

FALAR SOBRE ORGANIZAÇÃO É FALAR SOBRE COMUNICAÇÃO? ESCOLA DE MONTREAL NO ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

DANIELLA ROCHA MAGALHÃES¹

Resumo

Este artigo apresenta um estudo qualitativo em que fazemos a leitura de uma organização da sociedade civil, o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil – FNPETI, a partir da Escola de Montreal. Nosso objetivo foi compreender a constituição comunicativa do FNPETI pela dinâmica texto – conversação, uma das bases teóricas dessa Escola. O procedimento metodológico foi a análise de uma unidade texto – conversação, extraída de assembleia plenária, cujo tema foi a filiação de novas organizações. Observamos que por meio da linguagem e da interação os agentes construíram sentido e materializaram um texto sobre as filiações. Essa análise nos permitiu aferir o potencial explicativo da Escola de Montreal. Se hipoteticamente suprimirmos o elemento comunicação do Fórum ele corre o risco de deixar de existir. Assim, podemos nos referir ao FNPETI como organização na comunicação.

Palavras-chave: comunicação organizacional; Escola de Montreal; organização na comunicação.

1. Introdução

A comunicação organizacional constitui um campo de pesquisa recente, porém, com várias abordagens, a depender do paradigma ao qual se filia. Pelo modelo tradicional ela significa o uso de instrumentos/estratégias visando favorecer o fluxo de informações e a interação entre os públicos internos e externos de uma organização. No entanto, esse modelo, de caráter transmissivo, tem se mostrado insuficiente para uma compreensão mais ampla da comunicação organizacional, bem como não encontra aplicabilidade em alguns tipos de organizações.

Outras abordagens, como a da *Communicative Constitution of Organizations* – CCO, inserida no campo interpretativista, tem apresentado reflexões mais profícuas para se entender o papel constitutivo da comunicação para as organizações. Por essa abordagem, a comunicação não está subordinada à organização, antes, é condição para sua existência. Uma das correntes da CCO é a Escola de Montreal, que por meio da linguagem analisa como as conversações do cotidiano, feitas pelos agentes, produzem textos, emergindo dessa dinâmica a organização.

Neste artigo nos propomos a fazer a leitura de uma organização da sociedade civil, o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil – FNPETI, a partir da Escola de Montreal.

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB); orientadora professora dra. Luíza Mônica Assis da Silva; e-mail: rochamdani@gmail.com.

Nosso objetivo é compreender a constituição comunicativa da organização a partir da dinâmica texto – conversação, uma das bases teóricas desta Escola.

Nosso referencial são os autores da Escola de Montreal, sobretudo Taylor e Casali (2009, 2010), bem como outros autores da CCO, como Oliveira (2014), Schoeneborn e Blaschke (2014). O procedimento metodológico adotado foi a observação não participante de uma assembleia plenária do FNPETI, da qual extraímos uma unidade texto – conversação para análise, cujo tema é a filiação de novas organizações ao Fórum.

2. Escola de Montreal

A comunicação organizacional possui conceitos diversos, marcados pelos paradigmas que os norteiam e validam. Pelo paradigma positivista o termo pode ser compreendido como comunicação *nas* e *das* organizações, na qual tanto organização quanto comunicação são conceitos diferenciados e o primeiro é subordinado ao segundo. A comunicação estaria a serviço da ação organizacional, utilizada de forma instrumental e/ou estratégica para garantir as relações e os fluxos informativos entre o público interno e externo (CASALI, 2009; CASALI e TAYLOR, 2010; BALDISSERA, 2009).

Outras abordagens compreendem o conceito a partir de um entendimento menos operativo e instrumental da comunicação, concedendo-lhe um lugar destacado na sua relação com a organização. Uma dessas abordagens é a *Communicative Constitution of Organizations* – CCO (para um entendimento do termo em português propomos nos referir a ele como organização constituída pela comunicação), que pode ser inserida no movimento interpretativista das ciências. A CCO defende que as organizações emergem da comunicação, ou seja, é a comunicação – compreendida como um meio para se realizar ações – que constitui as organizações.

Tal corrente se contrapõe ao modelo tradicional de comunicação organizacional, propondo uma leitura mais abrangente na qual organização e comunicação não são separadas ou independentes, antes, constituem uma dualidade. Segundo Oliveira (2014) a CCO possui três pressupostos básicos: (i) as organizações são constituídas por processos e eventos comunicativos que são continuamente interligados; (ii) a comunicação organizacional possui caráter emergente, assumindo e sublinhando que as organizações são fenômenos comunicativos complexos que desenvolvem uma lógica de ação própria, que não são passíveis de serem impulsionadas por atores isolados e por uma lógica estratégico-instrumental; (iii) uma organização não é entendida como objeto estático, mas antes como uma entidade em estado de geração contínua.

Estes pressupostos conduzem para uma compreensão da comunicação organizacional como ação que ocorre em contextos complexos, dinâmicos e interativos. Os processos e eventos comunicativos estão no centro da investigação e é por meio deles que a organização se manifesta. Para os defensores da CCO, as organizações enquanto entidades comunicativas só podem assegurar a sua continuidade através do entendimento contínuo de cada processo e evento comunicativo. São eles que materializam a organização.

Três escolas constituem a CCO (OLIVEIRA, 2014; SCHOENEBOERN e BLASCHKE, 2014): a Escola de Montreal de Comunicação Organizacional, o Modelo dos Quatro Fluxos (baseado na Teoria da Estruturação de Giddens) e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann. Todas compartilham a definição de que as organizações são constituídas pela comunicação. No entanto, possuem bases epistemológicas, teóricas e metodológicas distintas. Nesse artigo enfocamos a Escola de Montreal, utilizada como base teórico-metodológica para a leitura de uma organização social, o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil - FNPETI.

A Escola de Montreal tem como autores de referência James R. Taylor, Elizabeth van Every, François Coreen e Daniel Robichaud, no Canadá e Casali, no Brasil. Eles defendem o entendimento das organizações numa perspectiva analítica das ciências da linguagem. Para Taylor (2005), a contribuição da Escola está na afirmação de que a linguagem está muito além de algo que permite a codificação e decodificação de mensagens, como ela é pensada no paradigma clássico da comunicação transmissiva. Ela é analisada tanto como tecnologia da comunicação, quanto como produtora de significados. É a linguagem que permite que as pessoas formulem explicações que dão sentido às suas experiências e materializam o mundo real. “Analisamos a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, de produção de sentido” (TAYLOR, 2005, p. 11).

Segundo Casali (2010), os estudiosos da Escola de Montreal criticam a visão tradicional de organização, que resultou na sua reificação, como se fosse um objeto real, materializado em instalações físicas, tecnologias, pessoas ou máquinas. Ao contrário, defendem que organização “é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (TAYLOR e CASALI, 2010, p. 73).

As organizações são constituídas por uma diversidade de profissões, ambientes e interesses, onde há conflitos, divergências e agendas concorrentes. Como então esses elementos se mantêm unidos para se caracterizar uma organização? Eles propõem uma análise baseada em como a realidade é construída nas conversas cotidianas dos indivíduos à medida que esses realizam tarefas, ou, nas práticas comunicacionais localizadas dos sujeitos. Tais conversas, ocorridas em momentos específicos de interação, tanto reproduzem como criam uma rede que forma o ambiente social e material da organização. O que permite a formação das conexões da rede é o texto, a ação de textualizar.

O texto permite que uma conversação extrapole os limites de espaço e tempo de sua produção iminentemente local e situada; por sua vez, conversações estruturam e transformam textos. É nessa dupla tradução entre textos e conversações que emergem as organizações (TAYLOR e CASALI, 2010, p. 79).

Tendo como referencial a linguística, os autores da Escola de Montreal defendem o texto como uma linguagem funcional, que realiza uma tarefa em algum contexto. Assim, qualquer instância de uma linguagem ativa que desempenha um papel no contexto de uma situação pode ser chamada de texto. Diferente dos indivíduos, o texto não tem limitação espacial, podendo ser reproduzido e armazenado. “O texto é a ponte que passa por cima do abismo entre as conversações, isto é, entre situações

localizadas de interação. Um texto é gerado na comunicação e então, subsequentemente, instrui as conversações das diversas comunidades da organização (TAYLOR e CASALI, 2010, p. 76)”. Dessa forma, há uma relação circular e dinâmica entre texto e conversação: comunicação produz um texto, utilizado em conversações, que geram novos textos, que geram novas conversações.

Casali e Taylor (2010) exemplificam a abordagem texto - conversação com o trabalho empírico de Fauré, que em seu doutorado na Universidade de Toulouse III (2006) estudou as práticas de contabilidade de uma grande empresa francesa da construção civil. A atualização orçamentária foi escolhida como texto e os profissionais de uma das obras da empresa como unidade de observação da conversação. Fauré aferiu que um relatório financeiro é muito mais que um registro de números. É uma atividade realizada por meio de conversações, o que difere da ficção de que a contabilidade é meramente factual. Ao contrário, é uma atividade negociada até que as partes envolvidas estejam satisfeitas com o produto. Assim, sem um texto compartilhado, discutido, negociado e consensualizado, a organização deixa de existir.

Oliveira e Jungles (2011) também fizeram a análise de uma situação texto-conversação no contexto de uma obra da construção civil na área habitacional, na cidade de Tijucas, localizada na região metropolitana de Florianópolis-SC. Eles utilizaram como unidade de análise uma reunião de planejamento operacional entre os trabalhadores e os responsáveis pela obra. Segundo os autores o episódio permitiu observar como um evento comunicativo (a reunião) possibilitou a tradução das conversações em uma compreensão coletiva sobre como tratar uma situação específica, naquele caso, a sequência de etapas a ser levada em conta no futuro da obra. Assim, aferirem que o texto, mais que documentação formal ou estrutural durável, é também resultado da interação dos agentes por meio de conversações. A organização aqui é emergente de um evento comunicacional e concretizada pelos agentes através da linguagem.

3. Procedimentos metodológicos

Esse artigo é resultado de um estudo exploratório no qual nos propomos a fazer a leitura de uma organização da sociedade civil, o Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil – FNPETI, por meio da Escola de Montreal. Para isso elegemos como foco de análise uma das suas proposições: texto - conversação. Com o objetivo de entender como esse mecanismo ocorre no FNPETI extraímos um momento específico de conversação, ocorrido durante a assembleia plenária da organização, realizada no dia 30 de setembro de 2015.

O método utilizado para se extrair essa unidade de análise texto – conversação foi a observação não participante da assembleia e o instrumento utilizado foi o diário de campo, cujas anotações foram posteriormente transcritas para análise. O tema da unidade de análise foi o pedido de filiação de novas organizações ao Fórum. Consideramos esse tema relevante, uma vez que a natureza do FNPETI é de articulação e mobilização de atores, portanto, as organizações que dele participam conformam a sua própria identidade. O Fórum só existe enquanto organização de organizações, assim, são elas

que lhe dão materialidade (o item abaixo, Contextualização do objeto, detalha a sua natureza e estrutura). Além disso, observamos que o tema mobilizou os atores presentes à reunião, que lhe dedicaram cerca de uma hora de debate, com diversas falas das instituições.

3.1 Contextualização do objeto - FNPETI

O Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (FNPETI) é uma organização da sociedade civil de articulação e mobilização de atores visando impactar as políticas públicas para a prevenção e erradicação do trabalho infantil². Ele é composto por representantes do governo federal, dos trabalhadores, dos empregadores, de entidades da sociedade civil, do sistema de Justiça e de organismos internacionais, além de 27 Fóruns Estaduais, com formato semelhante ao nacional, que trabalham no formato de rede.

O FNPETI não é pessoa jurídica, mas seu caráter formal é garantido por meio do Instituto de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil (INPETI), o qual pode celebrar parcerias e convênios e assim garantir a gestão e o funcionamento do Fórum. Assim, o INPETI funciona como organização jurídica e técnica e o FNPETI como organização política.

A estrutura da organização é dividida em três níveis: a Plenária, instância máxima de deliberação, constituída pelos membros do Fórum nacional e dos fóruns estaduais e por pessoas físicas na condição de colaboradoras; a Coordenação Colegiada, instância de decisão política e técnica, composta pelos membros nacionais e a Secretaria Executiva, que responde pelo cumprimento das deliberações da Plenária e da Coordenação Colegiada e pela logística necessária para a implementação das ações.

3.2 Contexto da unidade de análise texto - conversação

São realizadas três assembleias plenárias por ano no FNPETI, momento no qual seus membros se encontram presencialmente para a discussão e deliberação dos assuntos mais relevantes. Cada organização custeia a presença de seu representante à reunião, muitos deles vindos de outros estados. As reuniões duram um dia inteiro e ocorrem em espaços diversos, sempre cedidos pelas organizações parceiras, uma vez que a sede do FNPETI não possui espaço para tal.

O tema objeto da nossa análise texto - conversação foi a filiação de novas organizações ao Fórum. Esse assunto foi discutido na reunião do dia 30 de setembro de 2015, no período da tarde e teve cerca de uma hora de duração. Ele estava programado na pauta da assembleia e contou com a participação ativa de muitos dos presentes.

Quatro organizações da sociedade civil haviam solicitado, poucos meses antes, sua filiação ao

² A legislação estabelece que no Brasil trabalho, remunerado ou não, é proibido para crianças e adolescentes menores de 16 anos. Acima dos 14 anos os adolescentes podem trabalhar na condição de aprendizes e entre 16 e 18 anos é proibido o trabalho noturno, perigoso e insalubre. As normativas que estabelecem idade e condições de trabalho são: Convenção 138, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificada pelo Brasil em 2002; a Constituição Federal de 1988; a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990) e a Lei da Aprendizagem (2000). Mesmo abrangendo os adolescentes, a nomenclatura oficial é trabalho infantil, portanto utilizada nesse texto para se referir aos dois públicos (crianças e adolescentes).

Fórum: Plan *International* Brasil, Winrock *International* Brasil, Fundação Roberto Marinho e Instituto Aliança³. Os presentes debateram e deliberaram a solicitação de cada instituição.

4. Descrição e análise

A secretária executiva do FNPETI, Isa Oliveira, procedeu à leitura dos pedidos de filiação das organizações que não estavam presentes à reunião: Plan, Fundação Roberto Marinho e Winrock. Já o Instituto Aliança enviou uma representante que fez a defesa do seu pedido presencialmente.

A primeira manifestação dos presentes foi sobre a Winrock, seguida rapidamente pela Fundação Roberto Marinho, cujo conteúdo das conversações resumimos brevemente abaixo, caracterizando as falas pelos nomes das organizações:

- Secretaria executiva do FNPETI: afirma que a Winrock conta com financiamento da JTI, uma empresa fumageira que possui comprovadamente trabalho infantil na sua produção, inclusive já tendo assinado Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com o Ministério Público do Rio Grande do Sul. Manifesta receio em sua filiação, pois o Fórum definiu como norma não fazer parcerias com organizações ou indivíduos que tenham ligação com trabalho infantil.

- Confederação Nacional da Agricultura (CNA): argumenta que o FNPETI precisa ter critérios mais objetivos e menos subjetivos para definir as aprovações. Afirma ter entrado no site da Winrock e visto que executam vários projetos importantes, inclusive com o tema do trabalho infantil na área rural no Sul do país, onde a situação é grave e complexa. Salienta de que quem pediu a filiação foi a organização e não seus financiadores e sugere como critério que toda organização que quiser se filiar antes participe de uma reunião presencial para se apresentar e justificar seu pedido.

- Ordem dos Advogados do Brasil, seção Rio Grande do Sul (OAB/RS): afirma desconhecer o trabalho da Winrock, pois nunca passou pelo Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente do Rio Grande do Sul e solicita conhecer primeiro para então tomar uma decisão.

- Organização do Sistema de Justiça de Santa Catarina: questiona o financiador, afirmando que a indústria fumageira é a que mais emprega crianças e adolescentes, conhecidamente.

- Fórum Estadual de Prevenção do Trabalho Infantil da Paraíba: sugere que todos os pedidos de filiação ao Fórum Nacional só ocorram após parecer dos Fóruns Estaduais. Nesse momento o representante da CNA sugere mais um critério: o condicionante pode ser a organização ser filiada primeiro ao Fórum do seu estado de atuação para depois se filiar ao Nacional.

- Secretaria executiva FNPETI: lembra que o único financiador da Winrock no Brasil é a JTI. Coloca na pauta a Fundação Roberto Marinho, afirmando que tem trabalhos importantes, mas é mantida pelas organizações Globo, que atua com trabalho infantil (inclusive a Globo foi foco discussão no período da manhã, devido ao trabalho infantil artístico e que estava sendo objeto de disputa jurídica

³ Plan: organização internacional com atuação também no Brasil, voltada para a área da infância e adolescência; Winrock: organização internacional com atuação também no Brasil, voltada para a área de direitos humanos, incluindo criança e adolescente e meio ambiente; Fundação Roberto Marinho: organização brasileira, com atuação nas áreas de educação, cultura e meio ambiente; Instituto Aliança: organização brasileira com atuação nas áreas de infância, adolescência e juventude.

com o Ministério Público Federal do Trabalho, membro do Fórum Nacional).

- Pessoa física filiada: argumenta que é preciso analisar caso a caso, levando-se em conta as especificidades de cada organização. Afirma que Plan e Instituto Aliança são reconhecidos e que tem projetos aprovados nos Conselhos Estaduais e Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente. Sugere que o pedido do Winrock seja primeiro submetido ao Fórum Estadual de Prevenção do Trabalho Infantil do Rio Grande do Sul e o da Fundação Roberto Marinho aos atores atuante na área de trabalho infantil no Rio de Janeiro.

- Pessoa física filiada: ressalta que a filiação ao FNPETI é importante, pois significa a legitimidade do Fórum.

Durante as falas das organizações foram feitos muitos pedidos de apartes e complementações. Ao final os presentes chegaram a um consenso sem precisar de votação, prática essa não inserida na cultura do FNPETI, que reafirma em todas as assembleias a necessidade de acordos para se evitar o voto. O resultado foi: o Instituto Aliança foi aprovado por aclamação; a Plan foi aprovada, com o encaminhamento para participar e se apresentar na próxima assembleia plenária; os pedidos da Winrock e da Fundação Roberto Marinho seriam remetidos para os Fóruns Estaduais de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro para análise prévia.

Essa unidade de análise sobre as filiações nos indica o quanto a conversação é elemento estruturante do FNPETI. Como organização de articulação e mobilização de atores, a conversação, por meio da interação entre os agentes, no caso os representantes das organizações membro, é a base para as definições e deliberações do Fórum. Aqui, a linguagem cumpre papel central, pois foi por meio dela que os agentes interpretaram a situação, formularam opiniões, debateram e construíram consenso em torno de um tema de interesse da organização. Como defendido por Taylor (2005), a linguagem nos permite observar as interações comunicativas e a construção de sentidos sobre as filiações. A fala de uma representante pessoa física exemplifica essa questão ao ressaltar a importância do tema da filiação para o FNPETI, pois trata-se de garantir sua legitimidade.

A diversidade de falas mostra-nos uma conversação simétrica e horizontal, bem como a forma com que os sentidos foram sendo elaborados e disputados sobre o tema. A partir dos lugares de fala ou de pertença, ou seja, das organizações as quais representam, os agentes foram construindo significados para a questão, buscando defender seus pontos de vista. A representante do Fórum Estadual da Paraíba, por exemplo, argumenta que as filiações ao Fórum Nacional sejam decididas, antes, pelos fóruns estaduais, levando-nos a inferir sobre sua busca em visibilizar e legitimar o papel dos fóruns nos estados. Já a fala do representante da Confederação Nacional da Agricultura (CNA), uma das que durou mais tempo e teve muitos pedidos de apartes, evidencia a busca por critérios técnicos, tentando tirar de foco a questão do financiador da organização Winrock, uma empresa de agricultura (JTI), cujo ramo a CNA faz a representação nacional.

A dinâmica conversacional analisada nos mostra ainda como o texto foi sendo construído pelo FNPETI. Mais que um elemento formal ou oficial, ele emergiu das conversações e foi concretizado

nos resultados deliberados. O Fórum Nacional não possuía critérios elaborados e oficializados sobre as filiações, ou seja, esse texto não estava estruturado. No entanto, o tema surgiu e, por meio das conversações, esses critérios foram sendo construídos, acessando-se dados, opiniões, memórias e reflexões, materializando-se, assim, o texto. Tal texto ficou explícito na decisão final, que levou em conta as sugestões dos agentes. E ele pode inclusive se transformar num texto oficial e estruturado, a partir dos critérios levantados na conversação.

Os pressupostos da CCO elencados por Oliveira (2014) podem ser encontrados na dinâmica texto - conversação analisada: um evento comunicativo (assembleia plenária) gerou um processo de interação coletivo e dinâmico, do qual emergiu a organização. Claro que essa unidade texto - conversação não pode ser considerada de forma isolada (aqui o fizemos apenas para efeitos de análise), ao contrário, ela é continuamente interligada a outras unidades que, de maneira ampla e em rede, fazem emergir o FNPETI. Ou seja, a comunicação – entendida como meio para se realizar ações – constitui a organização. Se hipoteticamente suprimirmos o elemento comunicação e conversação do Fórum Nacional, ele corre o risco de deixar de existir. Assim, faz sentido dizer do FNPETI como organização na comunicação.

5. Considerações finais

O objetivo desse artigo foi compreender a constituição comunicativa da organização da sociedade civil Fórum Nacional de Prevenção e Erradicação do Trabalho Infantil – FNPETI, a partir da dinâmica texto – conversação, uma das bases teóricas da Escola de Montreal.

A análise de uma unidade texto-conversação, extraída de observação não participante feita durante um evento comunicativo, a assembleia plenária dos membros, nos permitiu compreender como a conversação é elemento estruturante dessa organização. Os agentes, por meio da linguagem e da interação, debateram, formularam e definiram encaminhamentos para um tema relevante para o FNPETI, a filiação de novas organizações. As conversações ocorridas durante esse evento comunicativo geraram um texto, qual seja, os critérios e as definições sobre a entrada de novos membros. Através dessa dinâmica os atores construíram e disputaram sentido para as filiações que, mais que um tema, é uma questão central na constituição da identidade organizacional do Fórum.

Assim, a análise de uma unidade texto – conversação nos permitiu observar o papel constitutivo da comunicação para essa organização. É por meio dela, compreendida como ação contextual e dinâmica, que o FNPETI emerge. Dessa forma, reforçamos a abordagem da Escola de Montreal, ampliando o olhar da comunicação organizacional para um conceito mais interativo e relacional, na qual comunicação e organização estão intrinsecamente interligados.

REFERÊNCIAS

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”.

In: KUNSCH, Margarida MK (Org.). Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, p. 107-134, 2009.

OLIVEIRA, E. S. **O princípio CCO – Comunicação constitui a organização: estudo comparativo com centro na questão constitucional.** In: GONÇALVES G. e GUIMARÃES M. (Orgs.). Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas. Livros Labcom Books: 2014, vol. 1.

OLIVEIRA, R. R. de; JUNGLES, A. E. **A Relação da Comunicação e Gestão de Obras como um Processo de Transformação Conversações/Textos.** ANPAD. RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 6, pp. 476-497, Maio/Jun. 2011.

SCHOENEBOERN, D. & BLASCHKE, S. **The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison.** Management Communication Quarterly, 2014, Vol. 28(2) 285-316.

TAYLOR, J. R. **Comunicação organizacional: uma ciência híbrida.** Revista de Estudos de Jornalismo & Relações Públicas. São Paulo: UESP, 2005.

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