



Construindo pontes entre a Comunicação Organizacional e a Comunicação Corporativa:

revisão, desenvolvimento e olhares para o futuro¹

Bridging Corporate and Organizational Communication: review, development and a look to the future

Lars Thøger Christensen

University of Southern Denmark, Odense

ltc@sam.sdu.dk

Joep Cornelissen

VU University Amsterdam, Amsterdam, Netherlands

cornelissen@rsm.nl

https://doi.org/10.14195/2183-6019_4_2

Resumo

A teoria e a prática da comunicação corporativa são habitualmente orientadas por interesses disciplinares para além dos do campo da comunicação organizacional. Por outro lado, o foco na preocupação com a integridade e consistência das mensagens corporativas tem vindo a influenciar cada vez mais os estudos contemporâneos da comunicação organizacional. Neste contexto, apresentamos uma revisão crítica sobre as pesquisas feitas no âmbito da comunicação corporativa, por forma a constituir uma plataforma que permita destacar cruzamentos importantes com as pesquisas tradicionais da comunicação organizacional e que possibilite uma maior integração entre estes dois domínios de investigação. O objetivo desta revisão é, por um lado, esbater os tradicionais pressupostos subjacentes às pesquisas de comunicação corporativa e, por outro, mostrar como essas dimensões interagem no âmbito das análises organizacionais e de comunicação, demonstrando, assim, as potencialidades de um cruzamento² benéfico para as duas áreas. Esse cruzamento, como iremos ilustrar, enriquece a teorização da comunicação corporativa

e da comunicação organizacional e pode melhorar a relação das entre as análises micro e macro.

Palavras-chave: Comunicação corporativa, consistência, integridade e cruzamento de campos

Abstract

The theory and practice of corporate communication is usually driven by other disciplinary concerns than the field of organizational communication. However, its particular mind-set focusing on wholeness and consistency in corporate messages increasingly influence the domain of contemporary organizational communication as well. We provide a formative and critical review of research on corporate communication as a platform for highlighting crucial intersections with select research traditions in organizational communication to argue for a greater integration between these two areas of research. Following this review, we relax the assumptions underlying traditional corporate communication research and show how these dimensions interact in organizational and communication analysis, thus, demonstrating the potential for a greater cross-fertilization between the two areas of research. This cross-fertilization, as we will illustrate, enriches the theorization of

corporate and organizational communication and may better link micro- and macro level analyses.

Keywords: Corporate communication, consistency, wholeness, cross-fertilization

¹ Artigo originalmente publicado em 2011, na revista *Management Communication Quarterly*- 25(3) 383-414 -, e traduzido por Rosa Maria Sobreira e Joana Lobo Fernandes. Em respeito pelos direitos da edição inglesa, seguimos as regras de citação do artigo original. Rosa Maria Sobreira é doutorada em Ciências da Comunicação (Comunicação Estratégica) pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. É docente no Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra onde leciona unidades curriculares de Relações Públicas, Relações com os Media, Comunicação de Marketing e Comunicação Estratégica. Joana Lobo Fernandes é doutorada em Ciências da Comunicação (Comunicação de Ciência e Responsabilidade Social dos Centros de Investigação) pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. É docente no Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra onde leciona unidades curriculares de Relações Públicas, Direito da Comunicação e do Marketing e Deontologia e Responsabilidade Social Empresarial.

² No original: cross-fertilization.

Introdução

O interesse pelo estudo da comunicação corporativa, por parte de disciplinas como a gestão e teoria organizacional, as relações públicas e os estudos de comunicação de massa (p. ex., Shelby, 1993), tem sido contínuo e crescente. Nos últimos anos, esse interesse tem sido estimulado não só por um aumento de publicações de trabalhos teóricos e empíricos, que exploram os processos e as consequências das representações corporativas nos stakeholders (p. ex., Marchand, 1998), mas também pela emergência de ideias, como a responsabilidade social das empresas (RSE), a sustentabilidade e a cidadania corporativa, que têm implicações claras na comunicação com os stakeholders (p. ex. Cheney, Roper, & Maio, 2007). Esse interesse tem sido, também, confirmado pela presença generalizada e estratégica de profissionais de comunicação corporativa nas organizações privadas e públicas que vêm implementando procedimentos e sistemas de comunicação (p.e, Cornelissen, 2008a).

Embora o interesse na comunicação corporativa seja variado e

multifacetado nestes trabalhos, todos eles têm contribuído para realçar a importância, económica e social, da comunicação corporativa tanto como prática profissional como objeto central de estudo e de reflexão académica (Christensen, Morsing & Cheney, 2008).

É com o objetivo de identificar áreas críticas de pesquisa que, neste âmbito, nos propomos analisar as perspetivas existentes sobre comunicação corporativa que permitam o seu desenvolvimento teórico. Acreditamos que, atualmente, a pesquisa em comunicação corporativa está específica, e principalmente, focada nas questões do controlo e da organização da comunicação (Cornelissen, 2008a; Christensen, Morsing, et al, 2008), sendo dada muito pouca atenção à comunicação em si ou aos modelos de comunicação direcionados para os stakeholders (ver também Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh, 2007). Face a isto, defendemos que o campo da comunicação corporativa ganharia com a existência de um modelo de base destinado a compreender mais o papel organizador da comunicação,

(ex., Taylor & Van Every, 2000) revertendo o tradicional foco na organização da própria comunicação. Esta reversão abriria não só espaço para o desenvolvimento teórico, mas também evidenciaria as importantes ligações entre estes dois campos, em grande parte independentes, mas relacionados, que são a comunicação corporativa e a comunicação organizacional (Shelby, 1993).

Com este artigo pretendemos proporcionar as bases para uma maior ligação entre estes dois tradicionais campos de estudo. Para isso, o nosso ponto de partida será fazer uma análise crítica do atual estado da arte sobre a comunicação corporativa. Neste âmbito, problematizaremos os pressupostos e as preocupações atuais e procuraremos, analiticamente, demonstrar que os trabalhos existentes pressupõem um raciocínio metonímico, onde um nível de análise organizacional, ou macro, na qual uma parte das atividades, ou a voz de sujeitos únicos (p. ex., gestores), são tidas como representativas de toda a organização.

Pretendemos colocar em contexto as diferenças com a comunicação organizacional, onde os trabalhos

recentes se têm concentrado em como, através das micro-interações entre atores, as organizações “emergem” metaforicamente ou são “constituídas” por atos comunicativos (Taylor & Van Every, 2000; Cooren, 1999). Em consequência, serão apresentadas ligações teoricamente importantes entre a perspectiva metonímica e metafórica dos estudos no âmbito da investigação em comunicação corporativa. Neste exercício, pretende-se não só evidenciar as linhas comuns que atravessam as áreas da comunicação corporativa e organizacional, mas também como, do ponto de vista da teorização destes dois campos, sistemática e empiricamente, se pode ganhar com uma maior integração entre as duas áreas.

Conclui-se este trabalho com um conjunto de recomendações para futuras pesquisas. O objetivo é orientar os investigadores em comunicação organizacional, no sentido de integrar a teoria e a prática da comunicação corporativa e, desta forma, contribuir para uma melhor articulação entre as análises micro e macro realizadas nestas áreas.

Comunicação Corporativa: Uma mentalidade predominante

Dada a grandeza e a diversidade da literatura sobre comunicação corporativa, uma revisão exaustiva da mesma não é possível no âmbito deste trabalho. Em vez disso procuramos construir um mapa da pesquisa em comunicação corporativa por forma a destacar quais as definições e as teorias atuais, assim como os constructos, os resultados e os modelos de discussão dominantes. Deste modo, pretendemos demonstrar (a) a comunicação corporativa é uma forma específica de pensamento que perpassa e molda muitos tipos diferentes de organizações e (b) a comunicação corporativa, como consequência, é muito importante para o campo da comunicação organizacional, embora seja frequentemente orientada por outras preocupações disciplinares. No seu conjunto, as definições de comunicação corporativa são, muitas vezes, pouco claras, vagas, ou estão em falta na literatura convencional. Assim, em muitas obras o conceito de comunicação corporativa é tido como “um dado adquirido”, surgindo apenas definidos de forma

indireta, quando são descritos os diferentes tipos de atividades que integra, inclusive, por exemplo, a comunicação de crise, as relações com os média, as relações com a comunidade, as relações com investidores, as relações com colaboradores, *public affairs*, e outras atividades de comunicação que são, tradicionalmente, associadas com o vasto campo das relações públicas (Argenti, 1998; Dilenschneider, 2000; Goodman, 1994). Ora, sem uma articulação clara das suas diferenças, estes textos parecem propor que a comunicação corporativa consiste numa versão mais contemporânea e sofisticada das relações públicas (p. ex., Dilenschneider, 2000). Mesmo nos textos onde a fundamentação teórica é mais elaborada, a comunicação corporativa surge muitas vezes definida em termos de outras práticas de comunicação, incluindo a comunicação de marketing, a comunicação organizacional e a comunicação de gestão (p.ex. van Riel, 1995; van Riel & Fombrun, 2007). Ou seja, a designação comunicação corporativa, nestas obras, é simplesmente usada como uma denominação abrangente¹ para um vasto conjunto de

¹ No original: “umbrella”

práticas de comunicação e atividades de gestão (Shelby, 1993). Contudo, cada vez mais, a comunicação corporativa é considerada uma disciplina “emancipada”, isto é, uma disciplina com uma lógica distinta e com ambição própria. Nesta perspectiva, a comunicação corporativa assume grande significado para o amplo campo da comunicação organizacional. Apesar de comunicação corporativa ter sido um termo usado livremente, de forma bastante vaga, referindo-se às *mensagens das grandes corporações*, hoje ele designa uma forma específica de pensamento que pode ser aplicado a muitos, se não todos, os tipos de organizações (Cornelissen, 2008a).

De acordo com Harrison (1995), o objetivo da comunicação corporativa, como um campo teórico e de prática, *é o de gerir todas as comunicações que envolvem uma organização como uma entidade corporativa*. Da mesma forma, van Riel (1995) descreveu comunicação corporativa como uma estrutura abrangente concebida e organizada para integrar “a totalidade de mensagem de negócio” (ver também, Åberg, 1990). Esta estrutura abrangente tem como atividade central a “orquestração” das diferentes

mensagens e comportamentos (van Riel, 1997). Mais recentemente, van Riel e Fombrun (2007) definiram comunicação corporativa como “o conjunto de atividades envolvidas na gestão e orquestração de toda a comunicação, interna e externa, destinada a criação de pontos de partida favoráveis com os stakeholders dos quais organização depende “(p. 25)². Ou seja, em vez de buscar diferentes identidades, de acordo os diferentes alvos de comunicação, ou deixar cada departamento lidar autonomamente com a comunicação que lhe diz respeito, a visão da comunicação corporativa contemporânea é o de *colocar a gestão de todos os tipos de comunicação sob uma única bandeira*.

Assim, a natureza distintiva da comunicação corporativa tem menos a ver com o crescente número de funções e disciplinas de comunicação que pretende subordinar, e mais com a visão que fornece para a gestão contemporânea.

2 No original: “*the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favourable starting points with stakeholders on which the company depends*” (p. 25).

A comunicação corporativa difere de outros tipos de gestão da comunicação, não porque ela reclama integrar uma gama mais ampla de atividades de comunicação, ou porque se dirige a um número mais vasto de audiências organizacionais, mas porque *a sua razão de ser*³ é a de “organizar” as atividades de comunicação da organização como *uma entidade coerente* (Jackson, 1987). Em contraste com os outros tipos de comunicação organizacional - por exemplo: a publicidade, a comunicação com colaboradores ou comunicação técnica - em que tipicamente aborda audiências muito específicas com mensagens distintas, as mensagens *corporativas* destinam-se a muitas audiências de uma só vez, na esperança de estabelecer e manter uma reputação corporativa favorável e coerente com os diferentes grupos de stakeholders (p. ex. Cornelissen, 2008a).

O amplo e relativamente diversificado campo da comunicação corporativa é, deste modo, dotado de uma *mentalidade* comum e de uma certa forma de pensar que a aproxima da

3 No original: “*raison d’être*” (p. 25).

comunicação organizacional, sob a forma de imagens e de ideais de unidade, integridade e totalidade. Em muitos aspetos, esta mentalidade comum diz respeito às raízes etimológicas do adjetivo “corporativo”. Com origem no latim “corpus”, “corporativa” sugere uma entidade coletiva, unidos num só corpo. Assim, ao classificar a comunicação como “corporativa” estamos a invocar o “corpo” como metáfora de unidade e de totalidade. Quando concebemos a comunicação como esforço corporativo específico, referimo-nos, portanto, aos esforços das organizações para comunicar como um todo integrado, ou, seja, como entidades “corporais” (Christensen, Morsing, et al., 2008).

Na prática, a visão de integridade e totalidade manifesta um objetivo de projetar uma imagem *consistente e inequívoca* daquilo que a organização “é” e defende. Apesar de diferentes formas, os teóricos da comunicação corporativa defendem, fervorosamente, que as organizações devem, consistentemente, falar a uma só voz com diferentes mercados e diferentes públicos (Dolphin, 1999; Schultz & Schultz, 2003; Schultz, Tannenbaum,

& Lauterborn, 1994; Smith, 1996). Segundo van Riel e Fombrun (2007, p. 23), o trabalho fundamental da comunicação corporativa é revelar a personalidade da organização que está por trás de uma marca, por forma a) minimizar as discrepâncias provenientes dos diferentes traços da identidade corporativa; b) definir e atribuir responsabilidades de comunicação através da organização; c) e obter apoio (interna e externamente) para as iniciativas da organização. Deste modo, comunicação corporativa define toda uma nova gama de atividades de gestão, centradas na *integração, na coordenação e na orquestração* da comunicação de uma organização (Cornelissen, 2008a). Ao articular os símbolos, as mensagens, os procedimentos e os comportamentos, as organizações esperam aparecer como um todo consistente e coerente aos olhos dos diferentes públicos e diferentes meios de comunicação (p.ex., Duncan, 1993; Schultz et al., 1994).

De forma expectável, esta ambição, por vezes designada como “comunicação integrada”, foi abraçada, em particular, por formadores e profissionais do marketing. Estes defendem que o

alinhamento dos símbolos, mensagens, entre outros, é necessário para que as organizações a) possam otimizar os seus orçamentos de comunicação (Smith, 1996), (b) se destaquem como marcas diferenciadas e interessantes num contexto de mercado desordenado. (Duncan, 2005; Knox & Bickerton, 2003; Shimp, 2003), (c) e sejam reconhecidas como legítimos intervenientes no globalizado mundo de hoje (Balmer, 2001; Gioia, Schultz, & Corley, 2000; Schultz & Kitchen, 2000). Alguns especialistas da comunicação de marketing sugerem mesmo que a integração é algo inevitável (p. ex., Duncan & Caywood, 1996; Schultz et al, 1994; & Schultz Schultz, 2003) e “absolutamente imperativo para o sucesso” (ver também, Argenti, Howell, & Beck, 2005). Apesar da questão da integração de comunicação de uma organização ser um tema recorrente em muitos domínios, incluindo na identidade visual⁴ (p. e., Olins, 1989), na cultura empresarial (p. e., Deal & Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1982; cf. Martin, 1992), e nas relações públicas (Gronstedt, 1996; Hutton, 1996a, 1996b; ver também,

⁴ No original: corporate design

Scholes & Clutterbuck, 1998), a comunicação corporativa entende-se a si mesma como sendo a disciplina de comunicação integrada por excelência, reivindicando reunir todas disciplinas de comunicação possíveis e fornecer um abrangente quadro de referência para a sua integração (Argenti et al, 2005; Cornelissen, 2008a; Harrison, 1995; Nessmann, 1995; van Riel, 1995).

**As partes e o todo:
a organização
como um ator unitário**

Uma característica central da comunicação corporativa, como um campo de pesquisa e de prática profissional, é, portanto, que o mesmo concebe a organização como uma única unidade que comunica com os seus stakeholders. Uma organização não se esgota nos seus gestores individuais, nos edifícios, nas campanhas publicitárias, ou nas interações com os funcionários que comunicam entre si. Ou seja, tudo isto é visto como peças ou fragmentos da mesma organização comunicativa enquanto objeto de análise. Os principais argumentos e

*Os teóricos da
comunicação
corporativa
defendem,
ferverosamente, que
as organizações
devem falar a
uma só voz com
diferentes mercados
e diferentes públicos*

análises relacionadas com a comunicação corporativa, em outras palavras, pressupõem uma metonímia. A metonímia é uma operação linguística e cognitiva em que implicamos certas partes (p. ex., edifícios) para substituir diretamente uma ideia maior ou um conceito (p. ex., a corporação). Como Manning (1979) descreve:

Metonímia toma o todo (uma organização) de acordo com o indicado por uma das suas partes (p. ex., o número de níveis de uma organização, a dimensão das normas que regem os procedimentos, as taxas de mobilidade dentro da organização). O conjunto é, portanto, representado pelas partes; as características essenciais de um conjunto são reduzidas a indicadores (p. 662).

Esta ideia de metonímia permite experienciar as partes e o todo comprimido num só, o que adapta a metonímia e nos leva a ver o conjunto (neste caso, a organização) como diretamente implicado em qualquer uma das atividades ou partes específicas, como por exemplo, um anúncio publicitário ou

um derramamento de petróleo. Para nós, este entendimento é fundamental para, tanto investigadores como profissionais, pensarem a comunicação corporativa. O próprio conceito de uma “identidade corporativa”, por exemplo, foi inicialmente idealizado por dois designers (Lippincott e Margulies), que defendiam que as identidades visuais⁵ podem invocar e representar a totalidade da organização (ver também Olins, 1989).

A metonímia como ideia central tem vindo a ser sustentada e reforçada pela pesquisa sobre comunicação corporativa desenvolvida no âmbito das escolas de negócios (p. e., Argenti, 1998; Fombrun & Rindova, 2000). Ao alinharem-se com a investigação de negócios, nas questões de estratégia, gestão e organização, os investigadores de comunicação corporativa agregam ideias desse campo e incorporam, ainda, o implicitamente sustentado, conceito de metonímia na análise organizacional ou níveis de análise da organização (p. e., Fombrun & Rindova, 2000; Fombrun & van Riel, 2004; Hatch & Schultz, 2001). A maior parte, se não todos,

os constructos contemporâneos e as teorias desenvolvidas no âmbito das pesquisas em comunicação corporativa, incluindo teoria dos stakeholders, imagem corporativa e reputação, RSE, integração, identidade corporativa e a cidadania corporativa, são desenvolvidas com base na referida ideia de metonímia e associada à análise organizacional ou um nível de análise da organização.

No entanto, a metonímia e a metáfora, como sabemos da linguística, são figuras de estilo e formas de compreensão que estão intimamente relacionadas. Gareth Morgan (1983) nos seus primeiros trabalhos argumentava que a metáfora faz sentido “*in a primal way*” (p. 602) e que a metonímia seria usada como uma “forma secundária dentro do domínio ou do contexto forjado por intermédio da metáfora” (Morgan, 1983, p. 602). Morgan já reconheceu a interdependência mútua entre o metafórico e metonímico: “Metáfora e metonímia estão sempre interligadas. Não se pode ter uma sem a outra” (Morgan, 1996, p. 231). Contudo, o autor argumenta que “uma imagem metafórica apoia-se nalgum tipo de redução metonímica,

caso contrário não é sólida. (Morgan, 1996, p. 231). Mas Morgan também sugeriu que “a metonímia é totalmente dependente da metáfora, pois sem uma imagem predefinida não temos nada para a ver” (Morgan, 1996, p. 231). O ponto crucial é que vendo realmente as *organizações como atores únicos ou como constituídas em comunicação* que exigem ambas o uso de metáforas – por exemplo, de uma organização como uma pessoa ou de comunicação como um ato físico de construção - e as justaposições metonímicas em que nas várias partes pode-se ver o conjunto (pessoa ou construção).

A forte ligação entre a metonímia e a metáfora tem sido reconhecida pela linguística. Por exemplo, Jakobson (1956/1990) é o autor da famosa ideia de que as metáforas e as metonímias fornecem a “estrutura bipolar” da linguagem; isto é, ambas são necessárias para o desenvolvimento do discurso e do significado através de declarações de similaridade (metáfora) e contiguidade (metonímia), e tanto uma como outra implicam-se mutuamente no real uso da linguagem. Do mesmo modo, Goossens (1995a, 1995b) referiu-se às frequentes expressões que combinam

5 No original: visual designs

estas duas figuras de estilo, como “metonímia-dentro-metáfora”⁶, e que ocorre quando “uma entidade usada metonimicamente é incorporada dentro de uma expressão metafórica (complexa)”⁷ (Goossens, 1995a, p. 172). Goossens (1995a, 1995b) apontou, também, para outra categoria de expressões, as “metáfora-de-metonímia”⁸ que têm sido usadas frequentemente como um tipo de “conexão” ou “interação” entre metonímia e metáfora (Deignan, 2005).

Cornelissen (2008b) considerou os constructos tais como identidade corporativa e a cidadania “metáforas-de-metonímia”. A ideia do autor é que esses constructos pressupõem, em primeiro lugar, uma metonímia – atividades separadas são a marca registrada de uma organização única – que pode, então, ser o caminho para uma interpretação mais metafórica de uma organização, como unidade única, agindo como se fosse uma pessoa humana com uma identidade, direitos de cidadania e obrigações.

6 No original: “metonymy-within-metaphor”

7 No original: “a metonymically used entity is embedded within a (complex) metaphorical expression”

8 No original: “metaphor-from-metonymy,”

Atualmente, esta ideia de metonímia perpassa o nosso pensamento. Os stakeholders, por exemplo, têm uma inclinação natural para atribuir determinados traços de identidade a uma organização e tratá-la como (se fosse) uma pessoa no processo de formação de uma imagem sobre ela. Cohen e Basu (1987, p. 463) defenderam que os stakeholders de uma organização têm tendência para perceber uma empresa em termos “corpóreos”⁹ e atribuir características de forma holística (onde percebem as relações entre as características e, também, propriedades configurativas, para além de características meramente correlacionadas, para conseguir a percepção de uma entidade intacta). Efetivamente, esses stakeholders também dão crédito a essa organização com determinados traços de identidade, como fariam com uma pessoa (Cohen & Basu, 1987). A implicação da metonímia, como exemplifica este caso, é que ela privilegia o todo sobre as partes específicas e sugere uma imagem “totalitária” do controle que os profissionais de comunicação ambicionam gerir.

9 No original: “corporeal”

As limitações da Comunicação Corporativa

Como um projeto estratégico de gestão de comunicação que enfatiza a totalidade, a integração e a coerência, a comunicação corporativa pode ser questionada e criticada a partir de muitos ângulos diferentes. Na perspectiva da comunicação, a falha mais óbvia desse projeto é sua dependência de *modelos lineares de comunicação*. Os modelos clássicos sobre identidade corporativa, imagem e reputação, por exemplo, geralmente, assumem os processos de comunicação da organização para os seus stakeholders como sendo de um só sentido (p. ex., Abratt, 1989; Olins, 1989). Embora haja alguma auscultação dos stakeholders ou tentativas de obter *feedback*, nesses modelos a intenção é para *apresentar* a identidade corporativa que, assume-se, irá transformar-se, quase automaticamente, em algo equivalente à imagem corporativa do lado dos stakeholders. Fombrun e van Riel (2004), por exemplo, argumentavam que as reputações mais fortes resultavam de identidade corporativa visível, transparente e consistentemente

retratada. Deste modo, o papel da comunicação é reduzido a um canal de transmissão (Reddy, 1979) entre a auto-definição da organização (a sua identidade corporativa) e a imagem cognitiva ou representação da empresa retida na memória de outros (imagem corporativa ou reputação corporativa). A linguagem (e outras representações simbólicas) usada por entidades corporativas simplesmente “revelam” e “transferem” interpretações cognitivas (Donnellon, Gray & Bougon, 1986), pondo, assim, de lado quaisquer efeitos formativos da linguagem sobre os processos de pensamento e sobre a construção de sentido em ambientes sociais (p. e. Christensen & Askegaard, 2001; Fauconnier, 1997; Langacker, 1991).

Com a ambição de gerir imagens consistentes e inequívocas das organizações, os textos sobre comunicação corporativa promovem uma visão da comunicação fortemente *orientada pelo remetente*¹⁰ que ignora, ou pelo menos minimiza, as perspetivas interpretativas e as alegadas capacidades do receptor. Embora se saiba que os recetores

das mensagens - internas ou externas - não são alvos passivos, mas parceiros ponderados, criativos e esclarecidos na produção de identidades e experiências (cf. Duranti, 1986; Iser, 1974; Jauss, 1982), esta perspetiva da comunicação é, ainda, central. No entanto, frequentemente, os consumidores interpretam e utilizam os produtos e as mensagens corporativas de forma diferente da do seu propósito original, isto é, reformulam e adaptam-nas ao seu uso pessoal; modificam-nas e, por vezes, pervertem os seus significados de maneiras não imaginadas pelos seus criadores (Cova, 1996). Da mesma forma, os membros das organizações, criativamente, co-constroem ou desconstroem as mensagens corporativas em significados que não os pretendidos pela gestão (Christensen & Cheney, 2000; Humphreys & Brown, 2002). Por outras palavras, os profissionais da comunicação corporativa, não são os “donos” do significado ou capazes de controlar a receção de mensagens corporativas - dentro ou fora da organização (p. e., Christensen, Torp, & Firat, 2005).

Curiosamente, os modelos de mero canal de transmissão e as noções de comunicação orientadas pelo

remetente também são evidentes nas pesquisas que destacam a importância da interpretação. Embora reconhecendo existência de diferentes perspetivas por parte dos stakeholders sobre a organização, os principais autores deste campo enfatizam a importância estratégica, para as organizações, em evitar as “lacunas” na sua comunicação (p. e., Balmer & Greyser, 2003; Balmer & Soenen, 1999; Fombrun & Rindova, 2000; Hatch & Schultz, 2001; Simoes, Dibb, & Fisk, 2005) Fombrun e Rindova (2000), como por exemplo, centrar-se na importância de alcançar “alinhamento” ou “transparência” entre as identidades corporativas e as imagens corporativas e as reputações. De acordo com Fombrun & Rindova (2000), a transparência é «um estado no qual a identidade interna da organização reflete positivamente as expectativas dos principais stakeholders e as crenças desses stakeholders sobre como a organização reflete com precisão a realização interna dessa identidade» (p. 94). Da mesma forma, Hatch & Schultz (2001) afirmam que para garantir uma comunicação de confiança, as organizações devem evitar “brechas entre a narrativa e

10 No original: *sender-biased view*

a realidade” (p. 4), principalmente porque tais brechas terão como consequência o cinismo, a desconfiança e funcionários desmotivados. Para evitar essas brechas, Hatch & Schultz desenvolveram um “*kit* de ferramentas para a estratégia de marca corporativa” que permite aos gestores identificar a natureza da visão corporativa, a cultura corporativa e a imagem corporativa e, mais importante, permite expor as lacunas entre estas dimensões. Tais lacunas, de acordo para Hatch & Schultz, refletem os problemas centrais da organização e que precisam de ser eliminados para se criar e manter uma marca corporativa forte (ver também, a Hatch & Schultz, 2002). Deste modo, estes investigadores salientam a importância do alinhamento, presumindo que, quando as ideias internas e externas de identidade não estão alinhadas (de modo que, presumivelmente, a narrativa sobre a identidade corporativa não coincide com a realidade vivida pelos stakeholders), uma série de resultados pouco favoráveis podem ser antecipados, incluindo o descomprometimento dos funcionários e a insatisfação dos clientes.

Esta problematização, de Hatch & Schultz (2002), sobre as questões do alinhamento foi feita a partir de modelos alargados da Teoria da Identidade Social de Mead. Neste contexto, as organizações são, novamente, metaforicamente personificadas tendo por base a ideia de metonímia, ideia essa que comprime todos os indivíduos e atividades em uma única organização (Cornelissen, 2008b). Desta forma, a ideia de Mead, sobre a relação entre o “*I*” e o “*me*”¹¹, são estendidos aos processos de identidade no contexto das organizações. Mead considerava a identidade como um processo inerentemente relacional ou social; ao nível das organizações, presume-se, da mesma forma, que a identidade de uma organização é relacional na medida em que se procura equilibrar imagens e expectativas dos stakeholders (“*me*”) e o mais profundo de si e os valores culturais internos o (“*I*”; cf. Dutton & Dukerich, 1991). Implícita neste modelo está, mais uma vez, a ideia de que um equilíbrio entre as ideias interna e externa sobre

a identidade de alguém é importante. Uma identidade amplamente suportada é aquela que resulta de ideias partilhadas eficazmente através da organização para os stakeholders e vice-versa, para que o alinhamento e a consistência adequados possam ser alcançados.

A acrescentar a estas especificidades da comunicação, o projeto da comunicação corporativa tem, também, de lidar com entendimentos limitados do que uma *organização* é ou deveria ser. Os textos sobre comunicação corporativa assumem, primeiramente, que é possível a organização, ou partes dela, *supervisionar* a sua própria comunicação como um todo. A sua preocupação com a integração e o alinhamento de todas as mensagens reforça essa perspectiva. Apesar da abrangência deste ponto de vista, ou “perspetiva privilegiada”, ser uma ilusão - nenhum sistema pode descrever-se na íntegra (Andersen, 2003) - a noção de uma organização panóptica, capaz de ver e gerir a totalidade das suas mensagens, é um elemento essencial, um traço importante na definição da comunicação corporativa contemporânea. Esta perspetiva é particularmente prevalecente nos textos sobre a identidade corporativa.

¹¹ Optou-se por não traduzir estes termos, uma vez que na língua portuguesa não é possível a tradução aproximada destes dois termos que em inglês se distinguem.

Com esta noção de uma voz organizacional consistente, a comunicação corporativa tende a promover um tipo de identidade organizacional monolítica, em que os membros da organização são vistos como “andantes em volta de personificações”¹² ou manifestações da organização como um todo (Christensen, Morsing, et al., 2008). Vemos isto, por exemplo, na literatura sobre a marca corporativa. Apesar de a marca estar muitas vezes associada a produtos, a ambição última de comunicação corporativa é desenvolver e apresentar a organização como uma marca unificada: a chamada marca corporativa. Como Schultz (2005) aponta, a noção de marca corporativa integra as dimensões preferenciais da identidade organizacional, as quais são destacadas e encenadas vis-à-vis no ambiente circundante. A marca corporativa presume uma forte coerência entre a identidade da organização, a imagem e a cultura (Hatch & Schultz, 2001). Argumentando que o sucesso de uma marca corporativa depende da medida em que há uma harmonia entre os valores definidos pela

administração e a forma como esses valores são vistos e implementados pelo *staff*, os especialistas do campo da comunicação corporativa incitam as organizações a desenvolver culturas fortes que motivem funcionários a apoiar os valores corporativos sem supervisão (p. e., De Chernatony, 2002; Mitchell, 2002). Foi neste contexto que Chernatony (2002, p. 114), falou sobre a orquestração do *staff*, defendendo que os membros da organização precisam de “ser genuinamente comprometidos em fazerem chegar a promessa [da marca]”, para a marca corporativa ser implementada com sucesso. Por outras palavras, espera-se que os funcionários se alinhem com a versão idealizada da identidade da organização, ou seja, a sua marca corporativa.

No entanto, esta identidade, à qual se espera que os trabalhadores jurem fidelidade, é altamente ambígua, especialmente no âmbito da literatura proveniente da comunicação corporativa. Por um lado, esta literatura descreve a identidade de uma organização como sendo intrínseca e capaz de capturar as características únicas ou os traços que definem a organização e configurá-la para além do ambiente

que a rodeia. Baseando-se na definição clássica de Albert e Whetten (1985) de identidade organizacional como as dimensões *centrais, distintas e permanentes* de uma organização (ver também, Whetten, 2006), os autores e gestores de comunicação corporativa, muitas vezes, apresentam a identidade organizacional como sendo equivalente à “personalidade” de um indivíduo (p. e., Kunde, 2000; Olins, 1989), ou seja, algo sólido e confiável - profundamente enraizado na organização - que molda as suas escolhas e define a sua integridade. Por outro lado, a mesma literatura frequentemente fala em *dar forma e mudança* de identidades organizacionais, deixando a impressão de que a identidade de uma organização é fluida e maleável, por outras palavras, um projeto em construção que pode e deve ser planeado, construído e comunicado a sua existência. Temos, assim, descrições de identidade organizacional como sendo essência e continuidade, que coexistem com discussões sobre identidade como sendo projetos de comunicação.

Reconhecendo estas limitações e equívocos, a gestão crítica e os investigadores de marketing têm desafiado

12 No original: “walking-around embodiments”

a comunicação corporativa de várias formas. Cornelissen e Lock (2000), por exemplo, sugeriram que a perspectiva da comunicação integrada é uma forma de gestão atraente por causa das soluções simples que parece oferecer, mas cujo valor instrumental é difícil identificar e avaliar por constituir um jargão vago. Simultaneamente (Christensen, Morsing, et al., 2008) argumentaram que a comunicação corporativa, com a sua crença implícita na regulação e controlo da mensagem, ignora importantes desenvolvimentos e conhecimentos provenientes do campo dos estudos organizacionais. Apesar do envolvimento dos trabalhadores ser aparentemente celebrado, a pesquisa e as práticas da comunicação corporativa promovem um tipo de regulação dos membros da organização que, de facto, contradiz as noções de participação e de empoderamento¹³ (Christensen, Morsing, et al., 2008). A “organização” que encontramos representada na literatura de comunicação corporativa é uma organização que está ao serviço dos programas de comunicação, por outras palavras, uma organização definida,

formatada e controlada pela sua mensagem corporativa total (Christensen, Firat, & Torp, 2008). Com esta noção de integração, a comunicação corporativa impõe novos tipos de inflexibilidade às organizações que subscrevem este ideal e, assim, restringem a sua capacidade de responder às mudanças provenientes de ambientes marcados pela turbulência e mudança (Christensen, Firat, et al., 2008; Christensen, Firat, & Cornelissen, 2009). Deste modo, o potencial para colher os frutos de vozes diferentes e, portanto, manter a diversidade e as possibilidades de mudança (ver também, Hazen, 1993; Morrison & Milliken, 2000) está seriamente limitado nas organizações que subscrevem os ideais rígidos de comunicação corporativa.

Contra estes ideais, pode-se argumentar que as organizações - e especialmente as grandes corporações, podem falar simultaneamente com muitas vozes diferentes. Assim, sabemos que muitas vezes as organizações *diferenciam as suas mensagens* para se adaptarem às diferentes audiências (Hill & Winski, 1987; Onkvisit & Shaw, 1987) e *cultivam uma ambiguidade estratégica* (Eisenberg, 1984) para prover

múltiplas interpretações e objetivos conflitantes, e *gerir múltiplas identidades* (Cheney, 1991) construindo e mantendo a legitimidade num mundo complexo. No entanto, mesmo com estas estratégias, as tentativas de definir a identidade da organização, descritas anteriormente, são precárias e susceptíveis de serem contestadas. Como Alvesson e Willmott (2002) descreveram, os esforços para promover, regular e controlar os processos de lealdade e comprometimento são frequentemente contestados pelos funcionários que não conseguem perceber, ou rejeitam a noção, de que a identidade definida pela administração é suficientemente inclusiva para abraçar as diferenças dos membros da organização (p. ex., Fairhurst, Jordan, & Neuwirth, 1997). Do mesmo modo, Humphreys e Brown (2002) chamaram a atenção para as dificuldades em manter uma narrativa monológica e hegemónica sobre a identidade, num contexto organizacional onde as forças centrífugas e diversificadas heteroglóssicas que, inevitavelmente, desafiam a comunidade definida e declarada pela gestão.

Mais importante ainda, a linha que atravessa estas objeções e críticas é

13 No original: *empowerment*

a que indica que uma organização não é nem uma unidade singular nem esta pode ser gerida e controlada nesse pressuposto. De facto, sempre que os gestores procuram adotar uma gestão demasiado estrita e visam controlar a comunicação e os colaboradores a partir de uma perspetiva centrada numa identidade única, organizacional, esta opção pode minar o bem-estar e a moral dos colaboradores, limitando a criatividade, a inovação e a adaptação organizacional (Bouchikhi & Kimberly, 2003). Estudos recentes em RSE, por exemplo, demonstram que, embora se associe habitualmente responsabilidade e prestação de contas, de forma consistente, não se pode entender uma organização como um ator singular único. Pavelin, Barmmer e Porter (2009) demonstraram que as organizações que atuam nos chamados “países de preocupação” (países de governança questionável, ou corrupção, ou onde os governos, deliberadamente, suprimem os direitos humanos) frequentemente mantêm as suas operações (como uma parte das suas atividades) nestes termos mas, para ofuscar qualquer possível perceção negativa pelos *stakeholders*, reforçam os seus donativos caritativos

e promovem esses mesmos (enquanto outra parte das suas atividades). Embora este tipo de comportamento seja com frequência denunciado, é amplamente reconhecido na literatura clássica sobre organizações que estas práticas (caritativas) funcionam como amortecedor das restantes componentes da atividade organizacional (por exemplo, Orton & Weick, 1990; Thompson, 1967; Weick, 1976 e ainda Meyer & Rowan, 1977). Mais recentemente, admite-se que aquelas organizações que operam em ambientes complexos não podem deixar de ser conotadas com um determinado nível de hipocrisia – compreendendo esta última como uma separação ou um distanciamento entre palavras, decisões e outras componentes da ação organizacional (Brunsson, 2003a, 2003b; Christensen, Morsing & Thyssen, 2010). Consequentemente, não se pode nem se deve entender uma organização como ator singular único, mas antes, como coletivos de indivíduos e atividades, dispersos pelo mundo, de onde *emanam* estratégias e ações coordenadas. Esta mesma crítica é extensível aos modelos de comunicação discutidos na investigação sobre comunicação corporativa.

Um ideal persistente

Porque devem os estudiosos da comunicação organizacional prestar tanta atenção à mentalidade dominante na gestão empresarial que se encontra centrada no marketing e nas preocupações de visibilidade na persuasão linear, no impacto da comunicação ou no controlo exercido nas relações públicas? Apesar de tudo, e tal como defendem Hallanhan et al. (2007) em relação ao termo de *estratégico, corporativo* evoca uma conceção de comunicação de via única, gerencial, no sentido topo-base, uma conceção que parece ignorar a maior e mais central preocupação da comunicação organizacional: as *práticas* de comunicação da organização e dos seus membros. Em oposição a este ponto de vista, apresentamos como preocupação central da comunicação corporativa não já exclusivamente uma centralidade na gestão empresarial, mas antes um ideal que é partilha e que é mantido vivo por diferentes atores, de dentro e de fora da organização. Assim sendo, e como defenderemos de seguida, a comunicação corporativa está a moldar, de forma dramática, a forma como as

organizações contemporâneas veem, gerem e avaliam as suas atividades de comunicação.

Apesar dos problemas e críticas descritos até este ponto, a mentalidade predominante da comunicação corporativa continua a interpelar as organizações e por diferentes razões. A atração suscitada junto da gestão da organização é simples e óbvia. Ao falar de alinhamento, integração, consistência, sinergia, entre outros, a comunicação corporativa retém a promessa de ordem, estabilidade e previsibilidade num contexto que é, por si, fragmentado e incerto (Cornelissen, 2001; ver também Cornelissen & Lock, 2000). Simultaneamente, a comunicação corporativa justifica um controlo centralizado da função de comunicação da organização, num contexto negocial que, ao contrário, apela à participação, envolvimento e descentralização (Christensen et al., 2005). De entre as formulações mais dramáticas desta promessa, a noção de “comunicações totais” de Aberg (1990) interpela os gestores contemporâneos para o facto de ser necessário e exequível abranger a totalidade das comunicações, quer as decorrentes de atividades de comunicação dirigidas ao exterior

quer as mensagens internas, no seio de um conjunto integrado. Não obstante o quão idealista ou até ilusória esta noção possa parecer, o apelo retórico nela contido não deve ser subestimado.

Este apelo da comunicação corporativa, no entanto, ultrapassa os meros interesses de gestão. É um facto que as organizações têm consciência que, *sem* coerência, integração ou consistência, as suas mensagens podem ser mal-entendidas gerando significados conflitantes ou mensagens inconsistentes junto dos destinatários o que, em última instância, poderá causar confusão e desconfiança sobre o que a organização propõe ou defende. Hoje em dia, e estando o comportamento erróneo de uma organização fortemente associado a inconsistência e falta de sinceridade, esta preocupação é representada – e frequentemente articulada – por diferentes stakeholders, incluindo grupos de interesses críticos, jornalistas ou os media. Embora estes destinatários não estejam, necessariamente, preocupados com a comunicação corporativa *per si*, assiste-se a uma crescente exigência em torno da consistência e coerência da comunicação, na sociedade em geral (Christensen & Langer, 2009). Assim,

e embora as primeiras formulações da comunicação corporativa tenham sido conduzidas por um interesse em alinhar um número limitado de parâmetros tangíveis de marketing ou design, hoje em dia, o impulsionador do imperativo da integração parece ser uma sólida combinação de públicos que questionam e exigem manifestar o seu ponto de vista, e para tal, obter informação, e *media* críticos, com jornalistas que, de forma zelosa, procuram disparidades, contradições e discrepâncias nas/das mensagens corporativas. Para fazer face a estas pressões, as organizações e instituições de todos os setores focam-se, de forma compulsiva, na produção de mensagens consistentes, quer junto dos seus públicos internos quer dos externos (Christensen et al., 2009). Num esforço para dar resposta a expectativas sociais que exigem responsabilidade e transparência e para se apresentarem, a si próprias, enquanto instituições coerentes, disponíveis e confiáveis sem nada a esconder, assistimos a um número crescente de organizações que, entre outros, implementam *políticas de consistência* através da formalização das diferentes ações de comunicação, perseguindo o objetivo de uniformização em tudo o que

dizem e fazem (Christensen e Langer, 2009). A atenção colocada na credibilidade da corporação, por um lado, e uma procura crescente por informação e pela manifestação do ponto de vista dos stakeholders, *por outro lado*, parecem indicar que essa política de consistência é uma exigência de públicos bem organizados e com forte intervenção crítica.

À medida que o conjunto de argumentos favoráveis à integração se expande para além do marketing e do design corporativo, abarcando áreas como a prestação de contas, a sustentabilidade e a RSE, a ambição da comunicação corporativa torna-se mais difícil de rejeitar – apesar de ignorar décadas de investigação em torno das dimensões organizacionais da comunicação. Embora a conexão raramente seja expressa nestes termos, poderá questionar-se se os programas sofisticados de RSE, de sustentabilidade e de prestação de contas que se observam não podem ser pensados fora da comunicação corporativa e do seu foco sistemático na integração. Nestas circunstâncias, a noção de consistência torna-se numa moeda de troca partilhada, reunindo as expectativas e exigências de stakeholders críticos com

os ideais e esforços dos comunicadores corporativos.

Tendo em consideração estes desafios, é lógico que a comunicação corporativa se tenha tornado no princípio orientador da gestão comunicacional e se tenha expandido, de uma atividade vaga e confinada para um desafio global da organização e uma preocupação para além dos limites funcionais e disciplinares. Seguindo este movimento de expansão para outras dimensões da organização, este campo experiencia um crescente envolvimento por parte da gestão. Tal como indica Cornelissen (2008a), a comunicação corporativa é crescentemente pensada enquanto função de gestão – uma função que “oferece um enquadramento e um vocabulário para uma efetiva coordenação de todos os meios de comunicação com o propósito global de estabelecer e manter reputações favoráveis junto de grupos de stakeholders de quem a organização depende” (p.5). Tomando consciência de que a comunicação já não está mais circunscrita a um conjunto de atividades táticas, mas é cada vez mais um processo estratégico em curso que afeta as questões da identidade e da legitimidade e, em última instância, da própria

sobrevivência, os líderes organizacionais procuram dominar a comunicação enquanto competência de gestão.

De seguida, neste artigo, exploramos a forma como o campo da comunicação organizacional pode enriquecer a nossa compreensão sobre a comunicação corporativa enquanto um discurso específico de gestão com importantes consequências para as organizações contemporâneas. Em particular, discutiremos de que forma os ideais da comunicação corporativa podem ser recapturados e rearticulados num contexto disciplinar no qual a comunicação não é vista como mero canal condutor, através do qual as organizações simplesmente se apoiam e amplificam os suas auto-perceções, mas como uma força constitutiva e ativa na construção das organizações.

A constituição comunicativa das organizações

Os estudiosos da comunicação organizacional vêm, desde há muito, defendendo que a comunicação é uma importante força de organização, inclusive considerando como um bloco construtor

de uma organização (por exemplo, Putnam & Nicotera, 2009). Inspirado no enfoque dado ao processo de organização por Weick (1979), em detrimento do nome e entidade da organização, assim como pela viragem para a análise discursiva e da linguagem nas ciências sociais, esta posição vem sendo elaborada por um crescente número de analistas do discurso, que o interpretam, e que se interessam por questões sobre a forma como a comunicação é o meio através do qual seres humanos coordenam as suas ações, criam relacionamentos entre si e constituem ou mantêm as organizações (por exemplo, Putnam & Pacanowsky, 1983). Embora as perspectivas teóricas sobre a constituição comunicativa das organizações (CCO) variem (por exemplo, Ashcraft, Kuhn & Cooren, 2009, Putnam & Nicotera, 2009), subscrevem o mesmo enfoque no efeito formativo da linguagem e do discurso na construção coletiva de sentido e na coordenação social.

A construção coletiva de sentido, numa extensão que envolve a comunicação, tem lugar na conversação interativa e utiliza os recursos institucionalizados da linguagem para formular e promover o intercâmbio através de diálogos que

carregam uma simbologia enquadrada em representações e circunstâncias de experiências partilhadas (Taylor & Van Every, 2000). Quando isto ocorre, a situação é verbalizada e transformada numa existência que é a base da ação coletiva. A comunicação, e a construção coletiva de sentido que emerge desta, é, então, o ato de transformar circunstâncias “numa situação que é compreendida de forma explícita em palavras e que serve de impulso para a ação” (Taylor & Van Every, 2000, p. 40; ver igualmente Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Para chegar a discurso, algo mais deve acontecer: é basilar assumir aqui que, embora os pensamentos iniciais e a imaginação dos indivíduos tenham relevância, nem sempre estes são verbalizados ou até, necessariamente, verbalizáveis. Noutras palavras, a produção de sentido, na sua funcionalidade, refere-se ao ponto onde as ideias tomam forma no decurso de uma experiência individual, com a sua discursividade externa que reconfigura as ideias para as adaptar às exigências da linguagem falada (Cornelissen & Clarke, 2010). O linguista Slobin (1987, 1996) designou este processo como pensar para falar

e refere-se à forma como os indivíduos organizam o seu pensamento para ir ao encontro de uma codificação linguística em simultâneo, durante atos de conversação com o outro. Tal como destacou (1996), “O que quer que a linguagem produza (pensamento e ação humanos), seguramente que nos conduz – enquanto falamos – a dimensões da experiência que estão consagradas em categorias gramaticais” (p. 71). De acordo com Slobin (1996), as exigências de construção de sentido em simultâneo exigem que o indivíduo pense através do recurso à linguagem (Cf. Weick, 1979), o que quer dizer que este escolhe “as características que a) se enquadram em determinada conceptualização da ocorrência, e que estas b) são de imediato codificáveis pela linguagem” (p. 76). Neste processo, pensamento e linguagem estão íntima e dinamicamente ligados ao ponto de os indivíduos verbalizarem as suas ideias e, embora comunicando, articularem-nas no discurso com outros.

A comunicação é também um processo dinâmico, num contexto social de atos de conversação e de interação com outros e que afetam a construção de sentido. Taylor e Van Every (2000),

no seu contexto clássico, fazem referência ao trabalho do linguista Goldberg (1995) sobre gramática construtiva e moldura semântica para este aspecto em particular. O conceito de moldura semântica surge originalmente no trabalho de Charles Fillmore que sugeriu que o sentido de inúmeras palavras depende das nossas experiências em cenários culturais e instituições sociais que as mesmas pressupõem. Fillmore (1975, p. 124) define inicialmente moldura como um sistema de categorias convocadas pelas palavras e cuja estrutura está enraizada em determinado contexto cultural que o motiva. As palavras são assim definidas com relação a uma moldura e suscitam uma categorização que assume a moldura como um dado adquirido. A ativação de uma moldura vem criar expectativas sobre aspetos importantes do contexto ou da circunstância, conduzindo os indivíduos a uma elaboração num padrão ou num cenário protótipo, tal como sugerido pela moldura (Lakoff, 1987). Embora as molduras sejam linguisticamente motivadas no seio de molduras semânticas, estas podem invocar certos cenários conceptuais ou guiões aos quais se acede através de um trabalho com

a memória (cf. Minsky, 1975; Schank & Abelson, 1977). Os indivíduos usam estas molduras (também designadas por modelos cognitivos idealizados ou guiões (por exemplo, Barsalou, 1992; Lakoff, 1987)), para fazer inferências no contexto, para realizar assunções padrão sobre aspetos não mencionados das situações e para fazer previsões sobre as consequências das suas ações. Embora acrescentem inferências individuais, num contexto de um grupo de trabalho ou uma organização, palavras específicas (por exemplo, verbos de ação, vocabulário designativo de papéis desempenhados) podem também sugerir cenários coletivos ou guiões familiares e podem ser entendidas enquanto “gramáticas comportamentais que informam e se ajustam à ação quotidiana” (Barley, 1986, p. 83). Tais cenários comuns ou guiões possibilitam a compreensão e a previsão do comportamento do outro, através de estereótipos inferidos e, como tal, funcionam como suporte à ação coletiva coordenada se o indivíduo se envolver no desempenho previsto para as situações contidas no guião (Gioia & Poole, 1984; Pentland & Rueter, 1994). Um cenário fortemente ancorado num guião

(Schank & Abelson, 1977, p. 422) é aquele que, dada a sua familiaridade, providencia uma expectativa “sobre o que acontecerá de seguida numa situação devidamente compreendida” assim “[evitando] a necessidade de pensar” (Schank & Abelson, 1995, pp. 5-6).

Através da comunicação, e dos aspetos formativos da linguagem em particular, define-se e codifica-se uma situação coletiva em termos compreensíveis. Acresce que, através das molduras culturais (por exemplo, guiões) que podem ser invocados, certas representações e cenários (com implicações na ação) sugerem providenciar a base para uma coordenação social. Em ambos os sentidos, podemos dizer que a comunicação molda ou constitui o ato de organização entendendo este como um processo coletivo de construção de sentido e de coordenação.

Com base nestas assunções, investigação recente em comunicação organizacional (por exemplo, Cooren & Fairhurst, 2009) tem-se dedicado a questões de “ampliação” da comunicação, entre indivíduos (micro) para a organização (macro). Cooren & Fairhurst (2009) por exemplo, sugeriram, numa abordagem teórica, que qualquer ato

local de comunicação entre indivíduos implica de imediato outros tempo e espaço, porquanto estes sejam no futuro ou tenham sido no passado. A sociedade e as suas instituições, num certo sentido, falam através das suas declarações gerando o efeito de que cada fala sua é sempre coletiva ou organizacional (Taylor & Cooren, 1997). Estruturas alargadas, tais como regras e procedimentos, são enunciadas ou implicadas em atos específicos de comunicação e produção de sentido, num “aqui” e “agora” e, com tais materializações, moldam a ação e comunicação futura. Daqui se depreende que o foco está em saber como é que a organização, ao nível macro, e como um todo coletivo, está constantemente presente em atos locais de comunicação. Robichaud, Giroux e Taylor (2004), de forma similar, sugerem que a linguagem, enquanto recurso e na forma como é usada, é recursiva. “Ser recursiva significa que a estrutura de um todo emerge da mesma forma como estrutura das suas partes” (Taylor, 2009, p. 175). A linguagem funciona quer como matéria e enquadramento da comunicação, tal como definido acima (Robichaud et al., 2004). As molduras culturais, que incluem as

representações dos papéis individuais e identidades, mas também os comportamentos rotineiros, são representadas, e socialmente confirmadas na e através da linguagem. Por fim, Taylor e Cooren (1997) e Taylor e Van Every (2000) consideram a forma como a comunicação, embora permita aos indivíduos a exaltação do poder das suas vozes pessoais, implica um fechamento epistémico na sua compreensão das circunstâncias ou objetos a que se referem, fechamento este que altera o relacionamento entre estes para uma unidade singular (um “em-grupo” ou “organização”). A sua afiliação altera-se para um relacionamento conjunto (ver também Cornelissen et al., 2007), e, como resultado, estes podem agir enquanto agentes singulares (Taylor & Cooren, 1997).

Comunicação e Surgimento

As organizações, enquanto fenómeno social ou macro, estão, de forma recursiva, implicadas em atos locais de comunicação e de produção de significado. Trata-se, na comunicação corporativa, de um mesmo tipo de argumento

metonímico (a inversão entre a parte e o todo). No entanto, é marcadamente diferente no sentido em que considera que uma organização não é um dado adquirido, mas algo em surgimento, e, neste sentido, constituída por episódios locais. O que isto quer dizer é que as organizações são constantemente (re) produzidas, e logo sujeitas à mudança e renovação. Esta constatação implica ainda que as vozes individuais têm importância na constituição das organizações e, como tal, perturba a perspectiva privilegiada (panótico) e a assunção de que uma organização, enquanto entidade ou ator, existe *ex ante*.

Os modelos da CCO sugerem que o conhecimento comum sobre organizações não é necessário para a emergência de convenções simbólicas e comportamento organizado. De acordo com estes modelos, as representações semânticas são coordenadas através do seu uso atual (por exemplo, Baar, 2004; Donnellon et al., 1986; Hewes, 2009) ou seja, enquanto derivado de tentativas individuais de coordenação entre indivíduos que estão distribuídos no tempo e no espaço. A origem destas convenções simbólicas assenta no ato de comunicação em si, e não na sua

externalização. Os sujeitos não partilham forçosamente uma representação global explícita de um conhecimento comum sobre a organização. O foco inicial é então colocado nas conexões entre indivíduos e, especificamente, entre os seus atos comunicativos (i.e., as afirmações comunicativas que produzem). O processo coletivo de produção de significado sobre a organização, noutras palavras, *surge* da interação entre indivíduos e das complexas conexões entre aquelas interações, mais do que residir nos sujeitos (por exemplo, Barr, 2004; Hewes, 2009; Hutchins, 1995). Quando aplicado à definição da organização, assume-se que os indivíduos podem ter um conhecimento incompleto, mas são capazes de dar resposta a eventos e interações inesperados e estão aptos a modificar, de forma oportuna, a sua comunicação (Barr, 2004; Hewes, 2009; Sawyer, 2005). Em contexto coletivo, os sujeitos podem assemelhar-se a uma *performance* improvisada de jazz (Weick, 1998) ou a uma mente (coletiva) plástica (Weick & Roberts, 1993) na qual são as reações individuais às afirmações comunicativas (e as escolhas que cada um dos agentes toma na forma como se conecta)

que constituem o coletivo e emergente processo de produção de significado e qualquer noção de “organização.” Tal como na *performance* improvisada de jazz, a estrutura e a estabilidade existe, mas, ao contrário de um guião totalmente orientador dessa *performance*, o carácter emergente da comunicação é primordial.

A polifonia da voz organizacional

Prosseguindo esta ideia um passo à frente, a perspetiva CCO reconhece a organização enquanto emergindo de, ou constituída por múltiplas vozes. As organizações, como as sociedades, tal como Taylor e Cooren (1997) o indicam, “não [têm] qualquer voz [própria]” (p. 433; cf Morin, 1973, 1986). Taylor e Cooren, a partir de Durkheim e Boden, defendem que a comunicação organizacional é inevitavelmente local, dependendo de repetições locais de opiniões e representações coletivas. Com isto, não se pretende afirmar que as vozes individuais simplesmente reproduzem, de forma ritualizada, a voz da coletividade. A dinâmica de

qualquer coletividade social depende de uma constante interação entre ordem e desordem (Morin, 1973, 1986), entre a sociedade que está instituída e a sociedade em construção (ver também Castoriadis, 1987; Giddens, 1984). Neste processo, a polifonia de articulação local tem um papel central.

Por seu turno, isto sugere que, embora seja visível e se compreenda um crescente desejo de clarificação e consistência no ambiente de negócios atual, as organizações são, simultaneamente, dependentes das diversas vozes dos indivíduos que as integram. Contra uma propensão prevalecte da gestão contemporânea em se focar na consistência das mensagens corporativas – uma propensão, como vimos, que ignora as complexidades, organizacionais e comportamentais, da comunicação humana – sugerimos que a polifonia é uma dimensão essencial de todo o ato de organizar. O conceito de polifonia, e o seu estudo nas suas manifestações de comunicação, tem sido uma referência na investigação sobre comunicação organizacional. No seu contexto organizacional, a polifonia em si manifesta-se a diferentes níveis. A linguagem é não só essencialmente polifónica, mas é igualmente usada de

forma deliberada para ofuscar ou para permitir múltiplas interpretações que coexistem lado a lado. O linguista russo Mikhail Bakhtin (1981) introduziu a noção de *heteroglossia* para descrever os poderes centrífugos da linguagem e a coexistência de variedades distintas num único código linguístico. A Heteroglossia desafia a crença de que os comunicadores devem estar em conformidade no que respeita ao código linguístico para que comunicação ocorra. Alinhando com Bakhtin, Humphreys e Brown, estes destacam que “as organizações não são monolíticas do ponto de vista discursivo, mas pluralistas e polifónicas, envolvendo múltiplas práticas dialógicas que ocorrem de forma simultânea e sequencial” (2002, p. 422). Embora a clareza e a consistência possam ser dimensões essenciais do ideário contemporâneo da comunicação, tal comunicação não garante, necessariamente, o tipo de entendimento, compromisso e *esprit-de-corps*¹⁴ pressupostos na comunicação corporativa (Pascale & Athos, 1981). Em contraste com o foco na possibilidade de partilha, coerência e compromisso, que se encontra com frequência na literatura

sobre comunicação corporativa, estratégia de marca corporativa e comunicação integrada (p. e., Ind, 1997), Eisenberg (1984) estabeleceu que uma linguagem vaga e equívoca permite às organizações falar de si próprias de maneira a integrar a variedade dos seus membros e *stakeholders*, sem discriminação. Demasiada clareza e consistência na formulação dos “valores partilhados” pode, na realidade, impedir os gestores de estabelecer concordância com as suas audiências corporativas. Embora diversas obras sobre comunicação corporativa e estratégia de marca corporativa defendam que as organizações devem eliminar a ambiguidade (por exemplo, Hatch & Schultz, 2001), esta é essencial na promoção daquilo a que Eisenberg chama de “diversidade unificada” (p. 230), a capacidade para coexistirem diferenças na unidade organizacional. A ambiguidade e polifonia podem até ser uma forma consciente de gerir uma estratégia pensada para construir identificação e reduzir a tensão, permitindo que diferentes audiências produzam diferentes interpretações daquilo que é visto como uma mensagem corporativa única (Christensen et al., 2010).

Implicações e recomendações para a investigação

Aceitando as propostas que indicam que as organizações emergem na comunicação (Taylor e Van Every, 2000) e que a comunicação organiza as propriedades que moldam e geram as organizações (Cooren, 1999), as formas como as organizações e os seus membros formulam visões e ideais para as suas práticas de comunicação devem ser estudadas – mesmo quando tais visões e ideais contradizem o conhecimento estabelecido na área.

À medida que a comunicação corporativa se expandiu de um termo vago referente apenas a mensagens das (principais) organizações para um ideal de comunicação alargado e partilhado entre os vários stakeholders, potenciou e trouxe implicações a larga escala para a vida organizacional. Este campo exige, cada vez mais, um aturado exame e desconstrução das suas crenças predominantes, os seus principais argumentos e os seus níveis de análise – assim como as suas consequências para as práticas de gestão. Ao analisar o campo da comunicação corporativa

14 Em francês no original

na perspectiva da comunicação organizacional, a nossa questão deverá ser: que tipo de organização emerge num contexto social no qual tanto os gestores como os stakeholders mais críticos se focam, de forma compulsiva, na globalidade, na consistência e na integração em toda a comunicação?

A comunicação corporativa faz com que indivíduos de dentro e de fora da organização deem a sua atenção a certos aspetos, tais como “lacunas” e inconsistências nas mensagens corporativas embora ignorem outras dimensões, tais como, e a título de exemplo, o potencial adaptativo e inovador da variedade e das diferenças; configurando situações em termos de clareza e univocidade, atraindo recursos (incluindo colocações profissionais) para programas de comunicação integrada, convidando a certos tipos de ação, tais como projetos de estratégia de marca corporativa. Nesta visão da comunicação corporativa, não encontramos apenas indicações sobre a maneira adequada de conceber e manipular mensagens e campanhas, mas igualmente definições de organização que orientam os comportamentos de gestores e colaboradores muito para além do processo de criação de mensagens

ou o processo de manipulação destas, *per si* (ver por exemplo, Putnam, Phillips & Chapman, 1996). Desta forma, o apelo lançado aos estudiosos da comunicação corporativa vai no sentido de serem estudadas as dimensões organizacionais da comunicação corporativa. Mais especificamente, os estudiosos da comunicação corporativa devem dedicar a sua atenção:

- Às dimensões *estruturais* da comunicação corporativa, incluindo a questão de como o apelo à consistência e à totalidade podem estimular a emergência de novos tipos de departamentos de comunicação (consolidada), alterar o papel e a influência dos gestores da comunicação ou permitir o surgimento de novas funções de comunicação transdisciplinar;
- À forma como a comunicação corporativa, enquanto ideal e mentalidade, molda o processo de *decisão organizacional*, e de como a noção de integração é usada como premissa de decisão na argumentação sobre projetos, poder e recursos;
- À forma como a comunicação corporativa, enquanto ideal e

mentalidade, influencia a forma como as organizações *recolhem e lidam* com a informação, incluindo questões relativas a oportunidades e desafios que a comunicação corporativa permite à organização ver ou, em alternativa, ignorar;

- Aos quais os *tipos de cultura organizacional* estimulados pela comunicação corporativa ideal, o que inclui questões sobre a forma como os novos colaboradores são socializados para uma cultura que enfatiza a integração e a importância de alinhar e de comprometer com a marca corporativa partilhada;
- Às questões sensíveis relativas a *identidade e identificação* organizacional e a dificuldade em gerir identidades unívocas em ambientes complexos e multifacetados que, frequentemente, exigem flexibilidade e mensagens diferenciadas;
- Ao papel da *liderança* na definição e na comunicação de imagens consistentes sobre o que “é” a organização e a sua razão de ser, incluindo a redefinição, manipulação e outros tipos de resistência a tais imagens;
- Às questões sensíveis relativas à *participação e propriedade* em

projetos de comunicação corporativa, incluindo a questão de como os membros de uma organização (inclusive os mais críticos) podem contribuir para a manutenção da consistência enquanto ideal organizacional;

- Às questões de *poder, controle e hegemonia*, associadas a projetos de comunicação corporativa e da respetiva implementação, incluindo questões problemáticas de fechamento discursivo;
- Aos novos tipos de *conflito* organizacional estimulados pelos apelos à consistência e à univocidade nas mensagens organizacionais;
- À comunicação corporativa enquanto discurso da *mudança* organizacional – ou da sua persistência;
- Ao papel das *tecnologias da informação* na condução de projetos organizacionais com vista à integração e consistência da mensagem;
- Ao significado da *globalização* ao estimular a comunicação corporativa enquanto ideal entre gestores e stakeholders críticos, incluindo questões relativas ao isomorfismo organizacional;

- E ainda, ao papel da *ética* na formulação dos discursos sobre consistência organizacional.

Considerando as pressões sociais nas organizações contemporâneas – focadas, em particular na prestação de contas e credibilidade – a expansão contínua do campo da comunicação corporativa parece ser lógica e igualmente inevitável. Em tal contexto, não é suficiente reiterar as dificuldades sentidas na gestão de imagens unívocas das organizações. Tais dificuldades são, na generalidade, bem concebidas e compreendidas. O desafio atual para os estudiosos da comunicação organizacional deverá ser a apreciação e a conceptualização de como a crescente pressão sentida pelas organizações contemporâneas na prossecução de tais imagens, *todavia* molda a gestão das mensagens, tanto internas como externas. Tal pressão, e o seu apelo implícito em torno da comunicação corporativa, raramente é articulada e discutida na literatura sobre comunicação organizacional. Considerando as implicações sociais e organizacionais de tais esforços, é tempo de, assim acreditamos, os estudiosos da comunicação organizacional

começarem a aceitar a comunicação corporativa como um discurso de gestão poderoso e capaz de moldar as práticas comunicativas das organizações contemporâneas. Parafrazeando Hallahan et al. (2007), a emergência da comunicação corporativa enquanto paradigma unificador para estudar a consistência comunicativa e a integração, proporciona uma oportunidade importante para revigorar e voltar a focar os estudos da comunicação organizacional no contexto dos mercados atuais. Enquanto forma particular de organizar, as *tentativas* para aplicar consistência e afirmar univocidade na e em torno das organizações contemporâneas são um interessante (e, talvez, perturbador) sonho de gestão em si mesmo e valem certamente a pena serem estudados novos tipos de ideais de comunicação, através dos quais emergem, potencialmente, novos tipos de organizações.

As perspetivas teóricas e métodos associados à comunicação organizacional, de forma simultânea, complementam e enriquecem a investigação em comunicação corporativa. Destabilizando a assunção em torno de uma organização enquanto entidade fixa, traz um novo conjunto de questões à teoria

e à prática da comunicação corporativa, questões essas relativas a políticas, voz e coordenação social, ou organização, enquanto processo. O ideal da comunicação corporativa implica que a representação da organização que é dada ou que é conhecida de todos, não é, com frequência ou facilmente, sujeita a debate ou discussão. A comunicação organizacional oferece uma perspectiva mais libertadora, onde se reconhecem as múltiplas vozes dos indivíduos que se situam na organização. Abre uma “caixa negra” da organização, incluindo os seus processos de definição de políticas e de polifonia.

O modelo emergente ou constitutivo da comunicação ajuda a colocar a questão de como a identidade organizacional pode mudar e transformar-se ao longo do tempo. Dependendo das conexões construídas pelos sujeitos enquanto comunicam, a organização, e a sua identidade, é construída, mais do que previamente dada ou residindo nos próprios sujeitos (por exemplo, Barr, 2004; Hewes, 2009; Hutchins, 1995). Tal surgimento, ou modelo constitutivo, está em sintonia com o dos profissionais de comunicação que estiveram envolvidos na

mudança organizacional e que reconhecem que uma identidade depende das vozes de cada sujeito colaborador. Tal modelo, no entanto, não tem sido promovido enquanto matéria para ensino da comunicação corporativa, e por consequência, a maioria dos diplomados desta área saem ainda das suas instituições de ensino (escolas de comunicação ou de negócios) defendendo os ideais da totalidade, unicidade e integração no seu modo de pensar.

Tal como vimos, a tradição de investigação em comunicação corporativa e em comunicação organizacional são significativamente diferentes, no que concerne ao seu nível de análise. Esta tradição tem também diferentes afirmações dependendo se se considera uma organização como objetivamente dada, como uma representação de uma entidade ou de um ator único ou se se considera que uma organização é constituída a partir e emergindo da comunicação. Apesar destas diferenças, acreditamos que partilham um fundamento comum. Uma das formas de considerar este fundamento comum é reconhecer que ambos, metonimicamente, combinam os níveis micro e macro na análise

que fazem da organização. A investigação em comunicação corporativa debruça-se, geralmente, sobre questões que emergem da representação corporativa para os *stakeholders* que, *metonimicamente*, comprimem a complexidade de uma organização num único ator corporativo, enquanto que a investigação em comunicação organizacional questiona como é que uma organização emerge, *metaforicamente*, da ou é constituída por processos comunicativos a níveis de análise mais detalhados. A vantagem em reconhecer a dinâmica da interação entre metonímia e metáfora é o de forçar a não “objetivar” ou a localizar organizações em imagens metafóricas abstratas de, dir-se-ia, uma identidade corporativa ou noutras instâncias locais ou específicas de episódios de fala, embora ignorando que uma estrutura social mais alargada e guiões institucionalizados podem existir. O todo, noutras palavras, está relacionado com as partes, de forma recursiva e dinâmica, e mantendo esta perspectiva em mente permite-nos reconhecer a comunicação corporativa e a comunicação organizacional como duas faces da mesma moeda.

Declaração de conflito de interesses

Os autores declaram não existir potenciais conflitos de interesses no que concerne a autoria e/ou publicação deste artigo.

Financiamento

Os autores não receberam qualquer financiamento para a investigação desenvolvida e/ou a autoria deste artigo.

Bibliografia/ References

- Åberg, L. E. G. (1990). Theoretical model and praxis of total communications. *International Public Relations Review*, 13(2), 13-16.
- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 63-76.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Andersen, N. A. (2003). The undecidability of decision. In T. Bakken & T. Hernes (Eds.), *Autopoietic organization theory* (pp. 235-258). Oslo, Norway: Copenhagen Business School Press.
- Argenti, P. A. (1998). *Corporate communication* (2nd ed.). Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005, Spring). *The strategic communication imperative*. *MIT Sloan Management Review*, 46, 83-87.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: "Materializing" organizational communication. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of management annals* (Vol. 3, pp. 1-64). London, UK: Routledge.
- Bakhtin, M. M. (1981). *The Dialogic imagination*. Austin: University of Texas Press.
- Balmer, J. M. T. (2001). *Corporate identity, Corporate branding and Corporate Marketing—Seeing through the fog*. *European Journal of Marketing*, 35, 248-291.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. London, UK: Routledge.
- Balmer, J. M. T., & Soenen, G. M. (1999). The ACID test of corporate identity management. *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners

- and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 78-108.
- Barr, D. J. (2004). Establishing conventional communication systems: Is common knowledge necessary? *Cognitive Science*, 28, 937-962.
- Barsalou, L. W. (1992). Frames, concepts, and conceptual fields. In E. Kittay & A. Lehrer (Eds.), *Frames, Fields, and Contrasts: New essays in semantic and lexical organization* (pp. 21-74). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003, Spring). Escaping the identity trap. *Sloan Management Review*, 44, 20-26.
- Brunsson, N. (2003a). *The Organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed.). Oslo, Norway: Liber. Brunsson, N. (2003b). Organized hypocrisy. In B. Czarnaiwska & G. Sevón (Eds.), *The Northern lights—Organization theory in Scandinavia* (pp. 201-222). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Castoriadis, C. (1987). *The imaginary Institution of society*. Cambridge, MA: MIT.
- Cheney, G. (1991). *Rhetoric in an organizational society. Managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Cheney, G., Roper, J., & May, S. (2007). Overview. In S. May, G. Cheney, & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 3-12). New York, NY: Oxford University Press.
- Christensen, L. T., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited. A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35, 292-315.
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organisation* (pp. 246-270). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Christensen, L. T., & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy and corporate change. In E. Toth & R. L. Heath (Eds.), *Critical and rhetorical approaches to public relations* (pp. 129-153). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., & Cornelissen, J. (2009). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communication: An International Journal*, 14, 207-219.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., & Torp, S. (2008). The organization of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42, 423-452.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*. London, UK: Sage.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2010). The polyphony of corporate social responsibility. Deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy. In G. Cheney, S. May, & D. Munshi (Eds.), *Handbook of communication ethics* (pp. 457-474). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Christensen, L. T., Torp, S., & Firat, A. F. (2005). Integrated marketing communication and postmodernity: An odd couple? *Corporate Communication: An International Journal*, 10, 156-167.

- Cohen, J. B., & Basu, K. (1987). Alternative models of categorization: Toward a contingent processing framework. *Journal of Consumer Research*, *13*, 455-472.
- Cooren, F. (1999). *The organizing property of communication*. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- Cooren, F., & Fairhurst, G. T. (2009). Dislocation and stabilization: How to scale up from interactions to organization. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *The communicative constitution of organization: Centering organizational communication* (pp. 117-152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cornelissen, J. P. (2001). Integrated marketing communications and the language of marketing development. *International Journal of Advertising*, *20*, 483-498.
- Cornelissen, J. P. (2008a). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (2nd ed.). London, UK: Sage.
- Cornelissen, J. P. (2008b). Metonymy in language about organizations: A corpus based study of company names. *Journal of Management Studies*, *45*, 79-99.
- Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning, and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, *35*, 539-557.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A. & Balmer J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patterns and products. *British Journal of Management*, *18*, 1-16.
- Cornelissen, J. P., & Lock, A. R. (2000). Theoretical concept or management fashion: Examining the significance of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, *40*(5), 7-15.
- Cova, B. (1996). The postmodern explained to managers: Implications for marketing. *Business Horizons*, *39*(6), 15-23.
- De Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, *5*, 114-132.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deignan, A. (2005). *Metaphor and corpus linguistics*. Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications Bible. Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills, CA: New Millennium Press.
- Dolphin, R. R. (1999). *The fundamentals of corporate communications*. Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G. (1986). Communication, meaning and organized action. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 43-55.
- Duncan, T. (1993, March 8). Integrated marketing? It's synergy. *Advertising Age*, p. 22.
- Duncan, T. (2005). *Principles of advertising & IMC* (2nd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Duncan, T., & Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. In E. Thorson & J. Moore (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Duranti, A. (1986). The audience as co-author: An introduction. *Text*, 6, 239-247.
- Dutton, J. E., & Dukerich J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eisenberg, E. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., & Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of the organizational mission. *Journal of Applied Communication Research*, 25, 243-263.
- Fauconnier, G. (1997). *Mappings in thought and language*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Fillmore, C. J. (1975). An alternative to checklist theories of meaning. *Berkeley Linguistics Society*, 1, 123-131.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organisation: Linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 77-98). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and fortune: How the world's top companies develop winning reputations*. New York, NY: Pearson.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9, 449-459.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63-81.
- Goldberg, A. E. (1995). *Constructions: A construction grammar approach to argument structure*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Goodman, M. B. (1994). *Corporate communication. Theory and practice*. Albany: State of New York Press.
- Goossens, L. (1995a). Metaphonymy: The interaction of metaphor and metonymy in expressions for linguistic action. In L. Goossens, P. Pauwels, B. Rudzka-Ostyn, A.-M. Simon-Vandenberg, & J. Vanparrys (Eds.), *By word of mouth: Metaphor, metonymy and linguistic action in a cognitive perspective* (pp. 159-174). Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- Goossens, L. (1995b). From three respectable horses' mouths: Metonymy and conventionalization in a diachronically differentiated database. In L. Goossens, P. Pauwels, B. Rudzka-Ostyn, A.-M. Simon-Vandenberg, & J. Vanparrys (Eds.), *By word of mouth: Metaphor, metonymy and linguistic action in a cognitive perspective* (pp. 175-204). Amsterdam, Netherlands: John Benjamins.
- Gronstedt, A. (1996). Integrated communications in America's leading total quality management corporations. *Public Relations Review*, 22, 25-42.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1, 3-35.
- Harrison, S. (1995). *Public relations: An introduction*. London, UK: Routledge.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79, 128-134.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. S. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations, 55*, 989-1018.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic organization. *Journal of Organizational Change Management, 6*(5), 15-26.
- Hewes, D. E. (2009). The influence of communication processes on group outcomes: Antithesis and thesis. *Human Communication Research, 35*, 249-271.
- Hill, J. S., & Winski, J. M. (1987, November 16). Goodbye global ads. Global village is fantasyland for big marketers. *Advertising Age*, pp. 22, 36.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies, 23*, 421-447.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hutton, J. G. (1996a). Integrated relationship-marketing communication: A key opportunity of IMC. *Journal of Marketing Communications, 2*, 191-199.
- Hutton, J. G. (1996b). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research, 37*, 55-162.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. London, UK: Macmillan.
- Iser, W. (1974). *The implied reader*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Jakobson, R. (1990). Two aspects of language and two types of aphasic disturbances. In L. R. Waugh & M. Monville-Burston (Eds.), *On language/Roman Jakobson* (pp. 115-133). Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published 1956)
- Jackson, P. (1987). *Corporate Communication for Managers*, London: Pitman.
- Jauss, H. R. (1982). *Toward an aesthetic of reception*. Minneapolis, MN: University of Minneapolis Press.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing, 37*, 998-1016.
- Kunde, J. (2000). *Corporate religion. Building a strong company through personality and corporate soul*. London, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Lakoff, G. (1987). *Women, fire, and dangerous things*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Langacker, R. W. (1991). *Foundations of cognitive grammar: Volume II descriptive applications*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: Varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly, 24*, 660-671.
- Marchand, R. (1998). *Creating the corporate soul. The rise of public relations and corporate imagery in American big business*. Berkeley: University of California Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York, NY: Oxford University Press.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83*, 340-363.
- Minsky, M. (1975). A framework for representing knowledge. In P. H. Winston (Ed.), *The psychology of computer vision* (pp. 211-277). New York, NY: McGraw-Hill.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review, 80*, 99-105.
- Morgan, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly, 28*, 601-607.

- Morgan, G. (1996). Is there anything more to be said about metaphor? In D. Grant & C. Osrick (Eds.), *Metaphor and organizations* (pp. 227-240). London, UK: Sage.
- Morin, E. (1973). *Le paradigme perdu: La nature humaine* [Paradigm lost: Human nature]. Paris, France: Seuil.
- Morin, E. (1986). *La méthode 3. La connaissance de la connaissance. Livre premier: Antropologie de la connaissance* [Method 3. The knowledge of knowledge. Book One: Anthropology of Knowledge]. Paris, France: Seuil.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Nessmann, K. (1995, Summer). Public relations in Europe. A comparison with the United States. *Public Relations Review*, 21, 151-160.
- Olins, W. (1989). *Corporate identity—Making business strategy visible through design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (1987). Standardized international advertising: A review and critical evaluation of the theoretical and empirical evidence. *Columbia Journal of World Business*, 22, 43-55.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15, 203-223.
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Pavelin, S., Barmmer, S. J., & Porter, L. A. (2009). Corporate charitable giving, multinational companies and countries of concern. *Journal of Management Studies*, 46, 575-596.
- Pentland, B. T., & Reuter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39, 484-510.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence. Lessons from America's best run companies*. New York, NY: Harper & Row.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. London, UK: Routledge.
- Putnam, L. L., & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Putnam, L., Phillips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 375-408). London, UK: Sage.
- Reddy, M. J. (1979). The conduit metaphor: A case of frame conflict in our language about language. In A. Ortony (Ed.), *Metaphor and thought* (pp. 284-297). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29, 617-634.
- Sawyer, R. Keith. (2005). *Social Emergence: Societies As Complex Systems*. Cambridge University Press.
- Schank, R. C., & Abelson, R. P. (1977). *Scripts, plans, goals, and understanding*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schank, R. C., & Abelson, R. P. (1995). *Knowledge and memory: The real story*. London, UK: Taylor and Francis.
- Scholes, E., & Clutterbuck, D. (1998). *Communication with stakeholders*.

- An integrated approach. *Long Range Planning*, 31, 227-238.
- Schultz, D. E., & Kitchen, P. J. (2000). *Communicating globally. An integrated marketing approach*. London, UK: Macmillan Business.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. (2003). *IMC. The next generation. Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. F. (1994). *The new marketing paradigm. Integrated marketing communications*. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Schultz, M. (2005). A cross-disciplinary perspective of corporate branding. In M. Schultz, Y. M. Antorini, & F. F. Csaba (Eds.), *Towards the second wave of corporate branding. Purpose/people/process* (pp. 23-55). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *Journal of Business Communication*, 30, 241-267.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, promotion & supplemental aspects of integrated marketing communications* (6th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Simoes, C., Dibb, S., & Fisk, R. (2005). Managing corporate identity: An internal perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 153-169.
- Slobin, D. I. (1987). *Thinking for speaking*. Proceedings of the Thirteenth Annual Meeting of the Berkeley Linguistics Society. 435-444.
- Slobin, D. I. (1996). From "thought and language" to "thinking for speaking". In J. J. Gumperz & S. C. Levinson (Eds.), *Rethinking linguistic relativity* (pp. 70-96). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Smith, P. (1996, February). Benefits and barriers to integrated communications. *Admap*, 19-22.
- Taylor, J. R. (2009). Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 153-186). London, UK: Routledge.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication "organizational"? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27, 409-438.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London, UK: Prentice Hall.
- van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. London, UK: Routledge.
- Weick, K. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9/5, 543-555.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, *16*, 409-421.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, *15*, 219-234.