

Cultura e Relações de Trabalho na Comunicação Organizacional: (im)possibilidades¹

Caroline Delevati Colpo
Universidade Federal da Paraíba/PB
Monique Silva
Universidade Feevale/RS
Natascha Land
Universidade Feevale/RS
Vanessa Mauer
Universidade Feevale/RS

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar como os funcionários de uma organização calçadista da região do Vale dos Sinos/RS percebem os elementos simbólicos da cultura organizacional, a partir da comunicação nas relações de trabalho estabelecidas. A hipótese levantada é a de que os elementos culturais percebidos por cada funcionário são divergentes em função das relações de trabalho e/ou relações sociais de cada um. Esta pesquisa exploratória qualitativa, utilizou-se das técnicas pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa de observação participante e entrevista em profundidade. Identificou-se que os funcionários com maior tempo de empresa, ou com relações de trabalho mais consolidadas, fazem parte de um mesmo grupo, que carregam consigo elementos culturais antigos que, em alguns momentos, se misturam com os novos.

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

Contexto da Pesquisa²

As organizações podem ser compreendidas como sistema de símbolos que precisam ser (re)interpretados para a formação da cultura organizacional. Estes elementos simbólicos, pertencentes a organização e aos sujeitos organizacionais, são recriados a partir da formação e interação de grupos organizacionais e são transmitidos à todos os indivíduos da organização através da comunicação que acontece nas relações de trabalho. Segundo Wolton (2004), é a capacidade de se comunicar que torna as informações e as culturas visíveis dentro de uma organização. Assim, a comunicação pode ser toda a forma de expressão, de relacionamento e

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Pesquisa desenvolvida pelo grupo de pesquisa “A comunicação organizacional cultural e afetiva como elemento das relações criativas nas organizações” da universidade de origem das pesquisadoras, com a intenção de mapear a cultura organizacional. Grupo de pesquisa extintos em 2018.

de intercâmbio cultural que acontece nas relações de trabalho do ambiente organizacional. Segundo Fíguro (2018) a comunicação está presente em todas as formas que orientam o trabalho. A comunicação está no planejamento do trabalho, na divisão de tarefas, nas ordens disciplinares e na forma de manifestação de chefias e hierarquias. Sobretudo, a comunicação é o elo que permite ao sujeito trabalhar e expressar-se como ser social.

Com um aporte teórico sobre comunicação, relações de trabalho e cultura organizacional o objetivo deste trabalho é analisar como os funcionários de uma organização calçadista da região do Vale dos Sinos/RS percebem os elementos simbólicos da cultura organizacional, a partir da comunicação nas relações de trabalho estabelecidas. A hipótese levantada é a de que os elementos culturais percebidos por cada funcionário são divergentes em função da relação de trabalho de cada um e, também, a partir da forma como a organização utiliza-se da comunicação para se relacionar com seus funcionários.

Deste modo, será considerado como objeto desta pesquisa, exploratória e qualitativa, uma organização calçadista da região do Vale dos Sinos, fundada no ano de 1998, e que traz consigo fortes símbolos culturais presentes entre seus funcionários. Com uma trajetória de 19 anos³, a empresa possui funcionários que a acompanham desde o seu primeiro ano de formação. São colaboradores que possuem percepções simbólicas antigas e misturadas com as atuais criando, dessa forma, um misto de simbologias. A partir dessas percepções, inspira-se o estudo e análise dos diferentes níveis culturais existentes na organização, conforme a teoria de Schein (2009), que estuda a forma como a cultura organizacional pode ser analisada a partir de três níveis distintos: artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas.

A coleta de dados ocorreu em 2017 e todas as informações foram levantadas e analisadas a partir dos funcionários da organização. O presente trabalho contou com pesquisa bibliográfica sobre as temáticas abordadas, apresentou uma pesquisa documental a partir da coleta de informações da organização através do histórico e de outros registros que a mesma possui, e também realizou observação participante, com o objetivo de aprimorar o conhecimento dos pesquisadores. Foram observados os instrumentos de comunicação interna e alguns elementos da cultura organizacional, como murais, informativos, caixa de sugestões, a arquitetura, a vestimenta, a forma como as reuniões e as trocas de informações acontecem dentro da organização e em seus diferentes setores, a estrutura hierárquica da organização (como ela é e como realmente funciona), a existência ou não de valores e crenças, a presença ou não de um

³ Momento da coleta de dados no ano de 2017.

herói ou líder interno na organização e, ainda, os pensamentos e sentimentos dos colaboradores.

Posteriormente, uma entrevista em profundidade foi organizada, a partir de um roteiro, e aplicada, primeiramente, com a funcionária responsável pela comunicação e pelo setor de recursos humanos da empresa com o intuito de verificar e obter uma melhor compreensão de como a comunicação ocorre dentro da organização. Após, aplicou-se uma segunda entrevista, esta, com o intuito de obter-se respostas sobre a percepção cultural dos funcionários nos diferentes níveis hierárquicos. Foram entrevistados seis diferentes colaboradores da organização, que se encontram em diferentes níveis hierárquicos na empresa (estratégico, tático e operacional), sendo eles: dois gerentes, dois supervisores e dois operadores. Os colaboradores escolhidos possuem maior e menor tempo de vínculo com a empresa, ou seja diferentes relações de trabalho. Diante disso, destaca-se o apontamento de Duarte (2008), quando explica que os entrevistados poderão ser selecionados de forma intencional ou por conveniência. O roteiro da entrevista em profundidade levanta questões referentes à comunicação e a percepção da cultura da organização, a partir dos elementos simbólicos culturais estudados através da teoria de análise cultural de Schein (2009).

Por fim, a partir de todas as análises que foram realizadas, foi possível identificar como os elementos simbólicos artefatos, crenças e valores expostos, e suposições básicas da cultura organizacional são percebidos pelos diferentes níveis hierárquicos da organização calçadista através de funcionários com diferentes tipos de relações de trabalho e sociais.

A Comunicação dos Elementos Simbólicos nas Relações de Trabalho para a (re)construção da Cultura Organizacional

Todas as relações sociais e de trabalho, obtidas a partir do processo de comunicação, necessitam ser executadas de forma que as interações entre os públicos e as organizações obtenham resultados positivos. Ao analisar as relações que se obtém através da comunicação, percebe-se que as organizações sofrem interferência interna e externa devido aos variados tipos de comunicação existentes entre a organização e seus públicos.

A forma como a comunicação ocorre dentro da organização é resultado da cultura organizacional, pois para Wolton (2010), elementos culturais podem interferir na comunicação e na relação entre indivíduos, o que é algo muito mais complexo do que somente transmitir informações. Segundo Kunsch (2003), as trocas de informações e de relações geradas através da comunicação dão-se a partir de fluxos de informações. Para Wolton (2004), informação e

comunicação são um conjunto que devem andar junto, pois, “a informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa” (WOLTON, 2004, p. 12).

A comunicação nas organizações flui em duas grandes redes: uma formal, outra informal. Conforme aponta Marchiori (2008, p.115) “as práticas formais são a estrutura organizacional, os objetivos e descrição de tarefas, a tecnologia, as regras, os procedimentos e controles financeiros”. Segundo Kunsch (2003), a comunicação informal é baseada nas relações sociais e de trabalho dentro da organização, ou seja, a partir de conversas informais e de livre expressão de pensamento. O convívio diário dos funcionários faz com que as interações entre eles sejam cada dia mais fortes e comuns. Para Fortes (2003), a comunicação informal supre as deficiências que são encontradas na rede de comunicação formal, ou seja, as relações entre os colaboradores agrega para o conhecimento coletivo dos funcionários.

Os funcionários da organização são os responsáveis pelo processo de interação organizacional com base nas relações de trabalho estabelecidas, pois possuem vínculo de trabalho com a organização. Este público da organização pode ser dividido em três níveis hierárquicos, designados como estratégico, tático e operacional e são os três tipos de níveis essenciais dentro de uma organização para a realização do trabalho, conforme aponta Kunsch (2003), no qual cada funcionário enquadra-se em um dos três níveis. Este trabalho usará esta classificação para o desenvolvimento de suas análises.

Kunsch (2003), define nível estratégico como estando no topo da pirâmide organizacional, ou seja, é onde encontram-se os responsáveis pelas importantes decisões que envolvem a empresa. O nível tático, para a autora, é um setor mais específico, visto como ferramenta utilizada para implantação dos planos estratégicos criados pela cúpula diretiva, localizada no nível estratégico, onde, neste caso, encontram-se os gerentes. Por último, encontra-se o nível operacional, e é partir dele que todas as tarefas são executadas em um contexto totalmente operacional. Com esta classificação, a interação e/ou comunicação entre os funcionários da organização, em todos os níveis, é fundamental para o bom desempenho organizacional.

A comunicação deve ser vista como um processo estratégico em relação às interações dos colaboradores, conforme Grunig (2011, p. 153) afirma que a “comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes”. Este compartilhamento entre funcionários gera relacionamentos social dentro das relações de trabalho, pois entende-se que comunicar é se relacionar de todas as formas. Segundo Figaro (2010) o que interessa é o trabalho como atividade humana de interação. O trabalho é criação, fruto da relação do homem com seu meio. A autora ainda afirma

que a comunicação é o processo que se realiza na/pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem), produzindo e renovando a sociedade e a organização com quem estabelecem relações de trabalho. É através da comunicação nas relações de trabalho e/ou relações sociais que a cultura organizacional se reconstrói constantemente.

Neste contexto, a cultura pode ser compreendida como coletiva, ou seja, ela nasce a partir do relacionamento entre pessoas que vivem em um mesmo ambiente social, conforme cita Grunig (2011). Para o autor, “a cultura, em seu sentido mais amplo, pode ser entendida como um conjunto de valores que determina o comportamento humano” (GRUNIG, 2011, p. 145). A formação da cultura organizacional é vista como um processo longo, mutante e híbrido em função da cultura que cada indivíduo traz consigo, conforme aponta Fleury (1996).

A cultura é cultivada e produzida pelos indivíduos, porém, evolui a partir das suas relações sociais. A autora Marchiori (2008, p. 76), cita que “se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana”. Os funcionários das organizações relacionam-se diariamente através do ambiente organizacional, este que possui diferentes culturas e elementos simbólicos que se relacionam e interagem entre si formando a cultura de cada organização que está em constante mudança. Assim, cultura organizacional é recriada pela comunicação das pessoas que desenvolvem suas relações de trabalho da organização.

É preciso ter em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, por meio da expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou seja, por meio de seu relacionamento (MARCHIORI, 2008, p. 97).

A cultura organizacional é formada por elementos culturais ou símbolos culturais e são vistos em todos os níveis organizacionais e nos diferentes tipos de relações de trabalho. Freitas (2012, p. 15), afirma que “a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente”.

Estes elementos podem, ou não, ser visíveis nas organizações. Dessa forma, nota-se que a percepção e a análise dos elementos simbólicos culturais também são percebidas de forma inconsciente pelos os funcionários. Diante disso, Fleury (1996) aponta a importância do histórico da organização, ou seja, para a autora, estudar e recuperar a história da organização auxilia na compreensão dos elementos simbólicos culturais presentes na organização.

Freitas (1991), aponta os valores organizacionais como elementos simbólicos culturais que intitulam o que os executivos das organizações, a cúpula estratégica, pensa para concretizar os objetivos organizacionais. Os objetivos organizacionais, como metas, valores e diretrizes do nível estratégico da organização são vistos e podem ser, ou não, acatados pelos funcionários, quando são repassados, compartilhados ou comunicados entre os grupos dos diferentes níveis organizacionais existentes.

Outro elemento simbólico que são atribuídos a partir da cúpula estratégica são as crenças, que são vistas e usadas praticamente como sinônimo dos valores, conforme cita Freitas (1991). Esses são elementos simbólicos usados para manifestar tudo que é considerado como verdadeiro pela organização. Junto com as crenças e valores, as metas da organização também são vistas como elementos simbólicos. Para Schein (2009), esses são os elementos que possuem suas justificativas expostas, ou seja, reveladas pelos dirigentes sobre o que é correto ou errado dentro da organização. O autor ainda defende a ideia de que as crenças e os valores também podem ser transmitidos para os funcionários através de um líder, não somente através da cúpula estratégica da empresa. Mas ressalta-se aqui, que nem sempre estes elementos simbólicos são acatados de igual forma pelos sujeitos organizacionais.

Os mitos e as histórias também são percebidos e identificados em meio aos elementos simbólicos culturais, enquadrando-se no nível imaginário, ou seja, não são elementos visíveis dentro da organização. As histórias e os mitos, segundo Freitas (1991), são conhecimentos que os funcionários possuem em comum dentro da organização. As histórias, conforme a autora afirma, “são tidas como muito poderosas, porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria vida” (FREITAS, 1991, p. 28). Essas experiências são comentadas nas relações de trabalho e/ou relações sociais dos funcionários, dando força e credibilidade às pessoas que as vivenciaram, e estas, normalmente, são vistas como líderes internos. Em meio a esses líderes, encontram-se os heróis que, para a autora, podem ser considerados como heróis criados e natos. Freitas (1991, p. 31) afirma que, “quanto aos heróis ‘criados’, eles são situacionais, deixando exemplos para o uso no dia-a-dia, enquanto os ‘natos’ têm uma influência mais ampla e filosófica”.

Para Srour (1998), além do universo imaginário já citado, o universo simbólico também pode ser visto e identificado através da presença de elementos visuais na organização, os quais auxiliam na identificação da cultura organizacional. Segundo Schein (2009), os elementos visuais compostos pelos artefatos da organização são facilmente observáveis, porém, suas interpretações poderão ser dificilmente decifradas, ou seja, um mesmo objeto poderá ter significados diferentes entre as organizações e até mesmo entre os indivíduos. Para obter-se a

identificação dos elementos simbólicos culturais dentro de uma organização, vários aspectos organizacionais precisarão ser identificados e interpretados, desde aspectos visuais até comportamentais. Então, além dos artefatos que estão visíveis na cultura, esta análise será desenvolvida através das crenças e valores expostos que são as estratégias, os objetivos e as metas compartilhados por um grupo e ainda pelas suposições básicas que são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros.

Com isto, os níveis de análise, a partir dos diferentes elementos culturais existentes, possibilitam uma identificação cultural mais detalhada e até mesmo mais precisa das relações sociais e/ou de trabalho da organização. Diante disso, destaca-se a forma de análise desenvolvida por Schein (2009), na qual são abordados os três diferentes níveis de análise que serão utilizados neste trabalho: os artefatos, as crenças e valores e as suposições básicas.

As Possibilidades de Comunicação na Organização em Estudo

Atualmente, a unidade da empresa estudada conta com 416 funcionários, divididos em níveis hierárquicos distintos (estratégico, tático e operacional). No nível estratégico, destacam-se a direção e a gerência da organização, que possuem as funções de: gerente de vendas, marketing, modelagem, financeiro, contabilidade, recursos humanos, industrial e almoxarifado; no nível tático, localizam-se os supervisores, que possuem as funções de supervisão ou de coordenação; e, por fim, no nível operacional, todos funcionários que ficam abaixo dos seus gerentes e dos seus supervisores, que possuem as funções de assistente comercial, administrativo, financeiro, modelista, operadores de máquinas, montador, costureira, mecânico e faxineira.

A responsável pela comunicação interna da organização destaca quais são os meios de comunicação interna formal utilizados pela organização com os seus funcionários: o painel de entrada da empresa, ao qual todos os funcionários possuem acesso, e que apresenta os cardápios semanais do almoço, divulgação de eventos que ocorrerão nos próximos dias na região e ainda fotos dos últimos eventos ocorridos na empresa. A gerente aponta também o informativo geral, onde são apresentadas informações sindicais, políticas ambientais, políticas de segurança, saúde e ética. Além do painel e do informativo, são apontados também o serviço de e-mail, que é utilizado somente pelos funcionários administrativos e gerências, caixa de sugestões, reuniões, ramais internos e, por fim, através de conversas, nas quais os responsáveis pelos setores repassam as informações para os seus setores.

A partir da colocação da gerente em relação às informações que são disseminadas de forma oral, a entrevistada aponta que os funcionários conversam muito sobre o trabalho, tanto

dentro do ambiente da empresa quanto fora, já que alguns são amigos, vizinhos ou até mesmo possuem um parentesco efetivando, assim, a comunicação informal. Dentro desse contexto, destaca-se o que a gerente aponta em relação ao convívio dentro do ambiente de trabalho e que não é algo planejado e nem controlado pela empresa, mas algo que acontece, conforme a gerente relata: “eu posso dizer com muita segurança que os nossos funcionários se relacionam bastante, eles conversam muito sobre o trabalho, eles não conseguem separar o trabalho, tem momentos que tentam se desvincular, mas muitas vezes o trabalho deles é o foco principal”. Diante da colocação da gerente, verifica-se a forte presença das relações de trabalho e/ou relações sociais atuando conjuntamente na organização. Assim, é necessário considerar que na organização coexistem, além de uma relação voltada para a produção do trabalho e para o lucro, grupos com relações sociais, com ligações em torno de interesses comuns, por vezes até contrários aos interesses das organizações.

Em relação aos pontos fracos e às melhorias que precisam ser realizadas dentro da organização, a gerente aponta a falta de disseminação de conhecimento da maioria dos colaboradores. A organização possui funcionários que atualmente estão estagnados, parados no tempo, muito em função de serem funcionários mais antigos da organização e que não buscam adquirir novos conhecimentos. Estes destacam-se por não quererem passar ensinamentos e conhecimentos para os colegas mais jovens, com medo de perderem sua atual colocação dentro da organização ou de até mesmo serem demitidos. Aqui percebe-se que as relações de trabalho tornam-se mais importantes que as relações sociais. A partir do contexto de divisões de gerações que ocorre na organização, conforme mencionado pela gerente, verifica-se o conceito de Chanlat (1996), quando este aborda sobre o tema da inveja entre as gerações, um comportamento que se encontra e pode ser observado nas relações de trabalho das organizações principalmente entre os funcionários mais velhos em relação aos mais jovens, que muitas vezes entram nas organizações com maior conhecimento intelectual.

A partir do estudo do histórico e da comunicação formal e informal da organização compreende-se, que é possível identificar e verificar diferenças nas relações de trabalho e/ou relações sociais dos funcionários. Com isto, percebe-se também, as possíveis diferenças nas trocas culturais na organização, através da percepção de cada funcionário sobre os elementos simbólicos organizacionais e individuais.

A Cultura da Organização na Percepção dos Diferentes Níveis e Relações de

Trabalho

Através das entrevistas realizadas com dois funcionários que encontram-se no nível hierárquico operacional da organização, um que possui maior tempo de empresa, 19 anos (João, nome fictício), e outro menor tempo, quatro meses (Maria, nome fictício) buscou-se compreender a cultura da organização neste nível. Verifica-se, que João possui a cultura da organização mais enraizada em função de ter iniciado sua carreira na empresa junto com a fundação da mesma e, com isso, criou fortes relações de trabalho e/ou sociais dentro da organização. Diferente de Maria, que ingressou na organização em busca de mudanças em sua vida, quando uma cultura já estava previamente estabelecida à qual necessita adaptar-se diariamente. Maria, como é uma funcionária nova, comparada com o tempo de trabalho de João, possui percepções mais abrangentes e que realmente afetam o dia a dia do funcionário trazendo para sua fala elementos de uma cultura externa à organização. Trata-se de uma percepção vista e identificada por alguém quando depara-se com uma cultura não familiar, quando se encontra com um novo grupo, Schein (2009). Destaca-se, diante das percepções dos entrevistados, a diferença da percepção cultural de cada um, já que João e Maria compartilham de culturas de identificação distintas. Hofstede (1991, p. 21), afirma que “os grupos humanos e categorias pensam, sentem e agem de forma diferente”, e é isso que está evidenciado entre os entrevistados a partir das distintas relações de trabalho e/ou relações sociais de cada um com a organização.

A partir de entrevistas realizadas com dois funcionários, ambos do mesmo nível hierárquico (tático), buscou-se compreender a percepção dos elementos simbólicos culturais de cada um deles. Os entrevistados Pedro (nome fictício) é o funcionário que possui maior tempo de vínculo com a organização, atuando na empresa há 19 anos, e José (nome fictício) menor tempo de vínculo, trabalhando há 10 anos na organização e ambos ocupam o cargo de supervisor. A diferença de tempo existente entre eles em relação ao tempo de vínculo com a organização não é muito diferente levando-se em consideração o tempo em que ambos já estão atuando na empresa, 19 e 10 anos. Porém, analisar e verificar a percepção cultural de um funcionário que atua na organização desde a sua criação é diferente da análise realizada em relação a percepção do funcionário que iniciou sua carreira nove anos depois da fundação da empresa, pois este funcionário absorve e agrega elementos culturais tanto interno quanto externo à organização.

Já com as entrevistas realizadas com dois colaboradores do nível hierárquico estratégico da organização, um com 19 anos de vínculo com a empresa, Ana (nome fictício) e um com,

cinco meses, Gabriel (nome fictício), buscou-se analisar e aprofundar ainda mais as percepções dos elementos simbólicos dos diferentes níveis hierárquicos da organização. Ana já possuía convívio e relacionamento com um dos diretores, conforme relata: “eu já trabalhava com o diretor em outra empresa e, então, quando ele teve a ideia de abrir a empresa, me convidou para fazer parte do quadro de funcionários”. Verifica-se a partir do relato da colaboradora o que para Schein (2009, p. 212) é a criação de um novo mercado “as empresas são criadas por empreendedores que têm uma visão de como o esforço coordenado de um grupo de pessoas certas pode criar um novo bem ou serviço no mercado”. Nota-se que os diretores da empresa selecionaram um grupo de pessoas, pois convidaram pessoalmente os primeiros funcionários da empresa para trabalhar com eles. Destaca-se, diante do relato de Ana, a construção da cultura da organização, pois conforme aponta Schein (2009, p. 15), a cultura pode ser originada a partir de “um empreendedor que inicia uma nova empresa”, no caso dos diretores da organização, que resolveram juntos, com o apoio de parceiros confiáveis, abrir um novo negócio. Gabriel possui suas percepções voltadas à parte econômica da organização e para a cultura externa. Para ele, a imagem que a organização lhe repassa é o que tem de mais valor. Suas percepções culturais são formadas a partir da nova cultura na qual o mesmo foi inserido, pois, conforme aponta Hofstede (1991), o indivíduo quando colocado em uma nova cultura, está suscetível a identificar e explorar novas tendências e características que se diferem da sua cultura de origem.

As Convergências e Divergências pela Cultura, Comunicação e Relações de Trabalho

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional forma-se a partir da junção e do compartilhamento das suposições individuais, nas quais são experiências compartilhadas que formam a integração do grupo interno. Diante disso, nota-se, a partir das convergências e divergências extraídas das entrevistas em profundidade realizadas com dois funcionários de cada um dos três níveis hierárquicos organizacionais, as diferentes e, ao mesmo tempo, as semelhantes percepções culturais que cada um possui em relação à organização em que atuam.

Nível de análise	Nível hierárquico operacional	Nível hierárquico tático	Nível hierárquico estratégico
1º- Artefatos	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -não recebem informações gerais -comunicação informal -comunicação horizontal <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -grupo fundadores/ novas oportunidades -vínculos afetivos/ relação profissional -área de lazer de acordo/ área de lazer deixa a desejar -cultura familiar/ cultura não familiar 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -nenhuma <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -grupo fundadores/ novas oportunidades -comunicação informal/ comunicação descendente, hierarquizada -área de lazer de acordo/ área de lazer deixa a desejar 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -comunicação formal -ambiente de lazer deixa a desejar <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -grupo fundadores/ novas oportunidades -comunicação internadeixa a desejar/ comunicação interna excelente
2º-Crenças e valores expostos	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -não possuem pontos negativos - prêmios <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - amizade/oportunidade - possui convívio fora do trabalho/ não possui convívio for a do trabalho - Herói é o gerente/ herói é a direção 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -barreira de comunicação/comunicação ascendente sem retorno - relacionamento externo <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relação de amizade com o superior/ relação profissional com o superior -ponto positivo: recebimento de prêmios/ criação do jornal interno -herói direção/ herói gerente 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ambiente interno favorável -hierarquia estabelecida -prêmios <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Relacionamento de amizade for a da empresa/relacionamento externo apenas profissional -amizade com a direção/ relacionamento profissional com a direção interna/ cultura externa -herói direção/ herói gerente industrial
3º-Suposições básicas	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -insegurança <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -sente-se parte da organização/ sente-se abaixo de todos dentro da organização -festejar/ agradecer -estória da organização/ não possui estória da organização 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -nenhuma <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -cultura interna/ cultura externa -amizade/ imagem organizacional positiva 	<p>Convergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -alegria da organização <p>Divergências:</p> <ul style="list-style-type: none"> -cultura interna/ cultura externa

Fonte: elaborado pelas autoras

Notam-se as convergências e divergências encontradas no primeiro nível de análise da cultura organizacional, os artefatos. Conforme aponta Schein (2009), os artefatos incluem os elementos estruturais da organização, ou seja, a forma como a organização funciona. Diante disso, nota-se que no nível hierárquico operacional as convergências são maiores em relação aos funcionários dos níveis tático e estratégico da organização. Os dois funcionários do nível hierárquico operacional destacam não receberem informações gerais da empresa e afirmam conversarem com seus colegas de trabalho através das conversas de corredores, que normalmente estão relacionadas a questões do dia a dia do trabalho. Kunsch (2003, p. 83)

explica que “o sistema de comunicação informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas”. Diante da colocação da autora pode-se destacar que, dentro da organização estudada, as relações sociais e/ou de trabalho entre as pessoas ocorrem, porém, não é algo imposto ou sugerido pela mesma, é algo que acontece de forma natural dentro da organização. Diferente do nível operacional, entre os colaboradores dos níveis tático e estratégico da organização, não se encontram convergências no primeiro nível de análise cultural da organização.

No segundo nível de análise cultural encontram-se as crenças e os valores expostos dos colaboradores da organização. Para o funcionário com menor tempo de empresa do nível tático, o que chamou muito a sua atenção dentro da organização, e que para ele é considerado um valor organizacional, foi a criação de um veículo de comunicação interna formal, o jornal interno da empresa. Para os demais colaboradores, o recebimento dos prêmios de melhor licenciado do ano é algo a ser valorizado dentro da empresa, pois conforme apontado por todos eles nas entrevistas, foi algo que foi comunicado para o funcionários através de cartazes que homenageavam todos. Conforme aponta Freitas (1991), as organizações compartilham seus valores, que possuem fonte de força, ou seja, os colaboradores sentem-se importantes e motivados dentro da organização, pois o trabalho deles passa a ter significado. Porém, nota-se uma das convergências apontadas pelos dois colaboradores do nível tático organizacional, que são as barreiras de comunicação existentes e, conforme aponta Marchiori (2008), para a organização manter sua sobrevivência e seu desenvolvimento crescente, é necessário ter-se um sistema de comunicação formal imposto pela empresa.

Entre as divergências apontadas pelos colaboradores em relação às crenças e valores expostos, novamente as relações sociais são apontadas. Todos os colaboradores com maior tempo de empresa apontam ser um valor dentro da organização a amizade, diferente dos colaboradores com menor tempo, que apontam possuir apenas relações de trabalho. Grunig (2011), explica que os vínculos e os relacionamentos internos geram-se a partir do processo de comunicação que a organização utiliza internamente, o que explica a amizade que os colaboradores com maior tempo de empresa possuem com os seus colegas.

As divergências apontadas em relação ao herói organizacional, este que é criado a partir da percepção cultural individual, mostram as diferentes percepções de cada funcionário. Para o colaborador com maior tempo de empresa do nível operacional, o herói da empresa é o seu gerente, diferente da percepção que os colaboradores de maior tempo de trabalho dos níveis tático e estratégico obtiveram: para eles, os heróis são os diretores da organização. As diferentes percepções em relação ao herói organizacional podem ser analisadas a partir de Freitas (1991),

no qual o herói organizacional pode ser criado dentro da organização a partir da transmissão de exemplos, ou poderá ser um herói nato, ou seja, um indivíduo que possua e transmita influência dentro da empresa. É a partir dessas divergências de percepções individuais que o herói interno apontado por cada colaborador passa a ser diferente um do outro. Para os funcionários com menor tempo de empresa, o herói apontado por cada um também foi diferente.

Por fim, destacam-se as convergências e divergências apontadas pelos funcionários em relação às suas percepções referentes às suposições básicas, terceiro nível de análise da cultura organizacional a partir da teoria de Schein (2009), que apresenta elementos não observáveis e aborda questões implícitas que estão no inconsciente do indivíduo. Dentro de uma organização, existem pessoas que pensam e sentem de forma distinta, porém, possuem problemas comuns, conforme aponta Hofstede (1991), e são esses sentimentos e percepções distintas e também semelhantes que podem ser identificados a partir das convergências e divergências apontadas por cada um dos colaboradores neste trabalho.

Os funcionários do nível operacional, demonstram possuir o mesmo sentimento de insegurança dentro da organização quando relatam não saberem o dia de amanhã. Nota-se que o colaborador com maior tempo de empresa, e que está inserido dentro do grupo dos fundadores, possui sentimentos semelhantes à colaboradora que está há pouco tempo na empresa. Os elementos culturais são percebidos de formas distintas, mas, ao mesmo tempo, os indivíduos compartilham do mesmo sentimento, conforme aponta Hofstede (1991). Característica essa que se difere dos funcionários do nível tático da organização, que não possuem convergências neste nível de análise. No nível estratégico, verifica-se que as convergências apontadas pelos colaboradores estão voltadas aos sentimentos de alegria e às histórias que são contadas dentro da organização. Chanlat (1996) defende que todo ser humano produz suas próprias representações a partir do que lhes confere significados, e é isto que é percebido e identificado a partir das relações de trabalho apontadas.

As divergências apontadas são semelhantes entre os três níveis hierárquicos, pois alguns dos sentimentos dos funcionários com maior tempo de empresa convergem, assim como também convergem entre os colaboradores com menor tempo de empresa. Todos colaboradores com maior tempo de empresa, ou seja com relações de trabalho mais estabelecidas, destacam, a partir dos seus relatos, possuírem a cultura interna da organização interiorizada em si, diferente dos colaboradores com menor tempo de empresa, que possuem em suas respostas percepções voltadas à cultura externa, pois conforme afirma Chanlat (1996, p. 31) “toda e qualquer coletividade tem memória de um passado, tem um presente, terá um futuro e insere ou não suas atividades em um ciclo”.

Todos os indivíduos trazem consigo percepções culturais do passado, e estas se misturam com os sentimentos do presente, que por fim formarão as percepções do futuro. Conforme explica Freitas (1991, p. 72) “a cultura não é propriedade individual, mas desenvolvida mesmo quando poucas pessoas convivem juntas num pequeno grupo”. Verifica-se, diante das colocações dos autores, que a formação da cultura organizacional se dá a partir das relações de trabalho e/ou das relações sociais dos indivíduos, estes, que recebem constantes informações em relação ao ambiente organizacional em que atuam, no qual suas percepções e sentimentos convergem e divergem dentro da organização pelos processos de comunicação.

Apontamentos

A partir desse estudo, pode-se dizer que o compartilhamento de sentimentos e valores, ou seja, de características pessoais, geram a cultura da organização no qual um determinado grupo de indivíduos estabelece relações de trabalho e/ou sociais. E, para isso acontecer e ser concretizado dentro de uma empresa, é necessário obter-se um trabalho de comunicação eficaz.

Percebeu-se que grande parte da comunicação ocorre de forma natural dentro da empresa, sendo muito pouco planejada. Já alguns funcionários possuem convergências e divergências em relação à cultura da empresa, o que demonstra uma desconexão e, ao mesmo tempo uma conexão de interesses e objetivos internos. Notou-se que os funcionários com maior tempo de empresa, ou com relações de trabalho mais consolidadas, fazem parte de um mesmo grupo, o dos fundadores, que carregam consigo elementos culturais antigos da organização que, em alguns momentos, se misturam com os novos. Já os funcionários com menos tempo de relações de trabalho trazem consigo muitos elementos simbólicos de culturas externas para perceber a cultura da organização estudada.

Neste contexto, compreender esses conceitos auxilia na tomada de decisões administrativas, ou seja, todos os projetos organizacionais a serem implantados, devem ser embasados no conhecimento das relações de trabalho e/ou sociais e da cultura organizacional. Trabalhar e estudar cultura organizacional com a comunicação nas relações de trabalho das organizações, auxiliará no bom desempenho das organizações, tanto para o bom relacionamento e reconhecimento cultural, quanto para a lucratividade da empresa.

Referências

CHANLAT, Jean- François. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.^[1]

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. IN: DUARTE, Jorge. **Métodos e técnicas de pesquisa**

em comunicação. São Paulo: Atlas, 2008.^[1]_{SEP}

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. IN:KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator humano nas organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

FIGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: implicações teórico-metodológicas. **Galaxia** (São Paulo, online), ISSN 1982-2553, n. 39, set-dez., 2018, p. 177-189

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e Poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

FORTES, Waldyr G. **Relações Públicas:** processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron/ McGraw-Hill, 1991.

FERITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional –** Evolução crítica. São Paulo: Cengage Learning 2012.

GRUNIG, James E. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamento. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações -** Compreender a nossa programação mental. 1 ed. Sábalo, Lda. International (UK) Limited, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão Editora, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas S.A, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação.** Trad. de Zélia Leal Adhirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre. Sulina 2010.