

Cultura e comunicação nas organizações complexas

Culture and communication in complex organizations

por [Rose Mendes da Silva](#) e [Maria Francisca Magalhães Nogueira](#)

Resumo: Cultura e sociedade estão em constante e contínuo processo de transformação. Por manterem relações intrínsecas, uma influencia a outra. Nestas relações estão implicadas as interações entre os indivíduos formadores da sociedade, que são, eles próprios, portadores e transmissores de cultura. Os mesmos que integram as organizações, com suas culturas individuais, contribuindo para compor a cultura das organizações e para torná-las ainda mais complexas. A comunicação é inerente aos indivíduos e às organizações. O processo de comunicação organizacional deve levar todos estes fatores em conta.

Palavras-chave: Cultura; Cultura organizacional; Comunicação; Comunicação organizacional; Organizações complexas.

Abstract: Culture and society are in constant and continuous transformation. Constant intrinsic relationship between culture and society influences one another. These relationships are implicated interactions between individuals who build society they themselves are bearers and transmitters of culture. These are the ones who with their individual cultures integrate corporations help forming an organizational culture and making them even more complex. Communication is closely attached to individuals and organizations. The process of organizational communication must take all these factors into account.

Keywords: Culture; Organizational culture; Communication; Organizational communication; Complex organizations.

Introdução

Ao iniciar este texto, vale ressaltar que não se tem a pretensão de abordar exhaustivamente o rico e estimulante tema *'cultura'*. Como iniciante nesta temática, este trabalho tem os limites de quem está conhecendo e buscando compreender os pressupostos básicos do que é cultura a partir do pensamento de autores como [Edgar Morin](#), [Zygmunt Bauman](#), [Paul Virilio](#) e [Douglas Kellner](#). Desta forma, pretende-se beber nestas fontes a fim de que abrir brechas em nosso pensamento para o entendimento do que vem a ser a cultura das organizações em uma sociedade complexa, onde o real e o virtual se mesclam. Logo de início se percebeu que seria importante manter certa distância da abordagem típica dos estudos que a área da administração tem realizado sobre a cultura das instituições, por entendê-los como mais normativos. A ideia é usufruir dos conceitos de autores que tratam da cultura para situar as instituições dentro de um contexto cultural. Isto tem importância na medida em que toda instituição configura sua forma de cultura, que é própria e singular. De certa forma, pode-se dizer que a cultura da empresa influencia e é influenciada pela cultura do lugar.

Este trabalho se apoia também em autores que tratam de cultura e da comunicação das organizações, como [Sérgio Moretti](#), [João Curvello](#), [Rudimar Baldissera](#), [Margarida Kunsch](#) e [Marlene Marchiori](#). Procura-se mostrar que os estudos da cultura ganham importância no universo das organizações por trazerem consigo elementos cheios de significados, tais como saberes, técnicas, valores, mitos e símbolos. E se a cultura não é fechada, mas está em constante e contínuo processo de transformação, logo a comunicação das instituições também o é. Ou seja: a cultura produz a comunicação, que também é produtora de cultura. Hall vai mais além ao afirmar que: *"Cultura é comunicação e comunicação é cultura."* (Hall 1994, p. 125 apud [Curvello](#), 2012, p. 13).

Cultura e sociedade

A cultura é uma característica da sociedade humana. Para [Morin](#) (2002), cultura e sociedade estão

ligadas por um nó górdio e mantêm uma relação geradora mútua. Nesta relação estão implicadas também as interações entre os indivíduos formadores da sociedade, que são, eles próprios, portadores e transmissores de cultura, em um movimento circular em que a cultura regenera a sociedade, que regenera a cultura. De acordo com [Morin](#) (2002, p. 19): “*A cultura que caracteriza as sociedades humanas é organizada/organizadora via o veículo cognitivo da linguagem, a partir do capital cognitivo coletivo dos conhecimentos adquiridos, das competências aprendidas, das experiências vividas, da memória histórica, das crenças míticas de uma sociedade. Assim se manifestam “representações coletivas”, “consciência coletiva”, “imaginário coletivo”. E, dispondo de seu capital cognitivo, a cultura institui as regras/normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos individuais*”. Pode-se dizer então que a cultura institui um capital cognitivo, que são as normas e práticas que organizam a sociedade. Qualquer que seja a sociedade, esta cria seu mundo de significações por meio do que diz, do que é e de suas prioridades. A cultura como capital cognitivo organiza o conhecimento em função de paradigmas que seleciona, hierarquiza, rejeita em termos de ideias e de informações. E assim opera a construção social da realidade ([Morin](#), 2002).

[Eagleton](#) (2005) discorre sobre cultura passeando entre conceitos e estudiosos desde a Antiguidade até a Pós-Modernidade, apresentando várias facetas do que vem a ser cultura. E concorda com [Morin](#) (2002) quando diz que a cultura é uma prática social, complementando que, para tanto, o termo teve seu significado deslocado do nível individual para o nível social ao longo dos tempos. [Eagleton](#) (2005, p. 21) diz: “*A cultura vai de mãos dadas com o intercuro social*”, e esta prática envolve a questão do desenvolvimento total e harmonioso da personalidade dos homens, o qual não se pode realizar senão em sociedade. Ou, como diz [Morin](#) (2002, p. 24): “*os indivíduos só podem formar e desenvolver o seu conhecimento no seio de uma cultura, a qual só ganha vida a partir das inter-retroações cognitivas entre os indivíduos: as interações regeneram a cultura que as regenera*”. Este pensamento é complementado por [Gomes e Moretti](#) (2007), os quais dizem: “A cultura é responsável pelo desenvolvimento da mente humana e, conseqüentemente, base operadora da expansão sobre o planeta, e, por sua vez, produto do cérebro humano. (*A tríade*) circuito indivíduo-sociedade-espécie cuja recursividade é explicada pela capacidade de sermos produtores e produto de nossa espécie. Em uma visão antropológica, a sociedade vive para o indivíduo, que vive, por sua vez, para a sociedade. As interações entre os indivíduos produzem a sociedade, que testemunha o surgimento da cultura e que retroage sobre os indivíduos pela cultura.” ([Gomes; Moretti](#), 2007, p. 88).

Na visão de [Bauman](#) (1999), o processo da globalização e todas as coisas que decorreram dela afetaram severamente a sociedade, não somente na área econômica, mas também cultural. Para este autor, a globalização, junto com a modernidade, trouxe consigo, entre outras coisas, o conceito de sociedades flexíveis, estruturadas na base da alta velocidade, do virtual e da comunicação acessível, onde tudo é mutável conforme os interesses envolvidos. Em grande parte, este estado de sociedade flexível tem a ver com o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a internet, meio pelo qual se transporta informação de um lado para outro de forma fluida, veloz e flexível, e onde o virtual se assenta.

Nas sociedades flexíveis, a informação flui independente dos seus portadores; o tempo de comunicação é implodido e encolhe para a insignificância do instante; os delimitadores de espaço já não têm a mesma importância, pelo menos naquelas situações em que as ações podem se mover na velocidade da mensagem eletrônica ([Bauman](#), 1999).

Na mesma linha de pensamento, [Virilio](#) (1996) considera que se vive hoje a era do fluido, do descartável; uma era onde a velocidade está influenciando em todas as áreas da vida, mudando teorias e paradigmas. De acordo com este autor, a velocidade está impondo uma nova dinâmica à vida, promovendo a multiplicação de desejos e de acontecimentos, tanto no nível individual quanto

coletivo. E, neste sentido, a velocidade afeta também a dinâmica da sociedade, deixando a sociedade e a cultura contemporâneas em um estado de fermentação e mudança, como diz [Kellner](#) (2001). Para [Kellner](#) (2001, p. 26), as novas tecnologias causam efeitos colaterais e divergentes na sociedade. De um lado proporcionam “*maior diversidade de escolha, maior possibilidade de autonomia cultural e maiores aberturas para as intervenções de outras culturas e ideias*”. Pode-se dizer ainda que proporciona, além de ganho de tempo em muitas ações e atividades, aumento das networks, aquisição de novos conhecimentos sem ter que estar, necessariamente, em uma sala de aula, entre outros.

Por outro lado, [Kellner](#) (2001) diz que as novas tecnologias propiciam, como efeito colateral, novas formas de vigilância e controle sociais. É possível dizer também que a velocidade é um efeito colateral das novas tecnologias na sociedade, já que a velocidade é a marca do mundo virtual e está tudo interligado. No mundo virtual não há espaço para ideias arraigadas nem totalitárias, pois nele tudo também é flexível, fluido e mutável. Na era moderna, o virtual divide espaço com o real, em uma relação que não tem volta, pois a tendência é aumentar mais e mais a quantidade e a qualidade da tecnologia já existente. Seguindo o que diz [Castells](#) (2003), o mundo plugado na grande rede, a *world wide web*, flui na velocidade da luz, comunica-se em tempo real e cria novos padrões culturais na sua própria dinâmica. Neste mundo plugado, os negócios e a sociedade estão cada vez mais estruturados em torno de redes, possibilitadas pela revolução das tecnologias, em particular as de comunicação e informação. Conforme [Castells](#) (2003, p. 565): “*A rede constitui a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e da experiência de poder e cultura*”.

O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, através de redes de computadores interligados pela internet está mudando e mudará para nossa cultura, dando margem a uma cultura da virtualidade. A internet é a espinha dorsal da comunicação global que é caracterizada pelo alcance mundial, pela integração de todos os meios de comunicação e pela interatividade potencial. Esta sociedade em rede vive em um mundo em construção no qual o incerto e a diversidade ocupam o lugar de impulsionadores do que está por vir. O tempo do determinismo da ciência clássica não tem mais lugar hoje. Não há mais possibilidades das certezas e o futuro é incerto porque é aberto. Nada pode ser determinado em definitivo e indicar tendências é o máximo que se pode fazer, como dizem [Gomes e Moretti](#) (2007). Perderam-se, então, as bases culturais nesta sociedade? Não. Nesta sociedade moderna, fluida, flexível e marcada pelo mundo virtual acontece exatamente o que [Kellner](#) (2001) previa: maior diversidade de escolha, maior possibilidade de autonomia cultural e intervenções de outras culturas e ideias.

E o círculo proposto por [Morin](#) (2002) continua girando: a sociedade influencia a cultura, que influencia a sociedade, que influencia o indivíduo, que gera conhecimento, que gera cultura, que regenera a sociedade, em um movimento sem fim. Também se confirma a perspectiva que este autor trabalha em suas pesquisas: a da complexidade. Nem a cultura, tampouco a sociedade, pode ser vistas apenas por um viés. Quanto maior a diversidade de escolha, quanto mais possibilidade de autonomia cultural e de intervenções de outras culturas e ideias, mais complexidade.

Cultura e organizações

Cada organização tem uma cultura própria que a diferencia de outras instituições, inclusive das similares. A cultura da organização, no entanto, também é influenciada pela cultura da sociedade na qual ela está inserida. Afinal, retomando o que diz [Morin](#) (2002), a sociedade é feita por indivíduos, assim como as organizações, e estes indivíduos são, ao mesmo tempo, portadores e transmissores de cultura. A cultura organizacional incorpora também as subculturas. Uma pessoa que chega à uma organização não é uma folha em branco onde se pode imprimir sobre ela a cultura organizacional. Toda a sua trajetória de vida, até então, já fora escrita e é levada para a organização. Assim, a

cultura organizacional vai sendo influenciada, transformada e transmitida, pois está vinculada a um universo amplo de culturas e valores individuais de cada um que nela se insere e de cada sociedade da qual faz parte.

Neste sentido, [Gomes e Moretti](#) (2007, p. 77) defendem que as organizações: *“vivem em um sistema complexo devido a sua interação com a sociedade se processar na forma de uma teia de relações recursivas, na qual sua própria atuação a torna produto e produtora de si mesma. Não podendo existir independentemente do ambiente onde se insere, toda e qualquer ação provocada por sua atuação retornará sobre si, nem sempre de forma planejada”*. A noção de complexidade aplicada às organizações utilizada pelos citados autores é a de Edgar [Morin](#), que pressupõe que há, entre os componentes de um sistema complexo, uma interdependência, além de interações e emergências radicais. Conforme [Gomes e Moretti](#) (2007), o conceito de [Morin](#) acerca do pensamento complexo vem sendo aplicado nas análises de macrossistemas do tipo sociedade e mercado. Tal pensamento reassocia o que está dissociado, comunica o que está incomunicável, bem como religa o que está separado. O que significa, então, estudar as organizações a partir do intercâmbio dos fenômenos, fugindo da simplificação de entendê-los em separado e sem neles se aprofundar.

[Gomes e Moretti](#) (2007, p. 79) explicam que: *“O pensamento complexo busca conjugar (conjunção) os vários elementos constituintes dos sistemas em vez de separá-los (disjunção). Com esse procedimento reconhece a multiplicidade e a multidimensionalidade dos fenômenos, razão suficiente para não considerá-los isoladamente, e sim interagindo em anel recursivo de caráter permanente. Esse conceito é inspirador para se pensar as organizações de negócios, sempre envolvidas em uma permanente operação de troca com seu ambiente”*. Ou seja, as organizações se criam mediante interações complexas, tanto endógenas (*dentro delas mesmas*) quanto exógenas (*com o meio ambiente*). E devem se adaptar da forma mais eficaz ao meio para se manter com sucesso em seus ramos de atividade. Todo o conhecimento gerado e adquirido nestas interações é incorporado pela cultura organizacional, um processo através do qual o conhecimento individual se converte em conhecimento de toda a organização.

A cultura na sociedade, assim como nas organizações, não é algo fechado, imutável. Logo, a abordagem da cultura das organizações deve ser feita olhando-as como sistemas abertos e complexos, em constante relação com outros sistemas. E ainda: sistemas que se encontram em processo de transformação, da mesma forma como vem ocorrendo com a sociedade flexível e fluida falada anteriormente. Conforme Genelot (1998 apud [Gomes; Moretti](#), 2007), a explosão das novas tecnologias de informação e de comunicação e a globalização completam o conjunto de elementos responsáveis pela crescente *complexificação* do cenário organizacional. Justamente aquilo que foi mencionado no tópico anterior. A estes dois itens o autor soma a aceleração demográfica, o crescimento das atividades imateriais e as profundas mutações da ciência.

Definindo cultura organizacional

Na visão de [Curvello](#) (2012), uma das definições mais abrangentes de cultura organizacional é a desenvolvida por Fleury (1989) com base em correntes teóricas desenvolvidas por pesquisadores norte-americanos. Para este autor, cultura organizacional é: *“um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso 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.”* (Fleury, 1989, p. 22 apud [Curvello](#), 2012, p. 34). A cultura organizacional é influenciada pelos indivíduos que compõem a organização, pela sociedade na qual ela está inserida e, ainda, pela cultura do país onde está instalada. Outros fatores que também influenciam são o mercado no qual a empresa atua e o tipo de liderança que ela possui. O núcleo da cultura organizacional é o seu sistema de valores e as crenças e políticas vigentes na organização, bem como os comportamentos observáveis nas pessoas, que

corroborariam tal sistema de valores e crenças ([Inazawa, 2009](#); [Oliveira, 1988](#)).

Para [Oliveira](#) (1988, p. 33), pode-se comparar a cultura organizacional a uma espécie de ‘cheiro’ da organização e cada uma tem seu cheiro característico, *“que impregna tudo ali; as pessoas, as salas, os móveis, os documentos, as reuniões, os telefonemas, as tabelas, os equipamentos, os produtos, os serviços prestados. A cultura pode ser percebida como uma espécie de ‘graxa’ que lubrifica (ou não) as engrenagens da graxa mais densa; em outros casos, mais líquida, de fato, a cultura pode ser um lubrificante bem fluido, que permita às engrenagens funcionarem sem maiores atritos e se movimentarem com harmonia e rapidez; mas, pode ser de uma consistência mais dura e grosseira, fazendo com que essas engrenagens rajam e, às vezes, mesmo se rompam, na tentativa de girar”*. Alguns autores diferenciam cultura organizacional de identidade organizacional – esta entendida como a coleção de atributos específicos da organização, não sendo necessariamente comum a todos, mas mantida por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos formais e informais.

De acordo com [Almeida](#) (2006, p. 34), a identidade organizacional: *“É uma auto-reflexão influenciada por nossas atividades e crenças, as quais são interpretadas utilizando-se pressupostos e valores culturais, compartilhada pela maioria dos membros da organização. A cultura fornece o contexto que permite responder a questão central de identidade nas organizações, além de contribuir com o material simbólico para essa construção”*. A identidade organizacional seria a essência da organização, o que faz com que ela se diferencie de outras e que é percebido como estável ao longo do tempo, fazendo a ligação entre passado, presente e futuro. Neste sentido, cultura e identidade seriam conceitos interdependentes, um necessitaria do outro como fonte de significados. A cultura – através dos mitos, ritos, histórias e visões de mundo, proporcionaria as bases para a construção da identidade. Entender a identidade é uma das maneiras de construir sentido sobre o que constitui a cultura nas organizações. Construir sentido sobre a cultura das organizações, por sua vez, facilita a criação de reputação, de imagem positiva e, mais ainda, o processo de comunicação das organizações com seus públicos.

Cultura e a comunicação das organizações

A partir do que já foi definido nos tópicos anteriores, fica claro que, para o entendimento do processo de comunicação, e da própria adequação das proposições de comunicação para uma cultura própria e singular, é fundamental a compreensão do que vem a ser cultura e cultura das organizações. Através da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições e mediações para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais, as facilidades e dificuldades impostas às possíveis mudanças que podem vir a ser implementadas; bem como construir o processo de comunicação na organização. Por outro lado, a comunicação é uma instância importante para a difusão e consolidação da cultura nas organizações. Através da comunicação formal – composto por um leque de canais tais como: formulários, cartas, memorandos, relatórios, folders e reuniões formais –, por exemplo, podem ser transmitidos, aos participantes da organização, as normas, estratégias, políticas, posicionamentos e atitudes da mesma.

Neste sentido, Bueno (1989, p. 77 apud [Curvello, 2012](#), p. 26), afirma que: *“cada vez mais fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização. E que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou meio de comunicação molda-se a esta cultura”*. No que é corroborado por [Kellner](#) (2001, p. 53), quando este diz que: *“Toda cultura, para se tornar um produto social, portanto, “cultura”, serve de mediadora da comunicação e é por esta mediada, sendo portanto, comunicacional por natureza. A comunicação, por sua vez, é mediada pela cultura, é um modo pelo qual a cultura é disseminada, realizada e efetivada. Não há comunicação sem cultura e não há cultura sem comunicação”*. [Marchiori](#) (2006),

por sua vez, diz que cultura e comunicação são recursos estratégicos e indissociáveis, portanto, responsáveis pelo bom desempenho das organizações. Ambos contribuem para definir reputação, imagem e identidade organizacional a partir de um processo permanente de difusão de informações sobre os aspectos construtores da cultura organizacional e do desempenho da empresa perante o mercado, considera a autora.

A comunicação organizacional possui pelo menos dois vieses: um formal e outro informal. A formal é aquela planejada, que realiza os processos formais de comunicação da e na organização, e utiliza os canais formais de comunicação, que [Baldissera](#) (2009) chama de organização comunicada. A informal é contempla toda a comunicação que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos estabelecem com a organização e que não está sob seu controle. Esta seria a organização comunicante para o citado autor. [Baldissera](#) (2009) chama a atenção para a necessidade de se observar que a comunicação organizacional não se restringe à fala autorizada, ou seja, aos processos formais. Antes ela é um processo complexo, que engloba também as relações de comunicação que desequilibram a organização e que estão ligados à organização comunicante. Comenta ainda que a urgência nas decisões, o enfraquecimento dos vínculos, a velocidade com que as informações circulam, a tendência ao espetáculo, a valorização do imediato e o desejo de fórmulas que permitam a mensuração de tudo, e que são características da sociedade contemporânea, podem levar à tendência de se reduzir a comunicação organizacional àquela planejada. Para este autor, toda comunicação que diz respeito à organização é comunicação organizacional.

Em seus estudos, [Baldissera](#) (2009) também se espelha em [Morin](#) (2003), autor que aplica o conceito de complexidade ao processo comunicacional. Conforme [Morin](#) (2003, p. 12): *“A comunicação ocorre em situações concretas, acionando ruídos, culturas, bagagens diferentes e cruzando indivíduos diferentes. Ela é sempre multidimensional, complexa, feita de emissores e de receptores (cujo poder multidimensional não pode ser neutralizado por uma emissão de intencionalidade simples). O fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão”*.

Muitos estudiosos do campo comunicação organizacional na Europa e na América Latina, incluindo o Brasil, trabalham este tema em uma perspectiva ampla, que não deixa de ser complexa, abrangendo as várias modalidades da comunicação na organização: administrativa, interna, institucional, mercadológica ou de negócios. E têm como ênfase as estratégias voltadas para resultados e ganhos de retornos de imagem e identidade corporativa.

[Kunsch](#) (2006) é uma destas estudiosas que defendem a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada. A autora diz: *“Esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental.”* ([Kunsch](#) 2006, p. 14).

De certa forma, [Kunsch](#) (2006) corrobora a ideia de [Morin](#) (2003) sobre a complexidade do processo comunicacional, e considera que a comunicação deve, antes de tudo, ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. As quais são, segundo esta autora, formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades e de transações complexas. *“Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo”*, afirma [Kunsch](#) (2006, p. 1). De acordo

com [Kunsch](#) (2006), há uma corrente de estudiosos que defendem que a organização em si é comunicação e que ela se auto-organiza com a e graças à comunicação. No entanto, sabe-se que o processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. E o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica, por si só, na complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

Segundo esta autora, *“trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Pensar que os seres humanos não vivem sem se comunicar.”* ([Kunsch](#), 2006, p. 2). A partir da citada ideia de [Kunsch](#), retoma-se o pensamento anterior: a sociedade é feita de e por indivíduos, moldados na e pela cultura local, detentores de suas culturas individuais, que se inter-relacionam, criam cultura, regeneram a cultura e a própria sociedade. E que levam tudo isso para as organizações, onde já está se lidando com as características da nova sociedade fluida, veloz e baseada em redes e na virtualidade.

A compreensão desta cena organizacional, carregada de subjetividades, exige novas abordagens, na visão de [Almeida](#) (2006). Para esta autora, é preciso aprender a lidar com este ambiente organizacional contemporâneo, caracterizado por mudanças que determinam novos cenários, a coexistência de mundos distintos, complexos, ambíguos e fluidos. Tem-se então que realizar “um movimento de contínua reinterpretação da realidade e das relações, a partir de redes subjetivas criadas e recriadas por meio da troca de recursos e informações entre os membros da organização e da sociedade.” ([Almeida](#), 2006, p. 34).

Considerações

[Nosnik](#) (2002)¹ sugere a ideia de comunicação produtiva, que seria uma das funções de todo sistema de comunicação, para lidar com este novo ambiente organizacional². Entenda-se como comunicação produtiva o uso inteligente da informação para cumprir os objetivos do sistema onde estas (*comunicação e informação*) surgem e operam. Para este autor é preciso levar em conta que a história da administração, assim como da comunicação, tem evoluído das concepções de sistemas fechados para sistemas abertos e complexos. E nestes sistemas a comunicação é produtiva quando tanto chefes quanto colaboradores compartilham, sinergicamente, capacidades e conhecimentos em função de objetivos comuns e superiores aos seus interesses particulares. Outro ponto importante que se precisa levar em conta é que a comunicação evoluiu com as novas tecnologias de comunicação e informação, saindo da produção unilateral de mensagens para a constituição de redes cada vez mais participativas e abertas, onde prevalece a horizontalidade e onde o ideal é aproveitar as capacidades, informações e conhecimentos de todos.

Concorda-se com [Marchiori](#) (2006) quando esta diz que é preciso ousar e descobrir maneiras de estimular o processo de comunicação organizacional, bem como de gerenciar as relações internas e externas em benefício dos objetivos da organização e de seus públicos. Afinal, como diz esta autora: *“Reputação, imagem e identidade organizacional são muito mais do que a soma das percepções dos públicos em relação a uma organização, são o resultado de um processo permanente de difusão de informações sobre os aspectos construtores da cultura organizacional e o desempenho da empresa perante o mercado. Não existe sentido tentar homogeneizar a cultura. No lugar de estratégias que, supostamente, eliminariam subculturas ou outras culturas em favor de uma única, a gestão deve buscar meios para reconhecer a diversidade e, a partir dela, encontrar*

formas adequadas para o gerenciamento corporativo. Ao nos depararmos com o conceito de cultura como metáfora, percebemos o valor da comunicação na construção deste processo, uma vez que fundamenta sua criação. Os conceitos visão, missão, valores e políticas quando formulados, comunicados e vivenciados efetivamente contribuem para a compreensão do propósito e para a uniformidade das atitudes e comportamentos da organização como um todo.” (Marchiori, 2006, p. 21-22). E se no contexto de uma organização se encontram diferentes linguagens, estas devem ser percebidas para que haja entendimento das partes envolvidas. Assim, faz-se premente que a empresa atribua significados por meio de uma comunicação eficaz, utilizando a linguagem como elemento de integração nas organizações.

Notas:

[1] Texto originalmente em espanhol, tradução livre da autora a partir do texto de Nosnik (2002, p. 128; p. 131).

[2] As duas outras funções seriam, conforme Nosnik (2002): 1- a produção de mensagens ou informações; e 2- a difusão de mensagens em rede ou retroalimentação.

Referências

- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 33-35. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/50916492/faces-da-cultura-e-da-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 16 jul. 2013.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, ano 6, Edição especial, n. 10/11, p. 116-120, 2009. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 16 jul. 2013.
- BAUMAN, Zygmunt. Tempo e classe. In: _____. Globalização: as consequências humanas. Tradução Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 13-33.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. Tradução: Roneide Venâncio Majer. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).
- CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2013.
- EAGLETON, Terry. Versões de cultura. In: _____. A idéia de cultura. Tradução: Sandra Castello Branco. São Paulo: UNESP, 2005. p. 9-50.
- GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. Pensamento complexo e as organizações. In: GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 3. p. 77-91.
- INAZAWA, Fernandez Kenji. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 3, p. 206-220, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14n3/13.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2013.
- KELLNER, Douglas. Guerras entre teorias e estudos culturais. In: KELLNER, Douglas. A cultura da mídia - estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001. p. 25-74.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.
- MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 1-22. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/50916492/faces-da-cultura-e-da-comunicacao-organizacional>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). Revista FAMECOS, Dossiê França, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abril 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em: 16 jul. 2013.

MORIN, Edgar. Cultura – conhecimento. In: MORIN, Edgar. O método 4. Tradução de Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002. p. 19-27.

NOSNIK, Abraham. Comunicación y cultura organizacional en la era de la incertidumbre. Sphera Publica: Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Murcia, n. 2, 2002, p. 119-133.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. Cultura organizacional. São Paulo: Nobel, 1988.

VIRILIO, Paul. A revolução dromocrática. In: VIRILIO, Paul. Velocidade e política. Tradução de Celso Mauro Paciornik. 2. ed. São Paulo: Estação Liberdade, 1996. p. 17-36.

Bibliografia consultada

BARBOSA, Livia. Cultura e empresas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. (Coleção Passo a passo, 10).

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e prática. Barueri, São Paulo, SP: Manole, 2003.

CASTELLS, Manuel. Comunicación y poder. Traducción de María Hernández Díaz. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

CASTORIADIS, Cornelius. A instituição imaginária da sociedade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982. (Coleção Rumos da Cultura Moderna, 52).

CORRADO, Frank M. A força da comunicação: quem não se comunica.... São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. Autopoiese, sistema e identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilizações nas relações de trabalho. 2001. 162 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)–Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Brasília, v. 11, n. 3, p. 1-16, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

PAIVA, Cláudio Cardoso de. Sob o signo de Hermes, o espírito mediador: mediação, interação e comunicação compartilhada. In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). Mediação & mediação. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p. 149-170.

MORIN, Edgar. Introdução do pensamento complexo. Tradução do francês Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MÜLLER, Mary Stela; FORTES, Waldyr Gutierrez. Comunicação na biblioteca: uma questão interdisciplinar. Transinformação, Campinas, v. 8, n. 2, p. 33-44, maio/ago. 1996. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000000233&dd1=b5f77>>. Acesso em: 14 jan. 2013.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2003.

SODRÉ, Muniz. Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

SODRÉ, Muniz. As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política. Petrópolis: RJ: Vozes, 2006.

WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.

Sobre o autor / About the Author

[1] Rose Mendes da Silva e [2] Maria Francisca Magalhães Nogueira

Email de referência: roresilva38@gmail.com e mfrancisnogueira@gmail.com

[1] Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás.
[2] Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente do Programa de Pós-Graduação em Avaliação de Ambientes Informacionais da Universidade Federal de Goiás.