

Imbricações entre Cultura Organizacional e Relações Públicas¹

Bruno Carramenha
FAAP, São Paulo/SP

Resumo

O estudo do conceito de cultura vem se transformando e atualizando frequentemente dadas as questões sociais – indissociáveis – que são ininterruptamente impactadas pelos efeitos da globalização. O presente artigo, a partir da revisão bibliográfica, reconhece como este conceito tem impactado o campo da das Relações Públicas. Isto a partir de um olhar histórico para a construção da noção de cultura organizacional, conceito este herdado dos estudos antropológicos e espelhado para a realidade das empresas. Compreendeu-se a importância do entendimento acerca de questões culturais por parte dos profissionais de Relações Públicas para o desenvolvimento de seu trabalho nas organizações, entendendo as Relações Públicas como função responsável pela gestão dos relacionamentos organizacionais, com vistas à compreensão e integração de interesses a partir do diálogo e da troca de informações.

Palavras-chave

Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Relações Públicas.

Introdução

Os estudos acerca da cultura organizacional se estabeleceram e popularizaram como campo de conhecimento na segunda metade do século XX. No início, a produção científica deste tema estava vinculada aos estudos organizacionais no campo da administração de empresas e da psicologia organizacional. Ao transpor os conceitos de cultura, advindos da antropologia cultural, para o ambiente empresarial, os estudos da cultura organizacional neste contexto voltaram o olhar às particularidades das corporações de forma a auxiliar a gestão a lidar com os desafios contemporâneos nos negócios.

Fica bastante evidente, ao mergulhar na bibliografia específica que há diferentes – e divergentes – correntes de estudo e entendimento do conceito de cultura organizacional. As próprias referências antropológicas que sustentam tais conceitos têm suas dissidências, que se refletem e espalham na apropriação do conceito pelas escolas de negócios e administração de empresas, especialmente.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho GT 5. Comunicação intercultural e interseccionalidade, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Barabosa (2002, p. 11) explica que os “teóricos de administração procuram chamar a atenção para a importância da esfera simbólica do mundo organizacional” ao adotar este termo. As principais causas que levaram aos estudos da cultura no contexto organizacional foram, especialmente, o declínio da produtividade norte-americana frente aos modelos japoneses. Barbosa (2002, p. 12) reconhece ainda, entretanto, que o termo “cultura organizacional” é usado como uma espécie de “caixa preta, na qual se coloca tudo aquilo que não se conhece e para o qual não se encontra uma explicação mais tangível e mensurável”.

Mais recentemente, os estudos da cultura organizacional passaram a integrar o campo da Comunicação e das Relações Públicas, a partir do entendimento de alguns autores de que, sendo a comunicação elemento fundamental de manifestação cultural, reconhecer a cultura organizacional também é uma forma de entender como empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho. Este repertório – defendemos – será fundamental na gestão da comunicação nas organizações, mesmo na condução da tradicional rotina da função do comunicador. Para Ferrari (2016) o processo de comunicação e o processo da formação da cultura organizacional são dimensões indissociáveis.

Desta forma, este artigo pretende, a partir de revisão bibliográfica, reconhecer as possíveis imbricações conceituais entre cultura e comunicação no contexto das organizações e seus impactos no campo das Relações Públicas. Para isso, vale-se das obras de autores de diferentes campos teóricos, com um interesse mais específico naqueles que já se dedicaram a olhar para as conexões possíveis sobre a práxis da comunicação no contexto da cultura.

Iniciamos o texto com um olhar contemporâneo sobre a cultura no seu entendimento mais abrangente, a partir do reconhecimento dos impactos que a globalização trouxe para este campo de estudo. Em seguida, passamos pela trajetória dos estudos sobre a cultura no contexto das organizações, reconhecendo as organizações como grupos culturais. A investigação segue para uma exploração acerca da comunicação nas organizações, teorias de Relações Públicas e os espaços que esta atividade ocupa neste contexto, para, enfim, nos aproximarmos dos estudos que promovem a imbricação dos conceitos de comunicação e cultura, a partir de um olhar de como o profissional de Relações Públicas pode se valer do conhecimento cultural para o desenvolvimento de sua atividade nas organizações.

O entendimento da cultura na contemporaneidade

Amplamente debatida e conceituada, a noção de cultura, como a própria definição, demanda constantes atualizações e revisões, especialmente considerando-se o contexto contemporâneo. Hall (2014) alerta para as mudanças que a globalização traz no jeito de

entender a sociedade, antes “como um sistema bem delimitado” (2014, p. 39) e, agora, a partir de uma perspectiva de reordenação da vida ao longo do tempo e do espaço. Isto porque, com a aceleração dos processos globais “se sente que o mundo é menor e as distâncias mais curtas, que os eventos em determinado lugar têm um impacto imediato sobre pessoas e lugares situados a uma grande distância” (HALL, 2014, p. 40).

Ganesh (2015, p. 31), reconhece que a globalização torna cada vez mais fluida a informação, gerando o que denomina “reflexividade global”, e dá ao indivíduo conscientização sobre temas globais e locais, permitindo a ele que se conecte com outros em torno de temas em comum. O autor defende, assim, que “é preciso reformar urgentemente as ideias, sejam elas populares ou acadêmicas, da cultura em si, para que seja possível tratar dos importantes temas distópicos da atualidade” (GANESH, 2015, p. 26).

Desde o início dos estudos acerca da cultura, no final do século XIX, por Taylor, considerado o pai-fundador da antropologia britânica, a noção de cultura não é universal e apresenta divergências entre os estudiosos de acordo com sua linha teórica (MARCHIORI, 2008). Em linhas gerais, os estudos se ocupam de reconhecer e identificar a manifestação de ideologias, valores, atitudes, normas, comportamentos, símbolos, rituais, costumes, por determinados grupos.

Para Ferrari (2009, p. 139), em seu sentido mais amplo, cultura pode ser entendida como um conjunto de valores, normas, crenças, costumes que determina o comportamento humano e permite que ele seja percebido de maneira compreensível em certo contexto e “sua materialização inclui desde as expressões artísticas até as manifestações sociais e linguísticas”. Barros e Prates (1996, p. 16) chamam atenção para o aspecto dinâmico da cultura, que, ainda que seja “uma estrutura de significados socialmente estabelecida [...]”, é um processo vivo, que se transforma em função do funcionamento da sociedade. Assim, como matéria viva, se modifica nas interações, nas relações e nas experiências (ASSIS; NEPOMUCENO, 2008).

Como se refere à formação de comportamentos coletivos e se baseia, necessariamente, nas relações que se estabelecem entre os indivíduos, o conceito de cultura, recorrentemente, se intersecciona com a noção de identidade. Ganesh (2015), numa reflexão contemporânea, observa que a globalização potencializa interações culturais entre diferentes povos, e acaba por gerar uma cultura híbrida e múltipla, dentro de um contexto provisório e constantemente sujeito a mudanças, impactando, assim, o processo de identificação do indivíduo. Para Hall (2014), o olhar para cultura deveria ser no sentido de entendê-la como um *dispositivo discursivo* que representa a diferença, como uma das formas de promover a identidade do sujeito.

Já Cucho (2002) defende uma diferenciação entre os conceitos de cultura e identidade cultural. Para o autor, participar de determinada cultura não necessariamente significa valer-se de (toda) sua identidade. Dependerá da “estratégia de identificação”, uma deliberação do sujeito sobre a complexidade social a qual está submetido (CUCHE, 2002). Neste sentido, Caldas (2012, p. 90) afirma que “se por um lado somos um produto de nosso meio, de nossa história e da cultura que nos engendra, por outro somos também seus artesãos”.

Optamos por desenvolver esta breve revisão do conceito de cultura a partir prioritariamente da visão de autores contemporâneos, uma vez que, não raro, muitos deles, ainda que não como objeto central de seu estudo, consideram as organizações como relevante grupo ao qual os indivíduos desejam vincular sua identidade, com cultura específica.

Breve trajetória dos estudos de cultura organizacional

A variedade na conceituação da noção de cultura em seu sentido mais amplo se verifica também na conceituação de cultura organizacional, esta, entretanto, muito mais recente nos registros científicos. Apesar de haver desde a década de 1930 referências no campo da administração à transposição dos estudos da antropologia cultural para as organizações, é só a partir da década de 1980 que o conceito de cultura organizacional “tomou forma, passando a ocupar cada vez mais espaço no entendimento das organizações” (MARCHIORI, 2008, p. 78). Nesse mesmo sentido, Carrieri e Silva reforçam que:

Ao voltarem o foco para a cultura no contexto organizacional, os estudiosos trouxeram essa diversidade e a ampliaram, pois reinterpretaram os conceitos ao aplicá-los nas organizações e envolvê-los, mais intensamente, em questões específicas, como os interesses e conflitos típicos da relação capital-trabalho (CARRIERI; SILVA, 2014, p. 34).

Publicado na revista *Business Week*, em outubro de 1980, o artigo “*Corporate Culture – the hard-to-change values that spell success or failure*” é considerado o grande impulsionador da popularização do conceito de cultura organizacional. Em 1983, a academia teve seu marco na abordagem da cultura organizacional, a partir da publicação de uma edição exclusiva sobre o tema no *Administrative Science Quarterly* “na qual a cultura é vista como produto e processo continuamente criado pelas pessoas nos processos de interação” (MARCHIORI, 2008, p. 81). Nesta época passam a surgir algumas dezenas de autores – nem todos eles acadêmicos, diga-se –, em sua maioria norte-americanos, que se dedicam a teorias e definições para o conceito, que ganhava abordagens de aplicação prática, como reforçam Carrieri e Silva:

a despeito de uma suposta neutralidade científica, os estudiosos “adequaram” os conceitos a seus próprios posicionamentos em relação a essas questões. Por exemplo, dependendo da perspectiva adotada, é possível privilegiar interesses

do capital ou do trabalho, ou seja, além de um campo de estudo, a cultura passou a fazer parte do repertório das tecnologias de gestão organizacionais, sendo utilizada para vários objetivos, por meio de uma infinidade de perspectivas (CARRIERI; SILVA, 2014, p. 34)

Barbosa (2002) reconhece que a apropriação dos estudos de cultura pelos autores vinculados aos estudos organizacionais gera, entre os antropólogos, inquietudes e incômodos de natureza epistemológica, identitária e ideológica. Há uma sensação de que a lógica que permeia o universo organizacional não leva em conta os anos de refinamento e complexidade cultural que a antropologia conquistou. Além disso, “a apropriação por parte de executivos, líderes organizacionais e gestores de todos os tipos de linguagem da cultura retirou dos antropólogos o distanciamento crítico e a postura intelectual independente que sempre tiveram em relação às instituições do capitalismo” (BARBOSA, 2002, p.8).

Isto porque uma característica comum dos estudos iniciais da cultura organizacional era o tratamento “teórico-prático” do tema, abordando exemplos de empresas bem-sucedidas e cravando as características determinantes deste sucesso. Em geral, as referências valorizavam o modelo japonês e apresentavam dicas e passos que poderiam ser seguidas por outras empresas e as tornariam campeãs de sucesso, como o papel inspirador dos grandes líderes, por exemplo (FREITAS, 2013).

Neste período inicial, os estudos no campo da administração acerca da cultura organizacional por vezes destacavam o papel relevante que o Japão e suas características particulares desempenhavam na economia, além disso, dedicavam-se a realizar uma discussão epistemológica sobre o conceito, e é também neste período que emergem consultores e teóricos com abordagens que transformam o conceito de cultura em uma variável da estratégia gerencial (BARBOSA, 2002).

A partir da década de 1990 o conceito começou a ser relacionado com a crescente intensidade da competição global, ressaltando a necessidade de as organizações implementarem mudanças a partir do entendimento da complexidade cultural, característica deste momento da história. Nesta década, o passado ganhou ares de obsoleto, inclusive as ideias que sustentavam os modelos de gestão (FREITAS, 2013) e, assim, o período caracterizou-se por:

- definição e inclusão do conceito cultura organizacional como ativo intangível das organizações;
- questão epistemológica da mensuração da cultura;
- seu uso em um contexto mais de estratégia empresarial do que gerencial;
- sua relação íntima com um contexto de mudança na agenda política social e ética das organizações por pressão da sociedade;
- liderança corporativa como um dos seus principais agentes de promoção (BARBOSA, 2002, p.13)

Mais recentemente, os reflexos da globalização com crescentes negociações de fusão e aquisição de empresas e o aumento no processo de internacionalização de organizações do mundo todo demandam dos administradores um entendimento das diferenças e semelhanças tanto das empresas negociadas quanto dos novos mercados explorados, fatores que reaqueceram os estudos da cultura organizacional.

Com o avanço da globalização, o contato intercultural, até então restrito aos segmentos seniores das organizações e aos expatriados, expandiu-se e rotinizou-se, ao mesmo tempo em que sua complexidade passou a ser melhor percebida. Trabalhar em e com times “multiculturais” e operar em mercados culturalmente diversos são experiências que passaram a integrar o cotidiano organizacional, significando um diferencial competitivo para jovens gerentes, e sendo consideradas exigência básica para qualquer líder organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2007, p. 63).

Somam-se a isso as mudanças sociais e tecnológicas características do século XXI, que às empresas têm demandado novas formas de gestão de pessoas para dar conta dos novos formatos organizacionais – tais como as práticas de horário de trabalho flexível para empregados de grandes centros urbanos, *home office*, escritórios compartilhados, gerenciamento de times à distância, entre tantas outras. Outro fato relevante no estudo da cultura organizacional que se destaca nas primeiras décadas deste século é a convivência de diferentes gerações trabalhando no mesmo ambiente organizacional, como ilustram Carramenha, Cappelano e Mansi:

a força de trabalho é composta por pessoas que têm comportamentos, princípios e valores distintos. É evidente que o ambiente interno das empresas acaba por sofrer fortes influências derivadas dessa pluralidade e, se não estiver preparada, pode vivenciar um choque de gerações que dá origem a inúmeros conflitos no dia a dia (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 22).

Adicionalmente, na contemporaneidade, as organizações têm assumido uma relevância nunca antes vista na vida dos indivíduos, que deflagram novas formas de relação e identificação dos sujeitos com as organizações. Sobre este tema, Freitas (2006) observa que as empresas vêm se fortalecendo e ganhando espaço socioeconômico e também político e cultural “à medida que a geração de empregos e a maior competitividade dos mercados internos e externos se tornam cruciais para a sobrevivência das sociedades modernas” (p. 36). Mais fortes, as empresas se tornaram “polos da legitimação social”, e, naturalmente, regeradoras do tecido social (FREITAS, 2006).

É importante salientar que nesta relatada evolução histórica do conceito, uma definição não exclui ou invalida a outra. Em muitos casos, inclusive, são complementares. Há, no entanto,

neste campo de estudo, duas principais perspectivas teóricas que determinam sua aplicação prática nas organizações: a abordagem interpretativista, também conhecida como simbólica ou cognitiva, que considera a cultura como uma *metáfora* da organização, o que ela é; e a abordagem funcionalista, que considera a cultura como uma *variável* da organização, algo que ela tem (FREITAS, 1991); (CÉSAR, 2009); (FERRARI, 2009); (CARRIERI; SILVA, 2014).

Carrieri e Silva (2014) resgatam o mapeamento desenvolvido por Smircich (1983) com as raízes dos estudos sobre cultura nas organizações.

Perspectiva de estudos sobre cultura nas organizações		Raízes antropológicas	Raízes organizacionais	Representante
Cultura nas organizações como:		Cultura como:	Organizações como:	
Variável da organização	Variável independente (gerência comparada)	Instrumento de necessidade humana	Instrumentos sociais para realização de ações	Malinowski
	Variável interna (cultura corporativa)	Mecanismo adaptativo e regulatório	Organismos adaptativos aos processos de mudança do ambiente	Radcliffe-Brown
Metáfora da organização	Cognição organizacional	Sistema cognitivo, gerado pela mente humana, por meio de preceitos definidos	Sistemas de conhecimento, formadas por redes de significados subjetivos	Goodenough
	Processo psicoestrutural	Projeção de processos inconscientes	Espaços de manifestações do inconsciente, na condição de formas e práticas organizacionais	Lévi-Strauss
	Simbolismo organizacional	Sistema de símbolos e significados, no qual a ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida	Padrões de discursos simbólicos, mantidos por meio de agrupamentos simbólicos, tais como a linguagem	Geertz

Tabela 1: Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações (adaptado de Smircich, 1983 apud. CARRIERI; SILVA, 2014, p. 39-40).

Independentemente da abordagem teórica, é relevante notar que elementos de comunicação estão presentes em todas as propostas dos acadêmicos supracitados. Para Iasbeck (2010), a razão desta constatação é simples: “onde não há interação – e, portanto, não há condições de comunicação – também não haverá condições de se alimentarem processos culturais” (p. 139).

Desta forma, acadêmicos do campo da comunicação e das Relações Públicas passaram a integrar em seus estudos acerca da comunicação no contexto das organizações uma defesa da necessidade do reconhecimento cultural para o sucesso do trabalho. De acordo com Freitas (1997), foi Maryan Schall, em 1983, que defendeu os estudos da cultura organizacional

enquanto fenômeno de comunicação. No Brasil, são de meados da década de 1990 os primeiros estudos no campo da comunicação organizacional que diretamente problematizaram e referenciaram a cultura como conceito fundamental para a compreensão da comunicação no âmbito das empresas.

Organizações, cultura e comunicação: um espaço para as Relações Públicas

A despeito da tradicional e funcionalista corrente de estudos das Relações Públicas, centrada na gestão estratégica e arraigada no pensamento empresarial dos Estados Unidos², há um forte movimento de autores de diferentes nacionalidades que se dedicam a repensar a atuação das Relações Públicas a partir de um questionamento paradigmático, que leva a um entendimento mais amplo da atividade, baseado nos desafios contemporâneos, e que defendem a integração das questões culturais na gestão da comunicação das organizações como Freitas (1997), Holtzhausen (2002), Marchiori (2008), Ferrari (2009), Sriramesh (2009), Oliveira (2009), Edwards, 2011, Bardhan & Weaver, 2011, Carramenha, Cappellano & Mansi (2013) e Marques & Mafra (2014).

No campo das Relações Públicas, há duas abordagens (complementares, porém) distintas que dão conta da integração dos conceitos de cultura à prática comunicacional nas organizações. Uma abordagem possível de se olhar para a cultura integrada à práxis das Relações Públicas é no que concerne ao movimento de internacionalização das empresas, ou seja, quando as organizações se deparam com contextos sociais e culturais bastante diferentes daqueles que estão acostumadas em seu país matriz. Outra abordagem, se dedica a entender como as particularidades de cada organização – independentemente de onde esteja instalada – podem ajudar ou atrapalhar o processo de comunicação.

Sobre esses aspectos, Sriramesh (2009) defende que, no estudo das Relações Públicas, há de se fazer a diferenciação entre cultura social e cultura organizacional, ainda que ambas influenciem na maneira como as pessoas se comunicam e como respondem à comunicação da organização. Isto porque, como membros de uma sociedade, os públicos externos estão imbuídos das idiosincrasias específicas de seu contexto cultural e, adicionalmente, os empregados estão aculturados por certas características únicas que são específicas das organizações (SRIRAMESH, 2009). Estas duas manifestações culturais, entretanto, se retroalimentam e se influenciam mutuamente.

² Sobre este aspecto, debatemos a formação do campo das Relações Públicas como um subcampo da comunicação, no artigo apresentado neste mesmo Congresso, no ano de 2019. Ver CARRAMENHA, Bruno. Afinal, o que é Comunicação com Empregados? **Anais XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, SP: Abrapcorp, 2019

Por um lado, o avanço da globalização e as crescentes transformações sociais causadas pelas novas tecnologias de comunicação aumentam a ambiguidade e a incerteza nas relações sociais (KENT; TAYLOR, 2011). Por outro, no contexto das empresas, estas transformações também têm causado mudanças, que são reflexo do contexto social.

Como evidencia Bauman (2001), ante uma relação duradoura que se estabelecia no passado entre empregado e empregador, contemporaneamente, num período de “relações líquidas”, o emprego passou a ser como “um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias” (BAUMAN, 2001, p. 187). Para o autor, é crescente o desengajamento do trabalho, que se estabelece a partir de uma sensação do empregado de ser dispensável, e cujas consequências são a alta mobilidade de emprego de forma a evitar a frustração iminente (BAUMAN, 2001). De forma bastante ilustrativa, Ganesh (2015) evidencia esta relação, ao problematizar este contexto a partir um componente que ele denomina de “comportamento empreendedor” no sujeito contemporâneo; esse conceito trata das transformações que os meios de comunicação digital estabeleceram nas relações sociais deram mais autonomia e voz aos indivíduos e destruíram as fronteiras entre comunicação interpessoal e organizacional – “o indivíduo se transforma em organização” (GANESH, 2015, p.33)

Estas reflexões salientam como a cultura social impacta a cultura organizacional, assim como a necessidade de as organizações trafegarem por diferentes terrenos culturais. Para Kent & Taylor (2011), toda a ambiguidade e incerteza aqui evidenciadas abrem espaço para que a prática de Relações Públicas se manifeste de forma valiosa nas organizações. Entretanto, Bardhan & Weaver (2011), ao refletir sobre os *gaps* na produção acadêmica da área de Relações Públicas, apontam, entre os três principais espaços a serem preenchidos neste campo, a necessidade de integração e teorização do conceito de cultura de maneira mais complexa no campo das Relações Públicas. Para os autores, a relação entre cultura, comunicação, contexto e poder tem que guiar os estudos de Relações Públicas, de forma a estabelecer direção para a prática (BARDHAN; WEAVER, 2011).

Resgatamos, então, uma das primeiras defesas de integração dos conceitos de comunicação e cultura no contexto organizacional, feita por Schall em 1983 e retomada por Freitas (1997) que reforça “a organização como um fenômeno de comunicação e sua cultura se estabelece e se modifica e se cristaliza por meio da comunicação; portanto a cultura deve ser tratada como comunicação” (p. 44). Entendemos que no adequado balanceamento desses conceitos, as Relações Públicas têm um espaço para demonstrar seu valor estratégico às organizações. Considerando a relação com empregados, a comunicação é fundamental para

ajudar este público “a se encontrar numa dada cultura” (CARRAMENHA, CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 57).

Entretanto, nos lembra Mansi (2014) que a gestão formal da comunicação nas organizações é uma função recente e com origem na prática. “Talvez resida aí uma característica muito marcante da função: seu aspecto instrumental (MANSI, 2014, p.21).

Ainda assim, a comunicação tem impacto significativo no processo de mudança ou amadurecimento cultural, com potencial de favorecer o desenvolvimento de processos bem-sucedidos nas organizações. Freitas (1997) defende que, por meio da atuação do profissional, a comunicação pode “auxiliar na diminuição da dor e da ansiedade provocadas pela incerteza” (p. 45).

Reconhecido como um dos grandes direcionadores dos estudos contemporâneos da cultura organizacional, Schein (2001) defende que para reconhecer a cultura das organizações há de se reconhecer questões de sobrevivência externa, tais como missão, estratégias e os sistemas de detecção e correção de erros; além das questões de integração interna, como linguagem, identidade e relacionamentos; assim como pressupostos mais profundos. O autor dedica parte de sua produção a debater como a interação estabelecida pela liderança nas organizações impacta a cultura e defende que liderança e cultura são dois conceitos entrelaçados, “dois lados da mesma moeda”, ambos necessários para um entendimento mútuo (SCHEIN, 2001).

Considerações finais

As transformações sociais e tecnológicas vistas na contemporaneidade modificam as relações humanas e demandam uma nova forma de se relacionar – mais rápida e mais transparente – tanto em níveis interpessoais quanto nos organizacionais. Assim, a sociedade contemporânea apresenta uma necessidade de estruturação da comunicação – e das relações – de forma nunca vista no ambiente organizacional.

Desta forma, a gestão da comunicação das organizações tem ganhado um espaço estratégico na contemporaneidade, e o profissional de Relações Públicas vem buscando assumir seu lugar neste contexto. O levantamento bibliográfico aqui exposto nos conduz a uma reflexão sobre a necessidade do (re)conhecimento da cultura organizacional para uma compreensão mais contemporânea dos desafios organizacionais.

A cultura somente se estabelece e se alimenta por meio da comunicação. Com a comunicação denominada *funcional*, é possível organizar e institucionalizar os comportamentos valorizados (ou não) e, portanto, traduzir a cultura por meio dos instrumentos

oficiais da organização. Assim, é primordial na gestão da comunicação que se leve em conta o possível impacto que se pode causar nos públicos com os quais se relaciona. É necessário que o profissional à frente da atividade de Relações Públicas tenha precisão na definição das mensagens, use adequadamente os veículos disponíveis em balanço com a comunicação de liderança para conduzir um trabalho em consonância com a cultura organizacional, seja na necessidade de uma mudança cultural ou na valorização daquela existente.

Já por meio da comunicação *processual*, a cultura também se estabelece e se alimenta, já que esta forma de comunicação atua fortemente na criação da realidade e do mundo social dos empregados a partir das relações que eles estabelecem entre si. Dessa forma, o público não deve ser visto como um agente passivo da cultura. Ao interagir, o indivíduo influencia a cultura organizacional, apesar de, em geral, ter pouca consciência disso.

Portanto, defendemos que o profissional de Relações Públicas, na gestão da comunicação nas organizações, seja conhecedor das questões culturais – do ponto de vista teórico e prático – para que, no realizar de sua função, considere adequadamente o contexto antes de agir, aumentando suas possibilidades de assertividade na função.

Referências

ASSIS, Cássia Lobão; NEPOMUCENO, Cristiane Maria. **Estudos contemporâneos de cultura**. Campina Grande, PB: UEPB/UFRN, 2008.

BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor, 2002.

BARBOSA, Livia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, jan.-jun/2007.

BARDHAN, Nilanjana; WEAVER, Kay. Public Relations in Global Cultural Contexts. In _____. **Public Relations in Global Cultural Contexts**. Ed. Routledge, 2011.

BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 1996.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre. In. MOTTA, Fernando. C. Prestes; CALDAS, Miguel. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2012

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: In House, 2013.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues da. Cultura organizacional *versus* cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle a compreensão. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

CHU, Rebeca Alves. **Modelo Contemporâneo da Gestão à Brasileira**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

CUCHE, Denys. Cultura e Identidade. In. CUCHE, Denys; PEREIRA, Miguel Serras; GANDRA, Fernando. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru, SP: Edusc, 2002.

EDWARDS, Lee. Defining the object of Public Relations Research: a new starting point. **Public Relations Inquiry**. No. 1, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das Relações Públicas Internacionais na sociedade contemporânea. **Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional**, Ano 12, n.12, jan/dez. 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo, SP: Summus, 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo, SP: Makron, 1991.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 5ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GANESH, S. Da Inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e Comunicação nos nossos dias. In. MOURA, Claudia P.; FERRARI, Maria Aparecida (orgs.). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre, RS: EdiPUCRS, 2015.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomáz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014.

HOLTZHAUSEN, Derina R. Towards a postmodern research agenda for public relations. **Public Relations Review**. V. 28, Issue 2, Ago/2002.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

KENT, Michael; TAYLOR, Maureen. How Intercultural Communication Theory Informs Public Relations Practice in Global Settings. In. BARDHAN, Nilanjana; WEAVER, Kay. **Public Relations in Global Cultural Contexts**. Ed. Routledge, 2011.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações**. Jundiaí, SP: InHouse, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARQUES, Ângela C.S.; MAFRA, Rennan L. M. Diálogo e organizações: cenas do dissenso e públicos como acontecimento. **Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**. Londrina, PR: Abrapcorp, 2014.

OLIVEIRA, Ivone. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom**, Edição Especial, nº 10/11, 2009.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro, RJ: José Olympio, 2001.

SRIRAMESH, Krishnamurthy. The Relationship Between Culture and Public Relations In. _____; VERCIC, Dejan. **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice**. England: Routledge, 2009.