

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA  
PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA

Bolsita: Mateus da Silva Bento, CNPq

MANAUS

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE PESQUISA  
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

RELATÓRIO FINAL  
PIB-SA/0141/2014  
CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DA  
PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA

Bolsita: Mateus da Silva Bento, CNPq  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud

MANAUS  
2015

## RESUMO

O presente Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2014/2015, denominado “Cultura e Comunicação Organizacional: análise da produção científica brasileira contemporânea”, propôs dar continuidade ao Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2013/2014: “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”. O objetivo do projeto foi analisar a cultura e a comunicação nas organizações contemporâneas, a partir da produção científica brasileira identificada no primeiro PIBIC oriunda das seguintes bases de acesso gratuito na Internet: Portais de periódicos de acesso livre; Portais online de Programas de Pós-Graduação em Comunicação; Grupos de pesquisa cadastrados no CNPq e Portais online de Congressos Brasileiros de Comunicação e Comunicação organizacional. A pesquisa bibliográfica revelou que há uma riqueza de material produzido por pesquisadores em todo o Brasil sobre a temática. Após a coleta desse material, adotamos como critérios para a análise a abordagem teórica, a metodologia e as conclusões apresentadas pelos autores. A análise proposta demonstra que nas organizações contemporâneas a comunicação não pode ser tratada como inseparável da cultura, uma vez que esta é construída por meio dos sentidos criados e significados compartilhados nas interações entre os indivíduos, praticadas em comunicação. Compreende-se que do mesmo modo que mudanças na cultura organizacional podem alterar a forma como os indivíduos se relacionam e se comunicam, mudanças nos processos de comunicação e interação também permitem que a cultura de uma organização se modifique. Ao profissional de Comunicação cabe o papel de atuar como agente de mudança na organização. Para isso, precisa estabelecer planos que levem em conta a relação de interdependência entre comunicação e cultura.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura; comunicação organizacional; organizações contemporâneas.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
OBJETIVO.....	7
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	8
REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
Comunicação Organizacional.....	13
Cultura e comunicação organizacional: uma relação interdependente .....	15
CONCLUSÕES .....	18
REFERÊNCIAS.....	20
CRONOGRAMA DE ATIVIDADES.....	27
APÊNDICES.....	29

## INTRODUÇÃO

O presente projeto, intitulado “Cultura e Comunicação Organizacional: Análise da Produção Científica Brasileira Contemporânea”, PIB-SA/0141/2014, propôs dar continuidade à pesquisa desenvolvida no Projeto de Iniciação Científica - PIBIC “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”, concluído no mês de julho de 2014 na Universidade Federal do Amazonas.

Este projeto integra o Grupo de Pesquisa cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. Integra ainda os estudos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCCOM, Ufam, que tem como área de concentração os ecossistemas comunicacionais.

O objetivo da pesquisa bibliográfica, proposta no Pibic 2013/2014, foi analisar a produção científica brasileira acerca da temática comunicação e cultura nas organizações contemporâneas. Nesse sentido, o trabalho teve início com a identificação, localização e obtenção de fontes bibliográficas de acesso gratuito sobre a temática estudada. A obtenção de trabalhos científicos apenas em fontes de acesso gratuito se justifica pela carência de obras bibliográficas na Região Norte que tratem a temática, além da dificuldade em adquirir estas obras em outras regiões, devido à distância geográfica e ao investimento financeiro necessário. Mediante esses obstáculos, optamos por efetuar a pesquisa bibliográfica em fontes disponíveis na Internet. Assim, foram identificados portais *online* e trabalhos científicos sobre a temática comunicação e cultura organizacional, bem como Grupos de Pesquisa cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq que realizem estudos sobre o tema proposto. Levantou-se a produção científica sobre a temática cultura e comunicação organizacional nos Congressos de Comunicação e foram investigados os Programas de Pós-Graduação em Comunicação Social que possuem Área de Concentração e/ou Linhas de Pesquisa direcionadas ao estudo dessa temática.

Diante do significativo número de dados identificados e coletados, compreendemos como de suma importância dar prosseguimento à proposta iniciada no projeto PIBIC 2013/2014. Logo, nessa segunda fase, tecemos uma análise sobre a cultura e a comunicação nas organizações contemporâneas tendo por base a produção científica nacional levantada.

A partir da análise, compreendemos que tanto cultura quanto comunicação estão ligadas aos sentidos e significados compartilhados pelos membros das organizações. Apropriamo-nos das palavras de Anthony (1994), citado por Marchiori (2001), ao afirmar que os significados e os sentidos decorrem das interpretações que essas pessoas fazem na condução de suas ações.

Os sentidos são construídos nas interações entre os indivíduos. Essas interações, por sua vez, permitem que as pessoas discutam e modifiquem sua forma de pensar, sendo alimentadas por processos comunicativos e sociais. Citada por Scroferneker (2006), Restrepo (1995) aponta que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração, isto é, para a construção de seu estilo próprio. É nessa configuração que a cultura também vai sendo construída. Ou seja, assim como afirmado por Marchiori (2013), a cultura é socialmente construída e reflete os significados constituídos na interação, refletida na comunicação.

Segundo Vieira (2004), o que realmente faz com que uma organização se perpetue com sucesso é a cultura e as pessoas que a constroem. Entendemos que essa construção se dá por meio de processos interativos. E essas interações sociais, como afirmado anteriormente, são praticadas em comunicação. Nesse sentido, comunicação e cultura passam a influenciar-se simultaneamente.

A partir dessa abordagem, acreditamos serem necessários estudos voltados para a cultura e a comunicação sob a ótica dos relacionamentos mantidos nas organizações. Estas, que outrora vivenciaram um ambiente simples e estável, com poucas variáveis e em ritmo de mudança lento, passam de maneira cada vez mais intensa a enfrentar um ambiente complexo e dinâmico (DAZZI; PEREIRA, 2012).

Portanto, a partir dessas mudanças, o caráter estratégico da comunicação organizacional torna-se essencial para a vida das organizações. Isso implica no reconhecimento dos relacionamentos da organização com seus diferentes públicos e pressupõe o conhecimento prévio da cultura construída pelos sujeitos que a compõem.

Neste projeto, tecemos uma análise sobre a cultura a partir dos estudos realizados no campo da Comunicação. Acreditamos que, de norte a sul de um país gigante e complexo como o Brasil, não podemos ignorar a existência de culturas organizacionais diferenciadas. Apropriamo-nos do pensamento de Carrieri e Leit-da-Silva (2008) ao apontarem que, ao nos voltarmos para a análise da cultura nas organizações brasileiras, precisamos levar em conta as peculiaridades locais, regionais e nacionais. E, para esse fim, a comunicação faz-se imprescindível.

Müller et al. (2007) destacam que é a comunicação que oferece seu aporte teórico e técnico para pensar e trabalhar os intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional. Na busca por essas particularidades é que construímos este projeto, elaborado a partir do levantamento bibliográfico realizado no Projeto de Iniciação Científica- PIBIC 2013/2014: “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”.

## OBJETIVO

Propor uma análise da cultura e comunicação organizacional no cenário contemporâneo, a partir da produção científica oriunda das seguintes bases identificadas: Portais de periódicos de *open access*; Portais *online* de Programas de Pós-Graduação em Comunicação; Grupos de Pesquisa cadastrados no CNPq e Portais *online* de congressos brasileiros de Comunicação e Comunicação Organizacional.



## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### Universo e Amostra

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica, o presente projeto teve como base os artigos, dissertações e teses levantados no Projeto PIBIC 2013/2014 “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”. Nesta primeira etapa da pesquisa, adotamos como critério a busca conjunta das palavras-chave: cultura; comunicação organizacional. O levantamento foi realizado, no período de agosto a dezembro de 2013, nas seguintes bases identificadas:

- Portais de periódicos de *open access*;
- Portais *online* de Programas de Pós-Graduação em Comunicação;
- Grupos de Pesquisa cadastrados no CNPq;
- Portais *online* de Congressos Brasileiros de Comunicação e Comunicação Organizacional.

Inicialmente, fizemos um levantamento nos portais de acesso livre (*open access*) na intenção de verificar a produção científica brasileira sobre a cultura organizacional. Acessamos o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Portal da Scientific Electronic Library Online (SciELO), por contemplarem a produção científica brasileira não somente na área da Comunicação mas em todas as grandes áreas do conhecimento. Identificamos que a produção acadêmica contemporânea sobre cultura organizacional ultrapassava as fronteiras da Comunicação, contemplava artigos nas áreas de Administração, Antropologia e Psicologia. Por esse motivo, restringimos nossa pesquisa aos termos cultura e comunicação organizacional, à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, área da Comunicação Social. Assim, partimos para os portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação Social, por acreditarmos ser a principal fonte de produção e divulgação científica.

Buscamos na relação de cursos recomendados e reconhecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES os Programas de Pós-Graduação brasileiros na grande área das Ciências Sociais Aplicadas na área de Comunicação Social. Selecionamos os Programas que incluíam em sua Área de Concentração e Linhas de Pesquisa direcionadas para a Comunicação Organizacional, prosseguimos com a identificação e exploração dos portais *online* dos mesmos. Verificamos a produção científica oriunda de dissertações, teses e artigos disponíveis nessas páginas.

Num segundo momento, cientes da produção científica e da participação dos pesquisadores nos Programas de Pós-Graduação, buscamos a identificação dos Grupos de Pesquisa em que atuavam. Para o levantamento dos Grupos, utilizamos como base de coleta de dados o Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil cadastrado no CNPq. Tendo como referência os líderes e os principais pesquisadores identificados nesses grupos, passamos para a etapa de investigação da produção científica produzida e apresentada nos congressos brasileiros, tanto de Comunicação Social quanto de Comunicação Organizacional. Os portais de congressos visitados foram: Congresso Brasileiros de Comunicação – INTERCOM (regionais e nacionais), Congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ABRAPCORP e congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPÓS.

A pesquisa revelou, num primeiro momento, que há interesse no estudo da cultura organizacional em diversas áreas do conhecimento. Nosso objetivo, porém, é destacar a produção científica sobre a temática na Área da Comunicação. Quando relacionamos a cultura organizacional com a Comunicação, identificamos:

- 7 artigos nos anais do Portal do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP);
- 7 artigos nos anais de Portais do Congresso de Ciências da Comunicação/Regionais (INTERCOM);

- 13 artigos nos anais de Portais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Nacionais (INTERCOM);
- 4 artigos nos anais de Portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação;
- 2 artigos nos Portais de acesso aberto (SciELO e CAPES);
- 2 artigos provenientes de Colunas e resenhas;
- 3 artigos provenientes de Dissertações e Teses;
- 11 artigos a partir do acesso a fontes avulsas.

Estes dados foram os resultados finais do PIBIC 2013/2014, realizado tendo-se por base a consulta de artigos, dissertações e teses disponíveis integralmente de forma gratuita na Internet. Em um segundo momento, de posse do material identificado, foram desenvolvidos critérios específicos para análise da produção textual.

Dessa forma, os critérios utilizados para a análise dos dados coletados na pesquisa bibliográfica, constituem-se, respectivamente:

1. Abordagem teórica:

Elaboração de quadro teórico a respeito de cada trabalho científico identificado.

2. Metodologia:

Identificação da metodologia empregada pelos (as) autores (as), quando disponível.

3. Conclusões

Apresentação das principais conclusões apontadas pelos (as) autores (as) em cada trabalho analisado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Como descrito no artigo “Cultura e Comunicação Organizacional: um levantamento da produção científica brasileira contemporânea”<sup>1</sup>, os estudos da cultura organizacional são compostos atualmente por um mosaico de publicações científicas compartilhadas por pesquisadores de várias áreas do conhecimento. Há, por exemplo, grande influência das Ciências Sociais na literatura produzida – o que é compreensível. Nos dizeres de Aktouf, citado por Carrieri e Leite-da-Silva (2008), essa diversidade dos estudos está relacionada com a própria indefinição conceitual de cultura.

Porém, acreditamos que a cultura precisa também ser analisada sob a perspectiva da Comunicação. Pois se compreendermos as organizações como fenômenos marcados pelas interações humanas, elas “são e se realizam por e em comunicação” (BALDISSERA, 2010, p.201). A esse respeito, Marchiori (2013) articula que nos ambientes organizacionais o que vemos é uma ação tanto interativa quanto comunicativa, e esta interação por meio de seus discursos é o que dá vida a uma organização.

A comunicação, portanto, é viabilizada nas interações sociais, mas ela não pode ser definida apenas como resultado destas. Segundo França (2010, p.27), a comunicação em sua efetiva natureza se define *durante* elas. Ao interagir, estamos estabelecendo a comunicação e criando sentidos e significados, transformando assim constantemente o meio em que estamos inseridos.

Essas transformações sofridas e exercidas por nós através da comunicação são responsáveis pela formação do que entendemos como cultura, seja na sociedade ou no âmbito das organizações. Sobre essa visão, Marchiori (2008, p.83) aponta que “as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação”. É a partir da interação que

---

<sup>1</sup> Este artigo, defendido no XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, realizado em 2014 em Belém (PA), apresentou os resultados parciais da pesquisa realizada no PIBIC 2013/2014, Ufam: Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas.

os sujeitos da organização mantêm entre si que os significados são constituídos. A cultura, construída socialmente, reflete esses significados compartilhados. E isso também se reflete na comunicação (MARCHIORI, 2013). Baldissera (2010) afirma que onde não há interação, ou seja, condições de comunicação, não haverá condições de se alimentarem processos culturais.

Com base em Bettega (2012), compreendemos assim que a organização é um espaço de produção de relacionamentos que têm seus significados na cultura organizacional e também na cultura que cada indivíduo traz consigo. O conjunto de culturas existentes em uma organização produz relações de sentido e contribui para a construção dos relacionamentos, que se dão por meio da comunicação.

É por meio da cultura que os indivíduos compreendem, conhecem e reproduzem o sistema social, bem como elaboram alternativas, na busca de dimensões transformadoras (MULLER et al, 2007). Pessoas com diferentes bases culturais podem formar um grupo único com uma única identidade (KATSURAYAMA, s.d).

E, se entendermos por organização “a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns” (BALDISSERA, 2010, p.41) então a relação entre cultura e organização está alicerçada na identidade e na busca por um fim comum aos indivíduos pertencentes à mesma organização.

Mas isso não significa que a cultura e os processos comunicativos no ambiente organizacional sejam estáticos. Ao contrário: no ambiente organizacional contemporâneo, da mesma forma que as organizações se atualizam para se sustentarem, as formas de comunicação precisam ser constantemente repensadas (BETTEGA, 2012).

Para pensar as formas de comunicação e sua relação com a cultura organizacional, faz-se necessária uma visão estratégica da comunicação tanto no ambiente interno quanto externo da organização. E, como afirma Marchiori (2008, p.32) “ser estratégico é oportunizar uma mudança, um novo comportamento.” Cabe aos profissionais da área exercer esse papel: pensar a comunicação organizacional como estratégia que contribui para a construção de relacionamentos.

## **Comunicação Organizacional**

Segundo Curvello (2008), a comunicação organizacional deve existir para fazer funcionar e manter atuante uma organização social. Kunsch (2003) aponta que o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações se refere ao fato de que ela é fundamental para o processamento das funções administrativas e do relacionamento que as organizações mantêm com o meio externo.

Marchiori (2011) afirma que a comunicação adquiriu notoriedade na gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico. Já Baldissera (2010) compreende a comunicação organizacional como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Apesar dos diferentes enfoques, fica claro que para esses autores a comunicação nas organizações precisa ir além de uma visão puramente instrumental. Compreender a comunicação e as relações no âmbito organizacional é também acompanhar o ritmo de mudanças da sociedade contemporânea.

As transformações sociais, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas (globalização, ascensão das tecnologias de informação e comunicação, conquistas e combates na esfera pública por mais direitos e igualdade, etc.) trouxeram consigo a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação organizacional. Nesse sentido, a comunicação passa a atuar como mediadora dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse. Assume, portanto, um caráter cada vez mais estratégico. Ela é uma resposta à visão instrumental de comunicação, criticada por muitos pesquisadores.

No entanto, uma abordagem estratégica da comunicação pressupõe o conhecimento da cultura organizacional, pois esta é resultado da interação social, praticada em comunicação. Segundo Cardoso (2006), essa perspectiva implica que as organizações reconheçam não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos.

A nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica pressupõe a busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais (MARCHIORI, 1999). Pessoni e Portugal (2011) ressaltam a importância da participação ativa dos colaboradores no processo de comunicação das organizações. Os autores articulam que todas as ferramentas que estiverem à disposição do colaborador podem contribuir para estreitar seu relacionamento com a organização, valorizando-o cada vez mais como um receptor-produtor de informação.

A esse respeito, Kunsch (2013) argumenta que a comunicação nas organizações modernas assume um grau de sofisticação em sua elaboração, assim como um caráter estratégico. Isso deve-se às novas exigências e reivindicações dos públicos de interesse das organizações por atitudes transparentes, comportamentos éticos e responsabilidade social, um reflexo de uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. Assim, percebemos que a comunicação organizacional exige o comprometimento e a competência dos profissionais de Comunicação para a sua gestão.

Nesse sentido, Cardoso (2006) adverte que a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico. Além disso, funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da organização para os públicos internos e externos.

Na nossa percepção é necessário olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia e da competitividade, sem deixar de atentar para a relevância dos princípios e crenças que norteiam comportamentos e envolvem a construção da cultura organizacional. Afinal, uma organização se relaciona por meio dos fluxos comunicativos existentes nela, numa interação que se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

Diante do exposto, podemos afirmar que comunicação e cultura são mutuamente necessárias. A existência de uma pressupõe a da outra. E, no contexto das organizações contemporâneas, acreditamos que os estudos devem considerar essa relação interdependente.

### **Cultura e comunicação organizacional: uma relação interdependente**

A relação de interdependência entre cultura e comunicação no ambiente das organizações tem sido foco de análise de muitos autores, a exemplo de Fachinelli, Rech e Flores (2011); Marchiori (2015); Moraes e Gonçalves (2004); Casaroli (2009); Freitas (2001); Wels (2008); Baldissera (2008); e Curvello (2002). Essa relação é justificável à medida que compreendemos que a cultura organizacional emerge da interatividade que os membros da organização realizam entre si por meio de processos comunicativos, como ressaltado anteriormente.

A partir de Fairhurst e Putnam (2004), Keyton, Bisel e Messersmith (2013) descrevem três formas possíveis pelas quais a comunicação poderia se relacionar com a cultura organizacional, denominadas “orientações”. Na primeira orientação, a cultura vem antes da comunicação e é tratada como objeto que ocorre independente da comunicação. Mudanças na cultura organizacional culminam em mudanças na comunicação, uma vez que esta faz parte da cultura.

Na segunda orientação – com foco no “tornando-se”- a comunicação vem antes de cultura e permite que esta se desenvolva. A comunicação e a interação entre os membros da organização são importantes para o desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional. À medida que a comunicação é dinâmica a cultura também é.

Por fim, na terceira orientação - baseada na ação- comunicação e cultura existem simultaneamente e influenciam-se. Nessa perspectiva, a cultura tanto possibilita quanto dificulta a comunicação entre os membros da organização, ao mesmo tempo em que é reforçada e desafiada em cada nova interação.



No cenário contemporâneo, percebemos que a discussão entre os pesquisadores tem recaído na terceira abordagem apresentada anteriormente. Não podemos pensar que a cultura ocorre independente da comunicação, pois ambas envolvem a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, dando sustento à vida na organização (FACHINELLI; RECH; FLORES, 2011).

Além disso, compreendemos que, do mesmo modo que mudanças na cultura organizacional podem mudar a forma como os indivíduos se relacionam e se comunicam, mudanças nos processos de comunicação e interação também permitem que a cultura se modifique, uma vez que novos valores e princípios são incorporados e influem na dinâmica da cultura.

Dessa forma, há um processo de influência mútua entre comunicação e cultura. De um lado, a cultura é o contexto institucional dos valores, papéis, e posições que alimenta e fornece parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa. Por outro lado, a comunicação é tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura como o lugar de sua renovação (FRANÇA, 2013). Segundo Moraes e Gonçalves (2004), a cultura é um dos fatores que determinam qual o tipo de comunicação a ser praticada na organização, tanto em sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Marchiori (2015) traz uma reflexão valiosa a respeito dessa relação. A autora entende que a cultura é a criação de significados e que a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização. Nesse sentido, as organizações passam a existir como um sistema de significados compartilhados (ANTHONY, 1994 apud MARCHIORI, 2013).

Maryan Shall, Luhmann e Restreppo concordam que a comunicação tem um papel fundamental na construção dos sentidos no ambiente organizacional. É pela comunicação que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autopoiese, isto é, (re) produzem-se. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização (CURVELLO, 2002). Segundo Machado

(2005), referenciada por Nascimento e Lopes Filho (2010), é esta identidade que orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais. Em outras palavras, ela é formada e mantida pelos membros que compartilham, discutem e determinam os caminhos que serão seguidos pela organização (MARCHIORI, 2011).

Nesse contexto, Freitas (2001) aponta que a comunicação é o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional, uma vez que os indivíduos estão o tempo todo se comunicando através de seus comportamentos, hábitos, atitudes. A autora afirma que a análise da comunicação de uma organização permite-nos perceber o pensar e o sentir dessa organização. Assim, é importante entender a cultura organizacional por meio de suas formas de comunicação, já que a comunicação humana é um fenômeno cultural e a cultura é produzida e impulsionada por processos de comunicação naturalmente valorativos (CASAROLI, 2009).

Dazzi e Pereira (2012) citam Pimenta (2000) ao afirmarem que a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção. Desse modo, podemos apreender que a cultura é resultado da construção de sentidos e significados e a comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança (MARCHIORI, 2011).

Portanto, a cultura organizacional corresponde à alma da organização que sustenta e é sustentada em comunicação. E os processos de comunicação que se estabelecem na organização irão contribuir diretamente para instituir, difundir, modificar ou sedimentar a cultura organizacional (WELS, 2008). Baldissera (2008) corrobora com este pensamento ao salientar que a comunicação pode atuar tanto no sentido de manter dada cultura quanto no sentido de transformá-la.

## CONCLUSÕES

A análise tecida no presente projeto demonstra a relação que cultura e comunicação mantêm entre si no contexto das organizações contemporâneas. No Brasil, há uma pluralidade de visões a respeito da cultura organizacional, decorrente do tamanho e da complexidade do próprio território brasileiro. Não podemos ignorar essa pluralidade, uma vez que é consequência de diversas interpretações sobre a mesma temática. Além disso, precisamos considerar as características locais, regionais e nacionais que influenciam o *ser* e *fazer* das organizações. É a comunicação que nos permite conhecer essas características.

As organizações como sistemas sociais são permeadas por relacionamentos que visam o compartilhamento dos significados e a criação de sentidos. A cultura é construída a partir dos significados compartilhados e dos sentidos gerados nesses relacionamentos, praticados por meio da comunicação. Assim, o diferencial competitivo das organizações passa a estar na maneira como elas se relacionam com seus públicos.

O cenário atual é marcado por mudanças em todos os níveis da sociedade. Essas mudanças também são percebidas nas organizações. A cultura organizacional se solidifica com o tempo mediante o desenvolvimento de novas interações entre as pessoas que convivem na organização. No entanto, também precisa mudar constantemente em razão de novas posturas do mercado e da sociedade. Assim, a comunicação organizacional passa a existir como um elemento capaz de operar essas mudanças. Nessa perspectiva, os profissionais de Comunicação precisam ter competência e amplo conhecimento teórico para atuarem como agentes de mudança na organização. E se entendermos que as organizações são resultado da interação social e da cultura organizacional, então mudanças na cultura implicam em mudanças nas organizações em si.

A sociedade contemporânea está passando por constantes transformações em virtude de múltiplos fatores socioculturais, tais como a reivindicação das pessoas por

maior participação nos processos de decisão das organizações; e tecnológicos, a exemplo das mídias digitais que ampliaram o espaço para o diálogo e a troca de informações entre a organização e seus públicos. Nesse contexto, as organizações passam a ser vistas por uma perspectiva mais relacional e menos instrumental.

Todavia, isso não significa que a visão mecanicista tenha desaparecido, pois ainda há dirigentes e mesmo profissionais que utilizam a comunicação com o único objetivo de informar a sociedade sobre os assuntos da organização. Essa visão não se adéqua a realidade vivida atualmente pelas organizações. No cenário atual, a comunicação deve ter como finalidade o diálogo e a compreensão mútua.

Para tanto, a comunicação organizacional deve ser planejada de acordo com o conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos indivíduos na organização. Por esse motivo, o conhecimento da cultura predominante na organização é fundamental. Vale afirmar que uma comunicação clara, objetiva e pautada nos interesses dos públicos da organização contribui para a disseminação da cultura organizacional, fortalecendo o conceito da organização perante seu setor de atuação e também diante da opinião pública.

Observamos que a comunicação torna-se essencial para a vida das organizações. Ela, quando pautada nas estratégias de relacionamento e na cultura organizacional, permite aos colaboradores da organização o sentimento de pertencimento e participação, além da possibilidade do diálogo entre a organização e seus públicos.

Aos profissionais de Comunicação cabe considerar a comunicação como um ator inseparável da cultura, uma vez que ambas são interdependentes e envolvem os significados compartilhados e os sentidos criados por todos os membros da organização. A implantação de planos eficientes de comunicação pressupõe o conhecimento prévio da cultura organizacional. De mesmo modo, uma comunicação planejada de acordo com as características e interesses dos públicos contribui para o desenvolvimento e a reprodução da cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re) Tecer as Culturas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ABRAPCORP, 2009.

\_\_\_\_\_. O (Re)Tecer a Cultura Organizacional Atualizado pela Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte (MG): ABRAPCORP, 2008.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M.A. (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre (RS): EDIPUCRS, 2008.

BATISTA, Andréa Clara Freire. O processo comunicacional na cultura organizacional e nas relações de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ABRAPCORP, 2007.

BENAZZI, João Renato de Souza Coelho. Identidade e estilo de vida: analisando o ambiente cultural e de consumo contemporâneos na produção de sentido da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul (RS): INTERCOM, 2010.

BETTEGA, Maria Lúcia. As manifestações simbólicas nas relações organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife (PE): INTERCOM, 2011.

\_\_\_\_\_. Manifestações simbólicas e qualidade de relacionamentos no contexto organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 6., 2012, São Luis. **Anais...** São Luís (MA): ABRAPCORP, 2012.

BUENO, Wilson C. Os grupos de pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: perfil, indicadores de produção e o protagonismo dos líderes. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 6., 2012, São Luís. **Anais...** São Luís (MA): ABRAPCORP, 2012.

CAMPOS, Wilson Peçanha Igreja. **Comunicação e Cultura Organizacionais: o impacto de uma campanha de sugestões**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): INTERCOM, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006

CARRIERI, Alexandre P; LEITE-DA-SILVA, Alfredo R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010.

CASAROLI, Lutiana. A produção de efeito de sentido de imagem via discursivização da cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife (PE): INTERCOM, 2011.

\_\_\_\_\_. **ZH em ZH: valores agenciados na discursivização da cultura organizacional em “Cartas do Editor”**. 2009. 124p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

CASTRO, Mônica Aparecida de. O Imaginário, a Cultura e a Gestão nas Organizações - Vigilância e Controle: do Panóptico ao Binóculo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 18., 2013, Bauru. **Anais...** Bauru (SP): INTERCOM, 2013.

CHESINI, Cláudia. **Cultura organizacional: um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização**. 2004. 150p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2004.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(5): 969-91, set./out. 2008.

COLPO, Caroline Delevati. Cultura na organização Complexa: Simbólica e Imaginária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul (RS): INTERCOM, 2010.

CRUZ, Cassiana Maris L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional**. 2007.

Disponível em:

<<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>>. Acesso em: 15 fev. 2013.

CURROS, Óscar. Vale: uma estratégia verde-amarela de Relações Públicas Internacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 14., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro (RJ): INTERCOM, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 25., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador (BA): INTERCOM, 2002.

DIAS BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** São Paulo (SP): Brasiliense, 2006.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo (SP): Atlas, 2005.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; FLORES, Silvana Padilha. As comunidades de prática enfocadas através da comunicação e da cultura organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife (PE): INTERCOM, 2011.

FARIA, Cláudia Sousa Oriente de; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A Comunicação Interna e a Cultura das Organizações: Um Estudo de Caso do Instituto Federal Goiano. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 15., 2013, Rio Verde. **Anais...** Rio Verde (GO): INTERCOM, 2013.

FILIZOLA, Mariana de Almeida; ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira. Cultura e Comunicação Organizacional: um levantamento da produção científica brasileira contemporânea. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 13., 2014, Belém. **Anais...** Belém (PA): INTERCOM, 2014.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; COSTA, Liziê Ortiz. Representações sociais e universo simbólico: uma abordagem dejouriana das relações de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília (DF): INTERCOM, 2006.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e Cultura: relações Reflexivas em Segundo Grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 31 (3): 73-82, jul/set. 1991.

FREITAS, Sidinéia Gomes; GUERRA, Maria José. Poder, cultura e comunicação organizacional: contribuições da teoria semiótica. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 1., 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ABRAPCORP, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comunicação, poder e cultura organizacional.** 2001. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

GAIA, Rossana. Leituras do ambiente organizacional: dicas sobre como, quando e por que mudar. Resenha de: MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2009.

GUEDES, Éllida Neiva. Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação precisa construir sentido. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília (DF): ABRAPCORP, 2013.

HAUBRICH, Gislene Feiten; FREITAS, Ernani Cesar de. A Comunicação Organizacional e seus Impactos no Sujeito nas Situações de Trabalho: Reflexões Iniciais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 14., 2013, S. Cruz do Sul. **Anais...** S. Cruz do Sul (RS): INTERCOM, 2013.

IANHEZ, João A. Missão, visão, política e valores. . In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008.

KATSURAYAMA, Ernesto H. **Cultura Organizacional e Identidade Organizacional**: distinções e aproximações. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_6766.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_6766.pdf)> Acesso em: 05 jan. 2015.

KUSNCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo (SP): Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013.

MACARENCO, Isabel. Um exercício para Comunicação Autêntica. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ABRAPCORP, 2009.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 14, n.4, p. 15-31, outubro/dezembro, 2007.

MAMAN, Armando Levy. As mídias digitais e a atomização da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília (DF): INTERCOM, 2006.



MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano (SP): Difusão Editora, 2011.

\_\_\_\_\_. Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília (DF): ABRAPCORP, 2013.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Comunicação nas Organizações**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=434&ID\\_COLUNISTA=43](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=434&ID_COLUNISTA=43)>. Acesso em: 20 abr. 2015. Coluna.

\_\_\_\_\_. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.

MARTINS, Renato Rodrigues; CORREA, Rodrigo Stéffane. O poder do Marketing: considerações acerca das interferências exercidas na cultura e nos valores organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba (PR): INTERCOM, 2009.

MELO José M; MORAIS Osvando D. (Orgs.). **Vozes da democratização e cidadania**: A polêmica global-local. São Paulo (SP): INTERCOM, 2011.

MILANI, Luiz Fernando. **Dimensões inovadoras do teatro-empresa na comunicação organizacional**. 2013. 148p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Mestrado em Comunicação, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo (SP), 2013.

MONTEIRO, Carmen Diva B.; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, primeiro trimestre, 1999.

MORAES, Ana Shirley de França; GONÇALVES, Márcio. Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança. **Revista Acadêmica Dissertar**, 2004.

MULLER, Karla M; GERSZON, Vera R.S; EFROM, Bianca. Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a Binacional ACM/ACJ. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo (SP): ABRAPCORP, 2007.

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 159p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo)

- Especialização em Comunicação e Jornalismo, Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, 2009.

NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES FILHO, Boanerges B. Comunicação e cultura: uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul (RS): INTERCOM, 2010.

OLIARI, Dievi Eduardo; ANNUSECK, Márcia Regina. O Relações Públicas na Modernização dos Ambientes Empresariais: o administrador dos processos de comunicação empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 10., 2009, Blumenau. **Anais...** Blumenau (SC): INTERCOM, 2009.

OLIVEIRA, Rosângela Azedo de; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. A Cultura e a Comunicação Organizacional e suas relações nas organizações contemporâneas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 12., 2013, Manaus. **Anais...** Manaus (AM): INTERCOM, 2013.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v.34, n.2, p. 137-156, jul./dez. 2011.

PICKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura organizacional**: contexto de mudança organizacional. 2008. 68 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação Lato Sensu) – Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2008.

RODRIGUES, Giselle Nunes. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2005. 89 p. Monografia (Pós-Graduação Lato-Sensu em Ciências da Comunicação) - Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, José Carlos Sales dos. **Comunicação Organizacional**: análise contemporânea das organizações. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAQlQAB/comunicacao-organizacional-analise-contemporanea-das-organizacoes#>>. Acesso em: 20 maio 2015.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre (RS): EDIPUCRS, 2008.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletim11/cleusa.htm>>. Acesso em: 07 maio 2015.

SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Comunicação, cultura e biblioteca: uma reflexão sobre o processo de comunicação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE

CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 15., 2013, Rio Verde. **Anais...** Rio Verde (GO): INTERCOM, 2013.

SÓLIO, Marlene Branca. O papel fundante da escuta na Comunicação Organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba (PR): INTERCOM, 2009.

\_\_\_\_\_. A comunicação na perspectiva empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 10., 2009, Blumenau. **Anais...** Blumenau (SC): INTERCOM, 2009.

WELS, Ana Maria Córdova. Comunicação e cultura organizacional na esfera pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais...** Natal (RN): INTERCOM: 2008.

## CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Nº	Descrição	Ago 2014	Set	Out	Nov	Dez	Jan 2015	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	9-13 de Nov
1	Análise da produção científica do Portal do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP)	Ok	Ok											
2	Análise da produção científica do Portal do Congresso de Ciências da Comunicação/ Regionais (INTERCOM)			Ok	Ok									
3	Elaboração do Relatório Parcial e correção pela orientadora						Ok							
4	Análise da produção científica do Portal do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Nacionais (INTERCOM)					Ok	Ok	Ok						
5	Análise da produção científica dos Portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação								Ok					
6	Análise da produção científica dos Portais de acesso aberto (SciELO e CAPES); Colunas e resenhas; Dissertações e Teses.									Ok				
7	Análise da produção científica de artigos										Ok	Ok		



## APÊNDICES

### **Cronograma de execução para a análise da produção científica (artigos e trabalhos identificados):**

- Grupo A- Portal do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP): 7 artigos  
Meses de agosto e setembro 2014
- Grupo B- Portal do Congresso de Ciências da Comunicação/Regionais (INTERCOM): 7 artigos  
Meses de outubro e novembro 2014
- Grupo C- Portal do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Nacionais (INTERCOM): 13 artigos  
Meses de dezembro 2014, janeiro e fevereiro 2015
- Grupo D- Portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação: 4 artigos  
Mês de março 2015
- Grupo E- Portais de acesso aberto (SciELO e CAPES): 2
- Grupo F- Colunas e resenhas: 2 artigos
- Grupo G - Dissertações e Teses: 3 artigos  
Mês de abril 2015
- Grupo H- Artigos de fontes avulsas: 11 artigos  
Meses de maio e junho 2015

TOTAL: 49 artigos científicos

A seguir esboçaremos a análise realizada da produção científica identificada a partir dos grupos levantados e conforme o cronograma de atividades, apresentado no Projeto Pibic.

### **Cronograma executado da análise da produção científica (artigos e trabalhos identificados e suas respectivas análises):**

**Grupo A- Portal do Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP): 7 artigos**  
**Meses de agosto e setembro 2014**

**Artigo 1:**

BALDISSERA, Rudimar. O (Re)Tecer a Cultura Organizacional Atualizado pela Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** 2008.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura organizacional; teia de significados; sujeitos-força; complexidade.

**Objetivos:**

- Pensar a cultura organizacional como “teia de significados” que é (re) tecida por sujeitos-força em relações de comunicação.
- Refletir sobre a articulação “cultura - cultura organizacional - comunicação organizacional”, atentando para processos-força – dispersivos/organizativos – que aí se atualizam e que, tensionados, geram e regeneram a própria cultura organizacional e, conseqüentemente, a organização.

**Metodologia:**

Paradigma da Complexidade, de Edgard Morin (2008).

**Considerações do autor:**

Diante da variedade de concepções, Baldissera (2008) traz à luz duas concepções gerais de cultura propostas por Thompson (1995), como mostra o quadro abaixo:

Descritiva	Simbólica
Reúne as visões que tratam a cultura como um conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como artefatos, objetos e instrumentos materiais, adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade	Cultura como padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e

(THOMPSON, 1995).	crenças (THOMPSON, 1995).
-------------------	---------------------------

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Baldissera opta por recuperar a concepção de Geertz (1989, p.15 apud Baldissera, 2008) de cultura como “teias de significação” que o homem tece e, ao tecer, prende-se/é preso por elas. O homem é pensado como agente ativo-criador/construtor da estrutura teia que o prende, ou seja, “o sujeito constrói/tece a cultura que, recursivamente, o constrói/tece” (BALDISSERA, 2008, p.5).

Para Morin (2002, p.26 apud Baldissera, 2008, p.6) “os indivíduos não são, e nem sempre, [...] máquinas triviais obedecendo impecavelmente à ordem social e às injunções culturais”. Dessa forma, assim como a cultura se exerce sobre o sujeito desde as suas primeiras experiências, este se exerce no sentido de influenciá-la, transformá-la, reproduzi-la (BALDISSERA, 2008).

Baldissera (2008), utilizando-se do princípio hologramático de Morin, considera a cultura organizacional como um subsistema/parte da cultura (sistema/todo). A partir das contribuições de Geertz, “a cultura organizacional é compreendida/explicada como teias de significados do subsistema organização, (re) tecida por sujeitos-força que, ao (re) tecê-la, prendem-se a ela” (BALDISSERA, 2008, p.9).

A comunicação assume papel de mediadora, pois é por meio dela que a cultura procura se instituir, “isto é, comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência” (BALDISSERA, 2008, p.13). Além disso, Baldissera (2008) ressalta que é pela comunicação que a cultura informa os sujeitos-força sobre o lugar que cada um pode ocupar, possibilitando o redimensionamento e reorganização da cultura das organizações para adequar-se às transformações ecossistêmicas.

## **Artigo 2:**

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re) Tecer as Culturas. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.



**Palavras-chave:** comunicação; organizações; comunidade; cultura; cultura organizacional.

**Objetivos:**

- Refletir sobre a tensão comunicação - cultura organizacional na perspectiva de ser processo dialógico e recursivo;
- Pensar a interdependência que se atualiza entre a cultura do entorno sociocultural e a cultura organizacional, suportada em relações de comunicação e poder;
- Refletir sobre a articulação “cultura organizacional - cultura da comunidade em que a organização se insere”, sob o viés dos processos comunicacionais.

**Metodologia:**

Paradigma da Complexidade, com enfoque nos três princípios básicos de Edgard Morin, conforme sintetizado no quadro a seguir:

Dialógico	Associa/une termos do tipo organização/desorganização e ordem/desordem
Recursivo	A sociedade constrói o sujeito que a constrói
Hologramático	A parte está no todo e o todo está na parte

Fonte: elaborado pelo pesquisador. Para mais detalhes ver: Baldissera (2009, p.2).

Para melhor compreensão do Paradigma da Complexidade, utilizou-se como literatura de apoio a obra de Edgard Morin “Introdução ao Pensamento Complexo”<sup>2</sup>.

**Considerações do autor:**

Baldissera (2009) parte da compreensão de que as organizações (sistemas abertos) são interdependentes do entorno ecológico, sociais e cultural, e historicamente (re) construídas em contextos específicos (políticos, econômicos, científicos, dentre outros). O autor explica que a cultura do entorno social à organização apresenta-se como um sistema, sob a perspectiva dos sistemas vivos, que perturba, em algum nível, o sistema/cultura organizacional, pressionando-a a determinar sua rede de significados. Contudo, quando a organização se cristaliza, o processo se inverte, isto

<sup>2</sup> MORIN, Edgard. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução de Dulce Matos. 5ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

é, a organização passa a exercer sobre a cultura do meio e, como também desempenha poder sobre sua alteridade (pessoas, públicos, sociedade), é provável que se constitua como referência (modelo) a ser seguida pela sociedade (BALDISSERA, 2009).

A partir da perspectiva de Capra (2002, p.87) de que a “cultura é criada e sustentada por uma rede (*forma*) de comunicações (*processo*) na qual se gera o *significado*”, Baldissera (2009, p.4) afirma que “a sociedade realiza-se em rede (é rede) e tem a comunicação como processo central”. Em primeiro momento, nota-se a “sociedade em rede”, estágio em que se encontra a sociedade atual e que, dentre outras, tem como características: 1) a informação como matéria-prima e 2) as tecnologias presentes em todas as atividades humanas (CASTELLS, 1999 apud BALDISSERA, 2009). No segundo momento, a comunicação é vista como aspecto central no embate cultura organizacional/cultura do meio, pois é por meio dela que os sujeitos, presos às teias de significado, (re) tecem a cultura. É também na/pela comunicação que a “cultura organizacional e a cultura da comunidade são tensionadas e passam a disputar e a negociar os sentidos que foram selecionados e postos em movimento a partir dos significados que constituem suas próprias teias simbólicas” (BALDISSERA, 2009, p.4).

### **Artigo 3:**

BATISTA, Andréa Clara Freire. O processo comunicacional na cultura organizacional e nas relações de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS. **Anais...**

**Palavras-chave:** comunicação empresarial; cultura organizacional; relações de trabalho.

### **Objetivo:**

Não mencionado.

### **Metodologia:**

Não mencionada.

### **Considerações da autora:**

Batista (s.d) expõe um novo cenário na sociedade contemporânea, que exige das organizações uma capacidade de inovar usando seus colaboradores. Nesse sentido, a comunicação revela-se como uma ferramenta estratégica, por “estabelecer mensagens claras e precisas e criar um ambiente confiável para o intercâmbio de informações” (BATISTA, s.d, p.5). Na percepção de Marín (1997, p.163), a comunicação é “o meio que permite orientar as condutas individuais e estabelecer relações interpessoais funcionais que permitam o trabalho em equipe para alcançar uma meta”. A partir deste conceito, compreende-se a comunicação como essencial. Ela possibilita as interações humanas e por este motivo deve ser explorada, já que as organizações são feitas de relações humanas (BATISTA, s.d). Todavia, Batista (s.d) ressalta que a comunicação não pode seguir um modelo ou receituário pronto, visto que a organização possui características que a tornam peculiar. “Por isso faz-se necessário entender a cultura de uma organização” (BATISTA, s.d, p.6).

Batista (s.d) enfatiza que os estudos da cultura organizacional devem dar destaque ao fator humano, reconhecendo a organização como um sistema de significado compartilhado, para aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, precisando promover a interação social entre seus membros e entre si mesma e o ambiente. Watson (2005, p.19) reforça este pensamento ao definir empresa como “um conjunto de acordos e entendimentos”. Logo, pode-se dizer que a cultura não existe sem pessoas e sem comunicação. Uma cultura que promove a participação e o espírito de liderança em seus membros reflete em um processo de comunicação dialógico e em fluxos de informação ascendentes e horizontais (NASSAR, 2003). Além do mais, quando as pessoas são pensadas como parceiros da organização e elas “pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento” (DUTRA, 2002, p.44).

O entendimento desse novo cenário, que envolve a mudança de paradigma das relações de trabalho para a ‘processual relacional’, mostra-se de suma importância para a sobrevivência e destaque das organizações no mercado (BATISTA, s.d).

#### **Artigo 4:**

BETTEGA, Maria Lúcia. Manifestações simbólicas e qualidade de relacionamentos no contexto organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 6., 2012, São Luiz. **Anais...** São Luiz, 2012.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura organizacional; símbolos comunicacionais; qualidade dos relacionamentos.

**Objetivos:**

- Discutir as formas simbólicas de relacionamento enquanto meio comunicacional, as quais visam qualificar o ambiente profissional pensado de forma a proporcionar o aprendizado e o crescimento humano e profissional;
- Examinar o papel dos símbolos na construção de práticas que ocorrem no espaço social/empresarial e as diferenças que nele se desenham espontaneamente;
- Fazer uma reflexão sobre a atuação dos símbolos e como eles são produzidos culturalmente no contexto organizacional.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações da autora:**

Bettega (2012) tece a análise a partir da compreensão de que os símbolos representam os valores, filosofia e expectativas edificadas no seio da organização, além de considera-los como meios que unem os indivíduos e tornam possível o compartilhamento de ações. No âmbito organizacional, os símbolos atuam como elementos de representação coletiva que podem se definir “como processos que comunicam ideias, conceitos e imagens que fornecem identidade aos indivíduos da organização” (BETTEGA, 2012, p.7). Os processos de comunicação oferecem a possibilidade de transmissão de formas simbólicas à medida que as pessoas trocam significados e formam uma única voz. “Entender a comunicação feita por símbolos é conseguir verificar que ela é capaz de produzir valores e laços de sociabilidade” (BETTEGA, 2012, p.7). Nessa abordagem, Bettega (2012, p.7) apropria-se Srouf (1998, p.107), que define a organização como “campo de coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”.

Bettega (2012) salienta a importância de novos estudos a respeito das formas simbólicas, pois são estas que evidenciam os relacionamentos no contexto organizacional. Ainda, Bettega (2012), ao citar Kunsch (2010), afirma que o relacionamento entre as pessoas pode ser responsável pela convergência ou divergência de comportamentos adquiridos através de ideias e experiências vivenciadas pelo indivíduo. O fundamento para a qualidade dos relacionamentos se encontra na relação entre o simbólico, a comunicação e a cultura. Para isso, faz-se necessário olhar as organizações como espaços culturais onde os relacionamentos são reconhecidos e agregam valor à organização e à sociedade. Muitos dos relacionamentos produzidos no ambiente social são manifestados por meio dos símbolos, que têm seus significados na cultura organizacional e na cultura que o indivíduo traz consigo.

Nos dizeres de Bettega (2012), Mintzberg (2000) considera a cultura como a base da organização. A cultura se define como um “padrão de pressupostos básicos compartilhados, os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 1986 apud BETTEGA, 2012, p.8). No contexto interno às organizações, a integração do indivíduo propicia um espírito de pertencimento e possibilita a construção de interações com outros indivíduos, produzindo relações de sentido.

De acordo com Bettega (2012), entender a organização como local de construção social pressupõe, no cenário atual, um repensar na importância dos símbolos como veículos para a manifestação cultural. Valorizar tal manifestação tem se mostrado, segundo a autora, como fator essencial para a geração de motivação e satisfação dos funcionários, o que levará tanto indivíduos quanto organização ao desenvolvimento.

#### **Artigo 5:**

GUEDES, Éllida Neiva. Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação precisa construir sentido. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

**Palavras-chave:** comunicação interna; transformações sociais; cultura organizacional; construção de sentido.

**Objetivos:**

- Compreender a comunicação interna como um processo que vai além de mídias, campanhas e eventos;
- Comentar os impactos das transformações sociais, tecnológicas e organizacionais no homem e no processo comunicacional das organizações;
- Abordar a correlação desse processo com a cultura organizacional e
- Discutir como e porque a comunicação interna deve construir sentido.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações da autora:**

A comunicação, pela força que exerce nas pessoas, alinhada à cultura organizacional, produto da interação na organização, pode ser planejada para construir sentido. Conforme Guedes (2013, p.4), construir sentido é “promover uma comunicação que permita ao empregado entender o que, para o que e porque faz, como ele pode colaborar com a organização”, ou seja, é possibilitar ao empregado o “sentimento de pertencimento à organização” (GUEDES, 2013, p.4). Para Marchiori (2005), essa geração de proximidade e o aprimoramento dos relacionamentos possibilitam a execução das atividades para o alcance dos objetivos organizacionais. Além do mais, Guedes (2013) enfatiza que é através da interação diária dos membros da organização que a cultura emerge-se. Essa interação não apenas proporciona a socialização, a adaptação e a convivência, mas também pode evitar, diminuir ou mesmo gerar conflitos.

Guedes (2013), ao citar Oliveira (2002, p.16), resgata o “Paradigma da Interação Comunicacional Dialógica”. Este modelo busca a interação e possibilita aos emissores e receptores, ambos vistos como interlocutores, a capacidade de expor e confrontar interesses e ideias, ainda que divergentes, para a negociação em busca da convergência dos interesses comuns. O paradigma parte da premissa de que a

comunicação é responsável pela construção de sentido decorrente do confronto de opiniões e por gerir os fluxos informacionais e relacionais (GUEDES, 2013).

A comunicação, no âmbito interno (organizacional), excede a função operacional de “repassar” informações, pois se constitui como poder decisório e deve, como caráter estratégico, “respaldar-se na cultura organizacional e contemplar a diversidade de significados que compõem o contexto organizacional” (GUEDES 2013, p.7). Para tanto, Guedes (2013) considera, ao citar Vigeron (2000, p.80), que é necessário uma política de comunicação decidida, planejada, administrada e avaliada no top-nível. As ações da comunicação são alinhadas e passam a ter sentido e a articular-se mediante tais políticas. Logo, a comunicação interna agrega valor aos negócios e torna-se uma aliada da empresa.

#### **Artigo 6:**

MACARENCO, Isabel. Um exercício para Comunicação Autêntica. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

**Palavras-Chave:** comunicação; cultura organizacional; serviços.

#### **Objetivo:**

- Esclarecer a importância do entendimento sobre a dinâmica da comunicação nas organizações, bem como de seu papel mais relacional e menos instrumental na condução de mudanças, no mapeamento da cultura organizacional e na conquista do comprometimento dos colaboradores.

#### **Metodologia:**

Estudo de caso no qual a autora realiza uma pesquisa de campo em uma empresa de pequeno porte, atuante no setor de administração de condomínios na cidade de São Paulo.

#### **Considerações da autora:**

O contexto globalizado apresenta altos níveis de avanços tecnológicos, contudo com baixo nível de desenvolvimento humano. Macarenco (2009, p.6) considera este cenário como “um alerta para a necessidade de uma reforma no modo de pensar”.

Hoje, o diferencial competitivo está na capacidade das organizações de se comunicar de forma eficaz com seus públicos (internos e externos). Porém, a autora menciona Marchiori (2008, p.192) ao afirmar que comunicar não se trata apenas de “compartilhar um código comum” ou simplesmente de informar o que aconteceu na organização. Nos dizeres de Kunsch (2003), o processo de comunicação é complexo, visto que os indivíduos de uma organização possuem culturas distintas, o que se deve aos diferentes papéis que exercem na sociedade e às pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo. Além disso, Marchiori (2008, p.192) destaca que é preciso que os dirigentes e gestores atentem para a relação entre comunicação e cultura que se dá na organização, pois ambas “estão ligadas à análise de processos, atitudes e relacionamentos”. A qualidade do processo de comunicação determina a base dos valores organizacionais, tais como confiança, competência e comprometimento.

Segundo Macarenco (2009), a comunicação gerencial, por ser instrumental e apoiar-se numa visão de planejamento descendente, apenas deixa espaços para que o trabalhador siga as instruções comunicadas. É preciso dar espaço para novas aprendizagens para que o trabalhador, à sua maneira, aproprie-se das instruções comunicadas e, assim, possa digeri-las, isto é, espaço para o empregado “aprender o porquê do trabalho, o porquê das regras, o porquê de seu engajamento profissional” (MACARENCO, 2009, p.3). Quando as pessoas dispõem desse espaço para entregar suas competências e sentirem-se integradas à organização, “elas também intensificam seu compromisso com o desempenho, novas aprendizagens e resultados concretos” (MACARENCO, 2009, p.6).

A pesquisa de campo apresentada nesse artigo revelou a comunicação autêntica como essencial para a administração de empresas prestadoras de serviços. A comunicação autêntica é compreendida como:

Um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente. (ZARAFIAN, 2001 apud MACARENCO, 2009, p.1).



Para Macareno (2009), a comunicação autêntica pode tornar o trabalhador uma fonte reconhecida, capaz de responder aos desafios da empresa, além de promover o menor distanciamento entre a organização e seus públicos. Para tanto, é necessário que a alta direção adote uma nova postura que reconheça a comunicação como facilitadora da participação do trabalhador na melhoria da prestação de serviços.

### **Artigo 7:**

MARCHIORI, Marlene. Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 7., Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura organizacional; interpretativa; crítica; pós-moderna.

### **Objetivos:**

- Perceber a cultura e a comunicação organizacional como aspectos indissociáveis de uma organização;
- Demonstrar que a cultura e a comunicação permeiam as abordagens teóricas sendo fundamental o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas que contemplem as diferentes perspectivas teóricas;
- Construir uma reflexão acerca da temática para o desenvolvimento de novos estudos.

### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

### **Considerações da autora:**

Marchiori (2013) constrói a reflexão a partir de um amplo referencial teórico. A autora faz um resgate das quatro perspectivas “metateóricas” que permeiam os estudos da comunicação e cultura organizacional para, dessa forma, concluir como fundamental o desenvolvimento de novos estudos que abrangem as diferentes perspectivas. A saber, metateoria, segundo Ritzer (1991, p.3 apud Marchiori, 2013, p.4), “é um processo que ocorre após uma teoria ter sido criada e considera a teoria recém-

criada como objeto de estudo” Entretanto, Marchiori (2013) salienta que, para Mcauley, Duberley e Johson (2007), não se pode considerar qualquer uma dessas perspectivas como correta ou errada, mas diferente. Com este pensamento, entende-se que “ao explorarmos a perspectiva funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna, estamos oferecendo possibilidades para análise das organizações em diferentes contextos” (MARCHIORI, 2013, p.4).

Antes de aprofundar-se nas perspectivas, Marchiori (2013) traz à luz algumas concepções para nortear o estudo. Apropria-se dos dizeres de Pepper (1995) de que as “organizações são culturas e qualquer discussão sobre organizações deve ser uma discussão sobre culturas”. Eisenberg e Riley (2001) entendem que seres humanos e cultura surgem inter-relacionados. McPhe e Zaug (2000) afirmam que organizações são constituídas comunicativamente. Diante disso, Bormann (1983) define a comunicação como “o processo pelo qual as pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica” e é fundamental para formar a cultura organizacional, quando aliada a outros aspectos como artefatos, tecnologia e ferramentas. Para Marchiori (2013) a cultura é, pois, o resultado da interação social e é formada em comunicação. Marchiori (2013), ao citar Bantz (1983, p.60), considera que a cultura é “constituída e reconstituída em comunicação”, visto que “as pessoas, ao conversarem, estão se comunicando e construindo sua cultura” (PACANOWSKY e TRUJILLO, 1982, p.123).

Após a exposição dessas concepções, Marchiori (2013) apresenta as seguintes perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna. Para facilitar a apreensão, optamos por elaborar um quadro com os principais aspectos que orientam cada abordagem, conforme a seguir:

	Organização	Comunicação	Cultura
Funcionalista	As organizações são tratadas como entidades “únicas” na qual os membros buscam atingir objetivos e interesses comuns. (PUTNAM, 1983).	É vista como um instrumento, uma ferramenta, cuja função é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (DEETZ e KERSTEN 1983, p.155). O gerente pode controlar determinada situação com o uso da comunicação (PUTNAM	Com enfoque mecanicista, a cultura pode ser manipulada pelos gerentes a fim de criar uma organização efetiva e competitiva (TRETHERWEY, 1997). Ignora o fato de que as culturas surgem espontaneamente do cotidiano da interação

		1983)	social, já que as pessoas irão resistir naturalmente às tentativas de gestão, de manipulação desses processos. (SMIRCICH 1983).
Interpretativa	Organizações entendidas como sistemas de construção social de significados compartilhados (SMIRCICH, 1983, p. 221)	Ao olhar a organização como construção social, entende-se que “organizar é um processo de comunicar” (PUTNAM 1983, p.53)	É vista como um sistema de símbolos e significados compartilhados (PUTNAM 1983). Ela emerge das interações diárias entre as pessoas, ou seja, é um sistema de interações (MCAULEY, DUBERLEY e JOHNSON 2007).
Crítica	Ideia de organizações mais democráticas. Há uma necessidade de maior equilíbrio nas organizações.	Passa a ser mais ampla, não se restringindo a uma visão específica da organização e sim ao contexto da sociedade como um todo, vindo tanto a organização como a sociedade a sofrer influências múltiplas. A comunicação também é livre e aberta.	A ênfase está no aspecto político das organizações. Considera as críticas e os discursos que são formados nos processos de reflexão, prevenindo distorções.
Pós-moderna	Descentralização da autoridade e dos relacionamentos nas e entre as unidades, além da autonomia localizada no processo de decisão do empregado (TAYLOR, 2005).	Utilização do termo discurso, que expressa tudo que pode ser pensado, escrito ou falado sobre um determinado fenômeno. Para Ackroyd e Fleetwood (2000), o mundo social é fundamentalmente construído pelas pessoas, sendo gerado nos discursos.	É essencialmente ambígua, sendo outros modelos de cultura tentativas de impor um modelo de ordem quando não existe ordem (DUBERLEY e JOHNSON 2007). No entanto, reconhecem-se as múltiplas interpretações e a complexidade de relações existentes entre os aspectos da cultura (MCAULEY, DUBERLEY e JOHNSON 2007).

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Através do quadro acima, percebemos que há uma mudança na visão organizacional. Segundo Marchiori (2013), a realidade não é mais “comunicada” e

sim construída, fazendo com que as pessoas entendam o que está a se criar. A autora entende que nas organizações há uma ação de tal maneira interativa e comunicativa, e é esta interação, por meio de seus discursos, que dará vida a uma organização.

### **Grupo B- Portal do Congresso de Ciências da Comunicação/Regionais (INTERCOM): 7 artigos**

Meses de outubro e novembro 2014

#### **Artigo 1:**

CASTRO, Mônica Aparecida de. O Imaginário, a Cultura e a Gestão nas Organizações - Vigilância e Controle: do Panóptico ao Binóculo. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 18., 2013, Bauru. **Anais...** Bauru, 2013.

**Palavras-chave:** comunicação interna; símbolos; identidade; vigilância.

#### **Objetivos:**

- Discutir a influência da cultura brasileira no ambiente organizacional e nos estilos de gestão;
- Discutir a construção de símbolos e imagens sobre o controle e a vigilância como método de gestão;
- Busca-se uma reflexão sobre a necessidade de a comunicação interna desvendar e transformar o imaginário e a cultura das organizações para conquistar melhores ambientes de trabalho, mais diálogo e ética nas relações interpessoais e maior progresso das organizações.

#### **Metodologia:**

Estudo de caso.

#### **Considerações da autora:**

No cenário contemporâneo, a meta de muitas organizações brasileiras tem sido o engajamento do empregado para fazê-lo sentir-se participante de todo processo organizacional (CASTRO, 2013). Contudo, ainda há obstáculos que precisam ser reconhecidos. Para Vasconcelos (1995, p.221-222 apud Castro, 2013, p.2),

“modernizar as empresas e o Estado brasileiro implica em reconhecer estes obstáculos e trabalhar neles”. Para tanto, faz-se imprescindível conhecer o imaginário e a cultura organizacional, visto que ambos podem “representar agentes de desenvolvimento ou de obstáculos para o desempenho das organizações e das relações interpessoais” (CASTRO, 2013, p.3). Além disso, Castro (2013, p.3) afirma que a comunicação pode se apresentar como um protagonista neste trabalho, já que é por meio dela que “o imaginário, formador da cultura organizacional, é distribuído, construído, modificado e novamente colocado em circulação no ambiente organizacional”.

Castro (2013) apropria-se de Freitas (2002, p.97) ao considerar cultura como “um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização [...]”. Dessa forma, Cunha (2001), nos dizeres de Castro (2013), compreende que imaginário e cultura estão/são relacionados. Segundo Motta (1995 apud CASTRO, 2013), um dos métodos para se conhecer o imaginário e a cultura de uma organização é a partir dos traços das culturas nacionais.

No Brasil, muitas das organizações ainda possuem um modelo de gestão que remete a um passado escravocrata. Conforme Bueno (2012 apud Castro, 2013, p.8), “as empresas continuam, em sua maioria, praticando a tese ‘de quem pode manda e quem tem juízo obedece’, sufocando a liberdade de expressão [...]”. Castro (2013) apropria-se de Machado (2008) ao mencionar que, nesse contexto, persiste a figura do coronel, vivo na gerência paternalista e autoritária, atuando como um obstáculo cultural ao desenvolvimento das organizações brasileiras. Persiste também, mesmo que de forma mais sutil, o uso do Panóptico. CASTRO, 2013, p.11) articula que o Panóptico, na percepção de Foucault (1987, p.169), pode “constituir-se em aparelho de controle sobre seus próprios mecanismos. Em sua torre de controle, o diretor pode espionar todos os empregados que tem a seu serviço [...]”. Este conceito é aplicado no estudo de caso realizado por Castro (2013) de uma empresa pública dos anos 60, onde o diretor utilizava um binóculo para controlar e vigiar os empregados em seus afazeres. Os supervisores, seguindo o modelo coronelista de gestão, ao delatar os colegas tinham no binóculo um aliado para evitar maiores problemas.

Entretanto, Castro (2013) afirma que as organizações já compreendem a necessidade de transformar e reconstruir um novo imaginário e uma nova cultura e que sem a participação e o envolvimento dos empregados, não faz sentido investimento algum.

### **Artigo 2:**

CURROS, Óscar. Vale: uma estratégia verde-amarela de Relações Públicas Internacionais. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14., 2009, Rio de Janeiro. **Anais....Rio de Janeiro, 2009.**

**Palavras-chave:** companhia Vale do Rio Doce (Vale); relações públicas internacionais; cultura organizacional; globalização; *branding*.

### **Objetivo:**

- Analisar a estratégia de Relações Públicas Internacionais adotada pela Companhia Vale do Rio Doce no período 2006-2009, fase de criação, lançamento e gestão da nova marca global Vale.

### **Metodologia:**

Estudo de caso.

### **Considerações do autor:**

Curros (2009) analisa a estratégia de comunicação utilizada pela Companhia Vale do Rio Doce para alcançar públicos no cenário global e consolidar a nova marca – representada por uma nova identidade visual - no Brasil. Os elementos-chave para a estratégia anteriormente mencionada se constituíram no estudo da globalização e da cultura. Através de uma estratégia de Relações Públicas Internacionais, a organização aproveitou a oportunidade de realinhar sua identidade com sua imagem frente aos públicos globais, adaptando-se aos diferentes contextos locais (CURROS, 2009).

A estratégia é um elemento central para as Relações Públicas como disciplina ligada à administração. E o planejamento estratégico – geral ou de comunicação - deve ser articulado no topo da pirâmide organizacional (KUNSCH, 2003). A partir dessa concepção, Curros (2009) destaca que a Vale envolveu a sua diretoria executiva

para seguir as fases do processo completo de Relações Públicas propostas por Kunsch (2003) e, desse modo, atingir os objetivos estabelecidos: pesquisa, planejamento, gestão, avaliação e mensuração dos resultados.

Para Ferrari (2006 apud Curros, 2009, p.2), “a cultura é o elemento central das Relações Públicas Internacionais”. No contexto global, as marcas têm como desafio a adaptação à diversidade cultural dos povos (CURROS, 2009). Desafio que, segundo Curros (2009, p.5), demanda esforço, visto que, com a globalização, é “cada vez mais difícil estabelecer os limites de cada povo ou cultura, pois o ‘local’ é misturado com elementos do ‘nacional’ e do ‘global’”. Com um investimento de U\$\$ 50 milhões em *branding*, a Vale pôde enfrentar este desafio empregando técnicas de comunicação específicas para sistemas culturais muito distantes do brasileiro (CURROS, 2009). Além disso, Curros (2009) compreende que a marca, ao perceber a necessidade da integração interna, decidiu por reforçar sua identidade nacional, contribuindo para a aceitação da marca pelos públicos internos. Ao citar Schein (2004), Curros (2009) afirma que isso reforça o conceito de cultura como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo descobriu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem para ser ensinado a novos membros.

### **Artigo 3:**

CAMPOS, Wilson Peçanha Igreja. Comunicação e Cultura Organizacionais: o impacto de uma campanha de sugestões. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14., 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2009.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura organizacional; campanha de sugestões; comunicação estratégica; gestão do conhecimento.

### **Objetivos:**

- Versar sobre o impacto de uma campanha de sugestões dentro de uma organização e seus reflexos na comunicação e na cultura organizacional;
- Tratar a comunicação como área estratégica nas organizações e como facilitadora do processo de interação com o ambiente.

**Metodologia:**

Estudo de caso: implantação do programa de sugestões denominado Portal de Ideias, no Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes).

**Considerações do autor:**

O cenário dos negócios mudou: está mais competitivo, globalizado e uniformizado. Seguindo a mudança, as organizações passaram a assumir a gestão do conhecimento como uma estratégia que torna a empresa mais “inteligente” e, conseqüentemente, inovadora, produtiva e competitiva (CAMPOS, 2009). Krogh, Ichijo e Nonaka (s.d apud Campos, 2009, p.2) entendem a gestão do conhecimento como “ações estruturadas dentro da organização de forma a atuar como elemento integrado (integrando informações e sistemas) e integrador (aproximando pessoas pela via da colaboração)”. Conforme Negri e Lazzato (2001 apud Campos, 2009), a partir desta compreensão, as organizações poderão perceber que o planejamento estratégico não é fruto apenas de um grupo de “cabeças pensantes” e sim de um trabalho coletivo e colaborativo de seus atores.

Com base em Coutinho e Kallás (2005), Campos (2009) menciona que um dos desafios para a implantação de um modelo de gestão, tal como o modelo de gestão do conhecimento, é transformar a estratégia da organização em um compromisso assumido pelas pessoas que integram o corpo funcional tendo a comunicação como ferramenta essencial. Segundo Campos (2009) a comunicação é o veículo que favorece o processo de mudança. É por meio dela que se podem conciliar os impactos causados pela introdução de novas tecnologias e as mudanças da cultura e do comportamento empresarial. O autor cita Torquato (2004) ao indicar que a comunicação, no âmbito interno, deve ser trabalhada com o objetivo de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, tornando-se ferramenta chave para promover soluções e para atingir as metas programadas. Para Marchiori (2008) o sucesso de uma organização está primeiramente na sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe e no diálogo que estabelece com seu público. Em segundo momento, estas habilidades podem ser projetadas externamente, visto que a empresa estará preparada e estruturada para manter esses relacionamentos.



Ao citar Vieira (2004), Campos (2009) ressalta que os integrantes da organização são os maiores relações públicas da organização e suas ideias devem ser ouvidas e analisadas. Uma alternativa para ouvir os funcionários é a adoção de canais de comunicação de fluxo ascendente, como as campanhas de melhorias, que permite ao colaborador, através de suas ideias e sugestões, participar do processo produtivo (CAMPOS, 2009). Marchiori (2008) considera a abertura de canais e a construção de diálogos como um caminho para que a comunicação se fortaleça e assuma a sua dimensão como elemento inerente ao processo de construção e desenvolvimento institucional. O estudo de caso realizado por Campos (2009) revela que foi esse entendimento que levou o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes) a implantar um modelo de sugestões por meio de um portal denominado Portal de Ideias. A análise do estudo permite concluir que a cultura é flexível e encontra-se em formação fluida e dinâmica, visto que, no caso da instituição Bandes, houve diferentes reações quanto à participação no processo de melhorias desenvolvido com a introdução do Portal de Ideias (CAMPOS, 2009). Marchiori (2008) ressalta que a compreensão dessa diversidade que constitui o público permite visualizar as diferenças nas manifestações culturais e entender a realidade organizacional em razão das leituras realizadas pelos funcionários. Além disso, é preciso o entendimento de que a cultura é resultado da interação social e é formada em comunicação, ou seja, a cultura é formada nos processos comunicacionais dentro da organização. Daí o papel da comunicação de atuar junto à estratégia da empresa estruturando os melhores canais e conteúdos (CAMPOS, 2009).

#### **Artigo 4:**

OLIARI, Dievi Eduardo; ANNUSECK, Márcia Regina. O Relações Públicas na Modernização dos Ambientes Empresariais: o administrador dos processos de comunicação empresarial. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 2009, Blumenal. **Anais...** Blumenal, 2009.

**Palavras-chave:** ambiente; relações públicas; processos de comunicação; cultura.

#### **Objetivos:**

- Refletir sobre a importância das Relações Públicas na implementação das ações estratégicas empresariais exigidas pelas constantes transformações desta sociedade capitalista;

- Enfocar a importância do profissional de Relações Públicas, na disseminação da intenção estratégica das empresas, visando com que seu público interno compartilhe dos mesmos objetivos e valores, e assim permitir que as organizações atinjam o máximo de eficiência em seus negócios.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações dos autores:**

Na atualidade, o modelo de gestão utilizado pelas organizações têm sido mais participativo e humanizado, o que possibilita a criação e a implementação de ações estratégicas com a participação das bases. Nesse sentido, as Relações Públicas vem sendo uma ferramenta importante, pois cabe ao profissional de Relações Públicas a função de auxiliar o processo de comunicação de uma empresa, harmonizando as relações entre seus públicos. Além de facilitar a divulgação, compreensão e implementação das ações estratégicas com vistas a atingir os objetivos da organização. Para isso, é necessário conhecer o ambiente em que a organização está inserida (OLIARI e ANNUSECK, 2009).

Segundo Oliari e Annuseck (2009), as organizações, com a teoria organizacional contemporânea, tomam uma nova perspectiva e passam a ser compreendidas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes para terem excelência nos negócios no longo prazo. Sob essa ótica, surge um novo modelo chamado de modelo dos interessados na organização – os *stakeholders* -, que está ganhando aceitação na comunidade empresarial por reconhecer que as organizações estão sujeitas a crescentes e contínuas exigências que incluem uma variedade mais ampla de grupos de interessados na organização. A compreensão e satisfação das necessidades desses interessados são tidas como importantes para o bem estar da empresa.

Para Nassar:

Todas as organizações, independente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e ações. O processo de comunicação [...] é componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com seus

mais diversos públicos (2008, p. 64 apud OLIARI e ANNUSECK, 2009, p.7).

Dessa forma, Oliari e Annuseck (2009) apontam que, ao conhecer adequadamente o que os agentes de influência esperam da organização, o profissional de Relações Públicas poderá estabelecer os canais de comunicação apropriados para que a informação seja transmitida de forma eficaz, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e manter o relacionamento harmonioso entre seus públicos.

#### **Artigo 5:**

FARIA, Cláudia Sousa Oriente de; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. A Comunicação Interna e a Cultura das Organizações: Um Estudo de Caso do Instituto Federal Goiano. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 15., 2013, Rio Verde. **Anais...** Rio Verde, 2013.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; comunicação interna; comunicação informal.

#### **Objetivos:**

- Apresentar e discutir projeto de pesquisa recentemente aprovado na seleção do mestrado da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, da Universidade Federal de Goiás;
- Compreender a cultura organizacional e seus desdobramentos na comunicação interna;
- Contribuir com a formulação de novos pressupostos acerca das relações informais que ocorrem dentro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano).

#### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa, realizada por meio da aplicação de dois questionários entregues aos entrevistados do Instituto Federal Goiano com o fim de penetrar no âmbito da comunicação informal na instituição.

#### **Considerações das autoras:**

Com base em Faria e Nogueira (2013), Oliveira (1999) ressalta que a comunicação pressupõe a troca de ideias, consulta aos demais, tornar comum e legível, isto é,

fazer-se alguém compreendido, entender os outros. É por meio de uma comunicação eficiente que ocorre essa troca de informações e, conseqüentemente, o crescimento mútuo dos interlocutores da organização. Nesse sentido, a análise dos questionários aplicados por Faria e Nogueira (2013) demonstrou que há uma série de dificuldades pertinentes ao processo de comunicação no Instituto Federal Goiano. Dentre elas, relacionamentos equivocados no que se refere ao exercício do cargo e da função de cada colaborador e a presença de canais de comunicação não confiáveis.

Partindo das dificuldades mencionadas anteriormente, Faria e Nogueira (2013) fazem um levantamento dos aspectos inerentes à comunicação interna e, especialmente, da comunicação informal e seu impacto no processo comunicacional. Os autores afirmam que a cultura da organização diz muito sobre o que ela é e do que deseja ser e acreditam que é possível propor sugestões para a melhoria na comunicação interna por meio da análise desses construtos: comunicação e cultura organizacional.

Para Kunsch (2003) as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação no ambiente organizacional. Tudo depende da personalidade, emoções, valores e da forma como cada indivíduo se comporta nesse ambiente em determinados contextos. Esse pensamento reforça a importância do estudo da cultura organizacional, visto que ela é, conforme Oliveira (1988, p.34 apud Faria e Nogueira, 2013, p.8), “o conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”. Faria e Nogueira (2013), ao citarem Thompson (2000), indicam que a cultura inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos que os indivíduos usam para comunicar-se entre si e partilhar suas experiências, concepções e crenças

Além disso, Faria e Nogueira (2013) apropriam-se de Kunsch (2003, p.73) ao mencionar que:

[...] É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, [...] sofrendo pressões inerentes ao seu ambiente interno

e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo.

Dentre as barreiras à comunicação, Kunsch (2003) aponta, por exemplo, as comunicações incompletas e parciais, encontradas nas informações fragmentadas ou distorcidas que proporcionam dúvidas ao receptor, e nas informações não transmitidas ou sonegadas. De acordo com Faria e Nogueira (2013), Oliveira (1999) compreende que os problemas de semântica também podem interromper o processo de comunicação nas empresas, por se constituírem de palavras que oferecem diferentes significados para diferentes pessoas.

Nas organizações, as redes formais e informais de comunicação convivem simultaneamente (FARIA e NOGUEIRA, 2013). Os canais formais são instrumentos oficiais que visam assegurar o funcionário ordenado da empresa. Na visão de Rego (1986 apud Faria; Nogueira, 2013), os meios informais são aqueles não planejados pela diretoria e que vence na rapidez com que dissemina as informações. Segundo Gadini (online apud Faria e Nogueira, 2013), é na comunicação informal que está o boato, uma informação anônima, suspeita, blefe, ameaça ou simplesmente, fofoca. Os boatos podem ocorrer, conforme Faria e Nogueira (2013), devido à existência de relações primárias (de parentesco) entre os membros da organização, assim observado no Instituto Goiano, além de outros aspectos como funcionários participantes da mesma igreja e/ou que trabalham juntos há anos e as mudanças na diretoria que afetam o modelo de gestão da organização.

Faria e Nogueira (2013) questionam se a existência do boato nas organizações é um empecilho e deve ser evitado ou é um mal necessário para a cultura organizacional. De qualquer forma, as organizações demonstram a necessidade do aprimoramento de suas relações internas que, por conseguinte, refletirão em suas relações externas.

#### **Artigo 6:**

SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Comunicação, cultura e biblioteca: uma reflexão sobre o processo de comunicação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 2013, Rio Verde. **Anais...** Rio Verde, 2013.

**Palavras-chave:** comunicação; comunicação organizacional; cultura organizacional; biblioteca.

**Objetivos:**

- Identificar as políticas de comunicação voltadas para a comunidade interna, que se refletem nas diretrizes, nos processos e mídias utilizadas.
- Refletir sobre a comunicação da Biblioteca Central da UFG.

**Metodologia:**

Estudo de caso (Biblioteca Central da Universidade Federal e Goiás).

**Considerações das autoras:**

Silva e Nogueira (2013) apropriam-se de Wolton (2010) ao mencionar que a comunicação permeia toda a relação social e institucional. Nesse aspecto, conforme Silva e Nogueira (2013), é possível constatar que em muitas bibliotecas, inclusive a analisada no estudo de caso, há pontos críticos de interação que enfatizam um vazio comunicacional entre a biblioteca e o meio onde está inserida. Certo é que a comunicação não se desvincula do meio ao qual se insere, ou seja, de sua cultura. Por isso, para efeito de investigação, a comunicação interna deve ser analisada por um ponto de vista multidimensional, pois ela própria exprime a cultura da instituição e do meio em que está inserida, refletindo a cultura do lugar: o que se fez, o que se faz, os seus valores.

Em última instância, as atividades das bibliotecas objetivam comunicar o conhecimento. Por esse motivo, faz necessário manter um departamento de comunicação, seja qual for, nessas instituições (SILVA e NOGUEIRA, 2013). Com base em Morin (2002), Silva e Nogueira (2013) afirmam que a comunicação estabelece e mantém o diálogo entre as partes interessadas na organização e, dessa forma, possibilita o ajustamento e a coordenação de todos os tipos de relações. Portanto, nenhuma organização pode ignorá-la.

A comunicação está no centro dos problemas de relacionamento entre os setores da organização. Entretanto, também está na raiz das soluções de integração (SILVA;

NOGUEIRA, 2013). Nos dizeres de Rego (2003 apud Silva e Nogueira, 2013), é no sentido da solução de problemas que um processo de comunicação operante, isto é, eficaz, pode contribuir para desobstruir canais de comunicação e até mesmo agilizar as decisões através da limpeza dos fluxos onde a informação é retida ou truncada.

Silva e Nogueira (2013), a partir da concepção de Rego (1986), destacam que a comunicação objetiva, essencialmente, alterar ou influenciar comportamentos. Para tanto, as organizações devem dispor de mecanismos que capacitem primeiramente conhecer o ambiente onde atua, o mercado onde irá competir e o próprio ambiente interno para, então, criar uma comunicação efetiva. Segundo Silva e Nogueira (2013), uma das ferramentas que as organizações modernas possuem para se comunicar com o seu ambiente e a sociedade é a assessoria de comunicação. Em uma organização como a biblioteca, a assessoria funciona como um termômetro, medindo a temperatura da instituição, sendo seu ponto forte o relacionamento com os diversos públicos que a biblioteca atende.

Silva e Nogueira (2013), ao citar Corrado (1994), salientam que o papel da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos seus públicos externos. Nesse contexto, o profissional de comunicação deve, segundo Silva e Nogueira (2013), desenvolver e avaliar os processos de comunicação tanto internos quanto externos da organização, permitindo a criação de uma imagem positiva desta frente aos seus públicos, bem como a livre circulação das informações.

#### **Artigo 7:**

HAUBRICH, Gislene Feiten; FREITAS, Ernani Cesar de. A Comunicação Organizacional e seus Impactos no Sujeito nas Situações de Trabalho: Reflexões Iniciais. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 2013, S. Cruz do Sul. **Anais...** S. Cruz do Sul, 2013.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; discurso; atividade; cultura; identidade.

#### **Objetivos:**

- Verificar a relevância da comunicação nas organizações como meio de identificação das manifestações culturais e da representação identitária dos sujeitos no trabalho;
- Identificar possibilidades teóricas que nortearão a reflexão acerca da relevância da comunicação nas organizações como meio de identificação das manifestações culturais e da representação identitária dos sujeitos no trabalho.

**Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações dos autores:**

Os sujeitos advindos da sociedade, através de suas ações, constroem e reconstroem as organizações, sendo motores de manifestações culturais, por meio da comunicação. Dessa forma, as organizações, além de promover uma cultura própria, com orientações de conduta e de fazer da atividade, também socializam e acoplam sujeitos, com uma cultura própria que necessita ser acomodada ao todo. Nesse contexto, a comunicação é fundamental na formação destes sujeitos imersos na organização, pois é ela que, por meio do discurso, gera estímulos à conduta dos indivíduos, impactando em suas representações identitárias e nas manifestações da cultura social (HAUBRICH e FREITAS, 2013).

Haubrich e Freitas (2013) enfatizam que as manifestações culturais são geradas também pelas organizações, sendo externadas por meio da comunicação, que é materializada pela linguagem em discursos. No entendimento de Charaudeau (2009 apud Haubrich e Freitas, 2013), o discurso é o resultado da combinação das circunstâncias em que se fala ou escreve com a maneira pela qual se fala. É, pois, a imbricação das condições extradiscursivas e das realizações intradiscursivas que produz sentido. Segundo Haubrich e Freitas (2013), as práticas discursivas proporcionam situações de comunicação, que, como estratégias, conduzem as trocas simbólicas entre quem as produz e quem as compreende, infringindo em como são representadas pelos sujeitos na sociedade. Desse modo, a cultura que dá vida e sentido à sociedade é alterada, ajustada e compartilhada.



Haubrich e Freitas (2013) reconhecem o discurso como uma estratégia que atua na representação identitária dos sujeitos. Carrieri e Silva (2010 apud Haubrich; Freitas, 2013) complementam ao defender o uso da análise do discurso para compreender a relação identidade, cultura e poder no interior das organizações. Haubrich e Freitas (2013) apropriam-se da definição de Boje (apud Carrieri e Silva, 2010, p.47) de organização como:

Um conjunto de discursos que articulam as interações organizacionais. A partir desses discursos que se estabelece o 'regime de verdades' da organização, com as quais os outros discursos, convergentes e divergentes com o oficial, se articulam.

Com base em Ortiz (1998), Haubrich e Freitas (2013) mencionam que o mundo está conectado de tal forma que as transações culturais geram uma padronização. Os autores ainda consideram que Hall (2006) vai além, por perceber esses movimentos como uma possibilidade para as representações identitárias coletivas e individuais. Dessa forma, conforme Haubrich e Freitas (2013), apresentam-se oportunidades de escolha que implicam na representação identitária, compreendida como um mosaico, cujas partes são complementares e fundamentais para formar um todo, o que complexifica ainda mais o entorno cultural.

### **Grupo C- Portal do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Nacionais (INTERCOM): 4 artigos**

Meses de dezembro 2014 e janeiro 2015

#### **Artigo 1:**

MARTINS, Renato Rodrigues; CORREA, Rodrigo Stéffane. O poder do *Marketing*: considerações acerca das interferências exercidas na cultura e nos valores organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2009.

**Palavras-chave:** comunicação; *marketing*; globalização; cultura organizacional; terceira linguagem.

#### **Objetivos:**

- Analisar a importância dada ao *marketing* na cultura das organizações, suas interferências nos valores e as mudanças comportamentais;
- Abordar as contradições no processo de aplicação do *marketing* quando este se defronta com a questão de gerenciar necessidades de consumo e ao mesmo tempo lidar com as demandas éticas de uma organização moderna;
- Propor uma forma de comunicação que atenda às expectativas mercadológicas sem se perder descuidar dos relacionamentos e da responsabilidade das organizações.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações dos autores:**

O *marketing* é visto por Kotler (2005, p.32 apud Martins; Correa, 2009, p.4) como “um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Para Martins e Correa (2009), essa “atividade gerencial”, inserida na sociedade, deve se preocupar com a sobrevivência desta sociedade e os seus reflexos perante os relacionamentos de uma empresa com seus públicos.

Com base em Pinho (2001), Martins e Correa (2009) afirmam que a gestão comunicacional mercadológica é uma ação que possui forte apelo persuasivo e deve ser planejada para influenciar –e alterar – as atitudes e o comportamento de um determinado público, sendo desenvolvida de forma a utilizar as diferentes estratégias, tais como de Relações Públicas. No contexto contemporâneo, Martins e Correa (2009) enfatizam que as organizações têm como desafio encontrar ações mercadológicas mais saudáveis tanto para o consumidor quanto para o meio ambiente. Logo, questões como valorização de características sociais e culturais do meio em que estão inseridas, preocupação social, interesses por questões ecológicas, dentre outras, devem estar em pauta nas estratégias administrativas e comunicacionais das organizações.

Para Martins e Correa (2009), a cultura é uma personalidade institucional que define como será o comportamento da organização perante a sociedade a qual está

alocada. Assim, na percepção dos autores, a cultura organizacional é o fator que permeia as relações profissionais e faz com que os indivíduos compartilhem as mesmas ideias e crenças e ajam de uma mesma maneira na organização. Os autores apontam que, para se chegar aos elementos que compõem a cultura de uma instituição (valores, crenças, normas e procedimentos organizacionais), é necessário vê-la sob a lente da comunicação, pois é por meio desta que a cultura se desenvolve e se intensifica, e o padrão cultural é absorvido pelos membros da organização. Citada por Martins e Correa (2009), Freitas (2005) complementa ao dizer que os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes.

Para que a organização alcance resultados expressivos e tenha um retorno garantido, faz-se necessário implantar uma cultura socialmente responsável. Para isso, profissionais de *marketing* e comunicação devem desenvolver ferramentas que sejam capazes de interpretar as questões sociais, éticas, culturais e ecológicas e possibilite ao consumidor uma postura socialmente responsável (MARTINS e CORREA, 2009).

Diante disso, Martins e Correa (2009, p.10) propõem a *terceira linguagem*, “compreendida como uma forma alternativa de comunicação e não deve funcionar como um mascaramento das reais intenções de uma empresa”. Para os autores, a terceira linguagem dialoga com a linguagem do marketing, que objetiva o aumento da participação do mercado, e a linguagem de relações públicas, que busca, através dos relacionamentos com seus públicos, criar um conceito forte e duradouro da instituição. Ainda, Martins e Correa (2009) enfatizam que a terceira linguagem deve proporcionar o crescimento do ser humano e de uma cultura de responsabilidade nas organizações, ao focalizar a preocupação nos aspectos éticos e didáticos da comunicação e das relações comerciais nas ofertas de produtos e serviços da organização.

## **Artigo 2:**

BETTEGA, Maria Lúcia. As manifestações simbólicas nas relações organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife, 2011.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura organizacional; símbolos; construção simbólica.

**Objetivos:**

- Estabelecer uma discussão sobre cultura organizacional, ressaltando as manifestações simbólicas usadas para representar o imperceptível e o indescritível;
- Definir a comunicação e sua importância no meio organizacional;
- Apresentar a comunicação feita por símbolos, a partir da cultura e sua complexidade.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações da autora:**

Bettega (2001) acredita que o entendimento da cultura organizacional inicia-se pela definição dos termos. Deste modo, a autora apropria-se da concepção de Thompson (1995, p.171) de cultura, vista como “o conjunto inter-relacionado de crenças, costumes, formas de conhecimento, artes, etc.” Esses elementos apontados anteriormente são internalizados pelos indivíduos e permitem caracterizar determinada sociedade ou organização. Bettega (2011) refere-se à organização, caracterizada por Srour (1998, p.107), como:

Um conjunto de coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. O composto da organização combina agentes sociais e recursos e se converte em instrumentos da ‘economia do esforço’.

Dessa forma, conforme Schein (1991 apud Bettega, 2011), a cultura organizacional é apresentada como um padrão de pressupostos básicos que o grupo agregou para si à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem o suficiente para ser validada. Bettega (2011), nos

dizeres de Schein (1991 apud Fleury, 1992), menciona que essa experiência é repassada aos integrantes de uma organização, que a aceitam como a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas.

Para Bettega (2011), as práticas comunicativas que merecem maior atenção são as que vão além das formas escrita e oral e são produzidas por símbolos, visto que, há muito tempo, são as mais utilizadas em nossa sociedade, pois “todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significado” (CHANLAT, 2009, p.30 apud BETTEGA, 2011, p.4). Essas práticas, conforme Bettega (2011), buscam representar o não perceptível e não descritível. Elas se situam nas relações responsáveis que implementam a construção de um universo de significados e que não podem ser afastadas dos seres humanos. Diante disso, a autora busca compreender como essas práticas são realizadas e como se forma a personalidade corporativa, já que esta pode, nos dizeres de Ramos (2007, p.23 apud Bettega, 2011) “[...] dá lugar à imagem intencional que a empresa quer projetar de si mesma”.

Segundo Bettega (2011), tanto cultura organizacional quanto comunicação são constituídas por símbolos e sinais, pelos quais a corporação projeta sua identidade visual. Nesse sentido, a cultura é responsável pela formação da personalidade corporativa. Bettega (2011) cita Fleury (1992, p.117) ao indicar que a cultura é formada por um:

[...] conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Bettega (2011), muitas manifestações simbólicas ocorrem no ambiente organizacional e são vivenciadas pelos integrantes da organização. Dentre elas, as greves, que podem ser entendidas como rejeição aos valores dominantes e ao clima inadequado a determinados grupos na organização. A partir deste exemplo, autora diz que é possível entender a necessidade de uma comunicação sistêmica, que contribua para a transmissão de informações relevantes e facilite a vida individual e coletiva dos membros da organização. Esse argumento se baseia no fato de que a

comunicação pressupõe sempre uma tentativa de persuasão, de convencer alguém a assimilar determinado comportamento. Portanto, assim como afirmam Caetano e Rasquilha (2007, p.27 apud Bettega, 2011, p.5), “comunicar não consistirá apenas em informar, mas em informar e persuadir, simultaneamente”.

Segundo Bettega (2011), Penteado (1997) afirma que a comunicação e a troca de informações acontecem apenas quando os indivíduos se entendem mutuamente. A autora cita Wolton (1999) ao mencionar que a comunicação, como mediadora, pode aproximar um indivíduo de outro, construindo os valores que constituem a cultura. São esses valores que constroem os relacionamentos, mantidos por meio da comunicação que, ao possibilitar a proximidade entre os seres humanos, estimulam relações significativas. Dessa forma, “a comunicação cria a cultura organizacional, gerando significados pela interação que ela estabelece entre os seus membros” (BETTEGA, 2011, p.9).

### **Artigo 3:**

FREITAS, Sidinéia Gomes de; GUERRA, Maria José. Poder, Cultura e Comunicação Organizacional: contribuições da Semiótica. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 6., **Anais...**

**Palavras-chave:** organizações; comunicação organizacional; semiótica; discursos institucionais.

### **Objetivo:**

- Analisar a cultura e a comunicação corporativa sob o ângulo da teoria semiótica, de modo a alcançar outros olhares que possam auxiliar a compreensão das interações corporativas.

### **Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

### **Considerações das autoras:**

Neste estudo, Freitas e Guerra (s.d) tornam a organização um objeto semiótico, isto é, uma manifestação (expressão) carregada de significação. Assim, buscam percursos de conteúdo que subjazem a essa manifestação.

No âmbito de uma organização, a comunicação apenas terá toda sua dimensão se todos os envolvimento no ambiente interno estiverem dispostos ao diálogo, o que exige competência e habilidade na relação com o outro. Um diálogo (*dia*=através de; *logos*=significado) pressupõe significados compartilhados que formam a base para compreendermos verdadeiramente os outros (FREITAS e GUERRA, s.d).

Freitas e Guerra (s.d) citam Etizione (1989), que define organização como uma unidade social dotada de objetivos específicos que justificam suas atividades. Aqui, os objetivos são compreendidos como valores. Há outros autores também com outras definições. No entanto, Freitas e Guerra (s.d) apontam três pontos significativos. O primeiro trata da questão das organizações e o papel que elas desempenham como instituições. O segundo aborda a questão dos públicos e a construção de uma identidade coletiva. Por fim, o terceiro ponto está relacionado à visão da organização como um espaço intersubjetivo, como um lugar no qual há o jogo do público e do privado e a metamorfose desse espaço como esse destinador, ou seja, como um sujeito passional constituído como fonte de valores.

A tendência em uma perspectiva de gestão que se abre nos últimos anos é que leva em conta o compartilhamento, o exercício discursivo. A visão de organização muda, à medida que as lideranças necessitam aprender a compartilhar. E para compartilhar é necessário ouvir; refletir; evitar o constante pré-julgamento. Do ponto de vista da comunicação externa, “a organização busca com seus públicos (consumidores, fornecedores, comunidade) um discurso de *nós*, buscando assim também essa narrativa de proximidade e o regresso a uma identidade coletiva” (FREITAS e GUERRA, s.d, p.9).

Para Freitas e Guerra (s.d) o diálogo contrapõe-se ao imediatismo, pois, assim como a identidade coletiva, estabelece a interação, a troca que remete à conversação, proximidade e reconhecimento da diversidade, além do fator tempo, que se opõe ao imediatismo e à impessoalidade, ou a gestão do afeto.

#### **Artigo 4:**

CASAROLI, Lutiana. A produção de efeito de sentido de imagem via discursivização da cultura organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife, 2011.

**Palavras-chave:** auto-referencialidade; cultura organizacional; efeito de imagem.

**Objetivos:**

- Teorizar acerca da prática enunciativa da organização midiática Zero Hora (ZH) em decorrência dos efeitos da própria midiatização da sociedade;
- Analisar as operações de auto-referencialidade pelas quais a enunciação discursiviza valores da cultura organizacional com o intuito de produção de efeito de sentido de imagem.

**Metodologia:**

Estudo de caso: fragmentos textuais da coluna “Cartas do Editor”, do jornal impresso Zero Hora (ZH).

**Considerações da autora:**

Casaroli (2011) tece a reflexão tendo como ponto de partida as transformações sofridas nas estratégias comunicacionais e de significação nas organizações propriamente midiáticas, a exemplo da organização que é o Jornal Zero Hora, objeto de estudo deste trabalho.

Segundo Casaroli (2011), a organização midiática possui autonomia para escolher onde e como falar de si para obter visibilidade, não necessitando recorrer a um meio para legitimar-se socialmente. No entanto, essa autonomia que lhe fornece facilidades para conquistar espaço de visibilidade midiática, também lhe confere algumas complexidades, bem como a escolha de suas próprias estratégias de legitimação e credibilidade. Ainda, a autora ressalta que a legitimidade decorre do estabelecimento dos vínculos de confiança e credibilidade, o que é possível quando a organização é compreendida por seus públicos de maneira favorável, ou seja, quando tem uma imagem positiva.

Conforme Villafañe (1999, p.29 apud Casaroli, 2011), a imagem empresarial é muito valiosa, uma vez que carrega consigo parte da responsabilidade pelo êxito da



mesma. Para Casaroli (2011), os aspectos importantes da comunicação organizacional são constituídos por novas estratégias de exposição da organização e o cuidado com sua imagem. Nesse sentido, a comunicação organizacional é vista sob a ótica das estratégias que envolvem relacionamentos entre organização e público, instituídos por meio dos processos comunicacionais e cuidados pelas Relações Públicas.

Diante disso, as organizações precisam, de acordo com Peruzzolo (2006 apud Casaroli, 2011), estabelecer uma relação de comunicação com seus públicos com fins de persuadi-los e fidelizá-los, para garantir a sua integridade e continuidade. E com a organização midiática Zero Hora não é diferente. Ela estabelece relações de comunicação através de uma mensagem que prioriza a discursivização de valores de sua cultura organizacional, utilizando como estratégia discursiva a auto-referencialidade, porque ela constrói sua realidade mediatizando os elementos da cultura organizacional com o objetivo de alcançar o outro (público), em vista a garantir sua existência. O Jornal ZH usa a coluna “Cartas do Editor” para mencionar aspectos de sua cultura organizacional, por meio de elaboração de convites para que o leitor conheça o íntimo da organização, oferecendo pistas tais como: “quem somos”, “como vivemos”, “o que fazemos” (CASAROLI, 2011).

Casaroli (2011) enfatiza que uma boa dose da cultura organizacional de Zero Hora está discursivizada em “Cartas do Editor”. A organização vem por este espaço criado mediatizar aspectos de si. Ainda, o discurso veiculado neste meio é carregado de valores que são ofertados ao social, podendo produzir efeito de imagem. Logo, a questão da imagem é estratégica. Nos dias atuais, a gestão da imagem se torna um tema recorrente. Nesse bojo, o discurso da cultura organizacional exige cuidado. As organizações precisam estar cientes de que falar de si -de seus valores- é uma estratégia organizacional para manter viva a própria cultura.

### **Grupo C- Portal do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação/ Nacionais (INTERCOM): 10 artigos**

Mês de fevereiro 2015

#### **Artigo 1:**

BENAZZI, João Renato de Souza Coelho. Identidade e estilo de vida: analisando o ambiente cultural e de consumo contemporâneos na produção de sentido da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: INTERCOM, 2010.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; identidade cultural; estilo de vida; consumo; produção de sentido.

**Objetivos:**

- Analisar aspectos do ambiente sócio-cultural em que ocorrem os processos de comunicação nas organizações na contemporaneidade;
- Analisar as inter-relações do ambiente organizacional e de consumo contemporâneos e seus impactos nos públicos, agentes de construção de significado nos processos de comunicação.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações do autor:**

Benazzi (2010) articula que a questão da identidade e suas repercussões nos processos de comunicação contemporâneos tem sido um ponto relevante das preocupações de autores das áreas de comunicação, sociologia e administração nas últimas décadas. Para Carrieri e Leite da Silva (2006) essa questão é relevante no contexto da comunicação organizacional na medida em que provoca mudanças – algumas sutis e progressivas, outras mais intensas – nas formas com que os diferentes públicos recebem, tratam e interpretam o processo de comunicação e de produção de sentido no trabalho, repercutindo de forma marcante na cultura organizacional.

Castells (1999), citado por Benazzi (2010), destaca a diferença entre os conceitos de identidade e papel. De um lado, a identidade é um processo em construção de significado fundamentado e um ou mais atributos culturais inter-relacionados que prevalece sobre outras fontes de significado. É um processo que contém força suficiente para delimitar as percepções relevantes e auto-avaliações significativas,

que não estão sujeitas a variações rápidas no curso do tempo. Por outro lado, os papéis são fruto social de normas e condutas individuais no contexto das instituições e organizações, tendo como função influenciar comportamentos na medida em que tal influência está sujeita às negociações entre o indivíduo e as estruturas sociais onde brotam.

Nesse sentido, as identidades são resultado de um crivo individual, uma vez que o indivíduo se veste voluntariamente em sua identidade, tornando-se sujeito dela, produzindo-a. Já o papel reflete uma expectativa de função a ser exercida e não uma imagem de si (BENAZZI, 2010). Castells (1999) ainda aponta que a identidade, em seu caráter de autodefinição, organiza significados enquanto papéis organizam funções.

Citado por Benazzi (2010), Goffman (1976) assinala que nos diversos processos de interação social e comunicação cotidianos, os indivíduos performam papéis sociais e defendem faces dinamicamente. Para Benazzi (2010) essa perspectiva permite aprofundar e delimitar a análise em que os processos de comunicação organizacional são entendidos como processos sociais que apenas encontram sentido se vistos dentro de seu contexto cultural específico.

Além disso, Benazzi (2010) a lógica da identidade, a arena do mercado e do consumo podem ser de utilidade para aprofundar a compreensão do processo de identificação em suas especificidades. O autor se utiliza de Giddens (2002) ao ressaltar que é importante compreender que “estilo de vida” significa muito mais do que simplesmente consumismo superficial. O estilo de vida, segundo Giddens (2002), é definido como as práticas que o indivíduo incorpora em sua vida que dão forma material singular de auto-identidade. Essas práticas são uma expressão das decisões não apenas em termos de escolhas superficiais, mas informa sobre quem se é (BENAZZI, 2010).

Firat e Venkatesh (1995), nos dizeres de Benazzi (2010), apontam que o consumo – as escolhas cotidianas que realizamos em processos de compra de produtos e serviços – ganhou novos significados a partir de novas formas de organização da vida social. Segundo Giddens (2002), revelamos nosso estilo de vida por meio de

nossas cotidianas e singulares escolhas de consumo. Ainda para o autor as figuras de autoridade (esportistas, intelectuais e celebridades) podem ser um elemento esclarecedor da teia de relações entre as percepções identitárias e influências nas escolhas de consumo, pois podem ser também elementos catalisadores de identidades, papel que passado era exercido sociologicamente pela tradição.

Conforme Benazzi (2010), as identidades construídas e reconfiguradas a partir do consumo repercutem na vida organizacional, uma vez que o sujeito carrega consigo suas percepções identitárias construídas em sua vida civil para o contexto da organização. Ao serem citados por Benazzi (2010), Knomo e Cox Jr (1998) salientam que no contexto específico de equipes de trabalho, a identificação com um grupo tende a reforçar a fixação do indivíduo ao grupo e a seus valores aumentando a competição com grupos externos, além de promover tanto a coesão como intensificar suas relações internas. Entretanto, para Benazzi (2010) a afiliação a uma organização não implica que o indivíduo abandone sua identidade própria para aderir a uma identidade organizacional. Pelo contrário, os indivíduos tendem a escolher organizações e atividades que se apresentam como congruentes às suas identificações.

Benazzi (2010) destaca que hoje é importante pensar a comunicação em seus relacionamentos a partir do simbólico, do imaginário da recepção e não apenas da representação legitimadora da emissão, numa perspectiva que fortaleça a comunicação circulante e as características culturais do local. Sachuk e Machado (2004), nos dizeres de Benazzi (2010), apontam a relevância de se preservarem as relações sociais de caráter intersubjetivo (fundamentadas em seus sentimentos, percepções e preferências) que permitem o efetivo engajamento do indivíduo de maneira autônoma em suas comunidades de pertença dentro da organização.

Costa (2003) corrobora com esse pensamento ao afirmar que uma empresa humanizada, isto é, aquela que reconhece e mobiliza o caráter humano de seus colaboradores e que age ativamente no sentido de não negligenciar essa perspectiva, é mais produtiva e rentável. Citados por Benazzi (2010), Schultz e Barnes (2001) vão além e apontam que uma comunicação organizacional que se fundamenta nos valores e na participação dos colaboradores da organização exerce

função integradora de significados e unifica a ação e o alcance de objetivos estratégicos empresariais. Dessa forma, segundo Silva e Oliveira (2002 apud Benazzi, 2010), a comunicação deve ter como principal característica seu caráter participativo.

### **Artigo 2:**

COLPO, Caroline Delevati. Cultura na organização Complexa: Simbólica e Imaginária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul (RS), 2010.

**Palavras-chave:** organização; cultura; simbólico; imaginário.

### **Objetivos:**

- Refletir sobre a cultura das organizações, seus símbolos e imaginários.
- Discutir a recursividade e o dialógico na cultura organizacional sob o enfoque dos elementos simbólicos e imaginários (re) criados pela organização.

### **Metodologia**

Pensamento complexo (Morin).

### **Considerações da autora**

Por muito predominou a concepção de organização com conjunto estabelecido, racionais ou em tentando a racionalidade tendo como objetivo a produção de bens e serviços. Talyon e Fayol foram quem desenvolveram a concepção de organização racional, em busca de resultados preestabelecidos. Nessa visão, as organizações são comparadas a maquinas, cujas diversas engrenagens (humanas ou técnicas) podem ser facilmente substituídas com vistas a prever o melhor funcionamento possível com os menores custos. Da mesma forma, espera-se dos empregados comportamentos mecânicos. Esta compreensão passou a ser constantemente criticada por propiciar alienação, falta de significação ao trabalho e despersonalização das relações interpessoais (COLPO, 2010).

Logo, surgiu uma nova abordagem das organizações, agora consideradas como um meio cultural com elementos simbólicos e imaginários. A cultura nas organizacionais passou a ser vista como um processo de construção da realidade organizacional, na

qual ocorre a interação entre os sujeitos com base em suas culturas. Além disso, as organizações também produzem sua própria cultura, combinando as diversas culturas dos indivíduos que as integram e que são estabelecidas fora do contexto organizacional (COLPO, 2010).

Colpo (2010) traz à luz algumas concepções de cultura, iniciando com Schuler (2009), que define a cultura como um processo coletivo de construção da realidade, por meio de representação que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada, de forma semelhante se integram o mesmo grupo, ou diferente se comparada com grupos distintos. Nesse sentido, as organizações são permeadas por representações sociais no processo de constituição da cultura organizacional, que necessita de um processo de comunicação efetivo para transmitir estas representações nas interações entre os indivíduos. Assim, a partir dos processos comunicativos é criada uma cultura com suas origens nas mais variadas culturas identitárias das pessoas que a compõem. Esta cultura que pode ser entendida como comum a todos, ou seja, transmitida a todos os membros da organização, ou ainda ser entendida como a identidade da própria organização.

Freitas (2000) percebe a cultura organizacional como um instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro das organizações. A cultura organizacional, ao transmitir seus valores, normas, significações e interpretações, visa um sentido de direção e unidade no ambiente organizacional, tornando-se fonte de identificação e reconhecimento perante seus membros. Ela busca a adesão e o consentimento dos sujeitos ampliando a sua ideia de território e vinculando-o a organização.

Para Baldissera (2008) a cultura organizacional é constituída por diferentes sujeitos-força, alguns com mais poder de decisão como, por exemplo, os donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas, mesmo assim, agentes de construção de significados e reconhecimentos como, por exemplo, os empregados. No entanto, não é apenas de reconhecimentos e identificações que a cultura organizacional se consolida. Srour (1998) afirma que a cultura é a dimensão simbólica da organização que diz respeito ao conjunto de representações mentais

de uma coletividade, ao universo simbólico de uma determinada organização concreta e real.

Diante disso, a organização pode ser percebida sob o viés do pensamento complexo, visto que ela é um espaço aberto, povoado por múltiplos sujeitos, alguns cooptados pela cultura organizacional e recriando sua própria cultura; outros desenvolvendo um processo de recriação da cultura organizacional a partir de sua cultura; e outros rejeitando a cultura da organização em busca da solidificação da sua cultura (COLPO, 2010).

Colpo (2010), ao citar Morin (2000), salienta que só é possível gerar conhecimento se puder conhecer as partes que integram o todo, e que se pode conhecer o todo se conhecer as partes que o compõem. Desse modo, a organização é o todo com sua cultura e os sujeitos, com suas culturas, são as partes desse todo. Para Colpo (2010) o princípio recursivo do pensamento complexo se efetiva quando o sujeito, com sua cultura é o todo, e a cultura da organização torna-se parte desse sujeito. É através da comunicação, interação e ação que todas as culturas se manifestam no ambiente organizacional sem limites entre cultura do sujeito e cultura organizacional.

Colpo (2010), nos dizeres de Enriquez (1997), indica que a organização se apresenta como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Neste espaço simbólico os mitos, a ideologia, dentre outros elementos simbólicos, constituem-se para consolidar a cultura da organização junto aos seus atores sociais.

Os mitos, por meio de uma narrativa, tentam congrega os sujeitos de forma afetiva, criando uma identificação e vínculo social. Os mitos organizacionais atribuem significados às ações e acontecimentos no ambiente organizacional, representando uma grande parte dos elementos de senso comum que ocorrem nesse meio. Os mitos organizam e explicam as atividades e acontecimentos do passado e tornam-se referenciais básicos para o direcionamento dos objetivos presentes ou futuros. Logo, o mito torna-se recursivo, pois é produto da cultura da organização ao mesmo tempo em que se torna produtor dessa cultura (COLPO, 2010).

Silva (2003 apud Colpo, 2010) compreende o imaginário como um reservatório que agrega imagens, sentimentos, lembranças, experiências, visões do real que realizam o imaginado, leituras de vida e através de um mecanismo individual e grupal sedimenta um modo de ver, de ser, de sentir, e de aspirar ao estar no mundo. É pelo imaginário que o ser constrói a cultura. O sujeito, com seu imaginário individual, coexistindo com o imaginário social, constrói-se e reconstrói-se dentro das organizações. Entretanto, segundo Colpo (2010), não se pode pensar em uma forma de imaginário em detrimento da outra no contexto organizacional. A autora cita Enriquez (2007) ao mencionar que nas organizações complexas os sistemas imaginários, culturais e simbólicos, tanto da organização quanto dos sujeitos, não têm limites de começo e de fim, eles se penetram, se misturam e se mesclam constantemente na criação e recriação da organização, sua cultura, seus símbolos e imaginários.

### **Artigo 3:**

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; FLORES, Silvana Padilha. As comunidades de prática enfocadas através da comunicação e da cultura organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife: INTERCOM, 2011.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura; comunidades de prática.

### **Objetivo:**

- Discorrer sobre as comunidades de prática nos processos comunicacionais, em relação às práticas socioculturais e as relações de poder envolvidas no ambiente organizacional.

### **Metodologia:**

Não mencionada.

### **Considerações das autoras:**

Fachinelli, Rech e Flores (2011) compreendem que as comunidades de prática envolvem um agrupamento de pessoas que trabalham juntas e têm o mesmo interesse para achar meios para melhorarem o que fazem, na resolução de um problema da comunidade, ou o aprendizado diário, através de uma interação regular. Com base em Souza-Silva (2009), as autoras mencionam que para que as



comunidades de prática possam acontecer, é necessário o envolvimento de corpos, mentes e emoções (engajamento cognitivo e afetivo). Com a falta de pelo menos uma dessas categorias de valores e crenças haverá limites ao seu surgimento.

Nos dizeres de Fachinelli, Rech e Flores (2011), Capra (2002) pensa as organizações sociais como seres vivos, com uma natureza dual. Essa visão implica que a organização tem a capacidade de se regenerar, mudar e evoluir naturalmente. Para tanto, na visão de Capra (2002), há cinco aspectos que permitem considerar as organizações como seres vivos: organização em rede; comunidades de prática; comunidades informais de prática (redes de comunicação auto-geradoras); aprendizado (um fenômeno individual, mas com uma dimensão coletiva que o amplia e expande); e emergência (surgimento espontâneo de uma nova ordem).

Referindo-se ao processo de comunicação organizacional, Fachinelli, Rech e Flores (2011) afirmam que buscar compreendê-lo requer a utilização de um referencial teórico consistente, o qual considere a indissociabilidade entre esse processo e a cultura da organização. Assim, as autoras usam como referência os estudos de Goldhaber (1991), que aborda a comunicação organizacional como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Fachinelli, Rech e Flores (2011) consideram como relevante a perspectiva de Maturana (1997), que assume a comunicação como elemento central das redes sociais e as noções de *autopoiese* como um recurso teórico capaz de qualificar a compreensão das situações de comunicação que ocorrem nas empresas. Na concepção de Maturana (1997), *autopoiese* significa autocriação, autoconstrução. O autor usa esse termo para explicar a condição necessária e suficiente para que um sistema seja considerado vivo.

Citada por Fachinelli, Rech e Flores (2011), Marchiori (2006) entende que a comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional devido ao seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido em grande parte pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. Segundo Fachinelli, Rech e Flores (2011), a comunicação, ao atuar de forma integrada, assume seu verdadeiro

papel: estabelecer um melhor relacionamento da organização com seus públicos. Kunsch (2003) salienta que a interdependência existente entre as organizações conduz ao relacionamento e a integração de maneira mais intensiva, não apenas de uma organização com a outra, mas também com o seu mundo interno e externo. E isso só será possível, na visão da autora, através da e na comunicação.

Para Fachinelli, Rech e Flores (2011), as organizações configuram-se em cenário para se considerar as implicações no exercício de poder. As autoras articulam que o poder, na concepção de Bordieu (2009), é simbólico, ou seja, um poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que estão sujeitos ou mesmo que o exercem. Apropriando-se de Flores (2001), Fachinelli, Rech e Flores (2011) ressaltam que o poder será sempre uma caixa de surpresas, pois envolve pessoas alocadas nas mais variadas estruturas sociais. As pessoas são diferentes uma das outras, e as estruturas sociais têm suas particularidades e características que somente encontram explicações diante da contextualização. E esta contextualização passa pela análise da cultura vigente nas organizações.

Citado por Fachinelli, Rech e Flores (2011), Geertz (1989) trata a cultura como um processo dinâmico e de relações simbólicas que os homens tecem o tempo todo. O autor vincula a cultura às relações de poder no momento em que se refere como um sistema cultural de organização (e controle) das coletividades. Esse sistema embasa-se em um mecanismo de apreensão do poder por meio da posse dos signos do poder e da submissão dos membros de uma comunidade a tais signos.

Fachinelli, Rech e Flores (2011) citam Canclini (2003), que traz a hibridação para explicar os processos socioculturais nas quais estruturas e práticas discretas, que existiam de forma separada, se combinam para gerar novas estruturas, objetivos e práticas. Conforme Fachinelli, Rech e Flores (2011), é nesse sentido que as comunidades de prática surgem.

Para Wenger (1998 apud Fachinelli, Rech, Flores, 2011), as comunidades de prática dizem respeito a pessoas unidas informalmente, com responsabilidades no processo por interesses comuns na aprendizagem e, principalmente, na aplicação prática do

aprendido. O autor não vê essas comunidades apenas como um aglomerado de pessoas com características comuns, mas como pessoas que aprendem, constroem e fazem a gestão do conhecimento. Capra (2002) complementa ao destacar que a vida da organização reside em suas comunidades de prática. O autor defende que as organizações comportam várias delas ligadas entre si. Também salienta que quanto maior for o número dessas comunidades e quanto mais as redes sejam desenvolvidas e sofisticadas, maior será a capacidade da organização de aprender, agir e reagir, criativamente, a novas circunstâncias, de mudar e se desenvolver.

A compreensão do conceito de comunidades de prática contribui para o entendimento das relações, na criação e compartilhamento de conhecimento, possibilitando às organizações a percepção de que o aprendizado informal se dá através do envolvimento das pessoas no fazer. Além disso, é preciso reconhecer a comunicação no âmbito organizacional como inseparável da cultura, uma vez que ambas envolvem a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, dando sustento à vida na organização. Isso implica que os sujeitos, à medida que trabalham juntos por um período de tempo, desenvolvem uma prática comum ou maneiras específicas de fazer as coisas e de se relacionarem-se, o que possibilita que atinjam objetivos comuns (FACHINELLI; RECH; FLORES, 2011).

#### **Artigo 4:**

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; COSTA, Liziê Ortiz. Representações sociais e universo simbólico: uma abordagem dejouriana das relações de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: INTERCOM, 2006.

#### **Objetivo:**

- Compreender a organização do trabalho como fator de equilíbrio e desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** representações sociais; cultura organizacional; prazer e sofrimento no trabalho; relações de trabalho; relações públicas.

#### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações das autoras:**

Fossá e Costa (2006) realizam a pesquisa tendo como fundamentação teórica os estudos da Escola Dejouriana. As autoras citam Dejours (1998) ao afirmar que as relações de trabalho são todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações que os sujeitos mantêm entre si e que são às vezes desagradáveis e até insuportáveis.

Para Dejours (1998), há a divisão das tarefas e a divisão dos homens. Enquanto a primeira engloba o conteúdo das tarefas, o modo operatório e tudo que em envolve a organização do trabalho; a segunda compreende a forma a qual os trabalhadores são divididos em um grupo de trabalho e as relações humanas estabelecidas entre eles.

Ainda para Dejours (1998), o trabalho funciona como um operador fundamental na construção do sujeito. Segundo Fossá e Costa (2006), o trabalho é um espaço de construção de sentido e, portanto, de conquista de identidades. Por isso a comunicação ocupa um papel importante em qualquer organização, pois é por meio deste processo que ocorre a troca de informações e, conseqüentemente, surgem as construções simbólicas de grupo. Fossá e Costa (2006) enfatizam que entre as pressões de trabalho e a doença mental encontra-se um indivíduo, capaz de compreender sua situação e de reagir e se defender. Quando surge o sofrimento psíquico, o indivíduo cria algumas estratégias de defesa para atenuá-lo, que Dejours (1998) chama de ideologia defensiva.

Fossá e Costa (2006) apresentam as estratégias defensivas usadas por 11 catadores de lixo do município de Santa Maria (RS), entrevistados na pesquisa. Dentre elas, as autoras mencionam o deslocamento e a sublimação. O deslocamento se refere ao comportamento violento demonstrado por alguns catadores, considerado como um provável reflexo de um sofrimento psíquico inconsciente deslocado para outro objeto, no caso para outro indivíduo, por meio da violência. A sublimação se refere ao escape do sofrimento gerado pelo trabalho, constituindo-se normalmente pelo uso de drogas.

Ao participar de uma estratégia de defesa coletiva, o sujeito harmoniza seus outros recursos defensivos individuais. Embora o sofrimento seja particular, o gerenciamento deste se dá através de estratégias coletivas de defesa. Além disso, o que caracteriza uma ideologia defensiva é o fato de ser destinada a lutar contra perigos e riscos reais e não contra angústias provenientes de conflitos de natureza mental (FOSSÁ; COSTA, 2006).

**Artigo 5:**

MAMAN, Armando Levy. As mídias digitais e a atomização da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: INTERCOM, 2006.

**Palavras-chave:** mídias digitais; comunicação corporativa; cultura organizacional.

**Objetivo:**

Não mencionado.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações do autor:**

Maman (2006) cita Tregoe e Zimmermann (1984) ao dizer que o modo como as organizações empresariais fazem negócios é dado por sua cultura, o que significa que todos os processos de comunicação que apoiam as atividades de uma organização (instrumental, interpessoal, institucional e externo), são calibrados por relações culturais. Sendo assim, segundo Maman (2006), a maneira como as organizações utilizarão ferramentas de comunicação estará intimamente relacionada à sua cultura. Além disso, o autor enfatiza que cada cultura tenderá a se apropriar das mídias digitais a seu modo, atendendo suas normas, princípios, valores e crenças.

Para Maman (2006), compreender as mediações que existem entre a cultura de uma organização e o modo como ela utiliza as mídias digitais para se comunicar com seus públicos permite reenquadrar temas como a “nova era digital” ou a “sociedade da informação” dentro de uma perspectiva histórica e cultural e, portanto, humana.

Entretanto, enquanto as mídias digitais contribuem para uma crescente fragmentação das visões de mundo no tocante ao desenvolvimento dos negócios, as organizações dependem da construção coletiva do imaginário para se articularem enquanto organizações (MAMAN, 2006).

Maman (2006) traz à luz a concepção de Morgan (1986) de que as organizações são produtos culturais e, como produtos culturais, elas refletem não apenas a visão de mundo de seus fundadores, mas também valores, crenças e a própria ética de seu tempo. Morgan (1986) afirma que é possível olhar as organizações através de metáforas que caracterizam sua essência, isto é, seu modo de ser e fazer específico. Desse modo, o autor relaciona oito tipos de metáforas para compreender as organizações, a saber: mecanicista, orgânica, instrumento de dominação, culturas, sistema política, cibernética, prisão psíquica e fluxo e transformação. Morgan (1986) destaca que estas essências organizacionais são o reflexo direto da visão de mundo do fundador da empresa e determinam de forma dramática como a organização irá se estruturar, quais profissionais irá valorizar, como organizará seus trabalhadores e os tipos de estratégias mercadológicas irá adotar.

Citados por Maman (2006), Tregoe e Zimmermann (1984) enfatizam que qualquer organização empresarial desenvolve uma força motriz, caracterizada pelo modo como ela faz negócios e que é determinada pela visão de mundo do seu fundador. Ainda para Tregoe e Zimmermann (1984), essa força motriz de uma organização é uma construção cultural, integra a cultura corporativa da organização e faz parte das crenças e valores compartilhados pelos sujeitos que atuam na empresa.

Para Collins e Porras (1995), nos dizeres de Maman (2006), a cultura é o bem mais precioso da organização. Para os autores, o sucesso em longo prazo de algumas empresas e o desaparecimento de outras está na cultura organizacional. Maman (2006) complementa ao salientar que a cultura organizacional permite à organização compreender o universo que a cerca, se relacionar com ele e obter os insumos informacionais que a levará adiante. Ainda, segundo Maman (2006), o modo como as organizações usarão as novas tecnologias vai ser determinado por sua cultura.

## **Artigo 6:**

NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES FILHO, Boanerges B. Comunicação e cultura: uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, 2010.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; cultura organizacional; identidade organizacional; comunicação interna.

**Objetivo:**

- Compreender como a identidade organizacional é construída e como e como os funcionários participam deste processo, tendo a comunicação interna como elo entre as interações que ocorrem e constituem este fenômeno.

**Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações dos autores**

Para Nascimento e Lopes Filho (2010), um elemento que diferencia uma organização das demais é a identidade organizacional. Os autores destacam que a identidade de uma organização deve ser capaz de gerar identificação com o público interno, demarcar território e ao mesmo tempo estar propensa a adaptações e mudanças. Além disso, Nascimento e Lopes Filho (2010) articulam que a compreensão deste novo ambiente possibilita a percepção de uma realidade como construção social, isto é, como discurso. Para tanto, é necessário que as organizações sejam mais maleáveis e constituídas por culturas direcionadas para adaptações.

Citado por Nascimento e Lopes Filho (2010), Capra (2002) observa que a ideia básica da administração é dirigir a empresa no caminho mais compatível com o cumprimento de seus objetivos. O autor expõe que a organizacional é em parte jurídica/econômica e em parte “viva”, e é necessário que se tenha interação entre estas partes. Ainda, segundo o autor, a organização será viva quando for organizada em rede ou contiver redes menores em seu interior; quando existirem redes autogeradoras.

Marchiori (2008) afirma que a cultura está ligada à análise de processos e relacionamentos, tendo a linguagem como constituinte fundamental, pois esta é responsável pela (re) criação das realidades nos diversos contextos. Assim, a realidade cultural da organização é uma expressão da interpretação de tais conteúdos por meio dos discursos e relacionamentos. Nesse sentido, a comunicação organizacional possui papel de relevância, uma vez que ela, conforme Nascimento e Lopes Filho (2010), é responsável por prover e disseminar conteúdos/discursos que desenvolvam o ambiente organizacional. Este processo é desenvolvido e organizado por meio da comunicação interna.

Nascimento e Lopes Filho (2010) trazem à luz a teoria da co-orientação, a qual “reconhece a realidade social como um processo simbólico continuamente criado e recriado” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.33). De acordo com Nascimento e Lopes Filho (2010), essa teoria possibilita o estabelecimento de laços mais afetivos de comunicação ao considerar as percepções dos atores envolvidos, assim como o momento e o contexto em que estão inseridos. Neste sentido, as mensagens veiculadas no ambiente interno da organização são fundamentais, pois é a partir das representações fomentadas por estes discursos que os sujeitos se reconhecem e mantêm laços de pertencimento.

Trabalhar a comunicação interna sob essa perspectiva significa tornar o processo mais flexível e produtivo, visto que oferece à organização a possibilidade de inovação e adaptação ao trabalhar a dimensão humana da comunicação interna de maneira mais ofensiva, constituindo-se mais que um diferencial estratégico, uma vantagem competitiva (NASCIMENTO; LOPES FILHO, 2010).

Nascimento e Lopes Filho (2010) afirmam que o ambiente organizacional se caracteriza por mudanças que em muitas vezes implicam em novos cenários e novas bases para relacionamentos, o que significa rupturas, novas leituras e linguagens. Os autores referem-se à mudança organizacional como adaptabilidade a novas circunstâncias, sejam internas ou externas, e está relacionada com a forma de agir da organização. Por conta disso, os autores ressaltam que a cultura organizacional mantém estrita relação com os processos de mudança da



organização. Isso não é diferente com a noção de identidade, considerada um processo, um construto social e simbólico.

Almeida (2008), nos dizeres de Nascimento e Lopes Filho (2010), compreende que o processo de construção da identidade organizacional pode contribuir para o gerenciamento de aspectos inerentes à organização sob os quais a empresa tem a possibilidade de exercer determinado controle, vindo a significar uma vantagem competitiva. A partir do ponto de vista construtivista de identidade, Machado (2002), citado por Nascimento e Lopes Filho (2010), concebe a identidade de uma organização como o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. Para Ruão (2001), citada por Nascimento e Lopes Filho (2010), o conceito de identidade organizacional permite considerá-la como o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa.

Logo, a identidade organizacional é um produto reflexivo da cultura da organização (NASCIMENTO E LOPES FILHO 2010). Entretanto, a cultura não é algo dado, simplesmente apreendido e transmitido. Ela precisa ser vivenciada. Para Marchiori (2008) a cultura organizacional deve ser entendida como resultado da interação social, formada em comunicação. Nascimento e Lopes Filho (2010) ressaltam que é a comunicação que permite essa interação. Os autores destacam que os discursos simbólicos produzidos na e sobre a organização realçam a interdependência entre cultura e identidade organizacional. Além de permitir à comunicação interna a possibilidade de criar espaços de diálogo e interação, ou seja, a oportunidade de participação dos funcionários no processo de construção da realidade organizacional.

#### **Artigo 7:**

OLIVEIRA, Rosângela Azedo de; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. A Cultura e a Comunicação Organizacional e suas relações nas organizações contemporâneas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 12., Manaus, 2013. **Anais...** Manaus (AM), 2013.

**Palavras-chave:** comunicação; organização; comunicação organizacional; cultura organizacional.

**Objetivo:**

- Revelar os aspectos que delineiam as relações entre cultura e comunicação organizacional evidenciando o modo como eles interagem.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações das autoras:**

A importância da comunicação organizacional se dá, especialmente, na forma de se relacionar com os públicos os quais uma instituição está ligada. Para criar relacionamentos com os públicos é necessário, além das ações estratégicas, dar atenção especial aos valores, crenças, características, comportamentos e rotinas desenvolvidas no ambiente interno de uma organização. A este conjunto de fatores que constituem o fazer de uma empresa que chamamos de cultura (OLIVEIRA; ABBUD, 2013).

Oliveira e Abbud (2013) destacam que é mais do que necessário inserir a comunicação organizacional nas relações estratégicas da organização, e por meio disso, ampliar o comprometimento e definir e/ou implantar políticas que contemplem a comunicação da empresa, seja ela em nível institucional, interna, administrativa ou mercadológica. Entretanto, promover a comunicação como estratégia organizacional exige que se pontue acerca da relevância da cultura e sobre os fatores que estabelecem entre elas.

Oliveira e Abbud (2013) citam Simões (1995) ao observar a comunicação como resultado de ações das pessoas, compreendida pela conduta das palavras, que por sua vez expressam uma linguagem com significado. Ou seja, a comunicação e sua matéria-prima, a informação, dependem da percepção do outro. No entanto, ela envolve mais do que um emissor, um receptor e uma mensagem. Este fato se comprova na sociedade atual em que a comunicação envolve diversas mídias, o que possibilita aos diversos receptores o uso de linguagens curtas ou longas e, em muitas vezes, simultânea. No contexto organizacional, essa nova estrutura

proporciona muitas possibilidades de interação com os públicos (OLIVEIRA; ABBUD, 2013).

A visão organicista que abordava as organizações como “organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo” (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p.23), dá lugar a uma postura menos fragmentada e mais estratégica das organizações, e observa-se essa condição ao se notar o posicionamento das organizações diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo (OLIVEIRA; ABBUD, 2013).

Valentim e Zwarech (2006) afirmam que a comunicação é o elemento básico no ambiente organizacional, pois é por meio desse processo que as relações humanas são construídas. Logo, há nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação organizacional e social. Oliveira e Abbud (2013) ressaltam que a interação entre os indivíduos em um ambiente corporativo faz com que os atores da organização, a partir dessa interação, criem atitudes espontâneas, observem mudanças, adquiram informações e ajustem suas decisões. Para tanto, mostra-se de extrema importância a criação de canais que propiciem a construção de diálogos e que posicionem a empresa diante dos seus públicos.

Oliveira e Abbud (2013) destacam que o cenário contemporâneo da comunicação organização se caracteriza pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando a comunicação começa a integrar as áreas de uma organização desenvolvem-se possibilidades claras de enriquecimento da cultura desse ambiente. Marchiori (2008) considera que a cultura e a comunicação estão ligadas inerentemente à análise de processos e relacionamentos. A autora enfatiza que os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, pois fundamentam a existência das organizações.

Chiavenato (1991 apud Oliveira; Abbud, 2013) define a cultura organizacional como uma reunião de partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização. Nesse sentido, conforme Oliveira e Abbud (2013), a organização deve

desenvolver sua cultura. Além disso, o profissional de comunicação não pode desprezar as informações advindas do processo de construção cultural de uma corporação. É necessário que ele conheça os aspectos que compõem a cultura organizacional, já que ela determina o desempenho de uma empresa a longo prazo. Oliveira e Abbud (2013) afirmam que a relevância de se estudar os construtos comunicação e cultura organizacional reside no caráter estratégico e competitivo que eles exercem nas organizações contemporâneas. Não compreendê-los é um fator que pode levar ao falecimento da organização, pois ela perderá a oportunidade de potencializar os aspectos que a diferencia das demais e que a permite se institucionalizar como referência para seus públicos.

#### **Artigo 8:**

SÓLIO, Marlene Branca. O papel fundante da escuta na Comunicação Organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., Curitiba, 2009. **Anais...** Curitiba (PR), 2009.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; sujeito; ideologia; poder e cultura.

#### **Objetivo:**

- Refletir sobre o papel dos aspectos psíquicos e de personalidade dos atores organizacionais, na “leitura” que eles fazem e nas respostas que oferecem aos apelos das organizações e às premissas de sua cultura.

#### **Metodologia:**

Paradigma da Complexidade (Morin).

#### **Considerações da autora:**

Sólio (2009, p.1) adota como questão norteadora de sua tese de doutorado: “como o comportamento dos sujeitos organizacionais, se considerarmos aspectos psíquicos, vai desenhar as relações dos públicos nas organizações?”. A partir desta questão, a autora analisa vinte entrevistas feitas com trabalhadores de dois grupos organizacionais, à procura de pistas que confirmem o problema da pesquisa e possibilitem testar hipóteses levantadas em relação à comunicação organizacional.

Segundo Sóló (2009), o sujeito (membro) da organização integra simultaneamente as esferas social e organizacional, sendo tocado por processos comunicacionais que se dão a partir do discurso. Deste modo, sociedade, organizações e sujeitos complementam-se, modificam-se e interagem por meio do discurso, que gera, modifica, perpetua e renova os processos comunicacionais, traduzindo-se em ideologias que se materializam em instituições e aparelhos que regulamentam, modificam, cristalizam e alavancam as relações de poder.

As organizações que trabalham com possibilidades ampliadas de sucesso são aquelas que otimizam seus processos de escuta, realizando uma leitura profunda das formas de comunicação como a troca de informações convencional (diálogo), o silêncio, a formalidade, informalidade e espontaneidade no relacionamento interpessoal/intergrupar, dentre outros fatores que contribuem para um análise complexa da organização (SÓLIO, 2009).

Para Sóló (2009), os processos emocionais inconscientes tanto de um indivíduo quanto de um grupo são evidenciados por meio de muitos comportamentos organizacionais. Estes podem impedir que a racionalidade, caminho normalmente indicado para o cumprimento de metas organizacionais, ofereça-nos uma resposta/solução. A autora ressalta que há líderes que deixam claro sua necessidade de estar permanentemente no controle, ou que sustentam ameaça velada. Muitos líderes precisam da ansiedade dos seguidores para sustentarem-se em suas posições.

De um lado, temos um grupo que exige um líder carismático, que afaste deles suas ansiedades/problemas. Neste sentido, enquanto a sintonia entre líder/liderados se fortalece, as opiniões do líder são acolhidas e os liderados tendem a transferir a afetividade/confiança no líder para a organização. Ao mesmo tempo, as ansiedades dos seguidores tendem a ser transmitidas ao líder, o que pode levar ao enfraquecimento de sua energia. De outro lado, encontramos executivos com comportamento depressivo ou esquizoide que colaboram para o estabelecimento de sentimentos como desconfiança, pessimismo e insegurança. De forma geral, os líderes autoritários são reconhecidos por sua irracionalidade e dificuldade em admitir erros e aceitar advertências/contestações. Nas organizações é muito comum o

comportamento autoritário, assim como a retaliação e a falta de flexibilidade no diálogo, e os depoimentos colhidos nessa pesquisa mostram isso (SÓLIO, 2009).

Sólio (2009) considera dois aspectos como fundantes para uma organização. O primeiro trata-se da importância de se olhar para a subjetividade do trabalhador. Já o segundo diz respeito à importância da organização de ter uma escuta no sentido de perceber as distorções que se evidenciam no estabelecimento das relações, ou seja, quando uma liderança, com seu poder, gera um clima de sofrimento e ansiedade e outra, com poder similar, busca harmonia e redução de sofrimento no ambiente.

A comunicação informal também é apontada como fator importante para as organizações, visto que, em alguns casos, ao sobrepor-se à comunicação formal, corrige possíveis falhas/distorções e/ou faz com que a comunicação atinja seus objetivos, o que de outro modo não aconteceria (SÓLIO, 2009).

#### **Artigo 9:**

SÓLIO, Marlene Branca. A comunicação na perspectiva empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 10., 2009, Blumenau. **Anais...** Blumenau: INTERCOM, 2009.

**Palavras-chave:** organização; comunicação; cultura organizacional; ideologia e poder.

#### **Objetivo:**

- Refletir sobre como as organizações, ligadas à produção de conteúdo de comunicação são, antes de qualquer coisa, organizações, ou seja, têm compromissos ideológicos, visam ao lucro e olham para a notícia/informação como um produto, o que remete a interesse mercadológico.

#### **Metodologia:**

Análise do discurso dos jornais Correio do Povo, Pioneiro e Folha de São Paulo.

#### **Considerações da autora:**

As organizações ocupam lugar central na sociedade contemporânea. O modo como elas atuam está ligado a fatores da política, da economia e da sociedade onde se inserem, atualizando-se ora como causa, ora como consequência, seja como meio, seja como fim, em movimentação permanente, o que inclui a interna de poder (SÓLIO, 2009). Clegg e Hard (2004, p.39), citados por Sólío (2009), afirmam que as organizações pós-fordistas são mais ágeis e flexíveis, isto é, possuem um menor número de níveis hierárquicos e, para sermos mais rigorosos, são menos formatadas. Freitas (2002), nos dizeres de Sólío (2009), observa as organizações modernas como um espaço de trabalho e de interação e representação humana, resididas por um imaginário socialmente construído que é veiculado tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo.

Sólío (2009) entende a comunicação como um processo que se desenvolve em diferentes instâncias ou etapas. Na primeira etapa, os sujeitos recebem os dados. Na segunda, eles processam essa massa de dados. Em uma terceira instância, esse processamento gera respostas de sentidos variados. Logo, a comunicação é um processo que se desenvolve à medida que há interação entre os sujeitos.

Citados por Sólío (2009), Blikstein, Alves e Gomes (2004) afirmam que a comunicação está totalmente comprometida com o discurso e o comportamento humano e por isto se situa num campo limítrofe entre a ciência e a arte, por onde passam a Linguística, a Semiótica, etc. Para os autores, um dos produtos dessa perspectiva é a reflexão crítica sobre o discurso organizacional e a análise do seu funcionamento e dos resultados e efeitos no âmbito externo e interno das organizações administrativas. As organizações passam a ser compreendidas como discursos que invocam várias vozes e várias lógicas. Sólío (2009, p.5) traz à luz a concepção de Foucault (1974, p.6) de que o discurso é como “um jogo estratégico e polêmico, de ação e reação, pergunta e resposta, dominação e esquiva, luta. [...]. Espaço em que saber e poder se articulam”.

Para Revel (2002), nos dizeres de Sólío (2009), a subjetividade tem um papel de destaque nas relações de poder. Desse modo, uma tentativa de compreensão do poder implica em tentativa de compreensão da subjetividade; isso se as práticas, os saberes e as instituições forem considerados na análise (SÓLIO, 2009).

A linguagem pode funcionar como verdadeiro centro de poder. Ao citar Pêcheux (1998), Sólito (2009) ressalta que as palavras, expressões, proposições, etc. mudam de sentido conforme as posições que aqueles que a empregam sustentam. Significa que elas adquirem seu sentido em referência a essas posições, isto é, em referência às formações ideológicas nas quais essas posições se inscrevem.

Para Althusser (2003) a ideologia é eterna e sempre/já interpelou os indivíduos como sujeitos. Ela age ou funciona de tal forma que recruta os sujeitos dentre os indivíduos ou transforma os indivíduos em sujeitos através dessa operação que o Althusser chama de *interpelação*. Segundo Sólito (2009), é através da interpelação e do reconhecimento que a ideologia, contextualizada na vida social, produz a transformação dos indivíduos em sujeitos. A autora recorre a Brandão (s.d) ao mencionar que o reconhecimento ocorre no momento em que o sujeito se insere, a si mesmo e a suas ações, em práticas reguladas pelos aparelhos ideológicos, constituídos pela escola, família, Igreja, a política, entre outros.

Sólito (2009) entende por cultura a maneira pela qual um grupo comunitário supre suas necessidades materiais e psicossociais. Ela aparece, segundo Sólito (2009), como o modo pelo qual essa comunidade desenha seu perfil a partir da necessidade e do desejo de adaptação ao/do meio ambiente; imprime sentido às atividades de grupos organizados/coesos, reunidos em determinado espaço/tempo. Para Srour (1998 apud Sólito, 2009) a cultura organizacional não se resume à soma das opiniões dos agentes que a partilham. Ela tem vida própria e constitui uma dimensão da organização. Entretanto, o autor articula que a cultura organizacional se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais, visto que a cultura de uma organização, por meio das representações imaginárias, identifica quem é quem, impõe precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos e, por fim, demanda cautela e aprendizagem por parte de todos os membros.

#### **Artigo 10:**



WELS, Ana Maria Córdova. Comunicação e cultura organizacional na esfera pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais...** Natal: INTERCOM: 2008.

**Palavras-chave:** organização pública; comunicação pública e comunicação governamental; cultura e cultura em organizações públicas.

**Objetivo:**

- Abordar aspectos característicos das organizações públicas, focando o processo de comunicação pública, especificamente a comunicação governamental, que contempla o relacionamento do governo com a sociedade, para informar e prestar contas de suas ações, ao mesmo tempo em que estabelece canais para que os cidadãos se manifestem.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações da autora:**

Segundo Wels (2008), a comunicação é o elemento essencial para a vida da organização, pois é através dela que se estabelecem as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam agir e interagir como grupos organizados, com o fim de alcançar objetivos predeterminados. A autora complementa ao afirmar que esse circuito comunicacional possibilita o relacionamento e o diálogo entre organizações e públicos, utilizando-se de meios e recursos específicos para estabelecer a interlocução e a interação tanto no nível interno quanto externo.

Nesse sentido, Wels (2008) traz à luz algumas concepções a respeito da comunicação no contexto das organizações, a começar com Scroferneker (2000), que considera a comunicação organizacional como aquela que abrange todas as formas de comunicação usadas pela organização a fim de se relacionar e interagir com seus públicos. Hall (1984) corrobora ao apontar que o processo comunicacional é, por definição, um processo relacional. De mesmo modo, Pinho (2006) entende que a comunicação é o elemento que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional, independentemente do tipo de organização.

Logo, as organizações são percebidas a partir da Teoria Geral dos Sistemas (BERTALANFFLY, 1975), que embasa a concepção de conjuntos abertos que agem e interagem com o seu meio, num processo dinâmico infinito. Assim, a organização (conjunto de pessoas/grupos ordenados para envidar esforços com objetivos comuns definidos e determinados) e a comunicação (processo complexo e sistêmico, cujos elementos obedecem a um encadeamento sequencial e dinâmico, retroalimentando-se sucessivamente) constituem-se em dois grandes sistemas que se complementam e se sobrepõem indefinidamente. É nessa conjuntura sistêmica que se fundem um conjunto de variáveis que modelam as culturas identificadoras de cada organização (WELS, 2008).

Para Wels (2008) a organização pública constitui uma estrutura para os processos administrativos públicos, em que são prestados serviços que atendem às demandas da sociedade, com vistas a suprir as necessidades de cada cidadão-membro desta mesma sociedade. Nesse sentido, a autora ressalta que é necessário estabelecer e manter canais de comunicação entre o poder e a sociedade em geral, para, num processo permanente, transmitir informações sobre decisões, ações, campanhas e discussões que se instalam na área governamental.

Ainda, conforme Wels (2008), a expressão “comunicação pública” vem sendo pesquisada com uma abrangência bem ampla, entretanto, no presente estudo, a autora privilegia o foco da comunicação governamental. De qualquer modo, a autora se apropria de Matos (1999, p.3) ao mencionar que a comunicação pública é como “um processo de comunicação instaurado em uma esfera pública que engloba Estado, governo e sociedade; um espaço de debate; negociação e tomada de decisões relativas à vida pública do país”.

Tratando-se da comunicação governamental, Wels (2008) cita Brandão (2007, p.5) ao esclarecer que

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública, na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das

ações promovidas nos campos político, econômico e social, em suma, provoca o debate público.

Wels (2008) adverte que os processos de comunicação que se estabelecem em uma organização contribuem diretamente para instituir, difundir, modificar ou sedimentar a cultura organizacional. A autora complementa ao dizer que “a cultura organizacional corresponde à alma da empresa, sustentando e sendo sustentada em comunicação” (WELS, 2008, p.12). No tocante ao setor público, a cultura vai além dos limites físicos das sedes que ocupa; ela atinge toda a comunidade, expressando-se de várias formas e comunicando-se com a sociedade por meio de uma linguagem própria que lhe dá identidade. Entretanto, assim como se pode falar em cultura do poder público, também é possível tratar da cultura de cada organização pública, uma vez que, conforme a natureza de sua atividade e os fins a que se destina, a organização apresentará particularidades que, em menor escala, se abrigarão nos núcleos de trabalho correspondentes (WELS, 2008).

#### **Grupo D- Portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação: 4 artigos**

Mês de março 2015

##### **Artigo 1:**

CASAROLI, Lutiana. **ZH em ZH: valores agenciados na discursivização da cultura organizacional em “Cartas do Editor”**. 2009. 124p.. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.

**Palavras-chave:** organização; auto-referencialidade; cultura organizacional; valores.

##### **Objetivo:**

- Desvendar como se dá o processo de significação do discurso da cultura organizacional em “Cartas do Editor” de Zero Hora.

##### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações da autora:**

Neste trabalho, Casaroli (2009) assume como problemática a questão de compreender o modo que uma organização se posiciona para lograr uma imagem positiva de si e obter a confiança de seus públicos, em termos de leitura. A autora ressalta que toda organização trabalha para obter seu espaço na mídia e assim garantir visibilidade e credibilidade. Assim também acontece na organização de mídia (a exemplo do jornal impresso Zero Hora, objeto de estudo desta pesquisa). Ela busca o relacionamento com o outro para garantir sua sobrevivência.

As organizações se caracterizam pela presença de sujeitos humanos, que precisam estabelecer relações de comunicação para sobreviver. Nesse sentido, a organização é entendida como uma estrutura de relações humanas que proporciona a satisfação de desejos e necessidades pessoais dos sujeitos nela envolvidos. Compreender a comunicação organizacional implica em compreender a natureza relacional da organização, a partir do fenômeno da comunicação em sua essência, isto é, enquanto força vital dos seres humanos que impulsiona o exercício da vida (CASAROLI, 2009).

Na visão de Casaroli (2009), a imagem diz respeito à forma como a organização é percebida. Segundo a autora, a imagem é intangível, abstrada, subjetiva, criada pelos públicos a partir do comportamento organizacional e estimulada pelos sentidos agenciados nos discursos organizacionais presentes na mídia. Casaroli cita Villafañe (1999) ao mencionar que a imagem de uma organização é extremamente valiosa na contemporaneidade, visto que uma imagem positiva é uma das condições para o êxito de toda e qualquer organização.

Conforme Casaroli (2009), é importante entender a cultura organizacional por meio de suas formas de comunicação, já que a comunicação humana é um fenômeno cultural e a cultura é produzida e impulsionada por processos de comunicação naturalmente valorativos. Nesse sentido, Casaroli (2009) aponta que toda relação de comunicação dá origem a um fenômeno cultural que, ao ser consagrado, institucionalizado e mantido, transforma-se em modelo cultural de comunicação na organização.

Nos dizeres de Casaroli (2009), a organização Zero Hora escolhe estabelecer relações de comunicação por meio de uma mensagem que discursiviza os valores de sua cultura. A autora trata esta estratégia como “auto-referencialidade”, que objetiva mediatizar elementos da própria cultura organizacional ao “mostrar-se” para os públicos (no caso do jornal Zero Hora, a organização utiliza a coluna “Cartas do Editor” para falar de si própria aos seus públicos - leitores). Com base em Fausto Neto (2006), Casaroli (2009) menciona que a auto-referencialidade muito se parece com um “pedido de reconhecimento” aos públicos, decorrente dos efeitos da própria mediação, pois agora, para existir, não basta apenas à mídia falar de tudo e de todos, é preciso que ela dê provas de sua existência falando de si.

Entretanto, Casaroli (2009) enfatiza que a estratégia das organizações de falar de si para alcançar os públicos é interessante, porém requer cuidado, pois é preciso ter em mente que tudo que é levado à exposição pública está suscetível de avaliação. Segundo a mesma autora, quando a organização decide criar vínculos com seus públicos por meio de discursos que constroem uma imagem “pessoal” e “intimista” de si, é também será por estes aspectos que será avaliada. Thompson (2007), citado por Casaroli (2009), afirma que a organização deve estar em constante vigília, a fim de monitorar seus passos, ações e declarações, visto que um passo em falso desqualificará facilmente a questão de caráter.

Diante disso, Casaroli (2009) conclui ao articular que a discursivização da cultura organizacional não é apenas um efeito de sentido, mas o próprio exemplo do conjunto humano denominado organização nos desdobramentos de sua cultura, de seus modos de ser e fazer. A autora complementa: “falar de sua própria cultura significa ocupar-se consigo mesmo, é uma estratégia organizacional de manter a própria cultura viva” (CASAROLI, 2009, p.117).

## **Artigo 2-**

LOPES, Gilbert Angerami. **A Comunicação Empresarial Integrada a Gestão Participativa. Estudo de Caso: COMLURB.** 2006. 168p.. Tese (Doutorado em Tecnologias da Comunicação e Estéticas) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

**Palavras-chave:** comunicação empresarial; gestão participativa.

**Objetivo:**

- Apresentar a Comunicação Empresarial como uma ferramenta estratégica que se consolida a cada dia num instrumento primordial no diferencial competitivo das organizações públicas e privadas, mostrando através da empresa COMLURB de que o sucesso de um, depende eminentemente da integralização do outro.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações do autor:**

Lopes (2006) articula que as organizações não se devem ignorar, de forma alguma, a comunicação interna que, quando bem trabalhada, faz com que todos os indivíduos se sintam parte importante do processo de gestão. O autor cita Magalhães (2002) ao mencionar que um caminho a ser percorrido pelas empresas é a consolidação de uma maior fundamentação teórica para o exercício da comunicação empresarial visto que as organizações dependem de uma comunicação eficiente, que possa acompanhar o ritmo de desenvolvimento e a alta competitividade do mercado globalizado. Por isso, a necessidade de profissionais que, embasados no conhecimento da teoria, não tenham medo de ousar, experimentar, colocar em prática ideias inovadoras.

Lopes (2006) aponta que, nesse início de século, presenciam-se mudanças tecnológicas rápidas e fantásticas. Dessa forma, o autor frisa que ninguém conseguirá sucesso ficando à distância e mal informado. Se isso acontecer o insucesso predominará. Lopes (2006) também pondera que a sociedade a qual vivemos está estruturada em torno de organizações. Nesse sentido, o bom funcionamento das empresas é fundamental para que possamos ter maior qualidade de vida e alcançar níveis mais elevados de desenvolvimento humano, econômico e cultural. Por isso, muitos esforços foram desenvolvidos na busca de modelos de gestão que se revelam mais adequados às necessidades inerentes à gestão organizacional.

É nesse embate que surge a responsabilidade social: uma filosofia e uma prática empresariais voltadas para a viabilização de ações que levam a empresa a comprometer-se com a comunidade em que se insere. Isso significa respeitar seus funcionários, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho favorável, propiciando-lhes treinamento, possibilidade de ascensão profissional e remuneração adequada, valorizando sempre a sua participação no processo de tomada de decisões. Esta consciência passa a ser gradativamente assumida pelas empresas modernas e hoje já se constitui num indicador importante para os profissionais que buscam trabalho e para os consumidores que anseiam por produtos e serviços de melhor qualidade. Diante disso, a comunicação empresarial tem sido mais valorizada nas empresas, devido ao esforço para o aumento da produtividade e da qualidade. Entretanto, é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar a estrutura formal das organizações, que se caracterizam, em sua maioria, por uma hierarquia rígida e autoritária (LOPES, 2006).

De acordo com Lopes (2006), Bueno (2003, p. 3) afirma que

A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação Empresarial se orienta no mesmo sentido.

Nesse sentido, Lopes (2006) assinala que a sociedade começa a entender que, tanto quanto os governos nacionais ou os organismos internacionais, as empresas são também responsáveis pela transformação social. Assim, segundo Lopes (2006), deve ser cobrada delas uma atuação socialmente responsável na proporção de sua riqueza e de seu poder de ação – e na proporção daquilo que recebem da sociedade. Com base nas conclusões de Grunig, no livro *"Excellence in Public Relations and Communication Management"*, Lopes (2006) menciona que a excelência empresarial, incluindo a excelência da comunicação da organização com os diversos públicos, não está desvinculada do comportamento social da empresa, da forma com que ela se envolve nas questões sociais ou de seu comprometimento com as causas sociais mais amplas.

Apropriando-se de Teixeira (2002), Lopes (2006) explica que a organização transparente está, por definição, aberta ao diálogo. O que significa, nos dizeres de Lopes (2006), que ela se empenha tanto em falar quanto em ouvir, estabelecendo canais permanentes com os seus públicos e buscando, diligentemente, adaptar-se às novas demandas ou desafios. Ela está pronta para incorporar as sugestões dos seus colaboradores e admite rever ações e estratégias, se elas não se mostrarem adequadas. Lopes (2006) destaca que empresas que pretendem sobreviver no mercado e, conseqüentemente crescer, têm como premissa a adoção de uma atitude transparente diante de seus públicos, divulgando constantemente sua cultura, valores e projetos.

No âmbito interno das organizações, a comunicação se constitui em mais do que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Ela exige sensibilidade para perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência e que manter a credibilidade dos empregados na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado, ou como é denominado atualmente, colaborador. Logo, a comunicação com os mais diversos públicos se torna indispensável para o sucesso da organização. Uma boa comunicação empresarial é essencial para uma boa imagem institucional da empresa (LOPES, 2006).

Segundo Lopes (2006), as organizações começaram a perceber que sua imagem pública depende da avaliação de um conjunto diversificado de públicos, mesmo daqueles com os quais ela não tem contato direto, o que torna mais difícil o seu gerenciamento. Em contrapartida, para as empresas que cumprem à risca sua responsabilidade social, sobram as referências elogiosas na mídia, o respeito da comunidade e dos cidadãos, em particular. Citado por Lopes (2006), Bueno (2003, p. 106) afirma que a “responsabilidade social é o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias, e a implementação de canais de relacionamento entre uma organização, seus públicos de interesse e a própria sociedade”. Lopes (2006) expande essa concepção ao apontar que a responsabilidade social não se restringe ao relacionamento com públicos determinados, mas engloba a interface com todos



os públicos de interesse e com a própria sociedade, de modo que ela deve ser vista num sentido global.

Com base em Lerner (1996), Lopes (2006) enfatiza que o modelo de gestão humanizada, isto é, aquele que envolve a participação dos *stakeholders*, gera garantidamente, a disseminação da cultura pela busca da excelência de desempenho, utilizando os gerentes como facilitadores delegando tarefas e responsabilidades, estimulando novas lideranças, autonomizando gradualmente os grupos locais aceitando sugestões e estimulando inovações. Lopes (2006) lembra que a cultura se refere aos valores da empresa e a comunicação empresarial ao processo pelo qual se transmitem esses valores tanto para o público interno como para o externo. Assim, para o autor, Assim, o inter-relacionamento entre as culturas e a comunicação empresarial tem foco no cliente, considerando a competitividade de todas as ações.

### **Artigo 3:**

MILANI, Luiz Fernando. **Dimensões inovadoras do teatro-empresa na comunicação organizacional**. 2013.148p.. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Mestrado em Comunicação, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2013.

**Palavras chave:** cultura organizacional; comunicação organizacional; teatro-empresa; inovação.

### **Objetivo:**

- Descrever a manifestação teatral como processo inovador da comunicação organizacional.

### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

### **Considerações do autor:**

Milani (2013) tem como ponto de partida os estudos realizados por Guimarães (2002) e Tannure (2011), que retratam a atividade do teatro-empresa (a utilização das manifestações teatrais nas empresas) como recurso voltado à comunicação

interna e à manutenção do relacionamento saudável entre os funcionários, com foco dirigido aos profissionais de Relações Públicas. Ainda, Milani (2013) reconhece que é cada vez mais instigante investigar o processo de levar o palco para dentro da empresa e suas implicações junto aos funcionários, suas culturas locais e regionais e à cultura organizacional, procurando identificar os componentes envolvidos nesse espaço ao longo do processo de comunicação.

Na visão de Milani (2013), o estabelecimento da comunicação eficiente com o público interno tem a pretensão de preparar cuidadosamente o conteúdo da mensagem, de disseminá-la o mais rápido possível e com o máximo de entendimento dos colaboradores, de tornar a comunicação atraente e fazê-la atuar junto a eles de forma a obter comportamentos que favoreçam a manutenção do clima organizacional. Nesse sentido, a manifestação teatral surge como um formato inovador da comunicação organizacional, apresentando elementos, na modalidade proposta, que promovem situações de estímulo aos sentimentos humanos, momentos de interiorização e reflexão e influenciam mudanças de atitudes e comportamento nos membros da organização.

Com base em Srour (2013), Milani (2013) menciona que as organizações, por comporem ambientes de trabalho resultantes do convívio humano, constituem lugares importantes para o desenvolvimento das relações e da identidade do grupo. Elas vão além da visão dos lucros corporativos, visto deverem atender às inúmeras expectativas e interesses do público interno. Paralelamente, as relações existentes na empresa não se limitam ao aspecto da produção, mas a ele acrescentam relações de poder e de conhecimento, do saber, partilhadas e disputadas pelos participantes do ambiente organizacional: patrões e empregados, lideranças e as consideradas pessoas-chave, os talentos dentro da organização.

Milani (2013) apropria-se dos dizeres de Mumby (2011), ao complementar que as empresas voltadas à Gestão de Pessoas não podem absolutamente relegar o fator humano a um plano inferior, ou seja, desconsiderar as pessoas de carne, osso e espírito que convivem num esforço conjunto de interação e de trocas, ainda que envolvidos cotidianamente na atmosfera competitiva e mercadológica imposto pelo sistema capitalista. De acordo com Milani (2013), no cenário competitivo em que

vivem mergulhadas as empresas, a busca por resultados que garantam seu crescimento e perpetuação é intensa e permanente. Nesse sentido, a Gestão de Pessoas se configura como fundamental, pois ela “contribui para sustentar o alcance dos objetivos corporativos das empresas mediante o desenvolvimento do indivíduo e das suas relações, cabendo à comunicação papel central nesse processo.” (MILANI, 2013, p.56).

Dessa forma, o teatro-empresa, isto é, o uso das manifestações teatrais no âmbito empresarial, mostra-se como um meio inovador de comunicação, substituindo as palestras e informativos convencionais ao estimular seus responsáveis a valer-se sempre mais da arte cênica, uma vez que é na encenação, que o homem e suas múltiplas características animam essa comunicação e dela se tornam parte essencial. O teatro-empresa ainda aparece como elo comunicacional na convivência entre as pessoas que compõem a organização, revelando as diferenças e as semelhanças das relações humanas, trazendo para o coletivo as heranças culturais e os valores presentes no ato da encenação, da experimentação. O teatro-empresa se insere no ambiente organizacional como que por direito, uma vez que atende à multiplicidade de exigências da essência humana, constituindo-se em vantajosa opção comunicacional para alcançar esse fim (MILANI, 2013).

Milani (2013) pontua que a gestão da comunicação organizacional é considerada estratégica pelos *stakeholders*, que a veem como responsável pela integração e disseminação de mensagens e informações transmitidas, por mérito da tecnologia de redes, em tempo real de divulgação e atualização. Na opinião de Milani (2013), o novo desafio para as empresas já não é a informação, mas a comunicação. Para Fígaro (2010 apud Milani, 2013), a comunicação organizacional apresenta-se como elemento de coadunação das relações entre os departamentos e seus partícipes, criando e mantendo canais e instrumentos com os quais os funcionários se comunicam e interagem de diversas formas. Kunsch (2010), citada por Milani (2013), corrobora com este pensamento ao afirmar que a empresa busca desenvolver um ambiente organizacional diferenciado, integrando a cultura a uma comunicação interna que ponha em relevo a preocupação com o ser humano que ali trabalha. Milani (2013, p.75) conclui ao articular que

A comunicação por meio do teatro-empresa aproxima os homens. É construída no respeito da diversidade humana com seus valores, necessidades individuais e coletivas, e oferece momentos de interação abrangentes, oportunizando aos espectadores o ato reflexivo diante da realidade encenada.

Segundo Milani (2013), Williams (2007) propõe a cultura como espaço comum para as transformações da sociedade, no qual as relações sejam mais justas, mas admitam experimentações individuais e coletivas cujas contradições, choques de sentimentos e consciências produzam convergências e, lugar de desacordos. Milani (2013) esclarece que a cultura organizacional é elemento inseparável da comunicação organizacional nos relacionamentos junto aos funcionários, seja utilizando meios formais e canais desenvolvidos para esse fim, seja por meio de publicações informais.

Milani (2013) chama a atenção para o capital humano, representado, segundo o autor, pelos indivíduos pertencentes à organização, constituindo o potencial produtivo do conhecimento e das ações. Milani (2013) salienta que um funcionário com a combinação certa de conhecimento, habilidades e motivação para se destacar representa capital humano com potencial para dar vantagem competitiva à organização. Assim, o capital social é ampliado porque equivale ao potencial produtivo de relacionamentos fortes, de confiança e comportamento de colaboração entre todos da empresa.

Diante disso, o teatro-empresa é válido como possibilidade inovadora no processo de comunicação e da cultura organizacional, pois influencia efetivamente o comportamento dos funcionários, o que o oferece a possibilidade do diálogo próximo e da conversa, potencializando essa relação com o outro. Ele é transformador e inovador no seu contato, porque favorece a experiência afetiva, sensitiva, traz movimento à mensagem. Ao criar na coletividade uma atmosfera receptiva, em que todos se sentem iguais e constroem juntos uma nova dimensão de mundo, o teatro proporciona, através do fascínio de todos os recursos de que se vale, a comunicação mais intensa, eficiente e duradoura a que se pode aspirar (MILANI, 2013).

#### **Artigo 4:**

RODRIGUES, Giselle Nunes. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2005. 89p. Monografia (Pós-Graduação Lato-Sensu em Ciências da Comunicação) - Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

**Palavras-chave:** relações públicas; cultura organizacional; comunicação interna; poder; comunicação organizacional; teorias da comunicação.

**Objetivo:**

- Abordar como as relações públicas podem contribuir no processo de estabelecimento de programas de comunicação interna e na manutenção da cultura organizacional.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações da autora:**

Na visão de Rodrigues (2005), o colaborador precisa ser tratado como um aliado nos projetos, sonhos e previsões da empresa. Para a autora, o desafio está em impedir que o funcionário se afaste das atividades da empresa. Para isso, é necessário que as organizações se antecipem aos acontecimentos divulgando informações que unificarão as ideias e ações de seu público interno.

Rodrigues (2005) afirma que é preciso dominar de forma eficiente os meios de comunicação, o que significa processar e transmitir as informações de forma clara, simples e objetiva, avaliando se foram compreendidas. Para a autora a comunicação empresarial – chamada por Bueno também de organizacional, corporativa ou institucional- se resume ao conjunto de atividades, ações e estratégias desenvolvidas para reforçar e legitimar a imagem de uma instituição de qualquer setor aos seus públicos de interesse ou junto aos formadores de opinião pública em si. Ao referir-se à importância da comunicação empresarial na gestão eficiente de uma organização, Rodrigues (2005, p.54) cita Cahen (1990, p.29):

(...) A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já

existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Citado por Rodrigues (2005), Bueno (2003) ressalta a evidência de que as manifestações que ocorrem no campo da comunicação empresarial, organizacional ou institucional estão diretamente ligadas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada canal de comunicação e a rede que se estabelece são responsáveis por determinar essa cultura dentro dos moldes que forem definidos.

Rodrigues (2005) enfatiza a necessidade da comunicação no âmbito interno das organizações exercer um papel estratégico e fundamental. Nos dizeres de Kunsch (2003) é ela que irá proporcionar que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas, contribuindo para a mediação dos conflitos e na busca por soluções de caráter preventivo.

Nesse sentido, é possível perceber a importância que deve ser dada ao processo de construção de uma comunicação interna participativa, de mão dupla. Para que este processo se concretize com a participação de todos os públicos, faz-se relevante que as ações estrategicamente planejadas sejam aplicadas seguindo a cultura da organização, na qual podem ser encontrados os valores, as normas, as linhas gerais nas quais os funcionários se apoiam para desenvolver suas tarefas diárias, não promovendo grandes mudanças que possam comprometer o clima interno (RODRIGUES, 2005).

No entendimento de Rodrigues (2005) a comunicação é um fator decisivo nas relações de poder que acontecem nas organizações. Segundo a autora esse processo tem força para exprimir situações e influir sobre os estados da alma dos indivíduos ou grupos. Rodrigues (2005) cita Reis (2004) ao mencionar que a comunicação, no âmbito das relações organizacionais, passa a ser percebida por seu papel complexo que vai além daquele de suporte. Ela institui articulações e as expressa; ao mediar as relações, as instrumentaliza; ao expressar padrões, os reproduz.

**Grupo E- Portais de acesso aberto (SciELO e CAPES): 2 artigos**

**Grupo F- Colunas e resenhas: 2 artigos****Grupo G- Dissertações e Teses: 3 artigos**

Mês de abril 2015

**Artigo 1:**

CHESINI, Cláudia. **Cultura organizacional: um estudo de caso detectando os elementos que favorecem a mudança da organização**. 2004. 150p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2004.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

**Objetivo:**

- Compreender os aspectos da cultura e os estilos de liderança que influenciaram o processo de mudanças da organização estudada (Escola/Colégio Divino Coração).

**Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações da autora:**

Para Chesini (2004) a mudança organizacional é consequência da dinâmica tanto da organização quanto da sociedade, tendo presente que a organização é constituída como instrumento para o alcance do bem-estar da sociedade, desenvolvendo-se assim as adaptações necessárias. Com base em Morgan (1976), a autora menciona que a mudança faz e sempre fez parte da arte de viver e de sobreviver das organizações. O que se experimenta atualmente é o aumento da velocidade das mudanças.

Segundo Barnard (1979), referenciado por Chesini (2004), o conceito mais comum de uma organização é o de um grupo de pessoas, cujas atividades são coordenadas total ou parcialmente. Schein (1982), citado por Chesini (2004), entende a organização como a coordenação das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, através da divisão do trabalho e função e por meio de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Ao abordar a cultura organizacional, Chesini (2004) cita Santos (2003), que compreende que a cultura de uma organização é composta por valores e crenças compartilhados pelos integrantes desta. Ela funciona como um mecanismo de controle que aprova ou proíbe informalmente os comportamentos, além de dar significado, direção e mobilização para os integrantes da organização.

Chesini (2004) cita Bowditch (1992) ao dizer que há fatores básicos de uma cultura que fazem diferença substancial nas atitudes e nos comportamentos de seus integrantes sendo eles a extensão das crenças e valores amplamente compartilhados e claramente ordenados. Nos dizeres de Chesini (2004), algumas dimensões da cultura organizacional parecem ser bastante universais como os valores, a cultura gerencial, os heróis da organização, histórias e mitos, tabus, ritos, rituais da organização etc.

Para Alves (1997 apud Chesini, 2004) a cultura se modifica em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre modos de ser, atuar e de resolver problemas. Na modernidade a competitividade é a mola mestra, pois é a partir dela que o conceito tradicional de empresa mecanicista muda para uma empresa orgânica. No entanto, a concepção de ser humano muda de forma mais acentuada. Ele é o principal agente das mudanças, assim cabe rever os sistemas de administração das pessoas e sua participação na organização (CHESINI, 2004).

Nos processos de mudanças as organizações deparam-se com um desafio: a resistência por parte dos indivíduos que compõem estes ambientes. Chesini (2004) cita Lawrence (1986) ao mencionar como medida mais eficiente para superar a resistência, o envolvimento das pessoas afetadas pelas mudanças, motivando-as a participarem ativamente do processo. Chesini (2004) salienta que essa participação deve ser real ao ponto de se basear no respeito mútuo entre os responsáveis pelas mudanças e as pessoas ou grupos afetados por elas.

Citado por Chesini (2004), Schein (1993) ressalta a importância do diálogo no âmbito da comunicação organizacional. É por meio do diálogo que há a comunicação entre as diferentes subculturas e culturas dentro de uma organização.



O diálogo faz acontecer a comunicação necessária para a mudança organizacional na medida em que as subculturas se comunicam através de ambientes psicologicamente seguros e de modelos mentais compartilhados.

No estudo realizado por Chesini (2004) no Colégio Divino Coração (instituição de ensino) observou-se que as lideranças perceberam e assumiram a identidade da organização, transformando-a segundo o seu estilo. A autora analisa as mudanças ocorridas na instituição a partir de sua liderança por considerar esta um fator determinante. Chesini (2004) ainda destaca para o trabalho de mudança a determinação do meio e a coerência na mudança de administração. A autora percebe que existem várias maneiras de se efetuarem mudanças em organizações, dependendo do estilo da liderança.

O ambiente exerce forte influência no desencadeamento da mudança, e a cultura organizacional é seu elemento intrínseco. A comunicação também tem grande influência nesse processo. No estudo em particular (Colégio Divino Coração) percebeu-se que a comunicação favorece um contato maior com os pais e a própria comunidade quando feita intensamente (CHESINI, 2004).

Na visão de Cateli (1997) a eficácia de uma organização depende principalmente de aspectos relacionados à satisfação das pessoas, produtividade, eficiência, adaptação do processo decisório e desenvolvimento. Desse modo, segundo Chesini (2004), a cultura e o modelo de gestão devem privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de identidade de grupo com alto nível de coesão interna, responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, com o objetivo de assegurar a continuidade e aumento da eficácia. Chesini (2004) complementa ao dizer que simultaneamente deve-se estabelecer um ambiente que favoreça as discussões e o surgimento de ideias inovadoras, por meio de adequado monitoramento do ambiente externo e participação dos envolvidos.

## **Artigo 2:**

MACHADO, Denise Del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 14, n.4, p. 15-31, outubro/dezembro, 2007.

**Palavras-chave:** inovação; ambiente de inovação; cultura organizacional; cultura de inovação.

**Objetivo:**

- Verificar a constituição de um ambiente inovador e a maneira pela qual elementos de cultura se relacionam.

**Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações dos autores:**

Segundo Machado e Vasconcellos (2007), a inovação ainda é restrita como fator de estudo e reprodução no Brasil. Na concepção dos autores, isso decorre das características do meio organizacional brasileiro, que percebe a inovação como uma vantagem competitiva - um segredo da organização - que não deve ser reproduzida. Ao apropriar-se de Rogers e Shoemaker (1971), os autores articulam que a inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou um novo material a ser utilizado em um determinado processo.

Para Barbieri et al. (2003 apud Machado e Vasconcellos, 2007) existem fatores (internos e externos) que condicionam a inovação. Dentre os fatores internos, conforme Barbieri et al., temos motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador. Quanto aos fatores externos, Machado e Vasconcellos (2007) apontam a estrutura de mercado que envolve a organização, além do ambiente nacional e as normas socioculturais da sociedade.

Nos dizeres de Machado e Vasconcellos (2007), Barbieri et al. (2003) salienta que as inovações organizacionais ocorrem de maneira complexa e envolvem atividades

realizadas por pessoas dentro e fora das organizações. Essas inovações podem se tornar mais eficientes mediante o uso dos indicadores apresentados anteriormente, que orientarão a formulação e a condução de modelos de gestão para o favorecimento e manutenção de um meio inovador interno e de uma cultura inovadora (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007).

Machado e Vasconcellos (2007) citam Gundling (1999), que trata como necessário à cultura organizacional ter algumas características para que a organização possa gerenciar com sucesso as inovações técnicas. Dessa forma, Machado e Vasconcellos (2007) apontam 9 elementos de cultura relacionados à inovação organizacional, conforme mostra o quadro a seguir:

Elementos	Características
Valores	Sentimentos pessoais de sucesso relacionado à inovação, sentimento do quanto a inovação é importante para a organização, etc.
Crenças e pressupostos	Crença nos colaboradores em serem os responsáveis pela inovação.
Ritos, rituais e cerimônias	Envolvem o processo de inovação em produtos, processo e/ou gestão.
Estórias e mitos	Descrições de fatos que contribuíram ou que devem ser evitados para a inovação.
Tabus	Orienta o comportamento organizacional enfatizando o não permitido relativamente à inovação.
Heróis	Personalidades identificadas com a inovação.
Comunicação	Conteúdos escritos ou não que direcionam o comportamento organizacional à inovação.
Artefatos e símbolos	Objetos de qualquer espécie que sirva de veículo de um significado da inovação.
Normas	Regras escritas que direcionam o comportamento dos indivíduos em direção à inovação.

Fonte: elaborado pelo pesquisador.

Este último elemento (normas) não se apresenta com regularidade nos ambientes inovadores, uma vez que pode ser considerado como um “engessamento” do processo de inovação por parte dos integrantes da organização (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007).

### Artigo 3:

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 159p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo) - Especialização em Comunicação e Jornalismo, Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, 2009.

**Palavras-chave:** análise cultural; cultura; cultura organizacional; ensino superior; mudança organizacional.

**Objetivo:**

- Apresentar e descrever as percepções que os docentes têm da cultura, e os processos de mudança numa organização educativa de ensino superior politécnico.

**Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

**Considerações do autor:**

Com base em Freitas (1991), Nascimento (2009) sugere que a cultura seja tratada como comunicação. Os sujeitos interagem através da troca de mensagens, transações simbólicas significativas, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação. A compreensão resultante do processo de comunicação vai reforçar ou não, a adesão dos sujeitos a determinadas crenças e assunções. As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através desta interação social, praticável através da comunicação.

O estudo da cultura, segundo Nascimento (2009), ajuda a conhecer melhor a organização, e em particular o processo de mudança. O estudo da cultura é fundamental enquanto agente de integração, através da formação de padrões de comunicação, de interação, da criação de valores, normas, e esquemas cognitivos de interpretação da realidade. O autor pondera que a cultura começa a ser entendida como um fenómeno ativo, através do qual os sujeitos criam e recriam os seus ambientes.

Nascimento (2009) apropria-se de Ricardo (2003) ao mencionar que a noção de cultura aplicada às organizações pode possibilitar uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos das organizações. Citado por Nascimento (2009), Bilhim (2005) articula que a cultura tem um papel na definição das fronteiras das organizações, o que permite distingui-las umas das outras. Confere sentido de identidade aos seus membros, facilita a identificação com as metas organizacionais e alarga a estabilidade do sistema social. O autor vê a cultura como um mecanismo de controle, que dá forma às atitudes e comportamentos dos sujeitos. Na concepção

de Gomes (2000), trazido por Nascimento (2009), o termo cultura organizacional admite duas possibilidades: tanto remete para o estudo da cultura nas organizações (a análise reincide sobre os grupos que compõem a organização e não sobre esta); como para o estudo da cultura das organizações (neste caso, é a organização que se torna objeto de análise e não o meio envolvente).

Para Nascimento (2009), a evolução da cultura decorre das sucessivas funções que os sujeitos desempenham no seio do grupo. As organizações também são participantes ativas no processo de mudança social. O autor se refere a Rosa (1992) quando define a mudança como a alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos sujeitos ou dos grupos. Ainda, conforme Nascimento (2009), deve-se distinguir mudança social e mudança dos sujeitos ou atores sociais. As organizações enquanto sistemas abertos, não estão imunes às mudanças ocorridas no espaço em que se situam. A sua viabilidade e o seu processo de desenvolvimento, está dependente da sua adaptação ao ambiente externo e interno.

Nascimento (2009) traz à luz a visão de Vala et al. (1994), que assinala que a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação possibilitam a concretização de mudanças assinaláveis nas organizações, nomeadamente ao nível dos processos de integração e controle, formas de trabalho, tomadas de decisão, sistemas de gestão, bem como a própria estrutura organizacional.

Nascimento (2009) considera a imagem como um elemento vital para uma organização, pois é geradora de um capital de confiança e identificação junto dos seus diferentes públicos. Face à conjuntura social, política e econômica, a imagem de uma organização vai-se adaptando às novas realidades que vão surgindo. Espera-se que em resultado dessas mudanças, a imagem possa ser reconhecível, compreendida de forma coerente pelos seus públicos. Nesse sentido, a identificação dos docentes com a imagem social da escola vai depender em certa parte do envolvimento que os docentes mantêm com esta. Também aqui a cultura organizacional tem um papel essencial; uma organização sem valores, artefatos, crenças, não cria uma imagem forte, que seja facilmente reconhecida (NASCIMENTO, 2009).

Nascimento (2009) ressalta a importância de uma análise do ambiente e clima de trabalho, uma vez que vai ajudar a descrever a imagem que os sujeitos têm da organização, dos seus principais aspectos ou traços vigentes. Essa análise gera benefícios, entre os quais o autor destaca, no contexto escolar: maior envolvimento dos docentes com relação ao seu ambiente de trabalho; favorecimento da comunicação intra-organizacional; possibilidade de comparação com ambientes e climas de outras organizações e por fim permite aos órgãos de gestão, a antecipação na resolução de problemas relativos aos docentes e/ou do ambiente de trabalho, evitando situações conflituosas.

Diante disso, Nascimento (2009) conclui que a gestão dos processos organizacionais deve ser conduzida por meio da cultura e da comunicação. Através do processo de investigação da cultura de uma organização, são reconhecidos os agentes da identidade organizacional.

#### **Artigo 4:**

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista brasileira de ciências da comunicação**. São Paulo, v.34, n.2, p. 137-156, jul./dez. 2011.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; comunicação participativa; comunicação empresarial; cultura organizacional; participação.

#### **Objetivo:**

- Investigar como as formas de comunicação participativa – que preveem a colaboração dos receptores – presentes no mundo midiático do século XXI estão sendo utilizadas no âmbito da comunicação organizacional.

#### **Metodologia:**

Pesquisa exploratória

#### **Considerações dos autores:**

Pessoni e Portugal (2011) tratam o receptor da comunicação interna na organização como um possível participante e/ou emissor de informação e conteúdo,

relacionando, assim, as transformações ocorridas na sociedade e na comunicação com aquelas do ambiente organizacional, que também teve que mudar e se adaptar a algumas imposições do mercado global. Os autores afirmam que a comunicação precisa ser vista como um conjunto em movimento, em que, ao mudar o tempo, mudam-se também os meios e as formas de comunicar. No contexto organizacional, essas mudanças são proporcionadas pelas possibilidades cada vez maiores de participação dos receptores (funcionários) junto aos meios e às mensagens oferecidas pela organização.

As organizações modernas seguem o caminho da comunicação integrada (que pressupõe uma integração entre áreas diretamente ligadas à comunicação – Comunicação Corporativa/Organizacional, *Marketing*, Comunicação Interna), que garante a completa caracterização dos públicos, bem como suas demandas informativas. No caso da comunicação interna, para assegurar que os funcionários sejam os “embaixadores” da organização, é necessário que eles sejam verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa; que eles estejam sempre bem informados. O público interno é um dos que tem maior crédito ao falar a respeito da organização (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Na compreensão de Pessoni e Portugal (2011), o desafio das empresas frente ao cenário atual está em promover a comunicação de mão dupla. As organizações têm muito a ganhar com uma comunicação participativa. Dentre os itens positivos, temos: ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno (maior envolvimento com os públicos de interesse, rapidez de informação e *feedback*), incluir novas pautas na agenda da organização, democratização da informação, reforço da auto-estima dos envolvidos e participantes, construção colaborativa do conhecimento, criação de um senso de comunidade, estímulo à criação e incentivo à proatividade, e, sobretudo, sintonia em relação a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

Pessoni e Portugal (2011) apontam a necessidade do relacionamento de mão dupla na comunicação da empresa e em todo o processo de gestão. Os autores articulam que todas as ferramentas que estiverem à disposição do colaborador podem

contribuir para estreitar o relacionamento e valorizar esse funcionário cada vez mais como um receptor produtor de informação. É importante a participação ativa dos colaboradores no processo de comunicação.

Bueno (2010), citado por Pessoni e Portugal (2011), alerta para a observação das demandas de informação, a fim de que não sejam apenas veículos, mas sim verdadeiros canais de comunicação, promovendo a comunicação interna transparente, democrática, ética e que valorize a participação e os diferentes grupos internos de uma organização.

Observa-se que nas organizações os colaboradores fazem parte do processo comunicacional ou toma parte em uma ação específica dentro de uma atividade coletiva. A ausência do sentimento de pertencimento e apropriação pode se justificar devido à cultura organizacional. Isso significa que a partir da cultura de uma organização (e, junto a ela, a observação das políticas de comunicação interna adotadas, por exemplo) é possível inferir se as demandas de comunicação partem dos funcionários, da organização, do ambiente interno etc. (PESSONI; PORTUGAL, 2011).

#### **Artigo 5:**

PICKINA, Tonia Alves de Melo. **Cultura organizacional:** contexto de mudança organizacional. 2008. 68 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação Lato Sensu) – Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2008.

**Palavras-chave:** valores; culturas; organização; transformação.

#### **Objetivo:**

- Apresentar as transformações como foco da mudança organizacional com o fim de identificar a cultura predominante na organização estudada (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE).

#### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa



**Considerações da autora:**

Pickina (2008) propõe abordar as organizações como culturas e as organizações vistas como fluxo e transformação. Em outras palavras, a autora busca focar as relações entre cultura e mudança organizacional.

Existem diversas abordagens existentes a respeito da definição de cultura, porém Pickina (2008) destaca a cognitiva de Goodenough (1957), que entende a cultura como um sistema de conhecimento, padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como a interpreta.

A cultura, apesar dos diversos enfoques dados à ela, consiste do que quer que seja que as pessoas tenham que conhecer ou acreditar, que as permitam operar de maneira a serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização. Entretanto, a cultura determina o que se faz no interior de uma organização, mas não necessariamente o que se deve fazer. Ela condiciona o conjunto de reações frente às necessidades organizacionais e o ao contexto em que a organização opera, porém como um padrão funcional pode perder a sua validade, caso ocorram mudanças drásticas no ambiente (PICKINA, 2008).

Citados por Pickina (2008), Peters e Waterman procuram estabelecer quais traços culturais seriam os adequados para uma organização que busca excelência e desempenho. Os autores listam oito características: disposição para agir e fazer as coisas até o fim, sem procrastinar ou desviar-se do proposto; manter-se junto aos clientes com uma predisposição a entendê-los e servi-los; ter uma cultura que favoreça a autonomia e a iniciativa dos funcionários; busca de produtividade por meio das pessoas; agir orientada sempre pelos valores; agir dentro das tecnologias e formas de ação conhecidas, buscando soluções para os problemas enfrentados dentro de própria história e práticas; ter equipes dirigentes pequenas e uma organização simples; e ter propriedades flexíveis e simultâneas.

Pickina (2008) apropria-se dos dizeres de Kissil (1998) ao articular que para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, ou seja, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Nesse sentido,

Kissil (1998), referenciado por Pickina (2008), apresenta algumas ferramentas que ajudam na mudança da organização. São elas:

- Clareza de objetivos, valores e princípios;
- Imagem de produtos e serviços, de forma que os públicos internos e externos percebam a qualidade destes; integração e comunicação, com a existência de uma estrutura organizacional que possibilite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta;
  - Abertura a novas ideias, com uma comunicação aberta ao ponto do funcionário ter ousadia para se expor e criar novos métodos e procedimentos;
  - Desempenho profissional, possibilitando ao funcionário que se especialize em outras funções além da sua e conheça as outras atividades, contribuindo para o entendimento do todo do processo e seu objetivo final;
  - Aprendizado, com o estímulo e oferecimento de oportunidades de desenvolvimento profissional para os funcionários.

A pesquisa realizada por Pickina (2008) nas duas Diretorias e no Gabinete da FNDE (Presidência do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) revelou uma cultura organizacional fortemente individualista, uma vez que existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. A autora relata que na organização estudada os indivíduos têm consciência da estrutura hierárquica que os distancia do poder. além disso, conhecem e entendem a sua aproximação com os níveis mais altos da organização.

#### **Artigo 6:**

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação nas Organizações**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=434&ID\\_COLUNISTA=43](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=434&ID_COLUNISTA=43)>. Acesso em: 20 abril 2015. Coluna.

Nesta coluna, Marchiori (2015) afirma que ao analisarmos o conceito de cultura organizacional devemos priorizar duas definições: a cultura em si e a organização, entendendo a comunicação como um processo natural e inerente a construção dessa realidade. A autora reflete que a **cultura organizacional se dá na relação**

com a comunicação, entendendo que cultura é criação de significados e que a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização. Ainda enfatiza que não há uma única cultura na organização, mas diferentes culturas que convivem e se respeitam, e fazem sentido para um grupo de pessoas que dela participa.

Marchiori (2015) define a cultura de uma organização como um fenômeno essencialmente interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos.

Quanto à comunicação, Marchiori (2015) compreende que é um **processo abrangente e formativo, que oportuniza maior desenvolvimento nas organizações, que acresce capacidade nas pessoas, que estimula o conhecimento e que modifica estruturas e comportamentos. Segundo a autora, a perspectiva da comunicação como processo é uma postura que permite as pessoas explorarem suas potencialidades e desafiarem-se como seres humanos.**

#### **Artigo 7:**

GAIA, Rossana. Leituras do ambiente organizacional: dicas sobre como, quando e por que mudar. Resenha de: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

Nesta resenha, Gaia (s.d) apresenta de forma sintética o conteúdo da obra de Marchiori “Faces da Cultura e da comunicação organizacional”. A autora afirma que a cultura, na concepção de Marchiori, existe a partir das relações interpessoais e que, por sua vez, resultam no que pode ser considerada “personalidade da organização”. Isto implica sistemas com alto grau de técnica e produção que não se bastam por si mesmos, pois são os ritos e as práticas das pessoas que, integrados aos aspectos anteriores, possibilitam uma construção efetiva de significados tanto para o público interno quanto para os que se relacionam com a organização.

Na visão de Gaia (s.d), Maricato propõe um novo modelo para cultura organizacional, que perpassa a comunicação. Isto significa que quando não incorporam a lógica da cultura organizacional ou internamente se contrapõem às ideias da empresa, as pessoas passam a falar algo, mas tem comportamento distinto, o que põe em xeque não somente a credibilidade, mas a confiança e o caráter dos sujeitos nos relacionamentos com os colegas de trabalho. (GAIA, s.d).

### **Grupo H- Artigos de fontes avulsas: 11 artigos**

Meses de maio e junho 2015

#### **Artigo 1:**

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006

**Palavras - chave:** comunicação empresarial; comunicação organizacional; fundamentos teóricos.

#### **Objetivo:**

- Refletir sobre os limites da abordagem da comunicação empresarial e analisá-los, tendo como pano de fundo as idéias de Genelot (2001) sobre estratégia da comunicação num ambiente de incerteza e complexidade.

#### **Metodologia:**

Não mencionada.

#### **Considerações do autor:**

Cardoso (2006) afirma que às vezes uma organização é definida de maneira simplista, ou seja, como um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. O autor acredita que uma organização é mais que isso; ela é uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros. Uma empresa, um hospital, uma universidade são exemplos de organizações.

É necessário entender a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos (CARDOSO, 2006).

Citado por Cardoso (2006), Genelot (2001) nos faz pensar na comunicação como instrumento de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes. Segundo o autor, os processos e ações de comunicação são formadores da identidade cultural de qualquer organização e, por fim, da projeção de sua imagem.

A comunicação organizacional, sendo parte da cultura da organização, assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. Nesse sentido, a comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade (CARDOSO, 2006).

Quando uma organização compromete-se com uma perspectiva comunicacional estratégica, ou seja, trabalha no âmbito da nova dimensão da comunicação organizacional, ela reconhece não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos. No ambiente da complexidade, a comunicação não apenas irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a organização criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional (CARDOSO, 2006).

Dessa forma, Cardoso (2006) percebe que a comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao

funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. O autor enfatiza que as organizações precisam abrir portas, reduzir desconfianças e iniciar um diálogo — sem limites — com os formadores de opinião, o que só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta.

### **Artigo 2:**

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(5): 969-91, set./out. 2008.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; cultura nacional; traços culturais; hibridização; transição.

### **Objetivo:**

- Atualizar o quadro de traços da cultura organizacional brasileira.

### **Metodologia:**

Pesquisa qualitativa

### **Considerações dos autores:**

O estudo realizado por Chu e Wood (2008) revelou um quadro da cultura organizacional brasileira predominantemente híbrido, típico de um período de transição, e caracterizado pela convivência entre traços culturais pré-globalização e pós-globalização. Os autores indicam algumas tendências de transformações nos traços da cultura organizacional nacional, assim como deduzem algumas implicações para a prática gerencial. Diante disso, quatro pontos destacados pelos autores merecem atenção, a saber:

1. É preciso reconhecer as diferenças culturais. Um profissional pode reconhecer nas práticas locais transposições diretas daquelas práticas adotadas em países estrangeiros. No entanto, além da superfície, os traços culturais que permeiam as relações pessoais e profissionais podem ser bastante distintos.
2. É preciso estar atento para o caráter híbrido da cultura organizacional. Tal condição pode implicar na convivência, em uma mesma organização, de grupos

com distintos traços culturais. Saber identificar tais subculturas é algo essencial para atendimento dos objetivos organizacionais.

3. É preciso estar atento para o caráter transitório dos traços culturais e para as tensões originadas por esse movimento evolutivo.

4. É preciso estar atento à complexidade e à ambigüidade dos sistemas culturais. A densa textura que caracteriza a cultura organizacional brasileira pode não se revelar a não ser mediante um processo longo de observação e análise. Alguns traços culturais podem ser de fácil observação. Outros, porém, podem exigir experiências e olhares mais aprofundados. No entanto, a compreensão dos sistemas culturais é essencial para orientar a ação gerencial, evitar frustrações e viabilizar a implantação bem-sucedida de projetos transformacionais.

A cultura organizacional nacional influencia fortemente nos modelos de gestão adotados pelas organizações brasileiras. Assim, Chu e Wood (2008) citam Urdan e Urdan (2001) e Alcadipani e Crubellate (2003) ao afirmarem que a gestão no Brasil é levemente mais orientada a valores femininos (cuidado com o próximo, igualdade, bem-estar, qualidade de vida) do que masculinos (agressividade, assertividade, resultados, desempenho, entre outros). Os autores ainda referenciam Barros e Prates (1996) ao articular que a orientação para ação e planejamento organizacional no Brasil é reduzida e o tempo é gerido com ineficiência e a orientação predominante é para o curto prazo. A distância de poder entre as pessoas carregam traços do autoritarismo, a exemplo do excesso de respeito e submissão à figura de poder, além do desconforto diante de conflitos abertos e da postura de expectador.

### **Artigo 3:**

MORAES, Ana Shirley de França; GONÇALVES, Márcio. Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança. **Revista acadêmica Dissertar**, 2004.

**Palavras-chave:** cultura, organização, comunicação, mudanças, pessoas.

### **Objetivo:**

- Revelar relações entre a comunicação organizacional e a cultura da organização, de forma a mostrar como ambas interagem e se relacionam no processo de mudança.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações dos autores:**

Para que o processo de comunicação organizacional ocorra eficientemente, alimentando com informações todos os públicos da empresa, é necessário conhecer a cultura da organização, sua história, funções, objetivos, interesses, realidade e as relações com os públicos. Na verdade, a comunicação interna de uma organização é um reflexo de sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre comunicação e cultura. Esta é um dos fatores que determinam qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos (MORAES; GONÇALVES, 2004).

A partir da análise de diversas definições, Moraes e Gonçalves (2004) destacam alguns pontos pertinentes à cultura nas organizações. São eles:

- a cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- símbolos, rituais, e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- a comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

Moraes e Gonçalves (2004) compreendem que o público interno tem papel de destaque no sucesso das organizações, uma vez que é ele quem se comunica e interage, consolidando a cultura organizacional. Os autores enfatizam que o processo de comunicação deve ser valor cultural desenvolvido constantemente pela organização, havendo maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, além de ser um fator estratégico nos processos de mudança.

Nesse sentido, a comunicação empresarial torna-se importante devido ao papel exercido por ela de consolidar a cultura da organização e suas mudanças. Vale lembrar que os processos de mudança, independente se de natureza interna ou



externa à organização, significam mudança cultural (MORAES; GONÇALVES, 2004).

#### **Artigo 4:**

SANTOS, José Carlos Sales dos. **Comunicação Organizacional: análise contemporânea das organizações.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAqIQAB/comunicacao-organizacional-analise-contemporanea-das-organizacoes#>>. Acesso em: 20 maio 2015.

**Palavras-chave:** Comunicação, Organizações, Comunicação Organizacional, Organizações Contemporâneas, Relações Públicas.

#### **Objetivo:**

- Relatar a importância da Comunicação Organizacional nas organizações contemporâneas, a partir da análise das transformações sócio-econômicas ocorridas nas últimas décadas.

#### **Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

#### **Considerações do autor:**

Santos (s.d) assinala que a comunicação organizacional compreende a leitura e a formação da cultura organizacional, seja analisando os elementos externos (sociedade) que influenciam os ativos internos (organização); planejando constantemente a imagem corporativa ou ajustando a sua identidade aos novos tempos.

O autor ressalta que a comunicação organizacional desempenha um papel de importância nas organizações contemporâneas, pois contribui para a obtenção de um melhor resultado no relacionamento entre empresas e seus diversos públicos.

Outro fator relevante da comunicação nas organizações vincula-se ao campo da construção diferenciada da imagem institucional, influenciando a mudança de comportamento do consumidor. Disponibilizar informações claras e vantagens sobre os produtos comercializados fomenta o posicionamento da empresa ante outras

marcas. Mais que isso, outro fator indispensável na comunicação organizacional se refere à administração de conflitos e interesses entre a organização e seus públicos (SANTOS, s.d).

Segundo Santos (s.d), o desafio para a comunicação nas organizações está em buscar a constante consonância com a nova economia que se figura, já que torna impossível conceber as organizações sem comunicação; elas auto-complementam-se.

#### **Artigo 5:**

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional.** Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>>. Acesso em: 07 maio 2015.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

#### **Objetivo:**

Não mencionado.

#### **Metodologia:**

Não mencionada.

#### **Considerações da autora:**

Scroferneker (s.d) cita Riel (1995) ao afirmar que a comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Neste estudo, Scroferneker (s.d) traz à luz algumas perspectivas de comunicação organizacional. Dentre elas, destacamos os três modelos/perspectivas de comunicação organizacional propostos por Daniels, Spiker e Papa (1997): tradicional, interpretativo e crítico. No primeiro modelo, vemos que a comunicação é uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa

abordagem identificamos dois momentos: primeiro, ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico; segundo, sob uma perspectiva mais recente, a organização tida como sistema, a comunicação organizacional é um processo orgânico e dinâmico. Nesse a organização é entendida metaforicamente como organismo - um sistema vivo (MORGAN, 1996 apud SCROFERNEKER, s.d).

No segundo modelo as organizações são tidas como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas podem compartilhar significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação, ou seja, produto de transações e discursos coletivos (SCROFERNEKER, s.d).

Na perspectiva crítica a organização é vista como um instrumento de opressão. A atenção é voltada para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. A comunicação nessa perspectiva é percebida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados (SCROFERNEKER, s.d).

Citado por Scroferneker (s.d), Restrepo J. (1995) articula que a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Destaca o fato de que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída.

**Artigo 6:**

CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 25., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: INTERCOM, 2002.

**Palavras-Chaves:** comunicação organizacional; pesquisa em comunicação; teorias.

**Objetivo:**

- Propor uma revisão crítica dos estudos desenvolvidos no campo da comunicação organizacional e dos esforços de legitimação da área nos meios acadêmicos e profissionais.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica

**Considerações do autor:**

O estudo realizado por Curvello (2002) revela que na última década do século passado, os estudos de comunicação organizacional ganharam novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e caminharam, definitivamente, para a interdisciplinaridade. O maior desafio para a investigação em comunicação organizacional está em superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações. Entre as novas vertentes de pesquisa e investigação, fortalece-se a discussão em torno do caráter cognitivista, construtivista e *autopoietico* da comunicação nas organizações, desde as contribuições originais de Maturana, Varela e Niklas Luhmann. Também se reergue o debate sobre a questão da identidade como resultante de processos relacionais (CURVELLO, 2002).

Curvello (2002) cita Restreppo (1995), que atribui um papel mais amplo à comunicação nas organizações. Na concepção desse autor, a comunicação permeia a vida organizacional, e viabiliza, com isso, a construção da cultura e da identidade. O processo comunicativo permitiria uma visão construtivista da realidade organizacional, a partir das múltiplas interações mediadas pelas ações histórica, social e política. Assim, a comunicação moldaria a organização.

Maryan Shall, Luhmann e Restreppo concordam que a comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido no ambiente organizacional. É pela comunicação que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua auto-poiese. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização (CURVELLO, 2002).

**Artigo 7:**

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação, poder e cultura organizacional**. 2001. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 5 junho 2015.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

**Objetivo:**

Não mencionado.

**Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações da autora:**

Freitas (2001) trata a correlação entre comunicação, poder e cultura nas organizações. A autora afirma que a comunicação como fonte ou instrumento de poder, tem claras correlações com a cultura organizacional. Apropria-se de Fleury ao dizer que a cultura organizacional pode ser compreendida enquanto um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como instrumentaliza as relações de dominação.

Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura através de sua vestimenta que usa no trabalho, seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, isto é, mostrando valores. Então a comunicação é o melhor caminho para se estudar a

cultura organizacional. É pela análise da comunicação de uma empresa que percebemos o pensar e o sentir dessa organização (FREITAS, 2001).

Freitas (2001) aponta que a comunicação ineficaz dificulta as relações de poder nas organizações e o recurso humano que é bom não deveria ser perdido tão facilmente, porque as organizações que estão perdendo recurso humano de alta qualidade estão perdendo dinheiro, e precisam começar a entender isso de forma um pouco mais séria.

#### **Artigo 8:**

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

#### **Objetivo:**

Não mencionado.

#### **Metodologia:**

Não mencionada.

#### **Considerações da autora:**

Segundo Marchiori (1999), a organização possui um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano – entendidos por alguns autores, como cultura organizacional. A autora afirma que os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação. A autora pondera que a comunicação se dará pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização.

A cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam; se elas se relacionam, elas estão se comunicando. A comunicação baseia-se na compreensão. A organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Neste

sentido, é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação (MARCHIORI, 1999).

Para Marchiori, a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica pressupõe a busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais. Esses profissionais precisam criar e modificar valores, além de identificar padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação (MARCHIORI, 1999).

### **Artigo 9-**

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Poder e cultura nas organizações contemporâneas**. 2003. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0144.pdf>>. Acesso em: 10 junho 2015.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

### **Objetivo:**

- Analisar as questões de poder e cultura nas organizações, de que maneira podem ser trabalhados pelos profissionais de comunicação nos processos de relação dos públicos e como podem influir de forma direta nos resultados da organização.

### **Metodologia:**

Não mencionada.

### **Considerações do autor:**

Para França (2003) a cultura deve estar relacionada ao significado da organização, ou, numa leitura mais adequada, a imagem de uma organização deve refletir seus traços culturais, como sincero retrato da sua identidade. O autor complementa ao afirmar que a identidade da organização é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo necessário à união dos membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos.

No processo de transformação organizacional é importante levar em conta a cultura da organização, no processo de “aquisição” de novos parceiros, gestores, funcionários ou colaboradores, também deverá sê-lo (FRANÇA, 2003). Segundo França (2003), dos princípios defendidos por Maquiavel em sua obra “O Príncipe”, de que o poder deve ser conquistado e quaisquer possibilidades de que este fique em xeque devem ser combatidas com a força e a imediatez necessárias a dizimar na raiz quaisquer oposições (MAQUIAVEL, 1996), temos no modo de mediação entre comandante e comandados, nas organizações contemporâneas, a negociação como elemento-chave.

Nesse conceito de evolução ou transformação, França (2003) frisa a ideia da organização sistêmica como elemento capaz de gerar auto-desenvolvimento, as chamadas “learning organization” (organizações que aprendem). O autor cita Handy (1992, 195) ao articular que “as empresas necessitam se transformar de forma consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja uma oportunidade, onde as pessoas possam crescer à medida que trabalham”. França (2003) chama a atenção ao apontar que a transformação consciente implica a consideração da realidade e da cultura organizacional existentes dentro da própria organização.

Cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações (FRANÇA, 2003).

#### **Artigo 10-**

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (3): 73-82, jul/set. 1991.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; simbolismo organizacional; ideologia; análise organizacional.

**Objetivo:**



- Apresentar os tópicos que têm recebido maior atenção de pesquisadores acadêmicos e consultores organizacionais.

**Metodologia:**

Pesquisa bibliográfica (norte-americana)

**Considerações da autora:**

Freitas (1991) dar uma visão geral sobre o debate a respeito da cultura organizacional que tem se dado na produção norte-americana. A autora enfatiza que a cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade por quebrar os padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular através do consenso e solidariedade entre os membros da organização.

Na análise realizada, Freitas (1991) percebeu que a cultura tem sido conceituada a partir dos seus elementos, explicados de forma sintética a seguir:

Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.

Crenças e pressupostos: expressam aquilo que é tido como verdade na organização.

Ritos, rituais e cerimônias: atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.

Estórias e mitos: as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização; os mitos são estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

Tabus: demarcam áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.

Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.

Normas: regras, escritas ou não, que defendem o comportamento esperado, aceito e sancionado pelo grupo.

Processo de comunicação: também tratado como um elemento da cultura, refere-se à rede de relações e papéis informais. Possui funções como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Ao questionar se em uma organização há mais de uma cultura, Freitas (1991) apropria-se de Kilmann e outros, que apontam duas perspectivas. Enquanto na primeira, os profissionais tendem a admitir a existência de apenas uma cultura; na segunda existe o pressuposto de que várias culturas ou subculturas são admissíveis numa organização.

Freitas (1991) ressalta a concordância implícita entre os pesquisadores a respeito de a cultura ser conectada a outros elementos organizacionais que sofrem alterações no caso de uma mudança cultural. Para a autora, mudança cultural corresponde a um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos símbolos, valores e rituais. A mudança cultural provoca reações nos indivíduos, tais como sentimentos de desorientação coletiva, à medida que os símbolos criados para dar sentido à vida foram quebrados, negados ou substituídos.

Segundo Freitas (1991), uma cultura organizacional “forte e coesa” busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que trabalham na organização, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador do comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos. Uma organização cultural “forte e coesa” se une em formas específicas de pensar e agir e conforma os indivíduos às normas estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e lealdade na sua reprodução.

#### **Artigo 11-**

MONTEIRO, Carmen Diva B.; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia Nassif da. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, primeiro trimestre, 1999.

**Palavras-chave:** não mencionadas.

#### **Objetivo:**

- Enfocar as relações entre cultura e mudança organizacional.

#### **Metodologia:**

Não mencionada.

**Considerações das autoras:**

Monteiro, Ventura e Cruz (1999) apontam que a cultura organizacional é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e clima organizacional. As autoras ainda articulam que a cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo; e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

Monteiro, Ventura e Cruz (1999) citam Fleury (1989), que trata a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Fleury (1991), referenciado por Monteiro, Ventura e Cruz (1999), um dos caminhos para se desvendar a cultura de uma organização está no processo de comunicação, uma vez que é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para a autora, é preciso identificar os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares) e os meios informais. O mapeamento dos meios permite o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

Monteiro, Ventura e Cruz (1999) citam Deal e Kennedy (apud Wood, 1992), os quais acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência.

As organizações estão inseridas num contexto de mudanças constantes e precisam se adaptar às novas realidades com as quais se defrontam. Entretanto, a questão não é apenas mudar, e sim gerenciar a mudança. Isso implica na tarefa

extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999).