula a entrega de projetos, por parte da comunidade, mesmo sabendo que estes não serão aprovados. Foi o caso do projeto de construção de uma igreja católica no bairro. Apesar da política da empresa em não apoiar financeiramente projetos



de caráter religioso, o profissional se vê com dificuldades para negar de modo aberto e definitivo a demanda da comunidade e, ao receber o projeto, o comunicador gera expectativas positivas e isto se torna um ponto de conflito na relação. O profissional acreditava que a iniciativa de receber o projeto era uma forma de mostrar que a empresa está aberta às demandas comunitárias e, assim, fomentar possibilidades de outras interações. No entanto, esta posição adiou a resposta negativa e fortaleceu a imagem de impotência do comunicador. Como conseqüência, criou-se uma situação que realça ainda mais as ambiguidades do cargo e a insatisfação da comunidade com a demora de respostas.

Recebi uma solicitação essa semana pra Vale dar apoio a um projeto de construção de igreja. Aqui internamente, eu tenho uma orientação de não apoiar projetos religiosos. Se eu der uma resposta dessa pra comunidade, ela vai me ver a 80 quilômetros de distância. Se a gente não fizer uma obra dessa, vamos ter um problema com a comunidade em geral, porque a visão deles não é a construção de uma igreja, mas de um espaço da comunidade, que eles sentem falta. Eles já pediram isso na prefeitura, já pediram em vários pontos. Eu não vejo nada que faça com que minha resposta seja diferente de um não. Mas, até hoje, tem três dias, eu não consigo elaborar uma resposta (depoimento do profissional de comunicação).

A frase “Eu não vejo nada que faça com que minha resposta seja diferente de um não” indica que o profissional sabe que sua resposta é um não, mas sabe também que não pode dizê-la diretamente à comunidade: “Mas, até hoje, tem três dias, eu não consigo elaborar uma resposta”. Este discurso aponta a existência do jogo entre aquilo que pode e aquilo não pode ser dito na relação. Os conflitos existem nas interações, assim como a impossibilidade de que todas as demandas sejam atendidas. Além disso, as interações são sustentadas por interesses, estes manifestados a partir da negociação e da disputa de sentidos que se

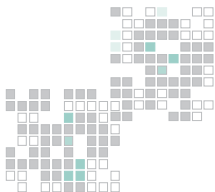
constituem como uma disputa simbólica de poder. Assim, muitas vezes, o ato de revelar os interesses, intenções e informações – que se apresentam como instrumentos de poder – pode significar a possibilidade de perdê-lo. Por outro lado, não revelar pode também gerar desconfiança, causando o mesmo efeito.

Na interação pesquisada, essa situação camufla, por um lado, a falta de poder do profissional que, apesar de saber das suas impossibilidades, deixa subtendido que pode resolver a questão colocada pela comunidade. Por outro, fica claro que a comunidade se sente desprestigiada e desrespeitada pelo constante protelar por parte da organização e do profissional. Logo, esse jogo no qual a falta de poder de decisão por vezes funciona como estratégia da organização, ao invés de fortalecer tal poder velado, o enfraquece perante a comunidade, mascarando o valor de transparência defendido pela empresa. O profissional tenta se posicionar como transparente, mas sua atitude não sustenta isso.

Para a Vale, a questão da transparência é algo que se mostra relevante, fazendo parte de seu discurso institucional. É mencionada, por exemplo, no detalhamento da política de desenvolvimento sustentável: “Garantir transparência quanto às políticas, procedimentos, práticas e desempenho da empresa em relação aos aspectos sociais, ambientais, econômicos e de governança junto às partes interessadas globalmente.” (VALE, 2010). Além disso, é considerado um valor, juntamente com a ética:

Representam o nosso comportamento como organização. Agimos com integridade, respeitamos as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunicamos nossas políticas e resultados de forma clara. (VALE, 2010).

Quando se analisa a atividade do profissional, nota-se que, em algumas situações, a transparência não pôde ser transformada em ação. No exemplo citado, caso o profissional agisse de acordo com o princípio da transparência, ele deveria



A análise empreendida sobre a mediação do profissional de comunicação parece indicar que talvez as novas configurações sociais estejam exigindo deste uma atuação (e um estudo sobre ela) que não se pautem pela busca da neutralidade.

dizer o não e explicar o motivo, mas, por receio de revelar – ou seja, deixar transparecer – sua verdadeira orientação estratégica e interesses, ele busca alternativas muitas vezes não condizentes a esse princípio para conduzir a situação. A análise empreendida sobre a mediação do profissional de comunicação parece indicar que talvez as novas configurações sociais estejam exigindo deste uma atuação (e um estudo sobre ela) que não se pautem pela busca da neutralidade, numa tentativa irreal de apagar as marcas dos tensionamentos da relação. Pelo contrário, o estudo parece apontar que, mesmo em bases de instabilidade e divergência de interesses, podem instaurar-se relações mais francas e dialógicas entre as organizações e seus interlocutores.

5. Considerações finais

A análise crítica do discurso, tal como proposta por Fairclough (2001), nos indica caminhos para compreender a amplitude do processo comunicacional nos ambientes organizacionais, na perspectiva da interação negociada. Ou seja, ajuda-nos a entender a relação sob a ótica dos grupos envolvidos, seu poder manifesto e a interpretação dos sentidos a partir das realidades e contextos de cada um.

A combinação entre texto, prática discursiva e prática social contribuiu para que marcas de conflitos e ambiguidades características da relação investigada emergissem, evidenciando a complexidade do papel do profissional de comunicação, já que realça componentes políticos, culturais e sociais de sua atuação. A análise demonstra como o exercício da mediação é relevante para a organização e a construção de sua imagem, na medida em que a atuação do profissional é um reflexo da organização na sociedade. Ao mesmo tempo, toda

ação desenvolvida pelo profissional nas comunidades se volta para a organização, pois configura a percepção dada à empresa.

Fica claro que o profissional que estabelece a mediação desempenha dois papéis que se tensionam. Primeiro, o de representar a organização, divulgando (e fazendo valer) suas políticas e apresentando suas demandas. E, segundo, o de ouvir e intermediar as expectativas apresentadas pela comunidade. Cada um desses papéis, por sua complexidade, gera tensões em diferentes âmbitos, que interferem na fluência da relação. Muitas vezes, as orientações organizacionais sobre o encaminhamento de determinada situação não condizem com as necessidades que emergem no processo interacional, em determinado momento.

O estudo nos mostrou ainda que o papel desempenhado pelo profissional é de significativa relevância para a condução do processo relacional estabelecido entre a Vale e as comunidades, mas, no entanto, a empresa não lhe dá autonomia para cumpri-lo. O profissional se vê, em alguns momentos, cerceado pelas políticas e condições estruturais da organização, o que lhe força a estabelecer contatos, ao invés de relacionamentos fortalecidos pelo diálogo e pela troca.

A partir da metodologia utilizada de ACD que clarificou, ao longo da pesquisa, os componentes ideológicos, políticos e sociais dos discursos, pode-se problematizar a formação dada ao profissional, tanto na universidade quanto nos cursos de treinamento elaborados por empresas ou entidades. Será que a preocupação com a instrumentalização voltada para eficiência e eficácia da comunicação não minimiza a complexidade da relação? Como as estratégias comunicacionais podem ser pensadas considerando a lógica das relações entre



os atores, em seus esforços de imprimir sentidos à realidade? Como considerar as práticas discursivas nas lógicas interacionais e seus impactos na reconfiguração da interação?

Um dos desafios do profissional nesta relação é lidar com as divergências, negociando demandas e expectativas dos atores envolvidos, sem se pautar apenas pela cobrança de resultados mensuráveis,

por parte da empresa. É importante salientar para o perigo de parametrizar um processo relacional a fim de medi-lo apenas quantitativamente. Mais importante, parece-nos, é desenvolver e estimular nos profissionais de comunicação a sensibilidade e a intuição para entender as dimensões subjetivas do outro, nos processos comunicacionais que estabelecem no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Volume 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p.199-213.

BARROS FILHO, Clóvis; BELIZÁRIO, Fernanda Branco. O enigma sistêmico das relações públicas como expressão da fragilidade de sua doutrina. In: BARROS FILHO, Clóvis (org). *Ética e Comunicação Organizacional*. São Paulo: Paulus, 2007.

FAIRCLOUGH, Norman. *Discurso e mudança social*. Brasília: Editora UnB, 2001.

FAIRCLOUGH, Norman. *Analysing Discourse: textual analysis for social research*. New York: Routledge, 2003.

FRANÇA, Vera V.; MAIA, Rousiley. A comunicação e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata V. (org). *Epistemologia da Comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003, p.187-203.

LIMA, Fábria Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. 2008. IN: OLIVEIRA, Ivone de L. e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul [SP]: Difusão, 2008.

QUERÉ, Louis. *D'un modèle épistémologique de la communication a un modèle praxeologique*. Paris: Réseaux, n° 46-47, 1991.

SPINK, Mary Jane P.; MEDRADO, Benedito. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, Mary Jane (org). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2004, p.41-61.

VALE. Conheça a Vale. Disponível em: <http://www.vale.com/pt-br/conheca-a-vale/paginas/default.aspx>. Acesso em: 15/12/2010.

