

## **Área Temática:**

### **Administração Geral**

## **Título:**

**A criação de uma cultura organizacional: uma perspectiva comunicacional.**

## **AUTORES**

### **IVAN ROBERTO FERRAZ**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
ivanferraz@hotmail.com

### **DIEGO GALLI ALBERTO**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
diegoimagine@hotmail.com

## **Resumo**

A comunicação é um tópico de grande importância nos estudos organizacionais. Através dela são emitidas mensagens com grande variedade em seus objetivos, sejam as emissões e transmissões destas mensagens realizadas de maneira consciente ou inconsciente.

Os processos de comunicação influenciam direta ou indiretamente diversos aspectos das organizações. A relação entre cultura organizacional e comunicação é discutida por este ensaio, que levanta a seguinte questão: as empresas trabalham as questões relativas à comunicação em seu processo estratégico de formação e manutenção de uma cultura organizacional?

Este ensaio sugere que as mensagens acarretam na criação da cultura organizacional através da comunicação, emitindo e transmitindo os elementos já intrínsecos em valores, crenças e costumes.

Para o melhor aproveitamento e adequação de um modelo cultural condizente com as expectativas e desejos dos fundadores ou da alta administração de uma organização, deve-se atentar para o fato de que os fatores que determinam a emissão de mensagens, dentre eles o indivíduo e a coletividade, que, por sua vez, geram o sistema de valores compartilhados por meio da comunicação, são as bases para a criação da cultura organizacional.

## **Abstract**

The communication is a topic of great importance in organizational studies. Through communication, messages with great variety on its objectives are emitted. The emissions and transmissions of these messages might be in conscientious or unconscious way.

The communication process affects directly or indirectly many aspects of the organizations. The relation between organizational culture and communication is argued by this paper, that raises the following question: are the companies working the communications questions during the strategical process of the creation and maintenance of a culture?

This paper suggests that messages creates the organizational culture through the communication, emitting and transmitting the values, beliefs and customs.

For the best use and adequacy of a cultural model that attends the expectations and desires of the founders and the organization board, it's important to be aware that the factors that determine the emission of messages, among them the individual and the collective, are the bases to creation of the organizational culture.

### **Palavras-chave:**

Cultura Organizacional, Comunicação, Comportamento Organizacional.

### **Introdução**

Quando são abordadas as influências da comunicação sobre a cultura organizacional é impossível estudar o assunto de maneira isolada, pois existem obstáculos que tornam incompleto o desenvolvimento do tema ou os propósitos do estudo, como o incalculável número de variáveis e a profundidade que acompanham essa abordagem e a necessidade de relacionar comunicação e cultura organizacional a contextos teóricos e práticos.

A comunicação nas organizações e suas respectivas culturas é um tema em discussão, visto que as empresas necessitam ter planejamento para adotar métodos comunicativos que possam vir a resultar num modelo ideológico cultural desejado pela alta administração. Inicialmente este ensaio trabalha, por meio de uma revisão bibliográfica, os significados de comunicação e cultura organizacional, analisando as questões conceituais acerca dos objetos deste estudo.

Falar sobre a relação da comunicação com a cultura organizacional significa perceber os diferentes aspectos que permeiam o assunto e tratá-los de forma adequada. Para isso, esse estudo busca investigar os aspectos de ligação entre estes dois campos do saber.

Portanto, são tratadas as principais questões da comunicação e da cultura organizacional, para depois se alcançar o entendimento da forma como a comunicação atua sobre a criação da cultura, esta que se encontra alicerçada sobre um chão de valores individuais e coletivos embutidos nos procedimentos formais e informais da organização.

Este artigo, de natureza teórica, sugere que a cultura implantada dentro de empresas tem seus alicerces e fundamentos, tais como: valores, crenças e costumes, mas que somente através da comunicação é possível haver a criação e transmissão desta cultura.

### **Conceitos e elementos da comunicação**

Desde a existência do homem na Terra, no momento em que passou a viver em sociedade, a comunicação é um elemento que jamais se desvinculou de suas maiores necessidades, tais como a socialização e o compartilhamento de desejos e informações, e, permanentemente, esse esforço o acompanha para que possa haver a troca de pensamentos e experiências.

Vindo do latim “communicare”, a palavra comunicar tem significação de “pôr em comum”. A palavra comunicação deriva do latim “communis”, que significa “comum”. Chiavenato (1994) nos revela que “a palavra comunicação refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social”.

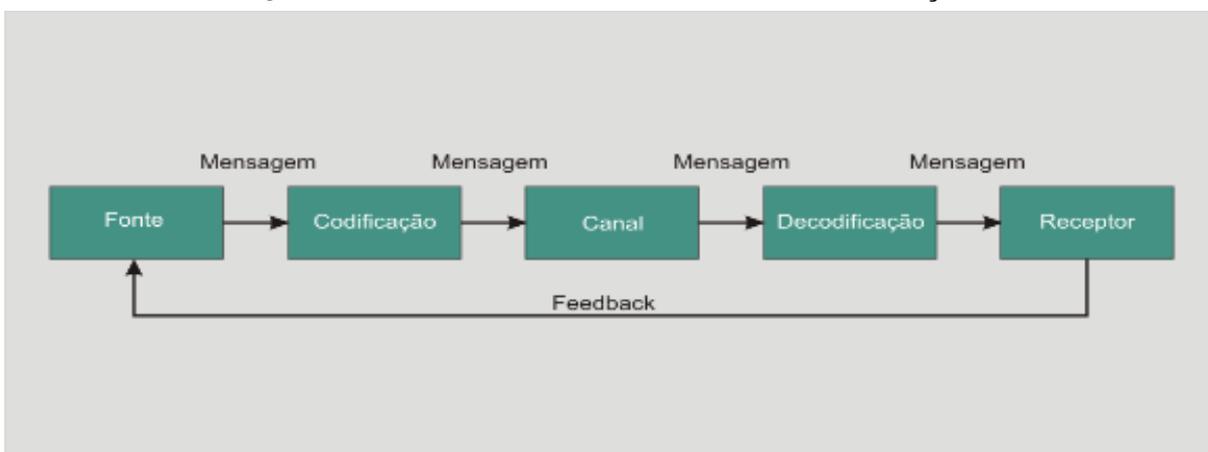
Penteado (1997) define comunicação humana como “o intercâmbio compreensivo de significações, através de símbolos”. Já Aristóteles (1946) apud Berlo (1968) definiu o estudo da comunicação como a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”.

Sartini (1980) diz ser necessário “conceber a comunicação como a utilização de qualquer meio pelo qual um pensamento é transmitido, de pessoa a pessoa sem perder tanto quanto possível a sua intenção original”.

Chiavenato (1994) trata comunicação como sendo “o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas” e “se refere ao intercurso feito por palavras, letras ou símbolos e envolve o intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações”.

Citam-se os elementos complementares que detalham todo o processo, que, segundo Robbins (2002), tem um modelo “composto de sete partes: (1) a fonte de comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor e (7) o feedback”. O modelo de processo de comunicação retratado pelo autor pode ser visualizado a seguir:

### Quadro 01 – O Modelo de Processo de Comunicação



Fonte: ROBBINS, 2002, p.277.

### Conceitos e elementos de uma cultura organizacional

Segundo Chiavenato (2000), “cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. O mesmo autor nos traz que a organização é “um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade”. (CHIAVENATO, 2000, p. 446)

Robbins (2002) relata como é recente essa visão da existência de uma cultura em organizações:

A idéia de enxergar as organizações como culturas – onde existe um sistema de convicções compartilhado por todos os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 80, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas.

Toda organização possui uma cultura, independentemente da intensidade com a qual ela atua e influencia o comportamento e atitudes dos membros dessa organização. Sua relevância para a gestão geral da organização é facilmente percebida, e a compreensão acerca do assunto proporciona muitas vantagens aos indivíduos componentes de um grupo organizacional e seus administradores: “Compreender em que consiste a cultura de uma organização, como ela é criada, sustentada e aprendida pode melhorar nossa capacidade de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho” (ROBBINS, 2002, p.498). O mesmo autor torna claro este principal ponto de atuação de uma cultura, de influência a comportamentos e atitudes, ao afirmar que “uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara da “maneira como as coisas são feitas aqui” e que “ela oferece estabilidade a organização”. “Dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e atitudes de seus membros” (ROBBINS, 2002, p.497).

Estas possíveis influências significativas sobre o comportamento e atitudes de seus membros se caracterizam, logo em princípio, pela adequação ou não de um indivíduo candidato a se vincular com a organização e, após, já com o vínculo estabelecido, a cultura, sustentada por regras e regulamentos formais, direciona os indivíduos membros da empresa a determinados padrões de comportamento e atitudes. De acordo com Robbins (2002), “depois de contratados, uma forte cultura organizacional, sustentada por regras e regulamentos formais, assegura que todos eles vão se comportar de maneira relativamente uniforme e previsível”, sendo desta maneira, portanto, o modo como uma cultura organizacional pode exercer influências sobre o comportamento e atitude dos membros da empresa.

Assim como ocorre em relação à conceituação de comunicação, muitas são as definições existentes para cultura organizacional. Mas, primeiramente, procura-se definir o que vem a ser organização, já que este estudo se refere a dois elementos, comunicação e cultura, em atuação organizacional. Pode-se tratar organização, segundo Mayntz (1980) apud Lakatos (1997), como “formações articuladas, em sua totalidade, com um número necessário de membros. Têm funções internas diferenciadas, possuem, de maneira consciente, fins e objetivos específicos e estão ordenadas de forma racional, pelo menos intencionalmente, tendo em vista o cumprimento desses fins e objetivos”. Robbins (2002) define organização como uma “unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, para atingir um objetivo comum”.

Para o auxílio ao entendimento da cultura organizacional torna-se interessante obter a compreensão do processo de institucionalização, que ocorre “quando uma organização assume uma vida própria, independente de seus fundadores ou quaisquer de seus membros, e adquire imortalidade” (ROBBINS, 2002, p.498). O mesmo autor revê que “quando uma organização adquire uma permanência institucional, os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto-evidenciados para seus membros”. Então, a institucionalização é o processo pelo qual a organização passa a não mais depender de seus fundadores para existir, e essa situação tende a produzir uma mesma visão, por parte dos membros, em torno dos valores considerados ideais para aquela organização.

Para Schein (1992) apud Lakatos (1997), “a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos que ele aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. No entendimento do mesmo autor, “cultura é, principalmente, o que se transmite às novas gerações participantes de um grupo social” e segundo Lakatos (1997, p.122) “estudar o que os novos participantes de um grupo aprendem é, de fato, uma boa maneira de descobrir alguns dos elementos de uma cultura”. De acordo com uma perspectiva de Schein (1992), novos integrantes terão apenas conhecimento superficial dos aspectos e conhecimentos envolvidos na cultura de determinado grupo até que alcancem posição permanente ou recebam concessão do grupo para conhecerem “segredos” desse mesmo grupo. O que nos permite afirmar que é através do processo de socialização que

indivíduos vão assimilando os principais pressupostos, surgidos de suas percepções, de determinada cultura. Socialização é “o processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa humana aprende e interioriza os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências de agentes sociais significativos, adaptando-se, assim, ao ambiente social em que deve viver” (ROCHER, 1971 apud LAKATOS, 1997, p.123).

Lakatos (1997) sugere que “a observação e as entrevistas de membros regulares ou mais antigos é o caminho para se obter uma visão mais aguçada desses pressupostos compartilhados”. Ainda a respeito de socialização, Van Maanem (1989) apud Fleury & Fischer (1989) afirma que “alguma socialização sempre ocorrerá quando uma pessoa se movimentar no interior da organização e passar a assumir um novo papel”.

Retornando o foco sobre a definição de Schein (1992), uma vertente que merece importante atenção reflete a influência da cultura que incide no campo de ação comportamental, o qual foi mencionado ao início deste capítulo:

Schein adverte que sua definição de cultura não inclui padrões comportamentais, embora alguns deles, especialmente rituais formais, refletiriam pressupostos culturais. O comportamento é sempre determinado pela predisposição cultural (percepções, idéias e sentimentos padronizados) e pelas contingências situacionais que surgem do ambiente externo. Assim, o comportamento pode ser uma reflexão de experiências individuais similares e/ou de estímulos provenientes do ambiente. (LAKATOS, 1997, p.123)

Um outro fator, este que aborda a provável dimensão organizacional onde uma única e exclusiva cultura pode atuar, é tratado por Lakatos (1997, p.123):

A definição de Schein (1992) não especifica o tamanho da unidade social que legitima uma cultura. Sua experiência com grandes organizações demonstra que as variações entre os subgrupos são substanciais, sugerindo que não é apropriado falar da “cultura” de uma IBM, General Motors ou da Shell Oil. Certas hipóteses são compartilhadas entre todas as unidades de uma organização, legitimando a expressão cultura organizacional, muito embora, ao mesmo tempo, se possam encontrar várias subculturas com integridade própria. Algumas dessas subculturas podem conflitar entre si, com a alta administração e os operários sindicalizados. Todavia, apesar dos conflitos, as organizações possuem pressupostos comuns que entram em ação durante uma crise ou quando um inimigo comum é encontrado.

Tratando da dimensão ocupacional de uma cultura, Robbins (2002) aborda a existência dessas “miniculturas dentro da organização, geralmente definidas por designações de departamento e separação geográfica”, denominadas pelo autor como subculturas.

Esses pressupostos comuns acima citados são denominados por Robbins (2002) como valores essenciais pertencentes a uma cultura dominante intrínseca nas respectivas subculturas. “A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos da cultura de uma organização, nos referimos à sua cultura dominante” (ROBBINS, 2002, p.500). “É essa visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta” (TIMMERMAN, 1996 apud ROBBINS, 2002, p.500).

Uma visão que difere através de uma contraposição à proposta de Schein (1992), destacando que em culturas empresariais existem “valores, signos e símbolos” e também o risco de propagação de valores vinculados apenas aos “poderosos” com o encobrimento de

novos elementos que podem influenciar e modificar a cultura, é realizada por Aktouf (1995) apud Lakatos (1997), e tem alguns de seus principais pontos relatados por Eva Maria Lakatos:

Aktouf (1995) levanta a questão de que nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade. O estado de cultura é atingido à medida que os membros da coletividade percebem sua identidade comum, chegando ao ponto de assumir como pessoal o interesse coletivo. (LAKATOS, 1997, p.123/124)

Aktouf (1995) apud Lakatos (1997) define cultura como sendo um “conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”. Segue a opinião de Aktouf (1995), relatada por Lakatos (1997), com um levantamento de questões que propicia grandes reflexões em razão da implementação ou surgimento de uma só cultura:

Cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, mensurados, tratados e construídos. É um todo complexo que inclui saberes, crenças, arte, leis, moral, costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade, inclusive técnicas e artefatos. Ele questiona como é possível não se mudar nada na essência do modelo de produção industrial dominante – marcado por tradição, conflito, egoísmo, individualismo e autoritarismo – e esperar obter-se, por meio da simples virtude de um novo vocabulário e “valores” fabricados nos escritórios patronais, uma cultura monolítica em uma comunidade ruidosa na fábrica. Quem deve ceder? A cultura patronal ou a cultura operária? Esta pergunta é ingênua e a resposta é evidente quando se conhecem as forças em causa; porém, é ainda mais ingênuo acreditar que culturas de dirigentes e culturas operárias procedem da mesma base e que bastaria ajudá-las a se revelarem como tal (aí se encontra, sem dúvida, um dos nós do fracasso da cooperação nas empresas dos regimes socialistas...) (LAKATOS, 1997, p.124).

## **A perspectiva da comunicação**

Para dar continuidade a este ensaio que prevê uma abordagem acerca da geração de uma cultura organizacional e, através disto, demonstrar a maneira como atua a comunicação para essa criação, explicitando também, sua atuação na manutenção e construção da realidade que sobrevém a cultura organizacional, será agora tratada a integração destes aspectos.

Basta entrar em qualquer organização para logo ser assaltado por uma presença informe. Paira no ar um mistério que faz as vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: “decifra-me ou te devoro”. A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por

conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam. Para não dar um mau passo, o recém-chegado mantém-se alerta: desliza com prudência minuciosa; procura captar significados nas entrelinhas; mede e compara silêncios e posturas; pouco se atreve a dar notícia de si, para não destoar; sabe-se estranho, forasteiro, outro – tal qual um imigrante; pisa em ovos, cheio de dedos e mesuras; move-se nos limites das boas maneiras; escuda-se nas idéias recebidas do senso comum. (SROUR, 1998, p.167)

O trecho acima citado faz referências a diversos elementos da cultura organizacional, em especial, ao universo simbólico pertencente à cultura. O ponto ao qual busca-se alcançar é que, em um universo simbólico e numa cultura organizacional, somente através do processo da comunicação, intencional ou não, é que se concretiza, para a visão de indivíduos, o sistema compartilhado de valores da organização, ou seja, o entendimento da cultura organizacional. O número de mensagens que se recebe em uma organização é incalculável, e são estas, em suas mais diversas características, que fazem com que, depois de decodificadas, a cultura de uma organização seja percebida como tal (a percepção de que uma determinada cultura existe) e compreendida de acordo com seus valores.

Baseado em Robbins (2002), a primeira etapa e fonte que inicia o processo de criação de uma cultura são os próprios fundadores. “Os fundadores de uma empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização” (ROBBINS, 2002, p.506). O mesmo autor descreve como ocorre o processo de criação de uma cultura:

Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a visão dos seus fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, a personalidade completa dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

Fundamentadas neste processo de criação da cultura acima descrito, serão identificadas as formas de influências que a comunicação tem sobre esse processo de criação.

Na contratação, como já mencionado anteriormente, o processo de seleção procede com a finalidade de contratar funcionários com perfis que possuem maior probabilidade de adequação aos valores compartilhados por aquela organização, tendo conhecimentos e habilidades imprescindíveis para a boa execução de suas atividades de trabalho; isto levado em conta a filosofia dos fundadores da organização. O rastreamento desses valores embutidos nos indivíduos e consistentes com os da organização será realizado por interpretações de mensagens emitidas, intencionalmente ou não, e interpretações das mensagens recebidas pelos fundadores ou contratantes. Dessa maneira, a atenção consciente ou inconsciente voltada ao processo comunicativo, será para os atributos individuais relativos com os da organização, portanto, a comunicação será o principal instrumento para o momento de seleção e contratação. Mensagens consideradas positivas serão aquelas que melhor se adaptam ao desejo da organização.

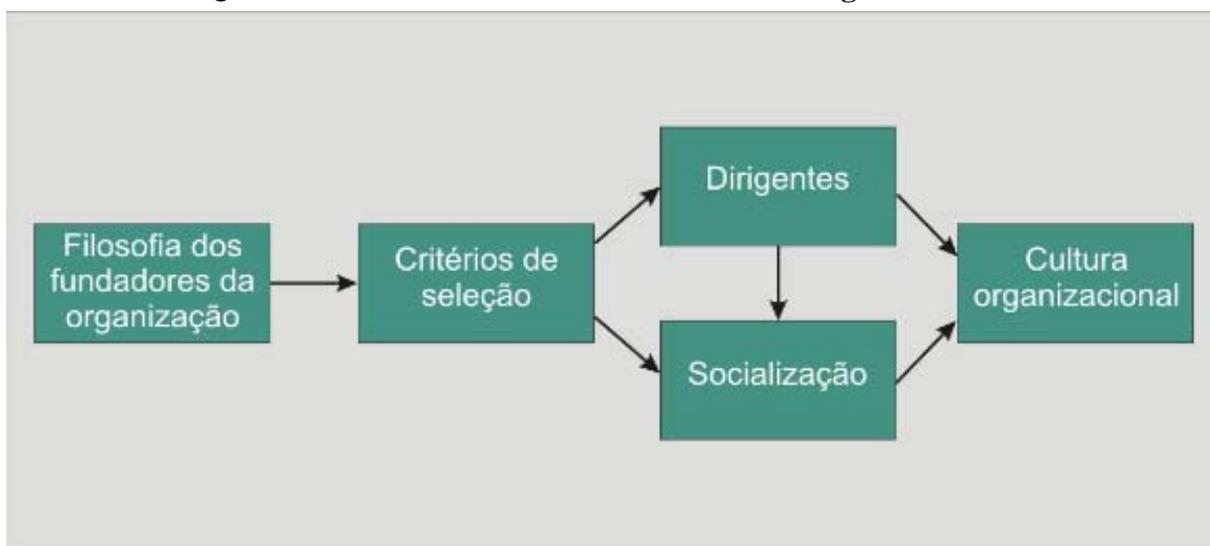
Após a contratação e, portanto, início do vínculo do indivíduo com a organização, este só será mantido caso sua adaptabilidade à cultura dessa organização seja suficientemente aceitável. A busca por uma boa adaptação por ambas as partes só ocorrerá através da comunicação; a organização passará mensagens com finalidade de instrução ao funcionário, e o mesmo retornará com feedbacks (doutrinação e socialização). A qualidade dessa

comunicação, seja ela verbal ou não-verbal, implicará ou não na estabilidade de ocupação ou vinculação do indivíduo perante a organização.

Robbins (2002) salienta que “o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem à cultura, recompensam quem a adota e penalizam (ou até expulsam) aqueles que a desafiam”. A interpretação e análise desses fatores só se tornam possíveis após uma ampla gama de emissão e decodificação de mensagens.

É por meio da doutrinação e socialização inicial realizada pelos fundadores, que será construído um padrão de modelo, este determinará, daquele momento em diante, os valores, as convicções e as premissas que deverão ser encontradas no ambiente de determinada organização. Todo este processo de formação da cultura organizacional pode ser melhor visualizado no modelo abaixo:

**Quadro 02 – Como se Formam as Culturas Organizacionais**



Fonte: ROBBINS, 2002, p.511.

De acordo com Morgan (1996), “ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneira distintas”. Acrescentando algumas manifestações, que assumem formas variadas, citadas por Srour (1998), elas são em sua totalidade emissoras ou transmissoras de mensagens de convicções sociais ou saberes:

Princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches.

Kanaane (1999) considera a cultura organizacional composta de três dimensões: a material, que seria o sistema produtivo; a psicossocial, que seria o sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e a ideológica, esta referente ao “sistema de valores vigentes na organização”. O mesmo autor relata que “tais interações retratam o grau de formalidade e de informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou a

menor flexibilidade das relações entre seus membros, e em que nível os mesmos respondem e participam das condições vigentes”. No presente estudo, é considerada, diferentemente da proposta deste autor que propõe a comunicação apenas na dimensão psicossocial, a comunicação como agente essencial de atuação nas três dimensões.

As relações de poder e autoridade refletem as posições ocupadas pelo indivíduo no contexto organizacional; esta situação assinala o conjunto delimitado pelo sistema de papéis e status, o conjunto de normas e valores, o fluxo de informações que reforçam as posições socialmente mantidas. Estas posições denotam e refletem os graus de influência e realizações dos respectivos indivíduos (NANNANE, 1999, p.39).

As idéias relatadas pelo autor permitem uma análise sobre o modo como a comunicação influi nos elementos que por ele foram referenciados.

O sistema produtivo é gerido através de uma linha de comando, os dirigentes, que instruem através de mensagens que direcionam todo o sistema. A dimensão psicossocial é criada pela própria interação entre os indivíduos funcionários de determinada organização, esta que é feita somente através do processo de comunicação. A dimensão ideológica é composta pela difusão de valores existentes no ambiente, o que se dá também pela comunicação.

A interação dessas dimensões reflete a cultura que, por sua vez, retrata o uso, maior ou menor, da comunicação formal ou informal aplicada dentro da organização.

De acordo com Robbins (2002) “as redes de comunicação definem os canais pelos quais a informação flui. Esses canais podem ser de dois tipos: formais e informais”. A comunicação realizada por meio de redes formais é geralmente em sentido vertical e voltada para as relações pertinentes às atividades de trabalho. A comunicação informal “é livre para fluir em qualquer direção, passar por cima dos níveis de autoridade e pode satisfazer as necessidades sociais dos membros dos grupos, bem como facilitar a execução de tarefas” (ROBBINS, 2002, p.282). Ambas são geradoras e transmissoras da cultura organizacional.

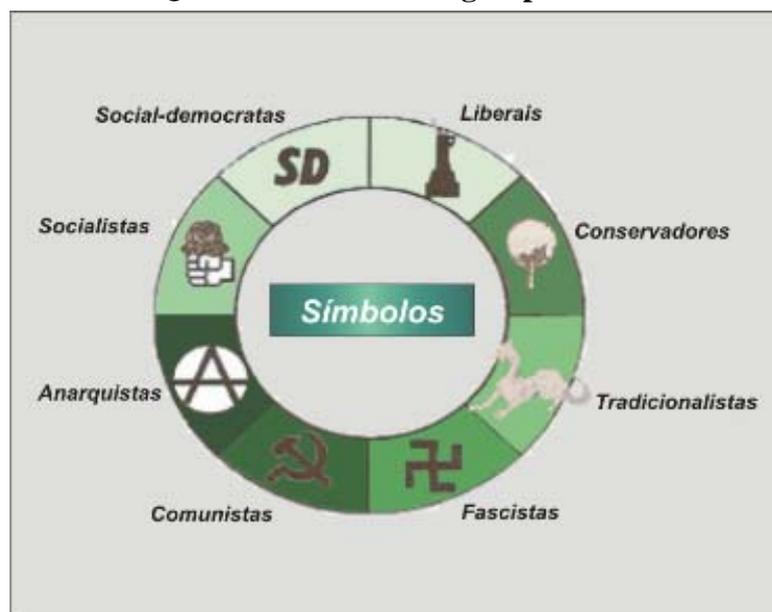
Quando se entra em uma organização e, por exemplo, se avista um sofá velho e esfarrapado, uma parede com tinta descascada e com trincas, um chão consideravelmente sujo, atendentes com aparência de mau-humoradas, equipamentos obsoletos, etc., tem-se de imediato a percepção de que aquele ambiente não está sendo bem administrado ou cuidado. Em uma situação inversa, ao adentrar-se num ambiente onde se encontram pessoas sorridentes, uma decoração deslumbrante, um atendimento respeitoso e eficaz, equipamentos de última geração, entre outras coisas positivas, a impressão passada é de que aquela organização, ao contrário da relatada no primeiro exemplo, está sendo muito bem cuidada e administrada. Este raciocínio é simplesmente para demonstrar, como talvez um dos principais focos e principal desenlace deste presente estudo, que não só pessoas emitem mensagens, mas que tudo emite alguma forma de mensagem, intencional ou não, e que através da decodificação realizada pelos receptores, com sua respectiva interpretação (coerente ou não), será transmitida e percebida a cultura ali existente.

As comunicações não-verbais são “mensagens enviadas através dos movimentos do corpo, das entonações ou ênfases que colocamos nas palavras, das expressões faciais e da distância física entre o emissor e o receptor” (ROBBINS, 2002, p.285), e dividem-se, segundo o mesmo autor, na linguagem corporal e paralingüística. A linguagem corporal consiste nos movimentos do corpo, como gestos e expressões faciais e, segundo Robbins (2002), “difere de uma cultura para outra”. A paralingüística “descreve os aspectos não-verbais da comunicação, que englobam o tom de voz, o ritmo da fala, as pontuações e outras características que vão além das palavras faladas” (ROBBINS, 2002, p.286). Acrescenta-se aqui, além dessas duas formas de comunicação não-verbal, a comunicação ideológica

realizada através de símbolos e demais formas, como vistas no exemplo há pouco explorado e que permite afirmar a existência de uma comunicação visual baseada em elementos sem vida, mas que trazem uma mensagem a ser interpretada.

A figura que segue proporciona um exemplo de mensagens emitidas na forma de símbolos que carregam uma ideologia compreendida por grande parte das pessoas:

**Quadro 03 – As ideologias políticas**



Fonte: SROUR, 1998, p.190.

Enfim, através da emissão e transmissão de mensagens, em suas mais variadas intenções e dimensões, pode-se auxiliar a estratégia da organização com um bom planejamento e verificações dos processos de comunicação que ajudarão a construir, aprimorar e manter a cultura organizacional adequada a essa estratégia.

### **Considerações finais**

Visto a atuação da comunicação sobre a criação e implementação de uma cultura organizacional, através da emissão e transmissão de mensagens por meio de fatores relevantes para essa criação, torna-se importante o ganho de conhecimento, por parte de administradores e profissionais de áreas afins, sobre a relação comunicação e cultura organizacional.

Através da aplicação desses conceitos relatados neste presente trabalho, profissionais responsáveis por determinar estratégias e modelos organizacionais têm a possibilidade de lidar com os elementos emissores e transmissores de mensagens, tais como já citados: o indivíduo e a coletividade da organização, e elementos considerados sem vida pertencentes ao ambiente de produção daquela organização.

Com isso, organizações alcançarão o sucesso ao obter as respostas desejadas advindas da boa adequação dos funcionários e da própria imagem interessante à organização, ambos resultados de análises mais qualificadas devido à compreensão de que a comunicação, com suas funções e barreiras que devem ser conhecidas e trabalhadas, vem a ser um elemento gerador da cultura organizacional.

Por meio do entendimento da relação comunicação e cultura organizacional, o administrador pode obter melhor adequação de um modelo de cultura às estratégias da

empresa, o que será realizado com análises das mensagens emitidas dentro de um ambiente organizacional. A atenção deve ser voltada para os processos comunicativos considerando todos os elementos pertencentes à organização como sendo emissores de mensagens.

Desta forma, consciente da existência das barreiras à comunicação eficaz e compreendendo as respectivas funções da comunicação e da cultura organizacional, a alta-administração proporcionará análises e gerência sistêmica da comunicação, o que trará bom controle e desempenho produtivo em relação à cultura aos demais níveis organizacionais.

## **Referências Bibliográficas**

BALCÃO, Y.F. **O comportamento humano na empresa**: uma antologia. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1968.

CAVALCANTE, F.; PASIN, R.; MARTELANC, R. **Avaliação de empresas**: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PENTEADO, J.R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SARTINI, I. **Comunicação**: caminho para o sucesso. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.