

**CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRA-
SILEIRA CONTEMPORÂNEA**

MATEUS DA SILVA BENTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
MANAUS, AMAZONAS, BRASIL
MATEUSBENTORP@GMAIL.COM

MARIA EMILIA DE OLIVEIRA PEREIRA ABBUD
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
MANAUS, AMAZONAS, BRASIL
EMILIAABBUD@HOTMAIL.COM

[HTTP://DX.DOI.ORG/10.5902/2316882X29693](http://dx.doi.org/10.5902/2316882X29693)

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA

Resumo: O artigo apresenta uma análise da cultura e da comunicação nas organizações contemporâneas, a partir de pesquisa bibliográfica realizada em fontes de acesso gratuito na Internet. Adotou-se como critérios para a análise a abordagem teórica, a metodologia e as conclusões dos autores. Comprova-se a relação de interdependência entre comunicação e cultura no contexto das organizações.

Palavras-chave: Cultura; Comunicação Organizacional; Organizações contemporâneas.

CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA CONTEMPORÁNEA BRASILEÑA

Resumen: El artículo presenta un análisis de la cultura y la comunicación en las organizaciones contemporáneas, a partir de la investigación bibliográfica en fuentes de acceso gratuito en Internet. Se adoptó como criterios para el análisis el abordaje teórico, la metodología y las conclusiones de los autores. Se comprueba la relación de interdependencia entre comunicación y cultura en el contexto de las organizaciones.

Palabras clave: Cultura; Comunicación organizacional; Organizaciones contemporáneas.

CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN'S CONTEMPORARY SCIENTIFIC PRODUCTION

Abstract: The article presents an analysis of culture and communication in contemporary organizations, from bibliographic research in sources of free access on the Internet. The theoretical approach, the methodology and the conclusions of the authors were adopted as criteria for the analysis. The relation of interdependence between communication and culture in the context of organizations is proved.

Key words: Culture; Organizational communication; Contemporary organizations.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta os resultados finais do Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2014/2015, Ufam, denominado “Cultura e Comunicação Organizacional: análise da produção científica brasileira contemporânea”. O projeto propôs dar continuidade à pesquisa desenvolvida no Projeto de Iniciação Científica – PIBIC 2013/2014, Ufam, intitulado “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”.

Este projeto está inserido nos Grupos de Pesquisa cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares e Grupo de Estudos e Pesquisa em Ciências da Comunicação, Informação, Design e Artes da Ufam - Interfaces. Integra também os estudos desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCCOM Ufam.

O objetivo do projeto PIBIC 2014/2015 foi analisar a produção científica brasileira acerca da temática comunicação e cultura nas organizações contemporâneas. Nesse sentido, o trabalho se apropriou do levantamento bibliográfico realizado no projeto PIBIC 2013/2014. Este se iniciou 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, optou-se 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, compreendeu-se como de suma importância dar prosseguimento à proposta iniciada no projeto PIBIC 2013/2014. Logo, no projeto PIBIC 2014/2015,

realizou-se uma análise sobre a cultura e a comunicação nas organizações contemporâneas tendo por base a produção científica nacional levantada.

A partir da análise, compreende-se que tanto cultura quanto comunicação estão ligadas aos sentidos e significados compartilhados pelos membros das organizações. Com base em Anthony (1994), Marchiori (2001) afirma 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. Referenciada 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. Entende-se que essa construção se dá por meio de processos interativos. E essas interações sociais são praticadas em comunicação. Nesse sentido, comunicação e cultura passam a influenciar-se simultaneamente.

A partir dessa abordagem, acredita-se 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, teceu-se uma análise sobre a cultura a partir dos estudos realizados no campo da Comunicação. Acredita-se que, de norte a sul de um país gigante e complexo como o Brasil, não se pode ignorar a existência de culturas organizacionais diferenciadas. Carrieri e Leite-da-Sil-

va (2008) corroboram com esse pensamento ao apontarem que a análise da cultura nas organizações brasileiras deve considerar 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 se construiu este projeto, elaborado a partir do levantamento bibliográfico realizado no Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2013/2014 “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”.

2 A CULTURA SOB O VIÉS DA COMUNICAÇÃO

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, a cultura precisa também ser analisada sob a perspectiva da Comunicação. Pois, uma vez que se compreendem 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 se observa 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, os sujeitos estão estabelecendo a comunicação e criando sentidos e significados, transformando assim constantemente o meio em que estão inseridos.

Essas transformações sofridas e exercidas pelos indivíduos através da comunicação são responsáveis pela formação do que se entende 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 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), entende-se 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 uma organização é entendida como “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.

3 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 da 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 se deve 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, percebe-se 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.

Desse modo, 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, pode-se afirmar que comunicação e cultura são mutuamente necessárias. A existência de uma pressupõe a da outra. E, no contexto das organizações contemporâneas, os estudos devem considerar essa relação de interdependência.

4 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 se compreende 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 Projeto PIBIC 2014/2015, percebeu-se que a discussão entre os pesquisadores tem recaído na terceira abordagem apresentada anteriormente. Não se pode 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, 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).

Assim, 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 se pode 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, apreende-se 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.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o Projeto PIBIC 2014/2015 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, adotou-se 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; e portais *online* de Congressos Brasileiros de Comunicação e Comunicação Organizacional.

Inicialmente, realizou-se 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. Identificou-se que a produção acadêmica contemporânea sobre cultura organizacional ultrapassava as fronteiras da Comunicação e contemplava artigos nas áreas de Administração, Antropologia e Psicologia. Por esse motivo, restringiu-se a pesquisa aos termos cultura e comunicação organizacional, à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, área da Comunicação Social. Assim, partiu-se para os portais dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação Social, por acreditarmos ser a principal fonte de produção e divulgação científica.

Buscou-se na relação de cursos recomendados e reconhecidos pela Capes os Programas de Pós-Graduação brasileiros na grande área das Ciências Sociais Aplicadas na área de Comunicação Social. Selecionaram-se os Programas que possuíam Área de Concentração e/ou Linhas de Pesquisa direcionadas para a Comunicação Organizacional. Prosseguiu-se com

a identificação e exploração dos portais *online* dos mesmos. Verificou-se a produção científica oriunda de dissertações, teses e artigos disponíveis nessas páginas.

Num segundo momento buscou-se a identificação dos Grupos de Pesquisa em que atuavam. Para o levantamento dos Grupos, foi utilizado 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, passou-se 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 os Congressos 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. O objetivo, porém, é destacar a produção científica sobre a temática na Área da Comunicação. Quando se relacionou cultura organizacional à Comunicação, identificaram-se:

- 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.

5.2 FASE 2: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise demonstrou que o paradigma da complexidade de Morin (2008) é a abordagem predominante nos trabalhos, uma vez que o cenário contemporâneo implica às pesquisas acerca das organizações um olhar que ultrapasse o pensamento tradicional, isto é, que entendia a comunicação apenas como transmissão de mensagens e desconsiderava o contexto complexo que envolve as organizações.

Outra abordagem presente nos trabalhos é a Teoria Semiótica, que possibilita a análise simbólica da comunicação e da cultura a partir das trocas de sentidos e significados entre os indivíduos que compõem a organização. Também há trabalhos que resgatam o Paradigma da Interação Comunicacional Dialógica, o qual, conforme Guedes (2013), busca a convergência dos interesses comuns dos interlocutores da comunicação por meio da exposição e confronto de interesses e ideias, mesmo que divergentes.

Quanto à metodologia utilizada nas pesquisas, observou-se uma quantidade expressiva de estudos de casos em organizações públicas ou privadas, como a Vale do Rio Doce (CURROS, 2009), o Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo – Bandes (CAMPOS, 2009), a Companhia Municipal de Limpeza Urbana do Rio de Janeiro – COMLURB (LOPES, 2006), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE (PICKINA, 2008), bem

como em instituições de ensino, a exemplo do Instituto Federal Goiano (FARIA; NOGUEIRA, 2013), Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás (SILVA; NOGUEIRA, 2013) e o Colégio Divino Coração em Rio Grande do Sul (CHESINI, 2004).

Também foram identificadas pesquisas com aplicação de análise do discurso em organizações midiáticas, como a análise comparativa de Sólito (2009) nos jornais Correio do Povo, Pioneiro e Folha de São Paulo e a análise de fragmentos textuais da coluna “Cartas do Editor”, do jornal Zero Hora (CASAROLI, 2009).

Nas conclusões, os autores apontaram a necessidade de um pensamento complexo acerca dos processos comunicativos que envolvem as organizações contemporâneas, em interface com a cultura organizacional. O cenário atual é marcado por mudanças em todos os níveis da sociedade. Essas mudanças também são percebidas nas organizações e devem ser consideradas nos estudos desenvolvidos no contexto organizacional. 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, é unânime entre os autores o fato de que os profissionais de Comunicação precisam ter competência e amplo conhecimento teórico para atuarem como agentes de mudança na organização. E se as organizações forem entendidas como resultado da interação social e da cultura organizacional, então mudanças na cultura implicam em mudanças nas organizações em si. Daí a relevância da análise da cultura para o planejamento e execução de ações comunicativas nas organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise tecida neste artigo, resultado do Projeto de Iniciação Científica “Cultura e Comunicação Organizacional: Análise da Produção Científica Brasileira Contemporânea”, 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 se pode ignorar essa pluralidade, uma vez que é consequência de

diversas interpretações sobre a mesma temática. Além disso, é necessário considerar as características locais, regionais e nacionais que influenciam o *ser* e *fazer* das organizações. É a comunicação que 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.

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 adequa 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.

Observa-se 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.

_____. 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.

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

BETTEGA, Maria Lucia. **Manifestações simbólicas e qualidade de relacionamentos no contexto organizacional**. Anais da ABRAPCORP, 2012. Disponível em: <<http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/m.htm>>. Acesso em 24 de janeiro de 2014.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

DAZZI, Márcia Cristina Schiavi; PEREIRA, Trícia Munari. **Impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ImpactosDaCulturaNaGestaoDoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 20 junho 2015.

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.

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.

_____. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013.

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.

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.

KATSURAYAMA, Ernesto H. **Cultura Organizacional e Identidade Organizacional**: distinções e aproximações. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo: s.d.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. 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.

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.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011. **Anais...** 2011.

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: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013.

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

_____. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**. São Paulo, n. 31, segundo 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. Anais da ABRAPCORP, 2007. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/relacao_gt2.htm>. Acesso em 24 de janeiro de 2014.

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.

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.

SCROFERNEKER, Cleusa M.A. (org). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

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.

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

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

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.

Mateus da Silva Bento

Graduando em Relações Públicas na Universidade Federal do Amazonas, membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares da Ufam e membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Ciências da Comunicação, Informação, Design e Artes da Ufam (Interfaces).
E-mail: mateusbentorp@gmail.com

Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud

Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Ufam, Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares e Pesquisadora do Grupo Interfaces.
E-mail: emiliaabbud@hotmail.com

RECEBIDO EM: 25/10/2017

ACEITO EM: 03/11/2017