

Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?

Dra. Marlene Marchiori, Professora Associada da Universidade Estadual de Londrina

Ms. Wilma Vilaça, Professora do Centro Universitário de Belo Horizonte

Resumo: As organizações têm as interações sociais como fator preponderante para a formação de sua estrutura e desenvolvimento de seus processos. Os indivíduos tecem suas relações e a partir delas evidenciam entendimentos comuns para o grupo. Esse relacionamento é constituído por um processo de constante produção de significados (cultura) por meio da interação social (comunicação). Os relatos da pesquisa realizada em duas organizações do setor gráfico tiveram como objetivo entender a cultura e a comunicação presentes em cada um dos ambientes organizacionais estudados. A conclusão, sob a luz da construção teórica, destaca uma discrepância entre a discussão promovida na academia e o fazer organizacional, embora as organizações pesquisadas estejam em diferentes estágios na construção de seus processos comunicacionais.

Palavras-chave: comunicação; cultura; imbricamento entre cultura e comunicação.

INTRODUÇÃO

Assumir a visão de que a “organização se constitui comunicativamente” (MCPHEE E ZAUG, 2001, apud MARCHIORI, 2008b) é adotar uma postura que envolve compreender a relação entre cultura e comunicação nos ambientes organizacionais ou que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam (MARCHIORI, 2008a). Pessoas em organizações são vistas como construtoras do significado (CLEGG; HARDY, 1999), embora se reconheça também que a construção de significados não reside tão-somente em mensagens, canais ou textos, mas principalmente na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas (MARCHIORI, 2001). Nas organizações, a cultura organizacional é o resultado da interação social e é, portanto, formada em comunicação.

Cultura e comunicação constituem um processo de construção no qual a cultura deve ser – para não cristalizar-se – continuamente compartilhada pelo grupo de indivíduos (BALDISSERA, 2008). Assim, todo compartilhamento de sentidos e diálogos é concretizado por meio de processos de comunicação que reconhecem e renovam a cultura organizacional. Na geração dessas relações, é fundamental que a comunicação seja entendida como processo no qual as pessoas possam explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos (MARCHIORI, 2008b). A compreensão da comunicação como processo e sua relação com a cultura organizacional estimulou o desenvolvimento de um estudo empírico capaz de delinear faces e interfaces que se mostram relevantes nos ambientes organizacionais e teve como problema de pesquisa entender se o imbricamento entre cultura e comunicação preconizado pela Academia, sob a perspectiva da abordagem interpretativa, encontra ressonância nas práticas cotidianas das organizações.

Para isso, adotou-se como primeiro passo metodológico a revisão bibliográfica sobre os conceitos de cultura e comunicação. Em seguida, apresentou-se o estudo de caso no qual se procurou entender a cultura e a comunicação presentes em cada um dos ambientes organizacionais, sendo de natureza qualitativa, com entrevistas em profundidade junto aos gestores. A escolha pelas duas organizações do setor gráfico, localizadas em diferentes estados do país – uma em Londrina, Paraná, e a outra em Belo Horizonte, Minas Gerais, se prendeu a dois filtros principais a) o interesse dos pesquisadores em replicar o modelo anteriormente criado, partindo da premissa de que o campo científico se constrói quando suas inferências são testadas; b) a percepção de que a pesquisa poderia apresentar maior amplitude analítica se fosse preservado o segmento a ser analisado, não importando o porte da empresa. Nesse particular, uma limitação de pesquisa a ser compartilhada foi a distância entre as duas equipes de trabalho. Para minimizá-la, os recursos tecnológicos foram importantes aliados as reuniões realizadas por meio do *Skype*, programa de interação por meio de voz e imagem. Assim, o presente artigo obedece à seguinte estrutura: em um primeiro momento destaca a comunicação e a cultura na perspectiva interpretativa; em seguida, aborda-se o imbricamento entre esses conceitos; isto posto, apresenta as duas unidades de análise; e, somente então, tece suas considerações finais.

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA

A busca de outras visões para além do modelo mecânico da comunicação traz à tona um olhar mais amplo, não se configurando a comunicação como unidirecional. Daí nasce a perspectiva da

comunicação como processo interativo, no qual emissor e receptor alteram as posições de emissão/recepção de mensagens. Nesta perspectiva, os modelos transacional, dialógico e relacional ganham espaço. O transacional entende que as pessoas são simultaneamente emissores e receptores de mensagens (MORREALE, SPITZBERG e BARGE, 2007) uma vez que elas se concentram na construção de significados compartilhados, à medida que criam, estimulam e desenvolvem processos comunicacionais. Os estudos nesta área concentram-se na “interação entre sujeitos postos em comunicação” (BARROS, 2005, p. 42), tendo Bakhtin como o pioneiro nos estudos do diálogo entre interlocutores e sendo a interação verbal realidade fundamental da linguagem.

Em outra dimensão, o modelo relacional busca contemplar as possíveis interações entre a organização e seus *stakeholders*, considerando-os sujeitos do processo que atuam como interlocutores na relação. Isso significa disposição para compartilhar informações, interesses e demandas, visando a construção de sentido e o entendimento (OLIVEIRA; PAULA, 2007). Observa-se, no Brasil, que a área de ciências sociais, mais fortemente a administração, que abordava a comunicação em sua visão mais funcionalista – por exemplo, enfatizando a coordenação de atividades em uma organização (DAFT, 2008); privilegiando a habilidade dos interlocutores e a qualidade das mensagens escritas e orais; e levando em conta a comunicação que não consiste simplesmente em transmitir, mas imprimir significados (BLIKSTEIN, ALVEZ; GOMES, 2004) – vem ampliando seu olhar para uma abordagem que “posiciona essencialmente a comunicação no centro de organização” (HALL, 2004, p. 156). Mesmo assim entende-se como fortemente presente nos estudos organizacionais a visão da comunicação como ferramenta de gestão, havendo nas pesquisas sobre comunicação organizacional da área de administração “predominância de estudos funcionalistas” (BLIKSTEIN, ALVEZ; GOMES, 2004, p. 129). Esse artigo trata a comunicação na perspectiva interpretativa, a qual sugere que a comunicação forma a realidade organizacional a partir dos processos interativos. Os estudiosos entendem essa abordagem como uma possibilidade de se ir além dos estudos funcionalistas.

A comunicação organizacional tem sido um dos aspectos de análise adotados em estudos organizacionais sempre que se almeja entender a complexa dinâmica que o envolve. A necessidade de as organizações alinharem suas estratégias e seus objetivos para uma maior mobilização de suas equipes passa, indubitavelmente, por uma maximização de sua capacidade comunicacional. Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender quais avanços teóricos possibilitam um olhar mais crítico para as questões comunicacionais nas organizações da contemporaneidade.

Este artigo parte da premissa de que a metateoria interpretativa pode ser evocada como uma matriz conceitual que permite uma inversão no modo de perceber e de fazer comunicação nas organizações, uma vez que tal perspectiva tem o indivíduo como elemento central da narrativa e o torna capaz de construir sua realidade por meio da interação social. “O fenômeno social é definido pela construção de uma determinada realidade (BERGER; LUCKMAN, 1966, apud MARCHIORI, 2008b) por meio da linguagem, símbolos, e comportamentos que são expressos pelas pessoas nas organizações”. Robert Westwood e Stewart Clegg (2003) consideram que a essência da construção social é uma preocupação com a experiência vivenciada e a produção de sentido para as pessoas nos contextos em que vivem. Assim, comunicar é uma ação que envolve compartilhamento de sentidos e criação de significados. “A comunicação é um processo expansivo e voltado para a *inclusão* de novos elementos significativos” (DOWBOR, 2001, p. 23). Gergen e Warhus (2001) entendem que o processo da construção de significados é uma atividade social. “O significado, então, não se origina e nem é estocado dentro da mente para uso futuro, mas sim criado em ação e regenerado (ou não) dentro de um processo subsequente de coordenação” (GERGEN; WARHUS, 2001, p. 111 apud GERGEN). Dowbor (2001) afirma que “comunicar significa estabelecer comunidade e [...] esta nasce do fato de os homens se comunicarem uns com os outros, lançando entre si uma ponte de coisas comuns (conhecimentos, crenças, desejos, etc.)” (DOWBOR, 2001, p. 291).

Nota-se que a abordagem, que se pautava pela linearidade e pela persuasão (WOLF, 2001), dá lugar a uma perspectiva relacional, que propõe “a comunicação como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (FRANÇA e MAIA, 2003, p. 188). “Tomar as práticas discursivas enquanto ‘interações comunicativas’ significa enfatizar a presença dos sujeitos interlocutores e tomar as interfaces discursivas como momentos de negociação” (FRANÇA, 2005, p. 95). Fica claro que é fundamental que exista na organização a participação das pessoas para a construção das diferentes realidades.

A partir dessa abordagem relacional, pode-se então promover o entrelaçamento entre comunicação e cultura organizacional, uma vez que, conforme apresentado pelos autores citados até então, a comunicação se revela nos processos interativos, assumindo o papel de elemento aglutinador, por meio do compartilhamento de sentidos e da criação de significados. Ou seja, a comunicação, revelada nas interações sociais, constitui-se como processo fundante das organizações, não importa o caráter por elas assumido. “Interações são vértices de cruzamentos que permitem recompor a tessitura da rede, apreender o processo comunicativo enquanto um jogo de posicionamentos, marcado pela co-presença e mútua afetação dos interlocutores” (FRANÇA, 2005,

p. 95). A essa perspectiva soma-se o entendimento de que a comunicação não mais reflete uma realidade, pelo contrário, é “formativa”, no sentido de criar e representar o processo de organizar (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999, p. 396). Assim, culturas são criações comunicativas, que emergem e são sustentadas pelos atos comunicacionais das pessoas em uma organização (CONRAD e POOLE, 1998). “Não há culturas em abstrato, nem sem movimento articulado com o envolvimento de pessoas e estruturas sociais” (LOPES, 2003, p. 170).

Assim definida, a cultura desvenda-se como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social e que passa a ter valor para esse grupo em função da uniformidade de pensamento e ação. Portanto, a cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo. Para Guimarães e Squirra:

[...] os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente” (GUIMARÃES & SQUIRRA, 2007, p. 51).

Geertz (1983), propõe uma abordagem da cultura que está atenta à existência de diferentes interpretações de uma mesma realidade, pelos indivíduos membros de um determinado grupo. Assim sendo, a realidade deve ser entendida como um texto que, ao ser lido pelos atores sociais, fornece a cada um, conforme seu repertório de sentidos, uma interpretação. Logo, “Geertz entende a cultura como sendo a produção desse sentido, ou seja, uma inextrincável teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social” (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 78).

Uma organização também é um agrupamento social e, como tal, sua principal característica é promover a interação humana (MARCHIORI, 2009). Torna-se, portanto, dotada de cultura. A cultura organizacional se refere ao modo de agir e atuar dos atores envolvidos nos processos de uma dada organização. Explora-se, a partir desse posicionamento teórico, o imbricamento entre cultura e comunicação.

CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – O IMBRICAMENTO ENTRE OS CONCEITOS

Os estudos sobre cultura organizacional geram um complexo mosaico de abordagens, em alguns casos, muito próximos e, em outros, distintos (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006). Não há apenas complexidade na cultura, mas também na comunicação das organizações. A comunicação organizacional pode ser caracterizada, na primeira década do século XXI, como campo de multiperspectivas por abrigar teorias, métodos e domínios diversos de pesquisa, tornando-se, se não um consenso de paradigma – uma condição indesejável, segundo Mumby -, um reconhecimento de diferentes epistemologias e recursos com as quais os pesquisadores da área podem estabelecer relações entre comunicação e organização (CORMAN; POOLE, apud MUMBY, 2007, p.6).

Assim sendo, a comunicação nas organizações assume um papel que deixa de enfatizar a busca exacerbada pela eficiência, pela racionalidade excessiva ou pela primazia do controle sobre os indivíduos de maneira a levá-los a um melhor desempenho laboral – características inerentes ao paradigma funcionalista que, via de regra, se revela como aquele adotado na maioria das organizações que buscam manter-se perenes no mercado, possibilitando sua existência. Paradoxalmente, o que se percebe, hoje, é que, para responder satisfatoriamente às situações contingenciais e atender às demandas cada vez mais emergenciais, as organizações buscam redimensionar seus objetivos e, para tanto, também sua forma de se comunicar e de se relacionar com seus *stakeholders*. Dessa forma, a essência da comunicação também se transmuta e passa a defender a observância daquilo que lhe é peculiar, que a diferencia, ou seja, de sua cultura, abrangendo a perspectiva interpretativa como um movimento natural na evolução de suas práticas e processos.

Ao se considerar a perspectiva interpretativa, observa-se a cultura de uma organização como um constante aprender, ou como um texto constantemente reescrito e reinterpretado, produzindo diferentes sentidos, bem o oposto da postura positivista instrumental. A perspectiva interpretativa tem relação direta com os seres humanos em sua condição de atores sociais (MARCHIORI, 2008b). McAuley, Duberley e Johnson (2007, p. 36) comentam sobre a importância dos atores humanos e sobre o processo subjetivo de interpretação e entendimento que acaba naturalmente ocorrendo ao redor destes seres humanos no processo de construção de comportamento nas organizações. A visão interpretativa (*interpretive*) possibilita conceber as organizações como sistemas de construção social de significados compartilhados (SMIRCICH, 1983, p. 221). Os ambientes organizacionais são hoje marcados pela diferença e diversidade e não mais pelo controle, o que certamente amplia a

possibilidade de desenvolvimento das organizações. Deetz (2010) entende que no mundo contemporâneo, cada vez mais definido no tocante à mudança rápida, pluralismo e interdependência, há a necessidade premente das pessoas tomarem decisões conjuntas nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, a cultura organizacional é a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente.

Para isso, é preciso remeter-nos ao conceito de teia de significados proposto por Geertz (1973). Esse processo de tessitura da teia de significados se dá tão somente por meio das interações sociais - comunicação, ou seja, pelo compartilhamento dos sentidos atribuídos por cada indivíduo à realidade interpretada. As diversas interpretações são, então, somadas, acordadas e modificadas à medida que as interações ocorrem e, assim, forma-se a cultura – a teia de sentidos à qual se refere Geertz. É por meio desse processo que a organização torna-se possível e sua cultura se processa. Defende-se aqui que a cultura de uma organização se desenvolve, se mantém e evolui por meio da comunicação entabulada por seus atores, uma vez que a cultura envolve o aprendizado do modo de ser e de agir no agrupamento organizacional. Esse modo de ser e de agir é aprendido, e até mesmo definido, por meio de acordos sociais, dentro das interações entre os diversos grupos de pessoas.

Instaura-se, portanto, um processo de construção do universo simbólico, ou seja, do conjunto de significados atribuídos à realidade interpretada por cada um. Esse processo se constitui no que os autores deste artigo entendem ser comunicação. Estudos sobre comunicação organizacional, empreendidos por Putnam (1996) e Taylor (1996), ajudam a compreender como as organizações emergem das interações promovidas entre seus membros. James R. Taylor (1996) utiliza a metáfora do texto para exemplificar de que maneira a comunicação pode ser entendida como base das organizações. Para o autor, a ação organizativa da comunicação se revela no constante processo de tradução do texto em conversação e da conversação em texto. Nesse processo, o texto é, como Geertz define, a realidade constituída pelos indivíduos, ou a cultura de uma organização, e a conversação é o discurso, é a realidade apreendida por cada um dos indivíduos envolvidos no processo de interação. As conversações – interpretações da realidade – são convertidas em texto – cultura – e esse texto, cada vez que surge uma nova conversação, se transforma, e se reestrutura. “A organização é assim vista como o ambiente da comunicação (suplantando o campo interpretativo, tornando possível a tradução do texto em ação), mas é, também, vista como um produto da comunicação. O processo é cíclico” (TAYLOR *et al.*, 1996, p. 7, tradução livre).

Acreditamos que a organização não está em suas atividades, mas na *interpretação* delas. E trabalhar através de uma interpretação é um processo social (de fato o processo social que chamamos de “comunicação”) por meio de cada membro, ambos em busca da compreensão (no entanto tentativas) do que os eventos significam, organizacionalmente, enquanto eles simultaneamente reconfirmam suas próprias posições na rede através dos papéis que eles representam no processo interpretativo. (TAYLOR *et al.* 1996, p. 4, tradução livre).

Ao partir do reconhecimento de que a organização é, basicamente, comunicação e a sua cultura é constituída por meio da construção de significados firmados nas interações presentes no ambiente organizacional, Linda Putnam (1996), em seus estudos sobre a comunicação organizacional, propõe uma mudança na angulação por meio da qual os processos comunicacionais da organização são estudados. De acordo com a autora, a maneira mais comum de observar a comunicação nas organizações é outorgando-lhes o papel de fundo nos processos organizativos, colocando a comunicação como figura e a organização como fundo. Assim, sua abordagem assume o processo de conversação como fator fundante e mantenedor das organizações.

Logo, Putnam e Taylor, entendem que a organização é um constructo social que depende da capacidade de negociação de papéis, valores e padrões de seus membros para fazer, manter e evoluir. Portanto, é a comunicação que proporciona o surgimento da cultura organizacional, e é a segunda que, uma vez definida, orienta os processos da primeira dentro da organização. Pela discussão feita até então, verifica-se que a comunicação e a cultura organizacional podem ser melhor compreendidas por meio da perspectiva interpretativa, vale dizer, por uma abordagem valorativa dos processos comunicacionais que promovem e modificam as organizações e sua cultura, bem como valorizam as diversas interpretações de uma dada realidade, apontando a cultura como um emaranhado de sentidos que se lhe atribuem, porém que se explicam, se influenciam e se modificam para promover diferentes modos de pensar uma organização. A próxima seção deste artigo apresenta o relato de estudo empírico que teve como unidade amostral duas organizações do ramo da indústria gráfica, uma na cidade de Londrina (PR) e a outra em Belo Horizonte (MG).

A PESQUISA

Os relatos que seguem são resultado de uma análise de dados feita sob a perspectiva interpretativa da comunicação que, segundo Scroferneker (2003), considera as organizações como

culturas, ou seja, um processo que só pode ser apreendido através do subjetivo, da compreensão da rede de significados construída pelos sujeitos. A pesquisa assumiu um caráter qualitativo que, em sua essência, não procurou a generalização de fatos baseados em resultados, mas sim a realização de uma análise interpretativa das percepções e experiências vivenciadas pelo pesquisador no campo empírico. A coleta de dados foi realizada de julho a novembro de 2009 por meio de entrevistas em profundidade junto ao corpo gerencial e diretivo das organizações, tendo-se como instrumento de pesquisa um roteiro estruturado com questões abertas, aplicadas por contato pessoal. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os relatos são resultado da análise dos depoimentos colhidos no trabalho de campo e seu cruzamento com a pesquisa bibliográfica desenvolvida. Para que fosse possível avançar nas constatações empíricas, resguardou-se o mesmo quadro analítico para as duas empresas pesquisadas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A unidade amostral em Londrina foi uma organização do ramo de indústria gráfica que surgiu no ano de 1992. A organização atua na produção de material publicitário, editorial e cartonagens, possui 188 funcionários diretos, em um espaço de 14 mil metros quadrados. A organização caracteriza-se como privada, de médio porte, com perfil administrativo tradicional e familiar. O fator qualidade é prioridade e totalmente reconhecido, o que pode ser comprovado pelas diversas premiações conquistadas em âmbito regional e nacional.

As relações de poder e processo decisório se concentram na diretoria, que ouve e respeita as diferentes áreas da organização, tendo como prática reuniões com os chefes de setores com abertura para discussão e argumentação, processo que permite o estímulo ao diálogo e à descentralização. Esta característica é marcante visto tornar as pessoas diretamente mais responsáveis no desenvolvimento dos processos e das práticas do cotidiano. Em sua estrutura administrativa prevalece uma clara distribuição de funções e atividades.

O estudo revela que a comunicação é vista como elemento constitutivo no processo de produção de culturas, já que o desenvolvimento da comunicação se torna responsável por direcionar os processos culturais que permeiam o ambiente organizacional. O nível de comunicação estabelecido pela direção influencia no andamento de todas as produções necessárias para o crescimento e destaque da organização. Ao mesmo tempo, os depoimentos revelam a preocupação com a comunicação e, principalmente, com sua consequência, sendo nitidamente mais centrada nas

atitudes dos líderes e gestores, expressos nos depoimentos a seguir, que revelam a preocupação com a comunicação e com a cultura na Midiograf:

"Tudo é comunicação, ela é o segredo do sucesso. Quem possui maneiras de comunicação mais eficientes consegue trabalhar com muito mais tranquilidade."

"Prefiro suportar algumas falhas, alguns erros, do que burocratizar as relações interpessoais. A frieza nos relacionamentos é um problema sério. Elas gostariam que fosse tudo assim, mas elas não entendem as conseqüências que traz a frieza do relacionamento."

Os discursos de liderança e poder são ainda um dos norteadores da cultura, pois os líderes da gráfica Midiograf demonstram habilidade para conduzir os processos no sentido de influenciar seus liderados, sem apelo ao uso do poder, mas estimulando a capacidade de seus funcionários de forma descentralizada, democrática. Reconhecem as lideranças informais, conquanto seja evidente que a condução dos processos organizacionais seja instituída pela direção da Midiograf.

Por outro lado, mudança, criatividade e inovação podem ser vistas como fatores que impulsionam o desenvolvimento da Midiograf. A organização possui uma apurada percepção de mercado com um quadro de líderes que demonstra um comportamento pró-ativo e preparado para mudar, quando necessário para o aprimoramento e reconhecimento da organização. Há um processo de incentivo à criatividade e à valorização humana a fim de estimular ideias criativas que promovam a inovação da Midiograf ante a concorrência e demais *stakeholders*.

Observa-se, dentro da gráfica Midiograf, um espaço fortemente aberto para faces inovadoras como diálogo, criatividade, aprendizagem organizacional, comunicação e interação. E dentro destas é perceptível uma alta valorização da comunicação informal e interativa entre os atores organizacionais, o que amplia a flexibilidade da organização na tomada de decisão conjunta. A liderança da organização valoriza o capital humano em todo seu ambiente de trabalho, socializando o conhecimento por meio do compartilhamento de ideias, anseios e visões entre os níveis organizacionais (diretoria, gerentes e colaboradores).

Destaca-se na Midiograf um processo de comunicação que ocorre em todos os níveis e de maneira informal, sendo os relacionamentos interpessoais valorizados dentro do ambiente organizacional, o que facilita a promoção do diálogo e a criatividade. Nota-se a presença de missão, visão e valores, influenciados pela cultura individual de cada ator organizacional, difundidos por meio da rede informal e com extremo valor para o negócio da organização. Em Londrina, observa-se que a diretoria da Midiograf começa a entender a comunicação em uma perspectiva interpretativa,

mas ainda mantém um processo funcionalista por não priorizar os processos de comunicação em relação a outros afazeres da organização, classificados como mais importantes, como produção, vendas e tecnologia. Os discursos priorizam um processo de interação, que realmente ocorre entre os funcionários e é visto como um diferencial, mas que, levado por uma perspectiva funcionalista, acaba também focado em melhores rendimentos de trabalho.

No que concerne ao objeto empírico da cidade de Belo Horizonte pode-se dizer que o mesmo se autoconsidera como uma forte referência no segmento gráfico em se tratando de impressão de material promocional, foco principal de sua atuação. Isso inclui malas-direta, *folders*, cartazes, panfletos, cartões de visita, papelaria etc. Na editoria, seu principal foco é a impressão de jornais, livros, revistas e catálogos. Em sua carteira de clientes, 50% são agências de publicidade. Esse é um dos motivos para que a organização não realize trabalhos de criação gráfica e arte final.

Atualmente, a organização é composta por quatro setores bem definidos e que são responsáveis pelo funcionamento da estrutura como um todo. Como a organização não tem um organograma formal, a estrutura hierárquica é bastante simples e privilegia a funcionalidade. Não há gerência intermediária, ficando todos os funcionários do parque gráfico subordinados diretamente aos diretores. As relações de poder e processo decisório se concentram em seu diretor-fundador, conquanto ele se autodenomine como um gestor bastante tranquilo e acessível, atribuindo isso ao fato de que ele seria, na verdade, um operário gráfico por excelência, o que o levaria a participar ativamente de qualquer fase do processo, quando necessário.

A tomada de decisão em relação à expansão do negócio, à compra de equipamentos e a pesquisas sobre a modernização do parque gráfico é respaldada pela participação em feiras específicas, em encontros com outras empresas do setor e pela percepção dos sinais emitidos pelo mercado. O proprietário é também diretor do Sindicato das Indústrias Gráficas do Estado de Minas Gerais e isso o habilita a ter um relacionamento muito bom com os concorrentes. O que se viu foi uma organização relativamente sólida, com 40 anos de história e significativa relevância no cenário gráfico mineiro, com um comando de administradores muito mais intuitivos do que burocratas.

Em relação ao fato de a comunicação ser vista como elemento constitutivo no processo de construção de culturas, fica claro que isso não ocorre da maneira como prescrito em teoria. Não existem processos de comunicação que sejam pensados com a finalidade de delinear a cultura da organização, não obstante a cultura estar lá, com suas práticas e nos comportamentos idealizados por seus líderes. Essa apreensão se confirma pelos depoimentos a seguir, nos quais os gestores expressam seu posicionamento em relação à funcionalidade da comunicação praticada na organização.

“Verbal, só verbal, completamente verbal; também não temos reuniões periódicas, nem nada.”.

“É, ela é mais, ela tem uma CI, ela tem oral também, entendeu? Existe a ordem de serviço que você passa todas as informações, e ela vem detalhada por setores, entendeu? Cada setor, o trabalho entrou aqui na gráfica, a ordem de serviço acompanha até na hora de entrar dentro da Kombi da expedição. Então, aí, tem todas as informações que precisam do serviço. Alguma dúvida, eles vêm até a gente. Se surgiu, alguma dúvida, alguma coisa, pra gente tentar resolver.”.

Schein (2004) afirma que “quando examinamos a cultura e a liderança de perto, vemos que elas são dois lados da mesma moeda” (p. 10, tradução livre), ou seja, são indissociáveis. Logo, vê-se que é possível apreender muitos aspectos da cultura de uma organização por meio do pensamento de seus líderes e do seu comportamento no cotidiano do ambiente organizacional. Assim, uma primeira característica da empresa, no que se refere à liderança, é seu caráter paternalista. O presidente, na decisão sobre os rumos do negócio, mostra-se resistente em outorgar mais autonomia aos diretores, cabendo-lhes então apenas coordenar as atividades de seus respectivos setores, o que garante que as decisões da presidência sejam executadas. Além disso, essa concentração de poder tende a tornar o processo de decisão pouco participativo, frustrando os diretores da Organização.

Os diretores deixam transparecer, em seus discursos, um tom de desamparo quanto à atividade que exercem. Eles se consideram para-raios na Organização, sempre atuando sob as pressões advindas da presidência e dos possíveis questionamentos dos liderados. Outra característica da liderança é que, para o exercício de um cargo que, supostamente, confere poder àquele que o detém, não se exige a formação intelectual advinda do saber acadêmico, mas valoriza-se a competência, o conhecimento do trabalho gráfico a ser desenvolvido e a aptidão para a liderança, o que denota maior ênfase do saber fazer em detrimento do saber formal, capaz de possibilitar maior alinhamento com a capacidade de pensar estrategicamente a perenidade do negócio. O planejamento não é um traço característico do processo de gestão. As decisões têm caráter reativo e a visão é de curto prazo. Prova disso é que o Departamento Comercial é apontado como mais importante na estrutura organizacional e os gestores indicam que o único critério adotado para medir o desenvolvimento organizacional é o faturamento, esquecendo-se que há indicadores humanos e sociais também envolvidos no desenvolvimento de uma organização.

Por fim, identifica-se um forte indício de uma cultura operacional, que privilegia o fazer e os resultados imediatos em detrimento do alinhamento estratégico e da postura pró-ativa. Em relação à

mudança, à criatividade e à inovação como fatores que impulsionam o desenvolvimento das organizações, pode-se afirmar que a empresa adota um comportamento reativo em relação à inovação, sempre mobilizada a partir de um anterior movimento da concorrência. A inovação pertence a um passado cujo pioneirismo criou novos processos operacionais e garantiu à Empresa um nome no mercado. A criatividade se vincula tão-somente ao imediatismo necessário para que se encontrem soluções de curto prazo que atendam às demandas de momento.

Além do mais, a comunicação é sempre apontada como importante para disseminar normas, impedir que falhas aconteçam durante o processo industrial e promover a interação dos funcionários, a fim de propiciar um bom clima organizacional, um clima que estimule o aumento da produção e, conseqüentemente, o lucro. Ou seja, vincula-se ao que ela pode auferir de benefícios para o cliente. Se analisarmos profundamente os resultados dos estudos empíricos, a comunicação apresenta-se nitidamente como uma ferramenta, um instrumento e não como um processo que mobiliza as pessoas para a construção das diferentes realidades.

No estudo realizado na gráfica mineira, a linguagem não é vista como uma possibilidade real de “[...] atualizar e concretizar a existência racional da empresa” (GUERRA, 2006, p.153), mas como a simples função de ser o transporte da informação, conforme o próprio fundador defende. Os discursos são elaborados com a finalidade de aumentar a produtividade, o que implica a elaboração de atividades ou a cessão de benefícios que deixem os funcionários mais felizes e, portanto, menos insatisfeitos com as condições da produção, que incluem trabalhos extras nos finais de semana.

O estudo de caso mineiro revela a inexistência de um discurso homogêneo em que os gestores partilhem de uma visão mais consensual sobre a identidade da Empresa e para onde ela pretende ir. A inexistência de missão, visão e valores definidos e difundidos entre o corpo funcional age como um limitador do envolvimento das pessoas com a Organização. No entanto, uma ressalva deve ser feita: a pesquisa limitou-se a apreender a percepção dos gestores em relação às diversas faces da cultura da empresa que se viabilizam graças à comunicação. Os funcionários, importantes elos nesse diálogo entre forma e fundo, não foram ouvidos e podem ser objeto posterior de pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se resgatar o referencial teórico e ao ser ele colocado diante dos resultados finais obtidos nos dois campos empíricos, torna-se relevante considerar alguns aspectos: a) os estudos sobre a cultura e a comunicação organizacional ainda se concentram na perspectiva funcionalista, com

ligeiro incremento para a perspectiva interpretativa. b) há maior probabilidade de que surjam novas questões empíricas em razão do avanço teórico.

A discussão teórica revela a existência de um inequívoco imbricamento entre cultura e comunicação e a necessidade de desenvolver estudos que possam ampliar o nível de compreensão da perspectiva interpretativa, entendendo-se que a comunicação se revela como articuladora da dinâmica organizacional. A discussão e a revisão da literatura realizadas indicam um caminho seguro para o avanço dos estudos de cultura e comunicação, desde que haja uma intensificação de estudos que contemplem essas perspectivas, e que se possa constituir comunidades do discurso sobre a temática, eliminando-se iniciativas isoladas e solidificando-se as bases de referência. Cultura e comunicação são, em essência, temas imbricados e não desarticulados, conforme questionado no início desse artigo.

Para Marchiori (2008b), “culturas de relacionamento surgem com o objetivo de promover o desenvolvimento do ser humano, sendo a comunicação sua gênese”. Assim, o comportamento humano não pode mais ser visto como uma variável dependente de um ambiente e sim, segundo Flávio Vasconcelos (2007, p. 30), como um “agente de construção desse ambiente”.

O relato das experiências em Londrina e Belo Horizonte ampliou as possibilidades de nosso quadro analítico. A empresa de Londrina possui maior compreensão da comunicação como insumo estratégico e um impulsionador de suas competências distintivas. A empresa belorizontina apresenta menor grau de entendimento da comunicação, tendo como direcionamento uma comunicação muito mais informacional e mecanicista do que relacional. Cada organização deve ser entendida e percebida em suas singularidades, observando principalmente o que faz sentido em cada uma das realidades. Os estudos desenvolvidos revelam a existência de uma dinâmica que subverte algumas lógicas, como, por exemplo, a de dizer-se que as organizações avançam rumo a adoção de uma comunicação que se aproxima mais de uma perspectiva integradora e/ou relacional. As experiências revelam a necessidade de reflexão sobre o valor da comunicação e o entendimento de que os discursos dos líderes devem encontrar ressonância em suas atitudes. Os estudos da cultura e da comunicação passam a depender da análise dos diferentes cotidianos, dos contextos que os seres humanos promovem nas organizações e não mais do entendimento de que realidades existem independentes dos processos de interações entre os seres humanos.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone; SOARES, Ana Thereza. **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

BARROS, D. L.P. A comunicação humana. In: FIORIN, José Luiz. **Introdução à lingüística**. 4 Ed. São Paulo, SP: Contexto, 2005, p. 25-53

BLINKSTEIN, I.; ALVES, M.A.; GOMES, M.T. (2004) Nota técnica: Os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. V. 3. Ação e análise organizacionais. SP: Atlas, 2004, p. 126-130.

CARRIERI, A.de P.; LEITE-DA-SILVA, A.R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações; conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M.(Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 51-75

CLEGG, S. ; HARDY, C.. **Studying organization: theory & method**. London: Sage, 1999.

CONRAD, C.; POOLE, M.S. **Strategic organizational communication: Into the twenty-first century**. 4. Ed. Fort Worth: Harcourt Brace College, 1998.

DAFT, R.L. **Organizações: teorias e projetos**. 2.ed. SP: Cengage Learning, 2008.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M.(Org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 83-102.

DOWBOR, L.et al (Orgs.). **Desafios da comunicação**. RJ: Vozes, 2001.

FRANÇA, V.R. V. Problemas metodológicos e conceituais na análise de programas populares de TV. In: CAPPARELLI, S.; SODRÉ, M.; SQUIRRA, S. **A Comunicação revisitada**. Porto Alegre: Sulina, 2005. p. 85-118.

FRANÇA, V.V.; MAIA, R.C. M. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M.I.V.de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. SP: Loyola, 2003, p. 187-203.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York : Basic Books, 1973.

_____. **Local knowledge**: further essays in interpretive anthropology. New York: Basic Books, 1983.

GERGEN, K.J.; WARHUS, L. Therapy as social construction. In: GERGEN, K.. J. **Social constructions in context**. London: Sage, 2001. p. 96-114.

GUERRA, M.J. Contribuições da teoria lingüística à abordagem da cultura e da comunicação organizacional. In: MARCHIORI, M.(Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

GUIMARÃES, A.S.. & SQUIRRA, S.C.deM.. **Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Revista FAMECOS. 2007, nº 33, p. 46-52.

HALL, R. H. **Organização**: estruturas, processos e resultados. 8. Ed. SP: Prentice Hall, 2004.

JAIME JÚNIOR, P. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. Revista de Administração de Empresas. 2002, vol. 42, nº 4, p. 72-83.

LOPES, L.C. Hermenêutica, teorias da representação e da argumentação no campo da Comunicação. In: LOPES, M.I.V.de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. SP: Loyola, 2003, p. 163-185

MARCHIORI, M. **Cultura organizacional**: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008a.

_____. Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A.T.(Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 179-200.

_____. **A Comunicação como Lugar e Processo para a Humanização das Organizações nas atuais Relações de Trabalho**. São Paulo: ABRAPCORP, Abril de 2009.

MCAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. **Organization theory: challenges and perspectives**. Harlow, England: Pearson Education, 2007.

MORREALE, S.P.; SPITZBERG, B.H.; BARGE, K.J. 2.ed. **Human communication: motivation, knowledge, and skills**. United States, Thomson Wadsworth, 2007.

MUMBY, D. K. **Comunicação organizacional**. Trad. de Heloiza Matos e alunos da disciplina Gestão da Comunicação nas Organizações. SP: Faculdade Cásper Líbero, 1.sem, 2006. In: RITZER, G (ed.). *Encyclopedia of sociology*. New York: Blackwell, 2007.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. SP: Paulus, 2007.

PUTNAM, L.L. et al. Metaphors of Communication and Organization. Clegg, S. R., C. Hardy, and W. R., Nord. **Handbook of Organization Studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Managing organizations: current issues**. London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2004.

SCROFERNEKER, C.M.A. *Perspectivas teóricas da comunicação organizacional*. **Boletín temático ALAIC – Comunicación para Latinoamérica**. Ano III, n. 11, junho/2003. Disponível em<[http:// www.eca.usp.br/boletin11](http://www.eca.usp.br/boletin11)>. 22/04/2010.

TAYLOR, J.R. et al. **The communicational basis of organization:** between the conversation and the text. Fevereiro de 1996. Disponível em <[http://: www.blackwell-synergy.com](http://www.blackwell-synergy.com)>. 22/04/2010.

VASCONCELOS, F.C.de. **Dinâmica organizacional e estratégia:** imagens e conceitos. SP: Thomson Learning, 2007.

WESTWOOD, R.; CLEGG, S. **Debating organization:** point-counterpoint in organization studies. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003.

WOLF, M. **Teorias da comunicação.** 6 ed. Lisboa: Presença, 2001.