

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

ROSÂNGELA AZEDO DE OLIVEIRA

A influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais  
de uma instituição de ensino superior católica no Amazonas

Manaus  
2015

ROSÂNGELA AZEDO DE OLIVEIRA

A influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais  
de uma instituição de ensino superior católica no Amazonas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação. Área de concentração: Ecosistemas Comunicacionais.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud

Manaus  
2015

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

O48i Oliveira, Rosângela Azedo de  
A influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino superior católica no Amazonas / Rosângela Azedo de Oliveira. 2015  
133 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Maria Emília de Oliveira Pereira Abbud  
Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Comunicação. 2. Ecossistemas Comunicacionais. 3. Comunicação Organizacional. 4. Cultura Organizacional. I. Abbud, Maria Emília de Oliveira Pereira II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

ROSÂNGELA AZEDO DE OLIVEIRA

Aprovada em 24/11/2015

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof. Dra. Maria Emilia de Oliveira Pereira Abbud, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dra. Maria Ataíde Malcher, Membro externo  
Universidade Federal do Pará

Prof. Dra. Denize Piccoloto Carvalho, Membro interno  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Allan Soljenitsin Barreto Rodrigues, Suplente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Walmir Albuquerque, Suplente  
Universidade Federal do Amazonas

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho a minha mãe Maria do Carmo, meus tios Maria Leonor e Glaber Brasil (in memoriam), às minhas irmãs Rosana e Rosimar, ao meu cunhado Renildo e aos sobrinhos queridos Ianni, Noelle, Giordanna e Alice, por tudo que eles já me deram na vida: amor, esperança e apoio.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus e à Nossa Senhora, por me fortalecerem todos os dias, não permitindo que eu desistisse em momentos difíceis.*

*À professora Maria Emília, pelo apoio, compreensão e orientação dada ao longo desta jornada e pela atenção com que me recebeu desde o início das minhas atividades acadêmicas.*

*Às amigas Manuella Dantas, Amanda Cunha e Vanessa Rocha, que foram peças fundamentais durante a construção desta dissertação.*

*Aos colegas do Mestrado e da UFAM, Danilo Egle, Inara Costa, Tony, Josevana, Gad, Manoela, Márcia, Gerney, Rafaele, Vanessa, cada um colaborando e participando à sua maneira.*

*A todos os professores do Mestrado, com os quais tive o prazer de conviver. Obrigada pelo grande aprendizado!*

*Aos meus colegas professores, Mônica Lima, Márcio Dênis, César Lobato, Anderson Lincoln, Luiz França e Harley Liberato, e diretores, Meire Botelho, Padre Gennaro Tesauero, Eliana Veras e Sandra Elaine, da Faculdade Salesiana Dom Bosco, na qual foi realizado o estudo de caso, pela presteza em responder os questionários, o que tornou possível a realização desta pesquisa.*

*Ao presidente do CREA-AM, Cláudio Guenka, e às colaboradoras, Rose Bueno e Acyane do Vale, pela compreensão e disponibilidade em me liberar nos períodos de orientação.*

*À minha família, tão importante no dia a dia, nas alegrias e nas dificuldades. Obrigada pelos importantes ensinamentos que me fizeram buscar e alcançar objetivos nobres em minha vida.*

*À Fundação de Amparo e Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM), pelo apoio financeiro.*

*Qualquer expressão de agradecimento às pessoas que compartilharam comigo desta jornada jamais conseguirá contemplar o verdadeiro significado da importância que tomaram em minha vida.*

## **EPÍGRAFE**

*Tem dias em que o mundo parece triste,  
mais triste do que em todos os outros dias.  
As coisas se esvaziam de esperança,  
a vida perde um pouco da alegria,  
aquele sentimento: a confiança  
se quebra como o vidro quebraria.  
A vida não existe sem a troca,  
sem os laços, sem as pessoas-guia.  
O mundo é na verdade coisa nossa,  
construção que pavimentamos dia a dia.  
Confiar, meus caros, é preciso,  
é navegar pelos caminhos mais distantes,  
enfrentar o terror do desconhecido  
com a certeza dos eternos navegantes.*

*(Mário Quintana)*

## RESUMO

A pesquisa científica proposta tem por objetivo analisar a influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino católica. Com relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo em seus métodos de procedimentos se configura como um Estudo de Caso. A pesquisa é exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa. Foi realizada pesquisa bibliográfica, de campo, que contou com a aplicação de questionários e entrevistas e, a pesquisa documental que ocorreu por meio de documentos e publicações institucionais. A coleta e análise dos dados ocorreu à luz do referencial teórico de Shein, Quinn, Fleury, Geertz, Chiavenato, Marchiori, Scroferneker, Curvello, Kunsh, entre outros. Os resultados, em geral, apontaram alinhamento entre os processos de cultura e comunicação. Em outras palavras, os termos cultura e comunicação apresentam um nivelamento em suas ações, evidenciando coerência em sua capacidade de comunicação e expressão de seus valores culturais. O relacionamento entre gestores e professores acontece de maneira informal e com constante busca do diálogo. A cultura e a comunicação da instituição pesquisada constituem o que ela representa em termos de práticas, conceitos, modo de se fazer e relações. Ambas propiciam aos colaboradores o sentido de pertença e o seu reconhecimento como parte do grupo. Contextualizá-las sob a perspectiva da contemporaneidade nos faz refletir sobre as variáveis que envolvem esta relação interdependente, assim como considerá-las recursos estratégicos que se integram e se relacionam de tal maneira que qualquer ação organizacional deve considerar obrigatoriamente a presença deles.

Palavras-chave: Comunicação. Ecossistemas Comunicacionais. Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional.



## **ABSTRACT**

Examine the influence of organizational culture on communication practices of a Catholic educational institution is the objective of this scientific research. Considering the methodologic aspects, this is an exploratory and descriptive study, with a qualitative and quantitative approach. It consists literature and field research with questionnaires and interviews and institutional documents research. The theoretical framework of Shein, Quinn, Fleury, Geertz, Chiavenato, Marchiori, Scroferneker, Curvello, Kunsh, among others, is the basis of data collection and analysis. In general, the results showed alignment of culture and communication processes. In other words, the terms culture and communication show flatness actions with consistency in their communication skills and expression of their cultural values. The relationship between managers and teachers is informal and pursuit of dialogue constantly. The culture and communication of the research institution are what it means in terms of practices, concepts, the way of doing and relationships. Both provide the employees a sense of belonging and their recognition as part of the group. Contextualize them from the perspective of contemporary makes us reflect on the variables involved in this interdependent relationship, and also consider them as strategic resources that integrate and relate themselves in such way that any organizational action shall take into account their presence.

**Keywords:** Communication. Communicational ecosystems. Organizational communication. Organizational culture.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de interação comunicacional dialógica.....	44
Figura 2: Níveis da Cultura .....	58
Figura 3: Tipos de Cultura Organizacional - Modelo Quinn e Kimberly .....	65
Figura 4: Como se formam as culturas organizacionais.....	74
Figura 5: FSDB - Unidade Centro.....	78
Figura 6: FSDB - Unidade Leste.....	78
Figura 7: Dom Bosco .....	82
Figura 8: Boletim Salesiano .....	85
Figura 9: Gráfico - Idade dos participantes .....	90
Figura 10: Gráfico - Experiência profissional dos respondentes.....	91
Figura 11: Gráfico - Apresentação de normas e procedimentos institucionais .....	92
Figura 12: Gráfico - Conhecimento da missão e valores institucionais por meio de eventos .....	93
Figura 13: Gráfico - Estilo de gestão baseado na lucratividade e excelência de resultado .....	94
Figura 14: Gráfico - Existência de um forte poder central e de influência .....	94
Figura 15: Gráfico - Características da cultura inovativa.....	95
Figura 16: Gráfico - Ambiente organizacional amigável, estável e previsível .....	96
Figura 17: Gráfico - Ambiente organizacional favorável ao diálogo.....	96
Figura 18: Gráfico - Clima Organizacional.....	97
Figura 19: Gráfico - Transmissão de crenças, valores e ritos organizacionais.....	98
Figura 20: Gráfico - Mudanças organizacionais baseadas nos valores institucionais .....	98
Figura 21: Gráfico - Transmissão dos valores organizacionais com fidelidade aos preceitos do fundador .....	100
Figura 22: Entrada principal da Unidade Centro.....	101
Figura 23: Quadros, dependências da Unidade Leste .....	101
Figura 24: Murais .....	102
Figura 25: Nossa Senhora Auxiliadora .....	102

Figura 26: Bloco Unidade Leste.....	103
Figura 27: Gráfico - Instrumentos de comunicação administrativa utilizados.....	107
Figura 28: Gráfico - Transmissão de informações por meio das ferramentas de internet.....	108
Figura 29: Canais de comunicação, assimilação e colaboração.....	108
Figura 30: Gráfico - Transmissão de informações por meio dos canais de comunicação internos.....	109
Figura 31: Gráfico - Aproximação, diálogo e valores são fatores relevantes na comunicação interna.....	110
Figura 32: Gráfico - Comunicação efetiva e estratégica.....	111
Figura 33: Gráfico - A linguagem dos meios de comunicação reproduz os valores culturais da instituição.....	111
Figura 34: Gráfico - Objetividade e assertividade da linguagem aplicada às comunicações.....	112
Figura 35: Gráfico - Influência religiosa na linguagem.....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Comunicação .....	24
Quadro 2: Modernidade e Pós-Modernidade .....	26
Quadro 3: Tipos de cultura organizacional - Modelo Deal e Kennedy .....	65
Quadro 4: Elementos da cultura organizacional.....	66
Quadro 5: Principais pressupostos culturais.....	67
Quadro 6: Questões da Dimensão Cultura Organizacional .....	92

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- ISMA - Inspetoria Salesiana Missionária da Amazônia
- IES - Instituição de Ensino Superior
- IUS - Instituições Universitárias Salesianas
- MEC - Ministério da Educação
- PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
- SSCS - Sistema Salesiano de Comunicação Social

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	16
CAPÍTULO 1 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	20
1.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO - AFINAL, O QUE É COMUNICAÇÃO?.....	20
1.2 A PERSPECTIVA SISTÊMICA E ECOSISTÊMICA DOS ESTUDOS COMUNICACIONAIS.....	25
1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	33
1.3.1 Enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional .....	41
1.3.2 Novos desafios e as dimensões instrumental, estratégica e humana da Comunicação Organizacional.....	45
CAPÍTULO 2 - CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	51
2.1 COMPREENDENDO OS ASPECTOS DA CULTURA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	51
2.2 A ABORDAGEM DE EDGAR SHEIN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	58
2.3 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: CULTURAS FORTES E CULTURAS FRACAS .....	61
2.4 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL: OS MODELOS DE HANDY, DEAL E KENNEDY E KIMBERLY E QUINN .....	63
2.5 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	68
2.6 OS FUNDADORES E A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	73
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .	77
3.1 CONHECENDO A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL: FACULDADE SALESIANA DOM BOSCO .....	77
3.2 POLÍTICAS DE GESTÃO E ENSINO .....	80
3.3 DOM BOSCO, O FUNDADOR .....	81
3.3.1 A forma de educar Salesiana: o sistema preventivo .....	82
3.3.2 Jeito de comunicar .....	84

3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	86
3.4.1 INSTRUMENTOS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	88
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	90
3.5.1 Variáveis sociodemográficas .....	90
3.5.2 Análise da dimensão 1 - Cultura Organizacional .....	91
3.5.3 Análise da dimensão 2 - Elementos simbólicos da Cultura Organizacional.....	100
3.5.4 Análise da dimensão 3 - Práticas comunicacionais .....	104
CONSIDERAÇÕES.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
APÊNDICE.....	126
ANEXO.....	131

## INTRODUÇÃO

A importância do processo comunicacional desenvolvido nas organizações se dá, especialmente, na forma de se relacionar com os públicos aos quais uma instituição está vinculada. A busca por obter a confiança e a credibilidade destes públicos auxilia na promoção de relacionamentos positivos, de longo prazo e que criam vínculos de compromisso. As organizações são formadas por sujeitos e contextos em constante ressignificação e a comunicação é um dos elementos centrais dessas relações, participando da criação e da consolidação da cultura organizacional, assim como de seus processos e fenômenos dialógicos.

Promover a comunicação como estratégia organizacional exige que se pontue sobre a relevância da cultura e sobre os fatores que se estabelecem entre elas. Sendo assim, fixar relacionamentos envolve muito além de ações estratégicas; envolve uma atenção especial aos valores, crenças, características, símbolos, comportamentos e rotinas desenvolvidas no ambiente interno de uma organização. A este conjunto de fatores que envolvem o “fazer” de uma instituição chamamos de cultura. Essa cultura se caracteriza pelos seus objetivos e funções, interesses e realidades e uma diversidade de públicos, que, apesar de suas características distintas, estão em constante interação.

Este estudo visa, nesse sentido, revelar os aspectos que delineiam tais relações evidenciando o modo como elas interagem inseridas em um ambiente organizacional complexo e de constantes mudanças. A proposta é analisar de que modo a cultura organizacional influencia as práticas comunicacionais de uma instituição de ensino superior católica, apontando para os pontos comuns e sustentadores dessa relação.

Estudar e compreender as relações existentes entre comunicação e cultura organizacional possibilitam a otimização dos fluxos comunicacionais, e, a partir disso, melhorias na gestão dos processos administrativos. A maneira como os elementos culturais de uma organização interagem definem o seu modo de atuar, assim como sua forma de se comunicar e a maneira como é percebida por seus públicos.

As organizações já tiveram seus estudos sob o domínio exclusivo da Administração. Entretanto, observou-se, há um tempo, uma aproximação com a Comunicação e também com



as Ciências Sociais e Aplicadas. Diante dessa mudança, podemos constatar a construção de uma análise mais voltada para o viés relacional, em que a interação entre gestores, colaboradores e ambientes torna-se a principal personagem deste cenário. Os estudos sobre a cultura e a comunicação promovidos no âmbito organizacional começam a se intensificar e aspectos como crenças, valores, processos de mudanças, heterogeneidade, motivação, dentre outros, implicam em auto-avaliação, o que, de certa forma, faz com que as organizações enfrentem a análise de tais processos.

Compreender a relação existente entre a cultura e a comunicação promovida em uma instituição de ensino superior católica, que combina, ao mesmo tempo, visão mercadológica, religiosidade e dimensão social, é revelar as lógicas e as discordâncias existentes em uma cultura organizacional marcada por fatores de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, hierárquica e simbólica. A instituição de ensino analisada, por exemplo, imprime à religiosidade a base de sua identidade. Em meio a tantos aspectos que envolvem o ‘fazer’ de uma organização, questionamo-nos sobre a influência da cultura nas relações comunicacionais. Em outras palavras, trata-se das implicações existentes nas práticas comunicacionais entre gestores e públicos, como, por exemplo, os professores, que podem ou não compartilhar dos mesmos valores e princípios estabelecidos, mas que, de alguma forma, contribuem para que o processo de comunicação se viabilize. Os públicos, em geral, ao se comunicarem, estão construindo sua bagagem cultural e, quando pertencentes a um ambiente organizacional, eles compartilham informações que, certamente, culminarão em um modelo de cultura.

Perceber a cultura como fator estratégico e se aprofundar em suas nuances é tornar claro o processo comunicacional promovido em uma organização e, principalmente, entender a forma como se relacionam e se influenciam mutuamente.

Propõem-se como **objetivo geral** desta pesquisa analisar a influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino superior católica, localizada na cidade de Manaus, Amazonas. A análise se complementa com os seguintes **objetivos específicos**: identificar as práticas comunicacionais cotidianas promovidas na instituição pesquisada; investigar o processo comunicacional estabelecido entre gestores e professores; elucidar os elementos simbólicos da cultura organizacional que caracterizam a organização.

A partir de tais proposições, este trabalho se insere na área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM) da Universidade Federal do Amazonas (Ufam), intitulada Ecossistemas Comunicacionais, linha 1, destinada ao estudo das Redes e os Processos Comunicacionais<sup>1</sup>.

Relacionar a variável cultura com as ações de comunicação organizacional requer visão estratégica e sistêmica, busca constante de diálogo e ressignificação do papel dos públicos. Agir de forma transformadora em uma organização exige uma nova postura por parte dos profissionais de comunicação. Sendo assim, investigar como a cultura e a comunicação organizacional podem atuar como uma força transformadora e humana nos ambientes corporativos possibilita à organização entender as variáveis que fazem parte desse contexto e, a partir disso, compreender as subjetividades e os sentidos existentes nos processos comunicacionais e, principalmente, obter o comprometimento do colaborador nas ações promovidas neste ambiente.

No que diz respeito a este trabalho, que adota como objeto de estudo uma instituição de ensino superior (IES) religiosa, destaca-se, inicialmente, o interesse da pesquisadora pelo tema em questão e, depois, a relevância em conhecer mais profundamente as características das relações entre a cultura e a comunicação organizacional de uma instituição de ensino superior em aspectos como: gestão da comunicação organizacional, conhecimento sobre os elementos culturais existentes; infraestrutura disponibilizada e práticas comunicacionais e pedagógicas estabelecidas entre os públicos.

Por meio de documentos institucionais como projetos pedagógicos, política e filosofias educacionais e ainda pelo estabelecimento de sua missão, visão e valores, é possível depreender que o discurso e a cultura organizacional da instituição contemplam o desenvolvimento do ser humano como premissa. Nessa perspectiva, a fundamentação da cultura da organização analisada está ligada à história de seu fundador Dom Bosco, que, em seus preceitos, busca privilegiar as pessoas e a produtividade de seus relacionamentos.

Neste sentido, a pesquisa permitirá um aprofundamento dos estudos teóricos e metodológicos da relação entre a cultura e a comunicação na instituição estudada, bem como o oferecimento de alternativas que possibilitem aos diversos públicos novas possibilidades de

---

<sup>1</sup> Esta linha investiga os fluxos, as conexões e os relacionamentos envolvidos nas redes e nos processos comunicacionais que constituem sistemas auto-referenciados. As pesquisas serão estruturadas em torno das redes, dos processos e dos dispositivos tecnológicos de interatividade utilizados por grupos sociais, organizações e em plataformas digitais potencializadoras de processos comunicativos na vida social. Disponível em: <http://www.ppgccom.ufam.edu.br/index.php/proposta-do-programa>.

interação. O estudo trará também mais informações sobre os aspectos estudados, que, se bem alinhados às estratégias organizacionais, podem se constituir como vetores de transformação, uma vez que as abordagens a respeito da comunicação organizacional, atualmente, consideram as complexidades que envolvem o processo comunicativo. Para a organização estudada, a pesquisa auxiliará a fundamentar as ações promovidas pela instituição, proporcionando conhecimento sobre o meio ou forma estabelecido e, portanto, maior planejamento e confiança nas informações geradas.

Com relação aos aspectos metodológicos, o presente estudo, em seus métodos de procedimentos, configura-se como um Estudo de Caso. A pesquisa é exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa. Os métodos quantitativo e qualitativo selecionados para este estudo propiciam analisar os dados resultantes da pesquisa sobre elementos da cultura organizacional e os processos comunicativos adotados na instituição pesquisada e também interpretar aspectos mais profundos que descrevem a complexidade do comportamento humano e dos contextos específicos.

Foi realizada pesquisa bibliográfica e a documentação direta foi obtida por meio de pesquisa de campo. Já a documentação indireta foi feita a partir da pesquisa documental, adquirida por meio de publicações administrativas e documentos e relatórios institucionais e teve como objetivo conhecer o histórico da instituição, a história do fundador, forma de se comunicar e instrumentos de comunicação utilizados pela instituição. A instituição investigada é a Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), localizada na cidade de Manaus, no Estado do Amazonas. A coleta de dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2015. Foi aplicado um questionário aos professores e as alternativas de resposta foram classificadas em escala Likert. Também foram realizadas entrevistas com os gestores acadêmico e administrativo, juntamente com a técnica da observação participante.

Quanto à estrutura da pesquisa, o presente trabalho foi dividido em 3 capítulos. O primeiro capítulo apresenta fundamentação teórica acerca do processo de comunicação e da comunicação organizacional; o segundo capítulo aborda os principais aspectos relacionados ao conceito de cultura e cultura organizacional, e, por último, o estudo apresenta a instituição pesquisada, Faculdade Salesiana Dom Bosco, bem como os procedimentos metodológicos adotados e a coleta e análise de dados que ocorreu com base nos questionários aplicados e nas entrevistas realizadas.

## CAPÍTULO 1 - O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 1.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO - AFINAL, O QUE É COMUNICAÇÃO?

Os fundamentos gerais da problemática teórica da Comunicação começam a se delinear como pontos de reflexão por volta de 1900. Pensar uma epistemologia para a área implica, inicialmente, tentar conceituar o termo Comunicação. Afinal, o que vem a ser a Comunicação? Primeiramente, é importante apontar que a concepção deste estudo se encontra particularmente alicerçada em um campo multidisciplinar. Por isso, podemos obter diversos conceitos e variadas teorias que encaram o processo, cada uma, a partir de um ângulo diferenciado, gerando, então, uma abordagem multiteórica.

Sendo assim, chegar a um conceito único e que, ao mesmo tempo, envolva todos os outros, exige além da conceituação do termo, a delimitação do objeto. Pela complexidade do processo, decorre a busca por novas teorias que trouxessem um olhar diferenciado sobre o que, de fato, é a Comunicação.

Comunicação é derivada da palavra latina *Communis*, que dá origem ao termo *Comum* na língua portuguesa e que significa ‘pertencente a todos ou a muitos’ (CUNHA, 1999). Decorrente desse núcleo conceitual, pode-se dizer que Comunicação pertence a muitos e é um processo que torna comum por meio da relação e ação. Entretanto, novamente, demarca-se um processo que possui características ubíquas, complexas e multidisciplinares, e que, por isso, não é tão simples de se estabelecer um conceito.

Alguns pensadores da área, em busca de conceitos que expressem essencialmente o que significa a comunicação, apontam para um caminho que instrumentaliza o processo comunicacional, tratando-o como objeto, enquanto que outros optam por defender a teoria de que tudo é comunicação.

[...] há aqueles que advogam que a comunicação é um fato impossível, ou, pouquíssimo provável, enquanto que outros falam exatamente o contrário, que tudo é comunicação, que não dá para não comunicar. E ambas as correntes são vigorosas em seu argumentar e ocupam-se, em princípio, com o mesmo objeto. (MARCONDES FILHO, 2011, p. 170).

A dificuldade em se estabelecer um conceito talvez derive do fato de que o campo da Comunicação recebe influências das mais variadas ciências. De qualquer maneira, é importante que tracemos um referencial para dizer o que, afinal, é a Comunicação.

Desde os primeiros registros de vida humana em grupo, a Comunicação é fator onipresente. É impossível pensar a sociedade e não atrelar linguagem, fala e escrita aos processos que compõem o meio ambiente social. “Sociedade e comunicação são uma coisa só” (BORDENAVE, 1997, p. 16). Da mesma forma, a conceituação do termo é, ao longo da História humana, pautada por divergentes interpretações.

Inicialmente, no campo das teorias da comunicação, teóricos como Shannon e Weaver a propunham como um processo contendo início, meio e fim, pautado num raciocínio matemático no qual emissor e receptor deveriam cumprir funções específicas para se estabelecer o processo de forma completa e alcançar o objetivo do ato comunicativo: o envio da mensagem. O processo comunicativo deveria obedecer a preceitos fechados, o que estabelecia a comunicação como sendo mais entre duas máquinas do que entre seres propriamente ditos.

Porém, é preciso ter em mente que a comunicação tem como base seres humanos, imprevisíveis, e que não se utilizam de preceitos inquebráveis ao se comunicarem. A comunicação e sua matéria-prima, a informação, dependem da percepção do outro. Neste sentido, a comunicação é observada como “resultado de ações das pessoas, compreendida pela conduta das palavras, que, por sua vez, expressam uma linguagem com significado” (SIMÕES, 1995, p. 148). Veneroni, citado por Rudiger (2011), argumenta que a Comunicação:

É uma característica antropomórfica e cultural de todo ser humano, é constitutiva e consubstancial ao sujeito pelo simples fato de ser homem e implica a simultaneidade em cada sujeito da ‘emissão’ e da ‘recepção’. Alguém pode estar mais ou menos informado, ou estar desinformado, em compensação, ninguém pode deixar de se comunicar: não é um desejo voluntário, nem uma possibilidade que depende de técnica, mas uma parte objetiva e própria da sociabilidade. (VENERONI apud RUDIGER, 2011, p. 34).

É certo que, independentemente do conceito adotado, a comunicação como processo é extremamente complexa e envolve muito mais do que um emissor, um receptor e uma mensagem. Este fato é facilmente comprovado na sociedade atual em que o ato de comunicar envolve diversas mídias, com a possibilidade de diversos receptores, o uso de linguagens

curtas ou longas e, muitas vezes, de forma simultânea. No ambiente organizacional, essa nova estrutura comunicativa configura diversas possibilidades de interação com públicos, bem como novos desafios.

Para compreender melhor de que maneira a comunicação se estabelece no meio social e enfrenta os novos desafios criados, é preciso analisar de que forma ela se reinventa e por que motivos ocorrem essas mudanças. A história nos mostra que o homem, em sua necessidade primitiva de transmitir informações, encontrou uma forma de associar determinado som ou gesto a determinado objeto ou ação. “Assim nasceram o signo, isto é, qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou ideia, e a significação, que consiste no uso social dos signos” (BORDENAVE, 1997, p. 24).

Essa associação permitiu ao longo da História das sociedades, a constituição de sentidos. Apropriando-nos da Análise de Discurso, temos que “o sentido não está já fixado a priori, como essência das palavras, nem tampouco pode ser qualquer um: há determinação histórica do sentido” (ORLANDI, 1994, p. 56). Ou seja, o ato de comunicar envolve a construção de sentidos entre os sujeitos, mas não deixa de lado a determinação histórica já formada sobre o signo. E a comunicação só é concretizada quando entre esses sujeitos há um meio em comum, um contexto que os conecte de alguma forma. A importância dessa ambientação e contexto comum é perceptível quando se questiona “para que serve a comunicação”. Segundo Bordenave (1997), a comunicação serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia.

Outra abordagem que busca explicar o que é a comunicação é delineada por Marcondes Filho (2011), que relaciona informação com comunicação e aponta aspectos diferenciais entre os termos.

Para uma informação tornar-se comunicação, é preciso que ocorra em mim, enquanto participante de um processo comunicacional, uma transformação qualitativa radical: eu preciso liberar meu sistema, acolher, me abrir àquilo ou àquele que está me dizendo algo. Nem informação nem comunicação existem de fato. São formas de eu me relacionar com os sinais, estes sim concretamente existentes. Não posso dizer que tal coisa não seja um sinal ou que um sinal não exista. A sinalização não admite o negativo: eu não posso não sinalizar, existindo estarei sempre sinalizando. (MARCONDES FILHO, 2011, p. 176).

Essa visão determina que a ocorrência ou não da comunicação está relacionada com a intencionalidade. O autor argumenta que, se um indivíduo se isola do universo, por mais que ele leia notícias, converse com amigos ou dialogue em *chats* ou redes sociais nada é capaz de

atingi-lo. Aqui, o sujeito está fechado à comunicação e recebe apenas informações. Marcondes Filho (2011, p.176) acrescenta que “a comunicação, ao contrário, é autorização, é permissão, é contato com o diferente, o estranho, o incomum”.

Ao longo dos tempos, podemos encontrar vários conceitos que enriquecem o processo da comunicação. O quadro abaixo, adaptado da obra de Littlejohn - Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana (1988), apresenta, de modo sucinto, os componentes conceituais do termo Comunicação (Quadro 1).

01 - Símbolos, Verbais, Fala	“Comunicação é o intercâmbio verbal de pensamentos ou ideia” - John B. Hoben, 1954.
02 - Compreensão	“Comunicação é o processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e variando constantemente em resposta à situação total” - Martin P. Anderson, 1959.
03 - Interação, Relacionamento, Processo Social	“A interação mesmo em nível biológico, é uma espécie de comunicação, caso contrário, atos comuns não poderiam acontecer” - G. H Mead, reedição 1963.
04 - Redução da Incerteza	“A Comunicação decorre da necessidade de reduzir a incerteza, de atuar eficientemente, de defender ou fortalecer o ego” - Dean C. Barnlund, 1964.
05 - Processo	“Comunicação: a transmissão de informação, ideia, emoção, habilidades, etc, pelo uso de símbolos - palavras, imagens, números, gráficos etc. É o ato ou processo de transmissão que usualmente se designa como comunicação” - Berelson e Steiner, 1964.
06 - Transferência, Transmissão, Intercâmbio	“(…) o fio condutor parece ser a ideia de algo que está sendo transferido de uma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra comunicação ora em referência ao que é assim transferido, ora aos meios pelos quais é transferido, ora ao processo como um todo. Em muitos casos, o que é assim transferido continua sendo compartilhado; se eu transmito informação a outra pessoa ela não deixa de estar em minha posse pelo fato de passar a estar também na posse dela. Assim sendo, a palavra comunicação adquire também o sentido de participação. É nessa acepção, por exemplo, que os devotos religiosos comungam” - A. J. Ayer, 1955.
07 - Ligação, Vinculação	“A comunicação é o processo que liga entre si partes descontínuas do mundo vivo” - Ruesch, 1957.
08 - Participação Comum	“Comunicação é um processo que torna comum

	para dois ou muitos o que era monopólio de um ou poucos” - Alex Gode, 1959.
09 - Canal, Transmissor, Meio, Via	“Os meios de emissão de mensagem militares, ordens, etc, por telefone, telégrafo, rádio, mensageiros ou estafetas” - American College Dictionary.
10 - Reprodução de lembranças	“Comunicação é o processo de conduzir a atenção de outra pessoa, com a finalidade de reproduzir lembranças” - Cartier e Harwood, 1953.
11 - Resposta discriminativa, Modificação do comportamento, Resposta	“Comunicação é a resposta discriminatória de um organismo a um estímulo” - S. S. Stevens, 1950.
12 - Estímulos	“Todo e qualquer ato de comunicação é visto como uma transmissão de informação, consistindo em estímulos discriminativos de uma fonte para um receptor” - Theodore Newcomb, reedição 1966.
13 - Intencional	“Em sua essência, a comunicação tem como seu interesse central aquelas situações comportamentais em que uma fonte transmite uma mensagem a um receptor (ou receptores) com o propósito consciente de afetar o comportamento deste último (ou destes últimos)” - Gerald Miller, 1966.
14 - Tempo, Situação	“O processo de comunicação é o de transição de uma situação estruturada como um todo para outra, num padrão preferido” - Bess Sondel, 1956.
15 – Poder	“(…) comunicação é o mecanismo pelo qual o poder é exercido” - Shacter, 1951.

Quadro 1: Conceitos de Comunicação  
Fonte: Littlejohn (1988, p. 23)

Observa-se, assim, a vastidão de conceitos aplicados à Comunicação. Cada um apresentando semelhanças e diferenças em alguns pontos. A partir daí, desenvolvem-se as correntes teóricas que buscam fundamentar as concepções sobre o que é a Comunicação e o seu campo de atuação. Nesse contexto, vários agrupamentos vêm se ordenando ao longo do tempo, dividindo essas correntes ora por um desenho disciplinar, ora por pensamentos (positivistas, marxistas, estruturalista, entre outros) ou ainda por área geográfica: escola americana, francesa e latino-americana. Em suma, este é um cenário que se evidencia um tanto heterogêneo e fragmentado, mas que pretende traçar um panorama sobre o real significado da Comunicação e sua influência na sociedade.



## 1.2 A PERSPECTIVA SISTÊMICA E ECOSSISTÊMICA DOS ESTUDOS COMUNICACIONAIS

O pensamento cartesiano, que, durante muito tempo, sustentou as bases científicas, começa a ser questionado e um novo olhar surge, trazendo com ele uma visão mais ampla, sistêmica e menos inflexível. A Ciência contemporânea inicia uma peregrinação em busca de respostas que levem em consideração a totalidade e que não veja o mundo como uma máquina, que, para ser compreendido, precisa ser desmontado em pequenas peças. Descartes foi o idealizador desse pensamento organizado e cheio de certezas, denominado Método. O autor fundamentou sua tese em quatro parâmetros:

O primeiro era o de nunca aceitar algo como verdadeiro que eu não conhecesse claramente como tal; ou seja, de evitar cuidadosamente a pressa e a prevenção, e de nada fazer constar de meus juízos que não se apresentasse tão clara e distintamente a meu espírito que eu não tivesse motivo algum de duvidar dele.

O segundo, o de repartir cada uma das dificuldades que eu analisasse em tantas parcelas quantas fossem possíveis e necessárias a fim de melhor solucioná-las.

O terceiro, o de conduzir por ordem meus pensamentos, iniciando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para elevar-me, pouco a pouco, como galgando degraus, até o conhecimento dos mais compostos, e presumindo até mesmo uma ordem entre os que não se precedem naturalmente uns aos outros.

E o último, o de efetuar em toda parte relações metódicas tão completas e revisões tão gerais nas quais eu tivesse a certeza de nada omitir. (DESCARTES, 2001, p.23).

Este era o posicionamento da ciência para elucidar o valor dos fatos e fenômenos. E, durante muito tempo, foi o caminho percorrido para compreender o mundo, e, claro, foi uma lógica muito útil à humanidade e responsável por uma boa parte da evolução no campo científico. Até hoje, este posicionamento perdura em alguns segmentos.

Entretanto, o mundo foi se transformando e a visão mecanicista, tão utilizada para conduzir as coisas, foi, aos poucos, abrindo espaço para um novo pensamento, mais flexível, dinâmico e diverso. Este era o cenário que se formava na pós-modernidade. Aliás, cenário este que contrastava com o que a modernidade havia pregado e que, de certa forma, compartilhava com o modo de pensar cartesiano.

Os estudiosos se dividiram entre os projetos estabelecidos na modernidade e os argumentos propostos pela pós-modernidade. Para uns, a primeira ainda vigora e os princípios estabelecidos por meio da racionalidade iluminista proporcionaram e ainda proporcionam grandes benefícios ao homem. Já outros consideram o excesso de racionalização prejudicial, pois as pessoas passam a ser vistas como peças inseridas em um sistema rígido e não como

seres humanos que possuem vontade e inteligência. O caminho se abria para olhar a humanidade de um modo mais abrangente para compreender o humano, levando em consideração as relações complexas entre os indivíduos e a sociedade. A certeza começava a dar lugar para a incerteza. Os questionamentos e a busca pelo conhecimento introduziam agora tudo aquilo que fora excluído antes. A pós-modernidade se apresentava e trazia consigo um caminho desconhecido, permeado de inquietações e ansioso para ser percorrido. O quadro abaixo exemplifica os contrastes exibidos entre os dois movimentos (Quadro 2).

<b>Argumento da Modernidade</b>	<b>Argumento da Pós-Modernidade</b>
A razão é o princípio e o critério das coisas.	As dimensões afetivas do conhecimento sumiram.
A democracia como forma de governo racional.	A democracia levou a regimes ditatoriais.
O trabalhador não é mais um servo da gleba.	O trabalhador é um escravo da racionalidade.
O conhecimento é laico e geral.	Só o conhecimento escolar é válido.
A racionalidade destruirá a religião.	As religiões e religiosidades não desapareceram.
O conhecimento leva o ser humano à felicidade.	O conhecimento levou a duas guerras mundiais.
A Modernidade está se implantando e vai funcionar.	A Modernidade acabou e deu errado.

Quadro 2: Modernidade e Pós-Modernidade  
Fonte: Martino (2010, p. 218), adaptado pela autora

Nota-se, nos argumentos modernos, uma certa limitação no contexto contemporâneo que anseia por novos rumos. A visão isolada das coisas do mundo dificulta ao homem conseguir enxergar onde realmente estão os problemas. Se algo é analisado apenas por um prisma ou em um único aspecto, não leva em consideração suas características como um todo, visto que tal visão limita e restringe as possibilidades de compreensão de um objeto, uma vez que não considera que o todo está na parte, assim como a parte está no todo. Para a ciência da Comunicação, a situação não foi diferente. O modelo matemático dos teóricos Shannon e Weaver passa a ser considerado excessivamente rigoroso para explicar os fenômenos comunicacionais. Era necessária outra abordagem para a comunicação que não fosse tão linear e funcional.

Uma abordagem teórica significativa e que forneceu subsídios relevantes para uma melhor compreensão sobre os estudos comunicacionais foi a Teoria dos Sistemas.

Alguns cientistas começam a desenvolver seus pensamentos com base em um levantamento que considerasse as semelhanças, sem, no entanto, excluir as diferenças. Ludwig Von Bertalanffy, biólogo, concebeu o conceito de sistema aberto e fechado, e, no caso do primeiro, foi classificado como “um complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente” (MOTTA, 1971, p. 18). Em outras palavras, um sistema aberto está em constante movimento, orientado para a vida e para a evolução.

“A Teoria Geral dos Sistemas é um movimento de retorno à perspectiva genérica, representa uma importante tentativa de integração dos conhecimentos adquiridos através das numerosas disciplinas” (LITTLEJOHN, 1988, p. 41).

A interdependência é uma das principais características da teoria dos sistemas. Ela estabelece um inter-relacionamento entre as partes que constituem um sistema. Os elementos que o compõem podem ser olhados de forma única e separadamente, mas não se deve deixar de considerar que eles estão em interação mútua. Por isso, os resultados que advêm desta relação também precisam ser analisados.

Neste ponto, já é possível perceber que os sistemas não podem ser vistos como um conjunto de partes funcionando isoladas umas das outras, mas sim como uma estrutura complexa onde as interações entre elas originam propriedades, que não são explicáveis pela simples soma das partes. (VIANNA, 2005, p.92).

Dessa forma, o novo conceito de Bertalanffy, proveniente da Biologia, passa a ser direcionado para áreas como as Ciências Humanas, incluindo a Comunicação. O pensamento sistêmico é ousado, pois se retira do isolamento e passa a buscar bases mais comuns e que permitam aos pesquisadores analisar a realidade sob ângulos diferentes e complementares.

A proposta de uma teoria dos sistemas foi recebida incredulamente como fantástica ou presunçosa. Ou era trivial - argumentava-se - porque os chamados isomorfismos eram meramente exemplos do truísmo de que a matemática pode aplicar-se a todas as espécies de coisas (...) ou era falsa e enganadora por causa das analogias superficiais (...) camuflarem diferenças reais (...) Ou ainda era filosófica e metodologicamente infundada porque a alegada “irreducibilidade” de níveis superiores a níveis inferiores tende a impedir a pesquisa analítica. (LITTLEJOHN, 1988, p. 46).

A Teoria dos Sistemas já apresentava aspectos inovadores na forma de olhar o processo de comunicação. A sua formulação questionou um pensamento ordenado e lógico e novas abordagens e pensamentos foram surgindo e contribuindo para o entendimento da comunicação. Armand e Michèle Mattelart (1999) explicaram esse momento.

Tomando de empréstimo conceitos e modelos de abordagem sistêmica, mas também da linguística e da lógica, os pesquisadores da escola de Palo Alto tentam explicar a situação global de interação, e não apenas estudar algumas variáveis tomadas isoladamente. (MATTELART; MATTELART; 1999, p. 62).

Assim sendo, percebe-se que a comunicação, essencialmente, está fundamentada nas relações e nos processos de interação. Um autor que se destaca nesses estudos é Gregory Bateson, que se propõe a investigar as relações entre ambiente e organismo. A abordagem interacional formulada pelo teórico aponta para o fato de que os sujeitos modelam seus atos significativos em função daquilo que identificam como socialmente esperado, ajustando então sua compreensão e suas ações (BATESON, 1981). O preceito de comunicação isolada e outros fatores, como gestos e olhar, começam a ser incluídos na análise do processo comunicacional. A comunicação passa a ser concebida de uma maneira mais contextualizada, dentro de um sistema de relações e de uma visão sistêmica e complexa que possibilita olhar o todo, sem, no entanto, excluir outros aspectos que compõem o processo. A visão interacionista de Bateson considera um questionamento que permeia sua obra: “Que modelo une o caranguejo à lagosta e a orquídea à primula e todos os quatro a mim? E eu a você?” (MARANHÃO; GAROSSINI, 2011).

Bateson tenta responder à pergunta buscando auxílio em outras ciências, como a Biologia e a Antropologia. Para isso, elabora o livro intitulado “*Steps to an Ecology of Mind*” que expõe um posicionamento sobre a natureza da comunicação e os seres vivos. Moroni (2008) aponta o foco estabelecido desta obra:

A epistemologia ecológica, proposta por Gregory Bateson, foi influenciada por concepções oriundas da cibernética de segunda geração, antropologia, ecologia e da teoria dos sistemas, segundo as quais o estudo do conhecimento enfatiza o processo co-evolutivo entre organismo e meio ambiente. Isso se evidencia na sua obra ‘Steps to an Ecology of Mind’ em que Bateson (2000) propõe uma maneira ecológica de refletir e tentar entender questões como: os mistérios da evolução biológica e as crises na relação entre os seres humanos e meio ambiente. Essa maneira ecológica de pensar sobre a relação organismo/ambiente foi denominada ‘ecologia da mente’, que fundamenta a sua epistemologia ecológica. (MORONI, 2008, p. 259 e 260).

O conceito ecológico aplicado à Comunicação pode ser corroborado por outro conceito trazido da Biologia, que busca compreender a vida a partir do entendimento dos seres vivos sobre o mundo, e que é denominado de biologia da cognição, proposto por Maturana e Varela. No livro *Árvore do Conhecimento*, os autores explicam que:

(...) toda a experiência cognitiva inclui aquele que conhece de um modo pessoal, enraizado em sua estrutura biológica, motivo pelo qual toda experiência de certeza é

um fenômeno individual cego em relação ao ato cognitivo do outro, numa solidão que (como veremos) só é transcendida no mundo que criamos junto com ele. (MATURANA; VARELA; 2001, p. 22).

Nesse sentido, é preciso estar envolvido, relacionado, fazendo parte do processo. Ou seja, os organismos funcionam devido à sua interação com o meio, denominada pelos autores como um acoplamento estrutural que se caracteriza, continuamente, por uma mudança nas relações e, ao mesmo tempo, pela conservação dessa relação de transformação que acontece entre eles - organismo e meio. Em outras palavras, estamos em permanente construção e assim como agimos sobre o meio, este age sobre nós.

De modo semelhante, embora tenhamos visto que os processos envolvidos em nossas atividades, em nossa constituição, em nossa atuação como seres vivos, formam o nosso conhecer, propomo-nos a investigar como conhecemos olhando para essas coisas por meio desses processos. Não temos outra alternativa, pois há uma inseparabilidade entre o que fazemos e nossa experiência do mundo, com suas regularidades; seus lugares públicos, suas crianças e suas guerras atômicas. (MATURANA; VARELA; 2001, p. 30-31).

Viver é interagir. E, a partir desse processo de interação, passa-se também a conhecer. Viver consiste também em produzir, criar, recriar. Portanto, o ser humano se reinventa constantemente, autoproduz-se e, com isso, diferencia-se do meio. É um formato processual. Por esta razão, os autores chilenos adotaram o termo ‘autopoiese’ para exemplificar a situação:

A característica mais peculiar de um sistema autopoietico é que ele se levanta por seus próprios cordões, e se constitui como diferente do meio por sua própria dinâmica, de tal maneira que ambas as coisas são inseparáveis. O que caracteriza o ser vivo é sua organização autopoietica. Seres vivos diferentes se distinguem porque têm estruturas distintas, mas são iguais em organização. (MATURANA; VARELA; 2011, p. 55).

A autopoiese, expressão criada por Maturana e Varela (2011), foi ampliada em seu significado e levada para os sistemas sociais. Niklas Luhmann (1995) foi quem desenvolveu a concepção de autopoiese social.

Luhmann tinha como objetivo analisar as mediações que permeiam a sociedade moderna tida como complexa, entendendo-a como um sistema autopoietico e auto-referencial, no qual a unidade de referência é a comunicação. (MENEZES, 2008, p. 17).

Conforme se pode observar, tais preceitos foram acrescentados aos estudos comunicacionais. As vertentes contemporâneas passam a ver a comunicação como uma rede

de relações e, para conhecer melhor, ou, ao menos, de forma legítima e digna, os processos que se estabelecem nessas relações, é imprescindível que o olhar sobre a comunicação e sobre o meio ambiente que a envolve passe a ser mais amplo, mais sistêmico, mais ecossistêmico.

É nesse contexto, em que a busca pela compreensão dos fenômenos comunicacionais ultrapassa a ideia de linearidade, marcada principalmente pelos primeiros pressupostos teóricos da área, que se desenvolve a proposta do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM), da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), que tem como área de concentração os Ecossistemas Comunicacionais.

A palavra ecossistema foi emprestada da Ecologia. O dicionário *on line* de língua portuguesa a define como “conjunto das relações de interdependência, reguladas por condições físicas, químicas e biológicas, que os seres vivos estabelecem entre si e também com o meio ambiente em que habitam”. Podemos dizer que a ecologia é a integração entre o homem e o meio, cuja relação nos propicia aprendizados constantes. De acordo com Evaristo de Miranda (1995), o ecossistema pode ser apresentado como:

Um sistema aberto composto por organismos vivos e o meio com o qual e no qual interagem, trocando material e energia. Um ecossistema contém componentes bióticos, como plantas, animais, microorganismos, e componentes físicos ou abióticos, como água, solo e outros. Esses componentes interagem para formar uma estrutura com várias funções vinculadas aos vários processos físicos e bióticos (transpiração, produção, acidificação). Assim, os ecossistemas estão sempre estruturados no tempo e no espaço. (MIRANDA, 1995, p. 32).

A base do pensamento ecossistêmico na comunicação é oriunda primeiramente da ousadia. Pensar diferente já é ousar. Conferir um olhar distinto a processos tão habituados a uma mesma visão chega até a ser rebelde, subversivo. É uma transgressão, marcada pela ação humana de atravessar, ultrapassar, construir um novo caminho, abrir outra porta. Ver as mesmas coisas com outros olhos. A visão ecossistêmica vem da Amazônia, pensada por pesquisadores que valorizam e reconhecem a importância do homem e da sua integração com o meio em que habita e que, por meio dos estudos da Comunicação, propõem uma maneira diferente de olhar os processos comunicativos:

É esta a provocação que lançamos aqui, a da busca por uma pesquisa em comunicação - e assim demarcada dentro de um campo - que extrapole os seus limites a partir de um objeto particular para se tornar universal. Uma abordagem capaz de, ao mesmo tempo, dar conta das particularidades encontradas nesse campo na Amazônia, falar para além de suas fronteiras e contribuir para a compreensão dos fenômenos comunicacionais por meio do prisma da circularidade típica dos ecossistemas biológicos e correlata aos conceitos dos ecossistemas comunicacionais,

a exemplo da abordagem proposta pelo PPGCCOM da UFAM. (MONTEIRO; COLFERAI, 2011, p. 34).

Chegar a este novo caminho não significou, necessariamente, deixar de lado premissas do campo científico já consolidadas. Os paradigmas que explicavam a comunicação tiveram que enfrentar transformações ocorridas no mundo e trazer outras respostas. O modo de ver e pensar da sociedade contemporânea ansiava por respostas diferentes das que vinham sendo dadas. Nada mais natural que novos pensamentos surgissem. Pensamentos que, antes de qualquer coisa, percebessem que uma sociedade é formada por sujeitos complexos, únicos e múltiplos. Que estes mesmos sujeitos pertencem a um meio e, neste meio, compartilham de suas percepções de mundo, visões, aspirações, vontades e trajetórias. Estudar as relações comunicacionais dessa sociedade requer então um paradigma que se aproxime e considere que há outros elementos constituintes desse ambiente e que estes, mesmo fora de um ordenamento, não podem ser excluídos. Edgar Morin propõe o paradigma da Complexidade para explicar o que havia sido deixado de lado em outros estudos; para olhar o heterogêneo e a desordem, fatores renegados pelo pensamento cartesiano,

À primeira vista, a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomenal. Mas, então, a complexidade apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza... (Morin, 2008, p. 20).

Pode-se dizer que a complexidade é algo que faz parte de nossas vidas e que guarda mistérios, mas que se constitui também em um desafio, pois produz novos significados. É necessário, portanto, inserir-se no contexto e entender os anseios que se apresentam. Entretanto, nosso modo de ordenar o conhecimento, de selecionar elementos de ordem e de certeza, impede-nos de olhar as redes “confusas e incertas” que se formam nessas relações.

Assim, torna-se cada vez mais relevante refletir sobre as certezas e incertezas que fazem parte do campo teórico e empírico da Comunicação, pois, por meio dessa reflexão, poderemos ampliar e compreender à luz do pensamento complexo e ecossistêmico as relações e os elementos heterogêneos que envolvem a área.

A perspectiva ecossistêmica, portanto, encontra abrigo nas ideias do pensamento complexo, principalmente quando este reconhece o homem como um ser biológico, mas, ao mesmo tempo, um ser cultural, metabiológico e que vive num universo de linguagem, de

ideias de consciência (MORIN, p. 59). Compreendemos, a partir dessas investigações, que o fenômeno comunicacional precisava de análises que fossem além da transmissão de informações. Monteiro e Colferai citam Maturana e Varela (1995) e a conhecida ‘metáfora do tubo’ para falar desse estado:

A partir de um olhar complexo lançado sobre o todo da natureza dos seres vivos, concluem que “não existe ‘informação transmitida’ na comunicação”, mas coordenação comportamental. O processo de comunicação não pode ser submetido a regras, pois depende principalmente das interações entre os organismos vivos e sociais, nele envolvidos. Não existe um tubo por meio do qual a informação é entregue. (2011, p. 36).

A partir dessas considerações, como poderíamos conceituar um ecossistema comunicacional? Pereira (2011) define que:

Investigar os processos comunicativos na perspectiva dos ecossistemas comunicacionais compreende, antes de tudo, entender que a comunicação não é um fenômeno isolado; ela envolve um ambiente cultural que ao mesmo tempo interfere e possibilita a construção, a circulação e a significação das mensagens. Significa que o ambiente que a envolve é constituído por uma rede de interação entre sistemas diferentes e que estes, embora diversos, dependem um do outro para coexistir. Significa ainda que modificações nos sistemas implicam transformações no próprio ecossistema comunicativo, uma vez que este tende a se adaptar às condições do ambiente, e, no limite, na própria cultura. (PEREIRA, 2011, p. 51).

A proposição conceitual do termo possui um papel fundamental para um melhor entendimento dos estudos comunicacionais, pois enfatiza a relação entre o homem e seu ambiente e considera aspectos intrínsecos do ecossistema, levando, assim, ao estabelecimento de uma relação diferente e mais harmônica. Afinal, tudo está conectado, integrado e ligado a tudo. Desenvolver pressupostos teóricos no campo da Comunicação que valorizem o contexto e suas particularidades é essencial para entender como os processos comunicativos ocorrem em uma sociedade. O paradigma simplificado, linear e determinista não tem mais espaço e não responde mais aos desafios de um sistema dinâmico e complexo. Que os estudos dos ecossistemas na Comunicação possam evoluir em suas bases e, fundamentados em uma perspectiva integradora e complexa, respondam com mais efetividade às inquietudes humanas.



### 1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Conceituar a comunicação organizacional não é algo simples, considerando que seu entendimento se vincula diretamente ao conceito de comunicação e este, por sua vez, é permeado de divergências. Nos dizeres de Baldissera (2008, p. 31) “Comunicação Organizacional, antes de tudo, é comunicação”.

Em uma organização, a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar. A importância que a comunicação passou a ter nos ambientes organizacionais vai além do uso de instrumentos e tecnologia para a propagação das informações. Atualmente, o planejamento que envolve as ações comunicacionais é muito mais rigoroso, assertivo e estratégico, tendo em vista os aspectos contemporâneos de desempenho organizacional que, cada vez mais, exigem competitividade e postura diferenciada.

É relevante mencionarmos o significado da palavra organização para que se possa entender melhor o papel que a comunicação exerce. Kunsch (2003, p. 23) conceitua o termo a partir de dois aspectos apresentados por grande parte dos autores: “o ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns”.

Destaca-se a visão organicista defendida por alguns estudiosos que “veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental” (KUNSCH, 2003, p. 23). Os teóricos da Administração, como Henry Mintzberg (1995, p. 17), conceituam o termo como “estruturas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes”.

Hall (1984) estabelece um pressuposto que afirma que o termo ‘organizações’ se difere do termo ‘organizações sociais’ por apresentar presença no campo empresarial, enquanto que a segunda representa uma rede mais ampla que envolve relacionamento e processos.

É uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos. (HALL, 1984, p. 23).

O que vale enfatizar é que, ao longo dos anos, independentemente dos conceitos, foi possível observar transformações ocorridas no ambiente organizacional. A Revolução Industrial e o surgimento das ferrovias, por exemplo, provocaram alterações sociais relevantes no contexto das organizações. O modelo adotado nesse período era de extremo rigor, autoritarismo e disciplina. Em um segundo momento da Revolução Industrial, começam as buscas por uma forma mais científica da Administração.

Atualmente, existe uma postura menos fragmentada e mais estratégica dessas organizações e se observa essa condição quando se nota o posicionamento adotado por elas diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo. O formato rígido e inflexível decaiu dando lugar a um ambiente que capte as mudanças sociais com maior facilidade e responda mais rapidamente às transformações ocorridas nele.

Marchiori (2008) afirma que “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona” (MARCHIORI, 2008, p. 161). Sendo assim, estudar os processos ou objetos de outras áreas de investigação que se inserem no contexto organizacional é de grande relevância para o aprofundamento das teorias pesquisadas. Reis e Costa (2007, p. 57) evidenciam que: “Não há como produzir uma compreensão sobre as organizações sem levar em conta os processos relacionais-interlocutivos que instituem e fomentam sua dinâmica operacional-negocial”.

Em nosso cotidiano, não é difícil perceber a comunicação compartilhada nas organizações. O sistema organizacional se viabiliza a partir do processo de comunicação nele existente. É imprescindível que um gestor avalie o nível de credibilidade de um sistema comunicacional de uma empresa, assim como observe o papel estratégico que este exerce no contexto organizacional.

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positiva ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem. (VALENTIM; ZWARETCH, 2006, p. 46).

Os indivíduos interagem em um ambiente corporativo e, a partir dessa interação, geram atitudes espontâneas, observam mudanças, obtêm informações e ajustam suas decisões.

Sendo assim, é de extrema importância que sejam criados canais que propiciem a construção de diálogos e que posicionem a empresa diante dos seus públicos. Putnam e Cheney (1985) definem este processo como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade simbólica com e entre organizações.” (PUTNAM; CHENEY, 1985, p. 131). Oliveira e Paula (2005) apontam a comunicação organizacional como uma zona de interface com outras áreas.

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada. (OLIVEIRA E PAULA, 2005, p. 21).

Outras terminologias também são apresentadas para classificar a comunicação realizada no contexto organizacional. Lima (2011, p. 116), por exemplo, faz uma distinção entre três termos: comunicação das organizações, comunicações nas organizações e comunicação organizacional. Para o autor, o primeiro estado imprime “a noção de que a comunicação é alguma coisa que pertence à organização e que, assim, pode ser entregue à outra ou a alguém”. No segundo modo, “a comunicação seria algo definido pela vinculação a um ambiente físico; um processo que aconteceria em organizações, sendo estas consideradas o lugar em que a comunicação ocorre”. E, por último, a expressão comunicação organizacional que, para Lima (2011), é a mais adequada para o campo.

A denotação desse termo, acredita-se, suplanta o paradigma informacional, pois a comunicação não é mais entendida por um viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas sim, com base em um contexto conformado pela relação entre os interlocutores, a organização como um sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações. (LIMA, 2011, p. 117).

Já Goldhaber (1991), parte de uma concepção organicista, em que a organização é um sistema vivo e aberto e, para este autor, a comunicação organizacional consiste em “um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. Scroferneker (2006) aprofunda a visão do referido autor quando destaca que este sistema organizacional está conectado “por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis” (SCROFERNEKER, 2006, p. 49).

No caso da comunicação realizada nos ambientes organizacionais, é importante enfatizar que Luhmann (1995) considera que os sistemas sociais se encontram em processo

permanente de mudança. Sua teoria apresenta impactos para os estudos organizacionais e comunicacionais, especialmente quando trata da tese da improbabilidade:

Luhmann reconhece os obstáculos que se impõem à comunicação, como a necessidade de acesso, de entendimento e de aceitação daquilo que está sendo compartilhado. Com essa tese, supera-se a visão simplista da transmissão controlada de informações, e nos impõe perguntas como o que aconteceria em outros contextos, em outras circunstâncias, em outros jogos e acordos. (CURVELLO, 2009, p. 94).

Tais impactos nos provocam reflexões, visto que o campo da comunicação organizacional, apesar de nos últimos anos ter apresentado avanços fundamentados em diferentes abordagens teóricas, ainda assim, tende a uma visão funcionalista que interpreta as organizações como estruturas que precisam ser compreendidas apenas em seus aspectos funcionais. Não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é muito mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar.

A comunicação organizacional, nesse sentido, é fator decisivo na aplicação de novas estratégias, de reestruturações e de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus públicos. Estudos teóricos apontam novas posturas para a área, como:

É central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização. Com destaque, entende-se que a Comunicação Organizacional questiona o fenômeno organização. (MARCHIORI, 2008, p.169).

O contexto atual do mundo empresarial estabelece uma nova feição para a comunicação: a de atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais internas, administrativas, mercadológicas e institucionais. O cenário que vem se formando é o de uma comunicação organizacional que se caracteriza, especialmente, pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando este processo comunicacional começa a integrar as áreas de uma organização, desenvolvem-se possibilidades expressivas de enriquecimento da cultura desse lugar.

Essa relação entre cultura e comunicação é tema recorrente na literatura e desperta interesse tanto para a área acadêmica quanto para a profissional. Isso acontece devido

acomunicação ser considerada um espelho das culturas organizacionais, o que caracteriza a relação de dependência existente entre os termos. Marchiori (2008) evidencia essa correlação quando afirma:

Cultura e comunicação estão ligadas inerentemente à análise de processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, por criar e recriar realidades nos mais diversos contextos. Portanto, os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. (MARCHIORI, 2008, p. 2).

Esta visão é corroborada por outros autores como Restrepo J. (1985), que declara: “a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos”.

É importante alertar que essa construção de sentidos induz os caminhos e as práticas que essa organização e seus públicos devem percorrer. Por isso, a indissociabilidade entre os construtos comunicação organizacional e cultura.

Considerando a trajetória que a Comunicação Organizacional construiu e que ela representa os processos comunicacionais que caracterizam uma organização, Daniel, Spiker e Papa (SCROFERNEKER, 2006, p. 50) estabeleceram três modelos teóricos para embasar os estudos da área: o tradicional, o interpretativo e o crítico.

O primeiro (tradicional) trata de uma perspectiva mais antiga e abrange um conceito relacionado à medição, padronização e classificação do processo de comunicação organizacional. O segundo (interpretativo) apresenta as organizações como culturas. “A organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas compartilham significados subjetivos”. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50). E, por fim, o modelo crítico que aborda a organização como instrumento de opressão.

A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar o interesse dos empregados. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50).

A partir dessas perspectivas, considera-se indispensável repensar o papel da comunicação organizacional. A visão mecanicista dá lugar a um posicionamento mais

estratégico, especialmente quando “reforça e preserva a identidade organizacional”. (BALDISSERA, 2000, p. 13). É necessário olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia, da competitividade e, principalmente, da complexidade. Afinal, uma organização se relaciona por meio da interação entre os fluxos comunicativos existentes nela e esta interação se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

A Teoria da Complexidade foi apresentada ao mundo contemporâneo pelo estudioso francês, Edgar Morin. Para Morin (2008), este pensamento se caracteriza:

À primeira vista a complexidade é um tecido (complexus: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomenal. Mas então, a complexidade apresenta-se com os traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza... (Morin, 2008, p. 20).

Para o autor norte-americano, Russ Marion (2008), o termo pode ser explicado como:

Complexity theory is the study of the dynamic behaviors of complexly interacting, interdependent, and adaptive agents under conditions of internal and external pressure. Complexity theory make several unique observation about those dynamics... (MARION, 2008, p. 3)<sup>2</sup>.

Insiram-se, então, tais premissas no ambiente organizacional. Ora, o enfoque mecanicista defendido por Taylor e Faiol trouxe a Física de Isaac Newton para as organizações e as pessoas passaram a ser tratadas como máquinas. Acontece que a eficiência mecânica se difere da eficiência humana e, com isso, chegou um momento em que as pessoas queriam ser tratadas como seres humanos dotados de inteligência e vontades. O cenário das organizações passa a ser influenciado também pelas teorias da chamada ‘Nova Ciência’, que sai em busca de respostas que levem em consideração o todo e que não veja o mundo como uma máquina, que, para ser compreendido, precisa ser desmontado em pequenas peças, e, no caso da comunicação que ocorre nas organizações, é necessário reconhecer os aspectos visíveis e invisíveis que permeiam um sistema que termina por se apresentar multifacetado e plural.

---

<sup>2</sup>Teoria da Complexidade é o estudo dos comportamentos dinâmicos da interação complexa, agentes interdependentes, e adaptáveis sob condições de pressão interna e externa. Teoria da Complexidade faz várias observações sobre essas dinâmicas.

O que passamos a enxergar agora é um ambiente de instabilidade e constante evolução e, para a comunicação organizacional, a realidade não foi diferente. Morin (2008, p. 12) destaca que “o fenômeno comunicacional não se esgota na presunção da eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional. A mídia permanece um meio. A complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão”. Isso significa dizer, segundo Cardoso (2006, p. 1134), que:

O ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados. (CARDOSO, 2006, p. 1134).

Diante disso, a Comunicação Organizacional, a partir de uma perspectiva contemporânea e fundamentada em uma visão sistêmica e complexa, remete-nos a uma diversidade de cenários que encontramos nas organizações ao estudar as relações destas com seus funcionários, clientes, fornecedores, comunidades com as quais se relaciona, assim como suas estratégias mercadológicas, campo de atuação, ou seja, toda a rede complexa de relações que a compõe.

Conforme mencionado, a comunicação organizacional, em sua trajetória teórico-empírica, teve em seus primórdios uma abordagem pautada na utilização de práticas mecanicistas objetivando a organização da comunicação nas organizações e não à comunicação organizacional. Vale destacar que, durante todo esse tempo, os estudos foram e ainda estão se aprimorando. A reflexão crítica de alguns autores da área, como Wilson Bueno, Margarida Kunsh, Cecília Peruzzo, Cleusa Scroferneker, João Curvello, Rudimar Baldissera, Marlene Marchiori, entre outros, tem contribuído para uma abordagem menos instrumentalizadora da Comunicação Organizacional.

Acredita-se que cada vez mais se torna difícil, pensar as organizações a partir das lentes de um Paradigma Simplificador, principalmente porque as organizações, como sistemas complexos, vivem, convivem e sobrevivem em cenários mutantes. (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 6).

A complexidade com que se apresentam a estrutura de negócios e as relações sociais nas organizações no mundo contemporâneo não nos permite compreender a comunicação

organizacional que tem origem no alto escalão de uma empresa com vistas a concretizar suas normas, objetivos e estratégias, ignorando ou encarando como menos importantes as relações originárias dos diálogos, dos significados e dos contextos social, cultural e político - dos sujeitos integrantes. Para Baldissera (2009, p. 160), é preciso pensar a comunicação organizacional pelo prisma da complexidade e isso “exige abandonar a ideia de linearidade e unidade, isto é, faz-se necessário que a organização seja percebida como lugar de fluxos multidirecionais e dispersivos em tensão que podem ser colaborativos ou não”. Sobre a complexidade da comunicação no âmbito das relações organizacionais, Baldissera (2010) sinaliza duas dimensões as quais denomina de comunicada e comunicante.

A organização comunicada se caracteriza, fundamentalmente, pela fala oficial da organização, ou seja, o que ela diz sobre si mesma.

(...) contempla aquilo que, de alguma forma, a organização, como força em interação com outros sujeitos (poder público, comunidade, imprensa, consumidores, empregados e acionistas, dentre outros) considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno (satisfação pessoal, prestígio imagem-conceito, poder simbólico, clientes) e, portanto, entende que mereça ser tornado público (BALDISSERA, 2010, p. 205).

O referido autor chama atenção para o fato de que, apesar da organização conhecer seu entorno e todos os códigos linguísticos, culturais e sociais que a envolvem, não significa que os resultados desejados sejam atingidos, pois é “[...] possível que a organização comunicada não seja percebida e construída pelos públicos de forma idêntica ao comunicado” (BALDISSERA, 2010, p. 206).

A organização comunicante consiste na ideia de que é “difícil não comunicar”. Parte do princípio que o mais importante nesse processo é a competência interpretativa da alteridade, isto é, dos públicos com os quais a organização se relaciona.

Enquanto a ‘organização comunicada’ caracteriza-se por ser organizativa, a ‘organização comunicante’ tende a desorganização. A ‘comunicante’, para além das ilhas de comunicação planejada, autorizada, revela-se em fissuras, em incertezas, em oceanos de fluxos informacionais. (BALDISSERA, 2010, p. 208).

Nesse processo em que a organização se (re)constrói através da/na diversidade dos sujeitos, entre certezas e incertezas, entre o ‘comunicado e o comunicante’, entre a organização e desorganização, evidencia-se uma rede de relações em constante interação que, embora algumas vezes nos pareçam distintas são altamente dependentes. Essa rede de



relações constrói uma realidade via comunicação. Martino (2010) explica este momento quando afirma:

A realidade social é construída a partir das relações de comunicação, no sentido de atribuir às práticas, valores e ações um significado compartilhado. O significado dado por um único indivíduo aos elementos que o cercam num mundo real tem valor limitado; apenas a intersubjetividade garante a validade das proposições, das práticas e dos valores. Não existe, nesse sentido, uma realidade única, e a construção da realidade social é objetiva na medida em que não está vinculada a nenhum indivíduo, mas a todos. (MARTINO, 2010, p. 76).

A partir desse contexto, podemos perceber como o ambiente complexo cria novas percepções de entendimento sobre o que acontece nas organizações. Estas, que se constituem como ambientes relacionais, têm como desafio aprimorar seus modelos e suas maneiras de competir no mercado. Por isso, entende-se como fundamental refletir criticamente sobre as relações que se estabelecem nas organizações, assim como seus processos de transformação. A Teoria da Complexidade direciona seus estudos para os indivíduos, suas relações, ações e reações compartilhadas em um ambiente de incertezas. A comunicação por sua vez está presente em todas as relações humanas e possibilita ao homem a troca de experiências, a partir do interacionismo. Relacionar e refletir sobre os pressupostos teóricos das duas possibilitará à organização e aos seus indivíduos maiores chances de criar espaços de interlocução.

### 1.3.1 Enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional

O mundo atual, marcado pela globalização, pelas novas tecnologias e por uma nova percepção do trabalhador, que agora passa a atuar de forma mais crítica no ambiente organizacional, vem exigindo olhares e posturas diferenciadas que valorizem o caráter multidimensional e dialógico. A Comunicação Organizacional passa, então, a considerar aspectos de complexidade que permeiam as organizações e a reconhecer variáveis e condições que antes, no modelo mecanicista e funcional, eram ignoradas.

As teorias formuladas já apontavam as organizações como sistemas abertos, ou seja, de interação constante com o ambiente externo e palco de relações entre os indivíduos que as compõem. Gerir, planejar ou conduzir essas relações no contexto organizacional engloba refletir sobre desejos, habilidades e competências bem distintas. Por isso, torna-se um desafio

também para a área da comunicação buscar novas perspectivas teóricas que reconheçam esse papel das organizações contemporâneas e dos indivíduos nelas inseridos.

Baldissera e Sólío (2004, p. 9) afirmam que entender a comunicação e as organizações sob esta ótica “permite que se enxergue a existência de forças que se manifestam formal e informalmente no ambiente corporativo, aspecto que até então as empresas relutaram em admitir.” Os autores reforçam ainda afirmando que:

a superação dessa resistência impõe: a) autocrítica; b) decisão para reconhecer e escutar o outro; c) criar lugares de fala/ escuta; d) estimular a participação comunicativa; e ) valorar a fala do outro como diversidade, informação, comprometimento, soma/ potencialização; f) processar essas falas/ diálogos, realimentando o sistema – transformar-se, transformar e permitir ser transformado. Nesse sentido, evidenciam-se os processos comunicacionais como via para a nova configuração, isto é, trata-se de reconhecer a comunicação como instituição para a qualificação organizacional. (BALDISSERA, SÓLIO,2004, p. 9).

Mesmo assim, pode-se dizer que as características do tipo de comunicação realizada no ambiente organizacional, até então, foram capazes de atender aos anseios das organizações tradicionais. Entretanto, novas formas comunicacionais foram surgindo na sociedade moderna, que passou a exigir mais agilidade, imediatismo e persuasão em suas ações. Os novos enfoques passam a exigir uma comunicação mais dialógica e crítica, tornando-a peça-chave para o desenvolvimento das organizações, assim como também para o melhor desempenho dos colaboradores que formam o ambiente organizacional. É uma postura mais transparente e que busca maior visibilidade, inclusive nas relações com os públicos de interesse. Aqui, o processo comunicacional permite que tanto emissor quanto receptor sejam ativos, portanto, construtores de sentidos e significados dentro da organização. O processo agora se torna mais relacional, dialógico e dinâmico, possibilitando menos rigidez nas ações comunicativas.

Essa percepção vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tessitura se apoie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmistifique, ofereça ‘escuta’ ao empregado e o perceba como uma identidade/singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências Individuais e anseios pessoais. (BALDISSERA, 2004, p.6).

Neste cenário, observa-se a importância da comunicação dialógica, pois, a partir dela, o processo ocorre não como uma simples transmissão de informações, mas, sim, como um encontro de interlocutores que buscam a significação dos significados. Dessa forma, o diálogo também não se caracteriza apenas como transferência de ideias entre os indivíduos.

Bakhtin (1992, p. 20) afirma que o diálogo acontece no interior de algum programa e contexto. “Esses fatores condicionantes criam uma tensão para alcançar os objetivos de transformação, o diálogo implica responsabilidade, direcionamento, determinação, disciplinas, objetivos”.

Para se obter efetividade e êxito nos processos comunicacionais de uma organização, é necessário um ambiente propício ao diálogo, que leve em consideração as ferramentas de comunicação utilizadas e as experiências dos indivíduos envolvidos, pois estas terminam por influenciar nos significados emitidos e recebidos. Jürgen Habermas (1981) ratificou este pensamento quando propôs a teoria da Ação Comunicativa.

Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que sem interlocutor passa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada, isto é, com argumentos. (FREITAG, 1986, p. 59).

O pensamento traz força aos preceitos da comunicação dialógica, visto que, aponta os indivíduos agindo prioritariamente, com vistas à promoção do diálogo, posição esta que traz realização pessoal e coletiva. Habermas (1981) acrescenta ainda que a esfera pública, ancorada no mundo da vida, reproduz-se a partir do agir comunicativo, que significa a construção de uma estrutura comunicacional orientada para o entendimento e a busca de consenso.

No contexto das organizações, o paradigma comunicacional deixa de ser menos estruturado e fixo e passa a ser mais dinâmico e aberto. A organização assume o papel de agente comunicativo e passa a se reconhecer como parte do processo de interlocução. O cenário agora é de maior planejamento das ações comunicacionais e maior valorização da autonomia do receptor.

É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p. 26).

Diante desse quadro, Oliveira (2007) desenvolveu um modelo voltado para autonomia do receptor, introduzindo o componente do espaço comum. Entende-se o espaço comum como uma troca de visões e experiências, que tornam possível a negociação e o entendimento (OLIVEIRA, PAULA, 2007, p. 27). (Figura 1).

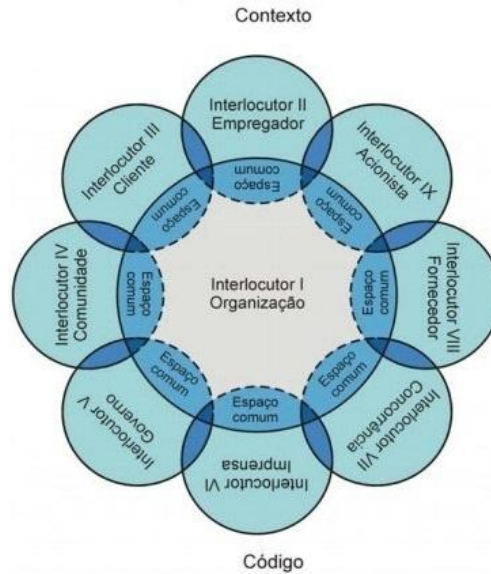


Figura 1: Modelo de interação comunicacional dialógica.

Fonte: Blog Tudo é Comunicação - [http://tudocomunicacao.blogspot.com.br/2008\\_10\\_01\\_archive.html](http://tudocomunicacao.blogspot.com.br/2008_10_01_archive.html)

Com a criação do espaço comum, o receptor age mais ativamente no processo comunicacional. Sua presença agora é como sujeito de interação, em uma posição de circularidade e dialogicidade. “Isso pressupõe uma disposição para compartilhar informações, interesses e demandas visando à construção de sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir.”(OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 28).

Porém, vale ressaltar que o incentivo ao diálogo no âmbito da comunicação organizacional deve acontecer a partir de uma perspectiva estratégica. Por mais que uma organização pense a comunicação a partir de seu composto integrado, ou seja, comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, é preciso que ela estabeleça uma política global de comunicação que direcione todas as ações comunicativas, que privilegie os ambientes interno e externo, que esteja atenta aos desejos e anseios de seus colaboradores, colocando o ser humano como eixo central de suas ações e, ainda, que divulgue seus serviços e produtos, mas que não se esqueça de difundir suas crenças e filosofias. Sendo assim, implantar um processo de comunicação com efetividade requer instituir a comunicação como elemento estratégico, como pedra fundamental para se alicerçar os valores e objetivos organizacionais.

### 1.3.2 Novos desafios e as dimensões instrumental, estratégica e humana da Comunicação Organizacional

A história da Comunicação Organizacional no Brasil é relatada por Torquato (2009, p. 9 -25) a partir de quatro conceitos: Jornalismo Empresarial, Comunicação Estratégica-Pública- Política, Comunicação Governamental e Marketing Político e a Comunicação Organizacional. Essa trajetória marca o momento de uma comunicação técnica, instrumental e compartimentalizada em subáreas. Escolher pelo exercício reflexivo da Comunicação consistia em um grande desafio para a área acadêmica e, nessa esteira do desenvolvimento das modalidades da Comunicação Organizacional, Torquato (2009) aponta: “Tratava-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial” (TORQUATO, 2009, p. 26).

Sendo assim, entender as conceituações adquiridas ao longo do tempo sobre Comunicação Organizacional nos conduz a um novo olhar repleto de inquietações e incertezas. E por meio desse olhar, passamos a observar uma sociedade contemporânea marcada pela informação, tecnologia, mudanças, relações e conhecimento. Portanto, estudar esse ambiente que se constrói também por meio da comunicação requer uma visão muito mais interpretativa do que instrumental, pois a primeira considera as visões de mundo que fazem parte das relações que permeiam o âmbito da Comunicação Organizacional.

Silva (2008) enfatiza que a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos” (SILVA, 2008, p. 7). O autor destaca que uma relação é envolvida por conflitos e cooperação e que, sendo assim, é necessário ter capacidade para inventar a relação constantemente, por meio de elementos que muitas vezes são os mesmos de todos os dias.

A Comunicação realizada nas e pelas organizações definitivamente atravessa uma nova fase. A visão mecanicista dos processos passa a dar espaço para um olhar mais interpretativo e estratégico. A sociedade exige essa postura das organizações e, certamente, esta tem se constituído em um dos maiores desafios para a área.

Kunsch (2003, p. 149) entende que a comunicação organizacional “como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das

organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus públicos”.

A referida autora destaca que o processo da comunicação organizacional deixa a perspectiva fragmentada e passa a adotar uma perspectiva mais integrada, interativa e simétrica. Kunsch propõe analisar a Comunicação Organizacional a partir de três dimensões: humana, instrumental e estratégica. O modelo instrumental ainda permanece muito vivo nas organizações. O processo ocorre de forma linear e isoladamente, porém ainda é visto como necessário.

Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da Comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente é necessária e sempre existirá. (KUNSCH, 2012, p. 271).

A dimensão instrumental se caracteriza pela funcionalidade e técnica. É um formato que reforça a comunicação como transmissão de informações e como ferramenta de viabilização dos processos internos, tanto que o seu maior foco está nos instrumentos, como, por exemplo, o mural, o folheto e o jornalzinho.

Com o passar dos tempos o papel da Comunicação Organizacional passou a ser mais estratégico. Fundamentalmente, nota-se nesse aspecto uma perspectiva mais integrada e articulada com outras áreas do conhecimento. Kunsch (2012) relaciona a dimensão estratégica como:

A visão pragmática da Comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. (KUNSCH, 2012, p. 271).

Oliveira e Paula (2007) acrescentam ainda que:

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre a sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p. 23).

O sentido de estratégia organizacional teve origem nos Estados Unidos, na década de 60, em um contexto de intensas transformações de cunho social, político e econômico, que, certamente, influenciaram nas relações de mercado.

“Fortemente afetadas, as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e, assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p. 39)”. Tornar-se estratégico, diante desse quadro, significava criar diferenciais competitivos que promovessem o desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso das organizações. Andrews (1998) conceituava estratégia como:

Padrão de propósitos e metas - e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. (...) Esse conceito de estratégia envolve, portanto, propósitos econômicos, sociais e pessoais - e não apenas objetivos financeiros. (ANDREWS, 1988, p. 470).

No âmbito das organizações, quando se fala em gestão estratégica da comunicação, estamos nos referindo a uma ação que dá suporte às decisões da gestão organizacional. Ao assumir uma posição estratégica, a organização contemporânea é capaz de gerar condições de interação com o meio de forma planejada. Em outras palavras, dentro de um ambiente dinâmico e de tecnologias avançadas, as organizações não transmitem apenas informação aos seus públicos ou atores sociais, elas, principalmente, compartilham informações atreladas a conhecimento.

A expressão ‘gestão estratégica de comunicação’ pode ser compreendida, segundo Oliveira e Paula (2007), a partir de dois aspectos importantes:

O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócios e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, pp. 42 e 43).

Sendo assim, se as organizações entenderem o verdadeiro papel da comunicação estratégica e se distanciarem dos preceitos da comunicação mecanicista e linear, será possível produzir sentidos e significados consistentes às suas ações comunicacionais e, com isso, gerar

correspondências e conformidades em relação aos processos determinados pelo planejamento estratégico.

No contexto organizacional contemporâneo, o ser humano passou a ser considerado peça fundamental para o sucesso de uma empresa. Observa-se, nos dias atuais que, ao oferecer qualidade de vida ao colaborador, a empresa passa não somente a ajudar o profissional, mas também a se ajudar. Isso porque, ao promover ações que integrem de forma descontraída esse colaborador, ele passa a ter mais produtividade e rendimento. É importante ressaltar que uma empresa não é competitiva se apenas investir em seus produtos. O capital humano precisa ser valorizado não apenas por discurso, mas também por ações que propiciem o crescimento profissional e pessoal de cada empregado. É a partir deste novo olhar que a Comunicação Organizacional passa a estabelecer e considerar também a dimensão humana em seus processos.

Kunsch (2012) aponta esse ambiente moderno, caracterizado pela dimensão humana, como:

Uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas. Entende-se que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações. Nosso grande interesse, no momento, é exatamente aprofundar os estudos sobre como a Comunicação poderá contribuir para a humanização das organizações em um mundo complexo onde as pessoas sofrem pressões de todos os lados, não sendo diferente no âmbito das organizações. (KUNSCH, 2012, p. 272).

Entende-se, então, a grande preocupação nos dias atuais das organizações com o ser humano. Podemos perceber o quanto o capital humano nas empresas é exigido em termos de produção. Então, nada mais necessário do que investir em ações que reforcem o engajamento profissional, a autoestima do colaborador, assim como atentem para o seu caráter subjetivo e complexo, afinal, todos nós somos diferentes uns dos outros.

Inserir o ser humano como elemento fundamental em suas práticas comunicacionais possibilita à corporação entender as subjetividades, complexidades e sentidos existentes nos processos de interação, além de torná-la mais competitiva e com maiores condições de oferecer qualidade de vida no trabalho.

Kreeps (1995) afirma que:



A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não podem existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (KREEPS, 1995, p. 28).

A abordagem humanística da comunicação passa a considerar o outro a partir das suas inúmeras possibilidades que se apresentam de forma distinta às nossas e, por isso, torna-se tão desafiadora, pois representa riscos e possibilidades de transformação. “A partir dessa perspectiva, o engajamento com um ‘outro’ não significa compreender e reproduzir uma subjetividade pré-existente, mas, sim, produzir significado que seja novo - que não poderia ser produzido pelas partes sozinhas (MUMBY, 2010, p. 27)”.

As organizações são formadas por pessoas que executam suas atividades diárias e participam dos processos realizados no ambiente interno. O fazer comunicativo está incluído nesses processos. Por isso, como destaca Margarida Kunsch (2010),

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital. (KUNSCH, 2010, p. 49).

Os trabalhadores sentem a necessidade de participar ativamente da organização a qual pertencem. Querem não apenas ‘estar’ nas organizações, mas serem valorizados por isso. Bordenave (1997) enfatizava este ato de participação como próprio do ser humano:

A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros. (BORDENAVE, 1997, p. 16).

Enfim, entende-se que a dimensão humana adotada na práxis comunicacional requer uma visão ampla, bilateral e complexa por parte dos gestores das organizações. O cenário moderno já exige maior atenção aos indivíduos que constituem o ambiente organizacional e estes são considerados como elementos fundamentais para o crescimento e sucesso de uma

instituição. A relação que envolve os termos comunicação, organização e humanização também abre possibilidades de transformação em um ambiente que antes era marcado por técnicas e rigidez. É preciso abrir espaços para os estudos que valorizam o ser humano nas organizações e, a partir disso, validar o que chamamos de humanização da vida organizacional.

## CAPÍTULO 2 - CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.1 COMPREENDENDO OS ASPECTOS DA CULTURA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicialmente, vale destacar que o referido estudo não tem pretensão de apresentar o vasto conteúdo sobre o conceito de Cultura. A temática irá se limitar a compreender os pressupostos básicos sobre a cultura, a partir do pensamento de autores como: White e Dillinghan (2009); Morin (2002,2008), Cuche (1999) e Caldas (2008). Posteriormente, a abordagem será desenvolvida no âmbito da Cultura Organizacional, cujo embasamento dar-se-á com as ideias dos autores: Marchiori (2008), Chiavenato (1999), Shein (2005,2009), Curvello (2009), Wagner e Hollenbeck e Carrieri(2012) e Leite.

Cultura originalmente vem do latim *colere*, que significa cultivar (CALDAS, 2008, p. 13). No século XVI, seu sentido é ampliado do universo agrícola para o desenvolvimento humano e, então, o termo passa a apresentar diversas abordagens nas mais diferentes áreas. Denys Cuche (2002) afirma que os séculos XVIII e XIX se constituem no período de consolidação do uso figurado de cultura nos meios intelectuais e artísticos. Os termos adotados, normalmente, apareciam seguidos de complementos, como: “cultura das artes”, “cultura das ciências”, no sentido de evidenciar o assunto que estava sendo avaliado.

A França e a Alemanha foram os países que mais se destacaram na construção do significado de cultura. Para a escola francesa, a cultura é caracterizada pelo estado do espírito cultivado pela instrução. Cuche (2002, p. 21) esclarece o termo cultura como: “é a soma dos saberes acumulados e transmitidos pela humanidade, considerada como totalidade, ao longo de sua história”. A palavra passa a transmitir a ideia iluminista da época, significando progresso, evolução, educação e razão e também está associada a outro termo de grande destaque no período: civilização.

O uso de “cultura” e “civilização” no século XVIII marca então o aparecimento de uma nova concepção dessacralizada da história. A filosofia (da história) se libera da teologia (da história). As ideias otimistas de progresso inscritas nas noções de cultura e civilização podem ser consideradas como uma forma de sucedâneo de esperança religiosa. A partir de então o homem está colocado no centro da reflexão e no centro do universo. (CUCHE, 2002, p. 23).

No caso dos alemães, o termo “cultura”, denominado “kultur”, evolui em uma concepção mais restritiva muito mais rápido do que para os franceses, obtendo sucesso de público na segunda metade do século XVIII. O êxito ocorre devido a palavra ter sido adotada pela burguesia alemã e ao uso que ela faz dela na sua oposição à aristocracia da corte. A escola alemã, por exemplo, estabelece uma oposição entre os sistemas de valores atribuídos aos termos “cultura” e “civilização”.

Tudo que é autêntico e contribui para o enriquecimento intelectual e espiritual será considerado como vindo da cultura; ao contrário o que é somente aparência pública, levandade, refinamento superficial, pertence à civilização. A cultura se opõe então à civilização como a profundidade se opõe à superficialidade. Para a intelligentsia burguesa alemã, a nobreza da corte, se ela é civilizada, tem singularmente uma grande falta de cultura. Como o povo simples também não tem esta cultura, a intelligentsia se considera de certa maneira investida da missão de desenvolver e irradiar a cultura alemã. (CUCHE, 2002, p. 25).

A evolução do significado de cultura entre os dois países marcou os conceitos atribuídos ao termo, configurando a base dos estudos das Ciências Sociais. O entendimento francês se destaca pelo caráter universalista, enquanto que o alemão prima pelo particularismo.

Ao longo do século XIX, os estudos etnológicos tentaram responder objetivamente às questões sobre diversidade humana. Um dos parâmetros para pensar esse problema estava relacionado à concepção de Cultura. O aspecto que preponderava à época era normativo e se baseava, principalmente, nos pensamentos franceses e alemães. “Os fundadores da etnologia vão lhe dar um conteúdo puramente descritivo. Não se trata, para eles, assim como para os filósofos, de dizer o que deve ser a cultura, mas de descrever o que ela é, tal como aparece nas sociedades humanas.” (CUCHE, 2002, p. 35).

Edward Tylor trouxe a acepção antropológica para o termo cultura e seus trabalhos buscaram apoio nas ciências naturais, pois, para o autor, cultura era como um fenômeno natural. O conceito proposto por Tylor rompia com as definições restritivas e individualistas. Sua classificação era de que a cultura consistia na “expressão da totalidade da vida social do homem.” (CUCHE, 2002, p. 35).

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade. (LARAIA, 1986, p. 45).

Muitos outros estudiosos dedicaram parte do seu tempo para pesquisar sobre cultura. Morin (2002) apresenta a expressão como:

A cultura que caracteriza as sociedades humanas é organizada/organizadora via o veículo cognitivo da linguagem, a partir do capital cognitivo coletivo dos conhecimentos adquiridos, das competências aprendidas, das experiências vividas, da memória histórica, das crenças míticas de uma sociedade. Assim se manifestam “representações coletivas”, “consciência coletiva”, “imaginário coletivo”. E, dispondo de seu capital cognitivo, a cultura institui as regras/normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos individuais. (MORIN, 2002, p. 19).

De acordo com o referido autor, a Cultura evidencia normas e práticas que organizam ou conduzem uma sociedade. Tais regras são permeadas de significados, símbolos, experiências e crenças que orientam, a partir de seu capital cognitivo, os comportamentos sociais. White e Dillinghan (2009), na obra “O Conceito de Cultura”, apontam a concepção antropológica de Edward B. Tylor, que descreve Cultura como: “Esse todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, direito, valores morais, costumes e quaisquer outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (2009, p. 45). Os autores explicam que o conceito de Tylor deixa claro que cultura é o que é peculiar ao homem, ressaltando a diferença entre a mente humana e animal. A citação abaixo reforça a importância da cultura para o homem.

A cultura é responsável pelo desenvolvimento da mente humana e, conseqüentemente, base operadora da expansão sobre o planeta, e, por sua vez, produto do cérebro humano. (A tríade) circuito indivíduo-sociedade-espécie cuja recursividade é explicada pela capacidade de sermos produtores e produto de nossa espécie. Em uma visão antropológica, a sociedade vive para o indivíduo, que vive, por sua vez, para a sociedade. As interações entre os indivíduos produzem a sociedade, que testemunha o surgimento da cultura e que retroage sobre os indivíduos pela cultura. (GOMES; MORETTI; 2007, p. 88).

Nesse sentido, podemos depreender que a sociedade é afetada pelas interações ocorridas entre os indivíduos e vice-versa. Por isso, as modificações e amadurecimentos sociais, a ciência e a própria tecnologia impõem novas dinâmicas e formas de se relacionar à sociedade, e estas, certamente, atingem o padrão cultural vivido cotidianamente, seja criando, preservando ou substituindo-o.

Pois bem, sem os padrões culturais nenhuma sociedade, seja ela primitiva ou civilizada, teria chances de funcionar ou sobreviver. Não basta apenas respeitá-los; é necessário perpetuá-los. O sistema de organização de uma sociedade, ou seja, estrutura e organização social, que são na verdade, parte integrante da sua cultura, estaria seriamente comprometido se os padrões culturais não fossem passados de uma geração para outra. Sem cultura não haveria sistemas sociais da espécie humana

e, conseqüentemente, o homem estaria impossibilitado de criar sua sociedade. (CALDAS, 2008, p. 18).

Outra concepção que contribuiu para o desenvolvimento do termo cultura foi investigada por Geertz (1989): a concepção simbólica, que classifica a Cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados.

Os indivíduos estariam imersos em teias de significados, tecidas por eles, entendendo a cultura como essas teias e a análise dedicada à interpretação de ações, conversações, símbolos e sinais já significativos para os sujeitos (1989, p. 15).

Tal processo se caracteriza nas relações humanas e no desenvolvimento de sua natureza, que se efetiva através da linguagem. Para Geertz (1989), a cultura é pública e o debate que ocorre sobre se a caracterização da cultura é subjetiva, objetiva ou idealista deveria ser substituído por questões que avaliassem a sua importância ou o que se pretende transmitir com a sua ocorrência, e, por meio do sentido simbólico, o que está sendo transmitido. O autor apresenta duas formas que contribuem para essa compreensão.

Uma delas é imaginar que a cultura é uma realidade “superorgânica” outocontida, com forças e propósitos em si mesma, isto é, reificá-la. Outra é alegar que ela consiste no padrão bruto de acontecimentos comportamentais que de fato observamos ocorrer em uma ou outra comunidade identificável – isso significa reduzi-la. (...) a cultura é composta de estruturas psicológicas por meio das quais os indivíduos ou grupos de indivíduos guiam seu comportamento. (GEERTZ, 1989, p. 21).

Geertz (1989) assegurava que descrever uma cultura era elaborar regras sistemáticas que possibilitariam ao sujeito passar como membro de outra cultura. Esta análise traria o reflexo do que realmente pensam os membros de um grupo analisado. Entretanto, deve ser compreendido também o sentido simbólico dos gestos, para não agir de forma que em outra cultura possa ser interpretado diferentemente. O autor argumenta que é fundamental que outras dimensões simbólicas da ação social, como arte, religião, ideologia, ciência, lei, moralidade entre outras, sejam analisadas. Neste sentido, percebe-se que:

como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria símbolos, ignorando as utilizações provinciais), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é o contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade”. (GEERTZ, 1989, p. 24).

No ambiente organizacional, encontramos uma realidade similar. Cada organização tem sua própria cultura e por fazer parte de um sistema aberto, é possível perceber as influências da cultura social ao qual uma instituição está ligada. Para White e Dillinghan (2009, p. 81), sistema é “uma organização de fenômenos tão inter-relacionados que a relação de uma parte com a outra é determinada pela relação com o todo”.

Um indivíduo, ao se inserir no contexto organizacional, traz consigo todo o seu repertório cultural e sua forma de construir socialmente sua realidade. Valores, símbolos, crenças, significados e mitos desses indivíduos fazem parte de um conjunto de fatores que, ao adentrarem em uma organização, começam a interagir com outros elementos culturais e a se influenciarem mutuamente.

Por outro lado, a própria organização também estabelece seus valores culturais e estes auxiliam a determinar sua missão, seus objetivos e o seu modo operacional. Acontece, então, um encontro de pressupostos que, ao se integrarem e se relacionarem, formam a “Cultura Organizacional”, definida por Baldissera (2000) como:

Um conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, traduzido por hábitos, mitos, ritos, tabus, mentalidade da organização, estilo de direção, comportamentos, criações, rompimentos e recodificações. (BALDISSERA, 2000. p. 13).

Carrieri e Leite (2010) apontam Cultura Organizacional como “toda bagagem cultural trazida pelo indivíduo pertencente à organização, que se somando à bagagem do outro, torna explícita a identidade da organização, formando a sua própria história.” (CARRIERI e LEITE, 2010, p. 62).

Apresentando conceitos do campo da Administração, o autor Idalberto Chiavenato nos aponta o termo como sendo uma reunião das partes que formam hábitos, normas, costumes, crenças estabelecidas, atitudes e experiências compartilhadas por todos os colaboradores da organização (CHIAVENATO, 1999).

Fleury e Fischer (1989) apresentam a concepção de Cultura Organizacional da seguinte forma:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER; 1989, p. 22).

Toda organização deve desenvolver sua cultura. Um profissional de comunicação, por exemplo, ao elaborar seu planejamento, não deve desprezar as informações advindas do processo de construção cultural de uma corporação. É essencial que ele conheça os aspectos que envolvem a cultura organizacional, pois ela é determinante no desempenho em longo prazo de uma empresa.

Estudar as organizações modernas por meio da cultura estabelecida é uma linha de investigação que atende vários interesses e objetivos. Dias (2012, p. 33) assinala que estes estudos apontam duas perspectivas:

Estudos segundo os quais as organizações geram - deliberada ou naturalmente - uma cultura que as faz únicas e lhes dá uma identidade diferencial. Outros que definem a cultura como o elemento que permite que a organização encontre formas de adaptação e de integração ao entorno para sua sobrevivência. (2012, p. 33).

Tais perspectivas tomam por base a posição de que a cultura emerge de dentro das organizações, seja pela vontade consciente ou inconsciente dos fundadores ou por meio da interação que ocorre entre os membros. O que vale ressaltar é que ela, a cultura, configura-se como elemento central para os estudos organizacionais e sua prática é de extrema relevância para toda a instituição.

Carvalho e Ronchi (2005) argumentam que:

A cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. O desvendar do papel da cultura na vida organizacional é fundamental quando se deseja torna-la mais eficiente e eficaz. (CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 17).

Em outras palavras, isso significa que, a cultura organizacional está intimamente relacionada com o sucesso de uma empresa.

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas mais importantes estabelecidas. (DIAS, 2012, p. 37).

Sendo assim, é inevitável não estabelecer as interconexões entre a comunicação e a cultura de uma organização, pois, como argumenta Marchiori (2008, p. 3): “É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, atribuindo



significado para as experiências organizacionais [...] o processo de cultura é a construção de significados.”

As pessoas, ao se comunicarem, estão construindo sua bagagem cultural e, quando pertencentes a um ambiente organizacional, elas compartilham informações que, certamente, culminarão em um modelo de cultura específico. “A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crenças e valores que são maiores que os próprios membros da organização.” (CARVALHO e RONCHI, 2005, p. 29).

A relação existente entre cultura e comunicação é imprescindível para os estudos organizacionais. As duas servem como ajustes a todo o sistema e contribuem efetivamente para o êxito dos negócios.

Os estudos que envolvem as concepções atribuídas à cultura organizacional envolvem áreas como Sociologia e Antropologia. Analisando as diversas conceituações, é possível destacar alguns pontos comuns que facilitam a compreensão das distintas definições:

Manifesta-se através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade. Estabelece os limites nos quais se desenvolve toda ação social. Desse modo, podemos afirmar que, para cada tipo de cultura, pode se desenvolver determinada ação social relacionada. A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura. É construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade. Apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas, construções etc. os elementos não tangíveis são aqueles que se constituem na mente dos indivíduos: valores, ideologia, crenças, mitos, símbolos, normas ritualizadas nos costumes etc. Os diversos sistemas pelos quais ela se manifesta (valores, normas, ideologia etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence. (DIAS, 2012, pp. 14 e 15).

Vale afirmar ainda que, em um ambiente organizacional, a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso, além de envolver o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo. Símbolos, rituais, mitos, comportamentos se constituem em manifestos presentes na cultura organizacional e que devem, portanto, ser investigados, pois influenciam decisivamente na condução dos processos organizacionais.

## 2.2 A ABORDAGEM DE EDGAR SHEIN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar Schein (2009), norte-americano que contribuiu para o estabelecimento do conceito sobre cultura organizacional, fundamentou diferentes níveis para estudá-la. O termo nível significa o grau pelo qual o fenômeno cultura pode ser visto pelo observador. O autor destaca que o que pode gerar confusão na definição do que é cultura é não haver diferenciação entre os níveis que a compõem. Esses níveis, classificados como tangíveis ou até mesmo como suposições básicas, são considerados como a essência da cultura. Schein (2009, p. 23) argumenta que prefere a expressão suposições básicas, porque “estas tendem a ser assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo e são tratadas como inegociáveis. Os valores estão abertos à discussão e as pessoas podem concordar ou não sobre eles”.

A figura abaixo representa os três níveis da cultura formulados pelo teórico (Figura 2).

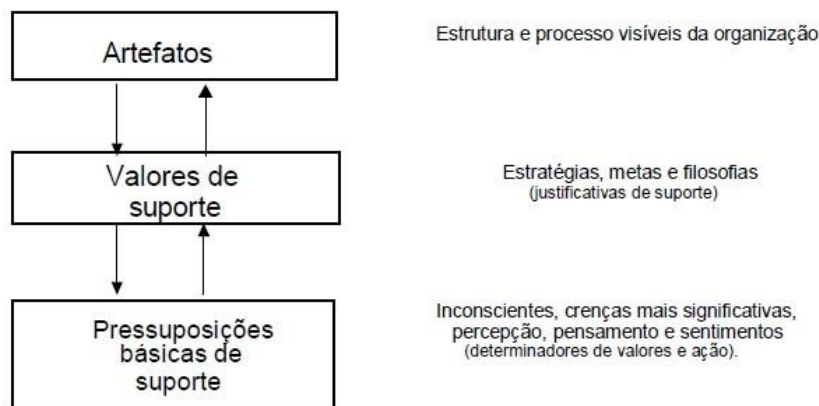


Figura 2: Níveis da Cultura  
Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 24)

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura. É o mais superficial, visível e perceptível. É o que cada um vê, como sente ou ouve quando se depara com uma organização.

São os produtos visíveis de um grupo, tal como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia e os produtos, *lay out*, as criações artísticas e o estilo com o qual as pessoas se vestem, as emoções, os mitos e as histórias que contam sobre a organização, os valores divulgados, rituais e cerimônias observáveis, documentos públicos e assim por diante. (MARCHIORI, 2008, p.108).

Dias (2012) ressalta que, apesar de ser um dos níveis mais fáceis de serem observados, os artefatos se constituem em um dos mais difíceis de serem decifrados. O autor exemplifica sua afirmação.

Egípcios e maias construíram pirâmides altas e visíveis, mas o significado das pirâmides em cada cultura era muito diferente - tumbas para os egípcios e tumbas e templos para os maias -, em outras palavras, o observador pode descrever o que vê e sente, mas não pode reconstruir sozinho o que aquelas coisas significam em um grupo determinado ou se sempre refletem importantes pressupostos ocultos sob a superfície. (DIAS, 2012, pp. 44 e 45).

Nesse sentido, torna-se inseguro inferir suposições mais profundas a partir apenas do nível artefatos, pois a interpretação de uma pessoa pode ser apenas uma simples projeção de seus sentimentos e razões. Shein (2009) destaca a partir dessa linha de pensamento que, ao perceber uma organização de maneira muito informal e flexível, pode-se interpretá-la como ineficiente se sua experiência estiver baseada na suposição de que informalidade significa discutir problemas e não resolvê-los. Por outro lado, ao lhe atribuir conceito de formal, pode-se interpretá-la como uma organização com dificuldade de inovação, caso a experiência do observador esteja fundamentada na suposição de que formalidade é sinônimo de burocracia e normalização.

A linguagem, a arquitetura do ambiente físico, o vestuário, as formas de se comunicar, a tecnologia, mito, histórias, rituais, cerimônias são exemplos de artefatos que se encontram presentes nas organizações.

Já o segundo nível se constitui dos valores que se tornam importantes para as pessoas, definindo, a partir daí, os motivos que as levam a fazer o que fazem. O autor enfatiza que os valores aqui podem ser criados pelos fundadores ou líderes da organização. Nesse nível, os valores podem prever muito sobre o comportamento das pessoas. Um determinado grupo de uma organização, ao enfrentar novas tarefas ou desafios, reflete algumas suposições próprias, por exemplo: O que é certo e errado? Quem influencia e é influenciado? Qual a melhor abordagem a ser adotada? A partir disso, o grupo precisa compartilhar conhecimento, assumir sua posição como grupo e adotar uma ação comum, sendo que esta deve ser percebida como um desejo da principal liderança do grupo.

Por exemplo:

Em uma empresa jovem, se as vendas começarem a cair a declinar, uma gerente pode dizer: “Devemos aumentar a propaganda”, em razão de sua crença de que a

propaganda sempre aumenta as vendas. O grupo que nunca passou por essa situação anteriormente ouvirá essa afirmativa como uma declaração das crenças e valores dessa gerente: “Ela acredita que quando alguém está em dificuldade, é uma boa solução aumentar a propaganda.” Portanto, o que o líder inicialmente propõe não pode ter qualquer outro status senão o de um valor a ser questionado, debatido, desafiado e testado. (SHEIN, 2009, p. 26).

Nessa situação, se a gerente ou o líder convencer o grupo a agir conforme o que acredita, se a solução funcionar e o grupo perceber esse sucesso, o valor percebido de que a propaganda resolve os problemas gradualmente passa a significar que determinado pensamento pode se tornar um valor ou crença compartilhados, até, finalmente, transformar-se em uma suposição compartilhada (quando várias ações são realizadas com êxito). Alguns dos valores ou crenças podem não se transformar em suposições, e isso acontece quando a solução baseada em um dado valor não continuar funcionando de forma correta.

Apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições. Segundo certos domínios de valor - os que lidam com elementos menos controláveis do ambiente ou com assuntos estéticos ou morais - podem não ser de forma alguma testáveis. Em tais casos, o consenso mediante validação social ainda é possível, mas não automático. (SHEIN, 2009, p. 26 e 27).

Ao mencionar validação social, quer-se dizer que certos valores são confirmados somente pelas experiências sociais partilhadas no grupo. Em outras palavras, significa que tais valores envolvem o grupo em relações internas que testam se estes mesmos valores funcionam ou não.

Por último, têm-se as pressuposições básicas que tratam dos aspectos invisíveis. É o ponto mais profundo, oculto e inconsciente.

Somos levados a crer que uma solução realmente funciona se ela se repetir constantemente. Neste caso, tratamos a solução como verdadeira, real, de modo que ela apresente apenas uma pequena variação na unidade social em que se encontra. “Pressupostos básicos são aqueles que nunca confrontamos, nem debatemos e, portanto, são extremamente difíceis de se mudar”, como assinala Dias (2012, p. 47).

Se pretendemos aprender algo novo nesse aspecto, é necessário requerer que transformemos algumas partes estáveis da estrutura cognitiva. Shein (2009, p. 29) afirma que “tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das suposições básicas

desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica.”

O valor já foi dado como verdadeiro e real, então, é natural que percebamos que os eventos que nos rodeiam sejam congruentes com as nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação ou projeção. A cultura significa justamente o conjunto dos pressupostos básicos que nos preparam para reagir em determinadas situações ou nos orientam nas ações que serão tomadas.

Dias (2012) ratifica o pensamento de Shein no que concerne à importância dos pressupostos básicos para os estudos da cultura organizacional quando assinala: “a essência da cultura repousa nos padrões dos pressupostos básicos, sob a superfície, e, uma vez que os compreendemos facilmente, entenderemos os outros níveis mais superficiais e trabalharemos apropriadamente com eles.” (2012, p. 48).

Outro aspecto defendido por Shein (2009) é de que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. É um formato que leva a uma outra questão: não existe apenas uma cultura e sim várias.

### 2.3 FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: CULTURAS FORTES E CULTURAS FRACAS

Na vertente de que existem culturas e subculturas, destaca-se o entendimento de Carrieri e Leite (2010), quando citam a definição de Cultura apresentada por Geertz (1989): “sistema entrelaçado de signos interpretáveis”. Os autores, partindo da ótica de que nas organizações existem várias subculturas, denominam este estado de ‘mosaico cultural’. A interpretação é a de que

Nas organizações há subculturas oriundas das articulações entre grupos sociais e pessoas, os aspectos comuns a todos na organização não são considerados elementos de uma cultura única, dominante na organização, mas pontos de uma subcultura que permeia determinado conjunto de grupos sociais de maneira integrada, fazendo parte das subculturas inseridas nesses grupos. (CARRIERI; LEITE; 2010, p. 44).

Podemos enfatizar as interações ocorridas nas organizações entre indivíduos diferentes e historicamente constituídos como manifestações culturais que, ao se

relacionarem, ao se entrecruzarem, não constituem algo homogêneo. Decorre daí a associação com o termo mosaico cultural.

A cultura organizacional não é determinada pelo ambiente, ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações. Todo esse processo não é unidirecional, determinista, pois, em um mesmo movimento de volta, as organizações e os atores participam da estruturação da sociedade, de suas instituições, de sua cultura, que lhes serve de quadro para ação. (CHANLAT, 1996, p. 246).

Assim, percebe-se a dinamicidade e continuidade do processo de construção cultural. A interação entre os atores organizacionais é ampla e complexa e o que podemos depreender é que, como afirma Robbins (1999), há culturas fortes e fracas e a primeira, certamente, tem um impacto maior sobre o comportamento dos colaboradores, além da coesão, lealdade e compromisso organizacional. Tanure (2007) acrescenta a seguinte afirmação:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição. (TANURE, 2007, p. 134).

Dubrin (2006, p. 356) é mais preciso ao ponderar que os empregados de uma empresa em que a cultura é forte seguem seus valores com pouco questionamento. Vale destacar que uma cultura forte terá uma influência maior e mais efetiva sobre o comportamento dos sujeitos que compõem uma organização porque o grau de partilha e intensidade propiciará um clima interno de alto controle comportamental. Ao contrário de uma cultura mais fraca, que fornecerá apenas diretrizes aos seus membros.

Depreende-se, a partir desta linha de pensamento, que uma cultura mais forte é mais adequada a uma organização do que uma cultura fraca. Isso acontece porque ambas são construídas por seus líderes a partir dos esforços em gerir a organização no dia a dia, nas práticas de relacionamento com os funcionários ou ainda pela forma como esperam que as coisas sejam conduzidas por eles.

A cultura organizacional apresenta ao mesmo tempo consequências e implicações, como as listadas abaixo por Dubrin (2006):

Vantagem competitiva e sucesso financeiro: A cultura organizacional certa contribui para a obtenção de vantagem competitiva, e, portanto, para alcançar sucesso

financeiro. Produtividade, qualidade e moral: uma cultura que enfatiza a produtividade, incluindo a alta qualidade, encoraja os trabalhadores a serem produtivos, conduzindo para a vantagem competitiva. Inovação: um dos principais fatores que contribui para a inovação é a cultura corporativa que encoraja o comportamento criativo. Compatibilidade de fusões e aquisições: um indicador confiável de sucesso na fusão de duas ou mais empresas é a compatibilidade de suas culturas. Ajuste pessoa/organização: um importante fator de sucesso para os indivíduos se dá quando encontra na organização o ajuste perfeito da sua personalidade, o que também vale para as organizações. Direção da atividade de liderança: Uma função-chave da liderança é definir que tipo de cultura é necessário para a empresa e, então moldar a cultura existente a ideal. (DUBRIN, 2006, p. 356).

Devemos reconhecer os aspectos visíveis e invisíveis que permeiam este sistema que termina por se apresentar multifacetado e plural. Chiavenato (1999) apresenta uma opinião similar quando se refere à cultura organizacional como um iceberg.

Dentro da cultura organizacional, pode-se analisar que alguns elementos são fáceis de serem percebidos, enquanto outros não, formando um iceberg, que se observado, nota-se que apenas uma porção pequena fica acima do nível do mar, cerca de 10 a 20%, e o restante fica imerso na água. (CHIAVENATO, 1999).

O que Chiavenato (1999) quer dizer é que uma parte da cultura organizacional se caracteriza por elementos visíveis, aqueles que podem ser considerados como a cultura oficial da empresa - regras, padrões, meios de comunicação - e a outra parte é constituída pelas redes de relacionamento construídas a partir das interações dos grupos que fazem parte da organização.

Os diversos estudos sobre a cultura apontam a sua importância para o contexto organizacional. O sucesso ou fracasso das organizações dependem, em parte, do que elas constroem como seu tipo de cultura. Investigar as suas concepções e seus diversos modos de se apresentar, certamente, deixará a organização mais segura dos passos que pretende adotar e mais preparada para enfrentar um ambiente repleto de oportunidades e ameaças. É preciso compreender a cultura organizacional como vantagem competitiva, pois ela é um poderoso conjunto de forças capaz de orientar comportamentos, percepções e pensamentos.

#### 2.4 TIPOLOGIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL: OS MODELOS DE HANDY, DEAL E KENNEDY E KIMBERLY E QUINN

Com a finalidade de compreender melhor os aspectos que envolvem a Cultura Organizacional, é importante apresentar, além da proposta de Shein, outros estudos propostos

por autores da área, como Handy (1987), Deal e Kennedy (1982) e Kimberly e Quinn. Faz-se necessário também evidenciar os elementos que compõem o conjunto de normas e valores que moldam os comportamentos organizacionais.

Charles Handy (1987) desenvolveu um modelo que se sustenta em quatro tipos de cultura e estas podem ser comparadas aos Deuses da Grécia antiga, simbolizando as diferentes maneiras de administrar as organizações: Organização-Zeus (cultura de clube), Organização-Apolo (cultura de função), Organização-Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial). Souza (2007, p. 23), com base nos estudos de Handy, argumenta que cada organização precisa de uma mistura de culturas, uma cultura ou deus diferente para cada atividade, processo ou trabalho principal. A perspectiva do autor propõe um modelo cultural baseado nas crenças, na forma de exercício da autoridade e em como as pessoas devem ser recompensadas.

A cultura de clube se caracteriza pelo estabelecimento de fortes laços afetivos. É considerada como excelente no que diz respeito às tomadas de decisão rápidas. Porém, não garante a qualidade, pois isso dependerá da atuação de ‘Zeus’ e de seu círculo interno. A cultura tipo ‘Apolo’ se fundamenta na principal característica do deus grego, que é a ordem. Aqui, a racionalidade impera e o cumprimento de regras é valorizado. Atena é um modelo de cultura que está voltado para a resolução de tarefas. O desempenho dos indivíduos é avaliado a partir dos seus resultados. E, por último, a cultura ‘Dionísio’, que coloca a organização subordinada ao indivíduo. Ou seja, ela existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu objetivo. Neste formato, destacam-se aspectos de liberdade, talento e criatividade.

A tipologia formulada por Deal e Kennedy (1982) aborda os seguintes tipos de cultura:

<b>Tipos</b>	<b>Conceitos</b>
Cultura Macho (Tough Guy)	Combina elevado risco e eficientes respostas. Destaque na rapidez do trabalho. A competição interna é árdua e não existem recompensas. O objetivo dos membros da organização é ser o melhor.
Cultura Trabalho Duro (Work Hard/Play Hard)	Combina baixo risco e eficientes respostas. A cultura destaca o valor de sua atividade pela quantidade de trabalho. O indivíduo por si só tem pouca importância. Assim, as equipes são mais ligadas com as suas ações do que com a própria empresa.
Cultura Apostar Em Sua Empresa (Bet-Your-Company)	Combina alto risco e pouca eficiência nas respostas. Os valores da empresa enfatizam o futuro e focam decisões de longo prazo, com grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Respeitam-se a autoridade, a competência técnica e o



	conhecimento compartilhado.
Cultura de Processo (The Process Culture)	Combina baixos riscos e pouca eficiência nas respostas. A motivação de fazer ou deixar de fazer um negócio é reduzida. Eventos comuns são relevantes na organização. E o aperfeiçoamento técnico é representativo.

Quadro 3: Tipos de cultura organizacional - Modelo Deal e Kennedy

Fonte: Deal e Kennedy. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life (1982), adaptado pela autora

Outra tipologia que se destaca nos estudos da Cultura Organizacional é a de Quinn e Kimberly (1984), conhecida como Competing Value Model. O referido modelo manifesta que as organizações podem ser caracterizadas por meio de seus traços culturais comuns e sua classificação se apresenta dividida em quatro tipos: grupal ou clã, inovativa ou adhocrática; hierárquica; racional ou mercado (Figura 3).

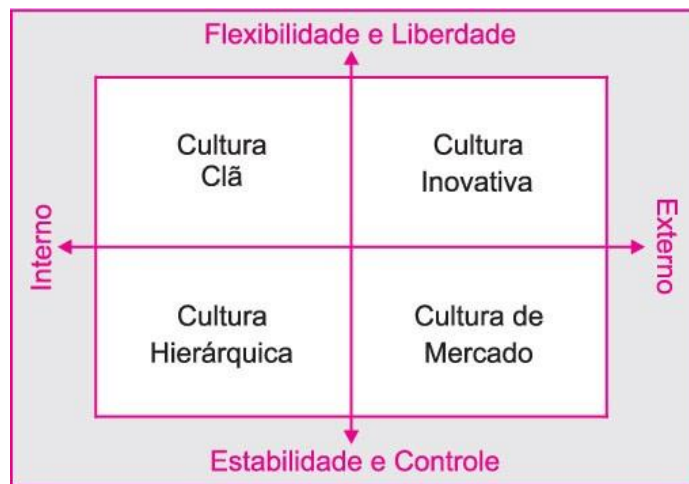


Figura 3: Tipos de Cultura Organizacional - Modelo Quinn e Kimberly  
Fonte: Quinn e Kimberly (1984, p. 89)

A tipologia clã ou grupal destaca o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza, principalmente, a participação dos membros envolvidos no processo organizacional. A palavra-chave neste formato é capacitação. O tipo de cultura inovativa ou adhocracia é permeada por pressupostos de mudança, aceitam correr riscos e são dispostos à quebra de paradigmas. A hierárquica demonstra os valores e normas associadas à burocracia. A cultura é norteada por pressupostos de estabilidade; os empregados aceitam as autoridades formalmente estabelecidas, de regras e regulamentos impostos e a de mercado ou racional; buscam alcançar melhores resultados organizacionais por meio da competitividade e produtividade, os quais são alcançados através de uma ênfase no posicionamento e controle externo. Aqui, quanto maior o desempenho e os resultados, melhor a remuneração (KIMBERLY; QUINN, 1984).

Os modelos propostos pelos autores expressam a presença e o significado da cultura nas organizações e contribuem para o aprimoramento dos estudos nesta área. Conhecer os aspectos que envolvem a cultura de uma organização significa trazer à superfície seus elementos ou pressupostos inconscientes. Os elementos que envolvem a cultura organizacional se constituem em normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos colaboradores. Cada organização tem seus próprios valores e estes são transmitidos para os públicos com os quais ela se relaciona. Wagner e Hollenbeck (2012) apontam, no quadro abaixo, elementos superficiais da cultura organizacional (Quadro 4).

<b>Elemento</b>	<b>Descrição</b>
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundas.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Quadro 4: Elementos da cultura organizacional

Fonte: Wagner e Hollenbeck (2012, p. 443), adaptado pela autora

De acordo com os autores, as relações entre esses elementos sociais ocorrem porque as normas e os valores culturais proporcionam informação social “e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor.” (WAGNER e HOLLENBECK, 2012, p. 448).

Shein (2009, p. 103) corrobora a relevância dos elementos culturais quando afirma que: “Um grupo de pessoas, para sua sobrevivência, precisa de um sistema de comunicação que tenha uma linguagem comum entre seus membros a fim de facilitar a interpretação, já que o homem não suporta incerteza ou sobrecarga de estímulo”. Sendo assim, utilizar uma linguagem semelhante ou outros elementos que tenham significado conceitual similar é fundamental para que o processo comunicacional seja efetivo. “Com o passar do tempo e por intermédio de processos socioculturais, como o de socialização, os indivíduos incorporam novos significados partilhados por todos tornando a cultura mais profunda e fortalecida.” (SCHEIN, 2009, p. 107).

O referido autor, conforme apresentado (ver Quadro 1), divide a Cultura em três níveis: artefatos, valores e pressupostos. A partir desse entendimento, o estudioso desenvolveu tópicos que devem ser solucionados por todas as culturas e que auxiliam a definir seus pressupostos culturais principais (Quadro 5).

<b>Dimensão</b>	<b>Questões a serem respondidas</b>
O relacionamento da organização	A organização percebe-se ser dominante, procurando estar fora do nicho?
A natureza da atividade humana	A forma correta das pessoas se comportarem é dominante/pró ativa, harmônica ou passiva?
A natureza da realidade e verdade	Como definimos o que é verdade e o que não é?
A natureza do tempo	Quais são nossas orientações básicas em termos de passado, presente e futuro e que tipos de unidades temporais são mais relevantes para a conduta de afazeres diários?
A natureza da natureza humana	Os seres humanos são basicamente bons, neutros ou maus?
A natureza do homem	Qual a maneira correta das pessoas se relacionarem umas com as outras para distribuir poder e afeto? A vida é competitiva ou cooperativa? A melhor maneira de organizar a sociedade é com base no individualismo ou em grupo? O melhor sistema de autoridade é autocrático ou participativo?
Homogeneidade vs. Diversidade	É melhor para um grupo ser altamente diversificado ou altamente homogêneo? Os indivíduos em um grupo devem ser encorajados a inovar ou a se conformar?

Quadro 5: Principais pressupostos culturais  
Fonte: Shein (2009, p. 27), adaptado pela autora

Partindo da concepção de Edgar Shein (2009), a autora Maria Tereza Fleury (1996), que incorpora a dimensão política à interpretação de cultura, apresenta proposição semelhante

para desvendar a cultura de uma organização. Para a pesquisadora, os seguintes pontos devem ser abordados: histórico das organizações, onde a fundação e a inserção da organização no contexto político e econômico proporciona maior entendimento da natureza organizacional; socialização de novos membros, que consiste em um processo fundamental na reprodução do universo simbólico, pois valores e comportamentos são incorporados e transmitidos; política de Recursos Humanos, pois exerce papel relevante na construção da identidade, assim como nos treinamentos, seleção, recrutamento e remuneração; processos de comunicação, que se caracterizam como primordiais para a consolidação, criação e transmissão do universo simbólico e onde podemos identificar os meios formais orais e escritos e os informais, desvendando, assim, os grupos existentes, categorias ou áreas da organização e, finalmente, a organização do processo de trabalho, que permite a identificação e o mapeamento das relações de trabalho existentes.

Partindo de tais perspectivas que buscam elucidar o papel da cultura nas organizações, torna-se possível entender a sua relevância, bem como conhecer os elementos que a compõem e seus significados e valores implícitos. Cabe à organização compreender seu conjunto de valores, símbolos, atividades e comportamentos apreendidos em seu ambiente e, a partir daí, criar estratégias que promovam a cultura organizacional e que possam manter a organização unida em torno de propósitos específicos e bem alinhados.

## 2.5 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir dos conceitos sobre Cultura Organizacional, da visão proposta por Shein e alguns modelos elaborados por estudiosos da área que apresentam similaridades, mas também divergências em seus pensamentos, é que se pode depreender que a cultura organizacional pode ser concebida a partir de seus elementos constitutivos.

Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, na totalidade ou em parte, em que a passagem dos significados se dá como aceita. São vários os elementos que a literatura dispõe. Dias (2012) destaca em sua obra os principais: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, linguagem, lendas e sagas, slogans ou lemas, condutas, símbolos ou heróis, hábitos, normas e costumes, comunicações, ideologia, elementos materiais e estruturais.

Freitas (1991) ressalta que a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de atribuir à cultura um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos. “Os valores organizacionais são aquelas concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejáveis e, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam seu comportamento e orientam suas decisões.” (DIAS, 2012, p. 82).

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os pessoais. Sua origem pode estar nas exigências ou necessidades da organização e dos sujeitos que nela interagem, pois, reconhecendo-se estas exigências, pode-se criar respostas adequadas. Nas organizações, quando o modo de se resolver as coisas dá certo, este é o modo considerado correto por todos e, a partir daí, são atribuídos valores a essas soluções.

As crenças em uma organização se manifestam quando os indivíduos compartilham aspectos de consciência coletiva. Constitui-se em uma ação consciente e são transmitidas e geradas através do tempo, extinguindo as dúvidas das pessoas e orientando-as quanto às linhas de ação a serem seguidas.

O impacto das crenças é de grande importância na organização, permitindo se desenvolver uma consciência de acolhimento, o que permite à empresa ter vantagens, já que os empregados trabalham convencidos de serem responsáveis por parte desse desenvolvimento. (DIAS, 2012, p. 85).

As cerimônias e ritos são eventos planejados e organizados pela organização para valorizar datas consideradas especiais. Cerimônias especiais, como distribuição de prêmios e honorárias, jantares, reuniões anuais, entre outras, podem simbolicamente exprimir valores e prioridades organizacionais. Um rito, do ponto de vista antropológico, pode ser considerado como uma:

Sequência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente. (TAVARES, 1993, p. 83).

Beyer e Trice (1984) sistematizaram seis tipos de ritos que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: os ritos de passagem, integração, degradação ou de

exclusão, reforço, renovação e mediação de conflitos. As organizações são distintas e tais ritos foram formulados com base nas mudanças culturais. Sendo assim, é natural que algumas organizações criem novos ritos ou privilegiem outros que lhes tragam mais significado.

Um ritual é uma sequência de atividades que repetem, expressam e reforçam os valores centrais da organização, as metas de maior importância e quem são as pessoas importantes (DIAS, 2012, p. 85).

Outorga de prêmios, almoços e jantares, reuniões periódicas e eventos de reconhecimento são exemplos de ações que estão agrupadas na categoria de ritos, rituais e cerimônias.

Tavares (1993, p. 76) entende um mito como uma “expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores), estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado.”

Os mitos não se apoiam em fatos, mas são consistentes com certos valores e crenças da organização. Eles são responsáveis por fundamentar a história da organização e possuem a característica de interessar e comover determinados grupos da organização. Um mito imprime personalidade e caráter à história da organização. Dias (2012) exemplifica alguns mitos que se encontram nas organizações.

Considerar pessoas intocáveis em seus cargos; o comportamento dos fundadores tomados como referência por quem os sucede na direção da empresa; a existência de procedimentos que não se pode modificar; a reação esperada de determinados dirigentes no enfrentamento de situações específicas e o desempenho de determinados funcionários em situações de extrema tensão. (DIAS, 2012, p. 88).

Os mitos ao mesmo tempo que estruturam e organizam uma organização, também podem engessá-la, deixando-a fechada para transformações tecnológicas e inovações que ocorrem no mundo organizacional.

Já as histórias são flexíveis e simbólicas, podendo ser reinterpretadas e modificadas de acordo com a situação em que são aplicadas. Elas têm a função de organizar as crenças sobre a organização, assim como seu sistema de valores. “As histórias desenvolvem funções similares nas diferentes organizações, reduzindo incertezas e clarificando valores (DIAS, 2012, p. 90).”

A linguagem em uma organização não se refere apenas ao uso das palavras, mas também ao significado que elas expressam no contexto das situações específicas. Por meio da linguagem, a cultura tende a se firmar e a se preservar. Dias (2012, p. 90) concebe que: “a linguagem possui uma força unificadora, que sustenta e tende a perpetuar a cultura existente, incluindo todas as formas de comunicação, apresentando significados especiais para os membros das organizações.”

Importante destacar o papel das organizações como fenômenos de comunicação, uma vez que suas culturas se sustentam e são transmitidas por meio de um processo de interação social, em que ocorre trocas de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá à mensagem recebida.

Pode-se definir a linguagem como:

Um conjunto de ditos, metáforas, slogans, jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala que contêm significados especiais somente quando compreendidas pelo conjunto de pessoas que pertencem aquela determinada cultura organizacional. (DIAS, 2012, p. 90).

Isso significa dizer que cada organização desenvolve sua linguagem própria a fim de facilitar a comunicação e melhorar a eficiência técnica. Outro aspecto a considerar é que as organizações possuem sua cultura organizacional específica e, portanto, a linguagem estabelecida nesses ambientes possui significado peculiar naquela organização.

Lendas e sagas “são narrativas de fatos históricos que se misturam com eventos, em sua maioria, fictícios.” (DIAS, 2012, p. 92). Uma lenda não é totalmente falsa, podendo muitas vezes ser uma versão distorcida de um fato, que acrescenta elementos à estória para que seja contada de maneira mais atrativa. As sagas envolvem normalmente histórias de realização dos fundadores, apresentando sempre obstáculos e dificuldades para o alcance dos sonhos.

*Slogan* é uma palavra inglesa, de origem gaélica e que significa “grito de guerra”. Traduz-se em uma palavra concisa, de fácil lembrança e que apresenta uma ideia de valor para a organização. *Slogans* ou lemas organizacionais “constituem a expressão sucinta, versão resumida de uma cultura organizacional.” (DIAS, 2012, p. 93).

Vestuário, alimentação, descanso, modo de se reunir e outras práticas cotidianas se configuram como condutas de uma forma geral na organização. A forma como as pessoas agem são naturalmente copiadas por outros membros da organização.

Os tabus são aqueles assuntos que devem ser evitados em uma organização. São considerados delicados e têm a função de demarcar limites culturais. Freitas (1991) argumenta que os tabus cumprem o papel de orientar o comportamento, demarcando proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, dando destaque para aquilo que não é permitido.

Os símbolos de uma organização têm significado essencial e particular para os seus membros e reforçam os valores organizacionais. O culto a objetos determina a sua importância para os que fazem parte da organização e está incluído entre os seus valores mais fundamentais. Os símbolos sociais são formados por pessoas que se destacam pelo seu comportamento e dedicação. Inseridos neste formato estão os heróis, considerados como os mais fortes símbolos sociais.

Os heróis são aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização.

De modo geral os fundadores são considerados heróis e, entre os primeiros integrantes da organização, encontram-se muitos deles, pois esses resolveram pela primeira vez, os problemas que se tornariam rotina no futuro da organização, constituindo-se, assim, em modelos perfeitos cujos feitos são fortemente realçados. (DIAS, 2012, p. 97).

Freitas (1991) enfatiza que existe uma relação quase direta entre organizações bem sucedidas e seus heróis, visto que estes sintetizam, em grande parte, a força da organização.

Hábitos regulam as formas de atuação de uma empresa ou organização. “É um comportamento adquirido pela repetição de uma ação durante um período relativo de tempo.” (DIAS, 2012, p. 97).

Normas e costumes também fazem parte dos elementos que compõem a cultura organizacional. Dias (2012) classifica dois tipos de normas:

Aquelas codificadas e que configuram o direito como: leis, decretos e regulamentos, regras escritas e proibições através de sinais, etc. Aquelas ritualizadas nos costumes: o ato de sentar em cadeiras, não mascar chicletes durante o expediente, tomar banho diariamente, etc. (DIAS, 2012, p. 97).



As comunicações orais, escritas, visuais, entre outras formas, estão presentes nas organizações e também apresentam seus significados e importância. As redes culturais fazem parte do âmbito de qualquer organização, formam uma fonte de informação e facilitam a comunicação dos valores. Os agentes dessas redes de comunicação são os contadores de histórias, os padres, os confidentes, os fofoqueiros, os espiões e os conspiradores.

Em culturas fortes, as redes são importantes porque podem reforçar os valores fundamentais, incentivando que sejam assumidos os valores simbólicos expressos pelos heróis e constituindo-se numa corrente de transmissão importante para a direção. Por outro lado, em culturas fracas, a predominância das redes enfraquece a estrutura formal da organização, podendo desestabilizá-la. (DIAS, 2012, p. 98).

A ideologia é um sistema de ideias particulares a determinados grupos e, em último caso, regula os interesses desse grupo. Nas organizações, ela se evidencia como um conjunto de crenças, ideias, tradições, princípios e mitos criados pela própria instituição, compartilhado pelos indivíduos. “É o reflexo dos sistemas de ideias que, de forma implícita ou explícita, indicam o que e como fazer as coisas na organização.” (DIAS, 2012, p. 100).

E, por fim, os elementos materiais e estruturais. Os primeiros são as instalações, os móveis, equipamentos e outros recursos físicos da organização. Alguns se destacam de forma simbólica, como os relógios de ponto, as vagas de estacionamento, as estátuas, as decorações, prêmios e bandeiras. Os de natureza estrutural se relacionam com os aspectos formais da organização, como: nível de autoridade, políticas, estratégias, hierarquias, formas de procedimento e controle entre outros.

Ao se estabelecer a missão organizacional, deve-se incorporar os valores fundamentais para que sejam transmitidos e identificados por todos os membros para que o incorporem as suas atividades, assim como a todos os interessados em ter algum tipo de relacionamento com a organização. (DIAS, 2012, p. 100).

Os procedimentos, normas, leis internas devem sempre ser feitos por escrito e levados ao conhecimento de todos os indivíduos da organização. Com relação às políticas, estas são mais flexíveis e podem ser manifestadas de forma escrita ou não.

## 2.6 OS FUNDADORES E A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2005, p. 381) diz que os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial. O mesmo pensamento é partilhado por Shein (2009), que

afirma que as culturas emergem de três fontes: “as crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve e as novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes.” (SHEIN, 2009, p. 212).

A figura a seguir mostra como são estabelecidos os processos para a formação das culturas organizacionais (Figura 4):

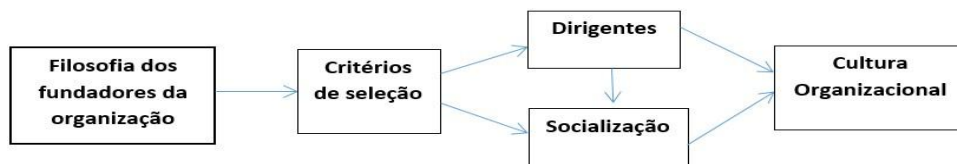


Figura 4: Como se formam as culturas organizacionais  
Fonte: Robbins (2005, p. 385).

A formação das culturas organizacionais se inicia nas crenças, valores e suposições de seus fundadores, que, inicialmente, têm a ideia de criar uma organização e depois procuram por pessoas que compartilham visões comuns para formarem grupos e seguem investindo tempo, dinheiro e energia. O grupo fundador, então, passa a agir de forma coordenada para criar a organização. Com o planejamento dando certo, novas pessoas começam a participar da história e, se o grupo permanecer estável e com experiências de aprendizagem compartilhadas e de significado, aos poucos, desenvolvem-se novas suposições. Destaca-se que o comportamento dos dirigentes influencia as ações e o modo de pensar dos funcionários. Por isso, o processo de socialização é relevante para ajudar os colaboradores a se adaptarem à cultura daquela organização.

Geralmente, os fundadores têm maior impacto sobre como o grupo inicialmente define e soluciona seus problemas de integração interna e de adaptação externa. Em razão de terem uma ideia original, eles têm sua própria noção, baseada no histórico cultural e na personalidade, de como operacionalizar a ideia. Os fundadores não apenas têm alto nível de autoconfiança e determinação, mas também fortes suposições sobre a natureza do mundo, o papel que a organização exerce no mundo, a natureza dos relacionamentos humanos, como a verdade é alcançada e como administrar o tempo e o espaço. (SHEIN, 2009, p. 213).

As respostas idiossincráticas do fundador podem ser uma vantagem no início da organização, pois dão agilidade na exploração de novos nichos e necessidades do mercado. Por serem os proprietários, os fundadores são mais motivados a manterem a eficiência e os bons resultados da organização. Outra vantagem que se apresenta é a de que o fundador não precisa justificar suas decisões perante outros membros. Compartilhar a relevância da decisão

e seu significado é o que mais importa. Como desvantagem, pode-se citar a dependência da organização por seu fundador, assim como ausência ou insuficiência de monitoramento e disciplina.

O que é importante reconhecer é que mesmo em empresas maduras é possível perceber os valores e as crenças instituídas por seus fundadores.

O papel especial que esses líderes exercem é propor as respostas iniciais às perguntas dos grupos jovens sobre como operar interna e externamente. Um grupo não pode testar soluções potenciais se nada for proposto. Depois que um líder tiver ativado o grupo, pode-se determinar se suas ações solucionam os problemas de trabalhar efetivamente em seu ambiente e criar um sistema interno estável. Outras soluções podem ser propostas por membros fortes do grupo, e o processo de aprendizagem cultural torna-se ampliado. Todavia, não podemos negligenciar a tremenda importância da liderança logo no início de qualquer processo grupal. (SHEIN, 2009, p. 227).

Isso não significa que os fundadores decidam ensinar os demais membros a pensar, sentir ou agir, e, sim, que o pensamento empreendedor tem por natureza fortes ideias de como e o que se deve fazer. De acordo com Souza (2004), o fundador de uma organização é tido como um sujeito constituído pela história de suas experiências, que, por sua vez, sofre influências da história inserida na tradição de sua cultura.

Em outras palavras, são pessoas empreendedoras que possuem o desejo de realizar e têm disposição para arriscar. São indivíduos que se tornam vulneráveis diante da sociedade, pois a dimensão dos seus feitos é enorme e a sua liderança influencia todo um grupo. As suposições de um fundador são testadas logo no início: se derem errado, o negócio fracassa; se derem certo, ele cria uma organização poderosa, de sucesso e com uma cultura que reflete todas as suas suposições originais. Claro que o ambiente muda e isso influencia no funcionamento da organização. Quando isso ocorrer, e se tais suposições forem vistas como obsoletas, a própria organização deve encontrar uma forma de modificar sua cultura. “Tal mudança é difícil, principalmente porque, no decorrer do tempo, os líderes fundadores têm múltiplas oportunidades de “embutir” suas suposições em várias rotinas da organização.” (SHEIN, 2009, p. 228).

Nessas situações, os líderes atuais devem criar um novo contexto, mostrando às pessoas que elas podem agir nos moldes desejados pela organização. Com o contexto modificado, novas expectativas sobre papéis e desempenho podem ser elaboradas para ajudar a moldar os comportamentos e as ações dos empregados.



## **CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS**

### **3.1 CONHECENDO A INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL: FACULDADE SALESIANA DOM BOSCO**

A presença Salesiana na educação superior é muito recente na história da Congregação fundada por Dom Bosco, em 1859. O fato significa uma novidade para o desenvolvimento de sua missão educativa, que sempre esteve voltada para os ensinamentos fundamental e médio, com uma particular notoriedade no campo da formação profissional.

Em Manaus, a educação superior Salesiana é representada pela Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), que foi fundada em 2000 e credenciada pela portaria 1.166/2002, do Ministério da Educação (MEC). É filial da Inspetoria Salesiana Missionária da Amazônia (ISMA), que atua na área educacional desde 1921, especificamente no nível de Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Profissionalizante e Missões Indígenas. Busca se consolidar sob a perspectiva de se tornar centro referencial de Ensino Superior na Região Amazônica, voltado para as necessidades do desenvolvimento regional, segundo o sistema educacional, vivido pela Instituição Mantenedora, nesses quase cem anos de atuação na formação educacional dos jovens amazônidas.

Sua missão institucional é “promover o desenvolvimento integral da pessoa humana e do patrimônio cultural da sociedade através da produção e difusão do conhecimento e do compromisso ético e político com a Região Amazônica (PDI, 2012, p. 11).” Possui atualmente nove cursos divididos em bacharelados e tecnológicos. Os cursos de bacharelado são: Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia, Filosofia, Serviço Social; os tecnológicos, Marketing, Processos Gerenciais, Gestão Financeira e Gestão Ambiental. Seu quadro de docentes e estudantes é composto por 57 professores e 1.059 alunos matriculados. Funciona em duas unidades localizadas na região central da cidade, Av. Epaminondas, 57, Centro, Zona Centro Sul (figura 5) e outra Unidade na Alameda Cosme Ferreira, 5122, Zumbi dos Palmares, Zona Leste (figura 6).



Figura 5: FSDB - Unidade Centro  
Fonte: Autora



Figura 6: FSDB - Unidade Leste  
Fonte: [www.isma.org.br](http://www.isma.org.br)

A Faculdade Salesiana Dom Bosco é mantida pela Inspeção Missionária da Amazônia (ISMA), que faz parte da Sociedade de São Francisco de Sales, também chamada Congregação Salesiana, fundada por Dom Bosco, em Turim, na Itália, em 1859. A Congregação Salesiana possui um Conselho Geral em Roma e 89 Circunscrições Jurídicas, denominadas Inspeções, disseminadas por todos os continentes, em 129 países.

Em 1934, a fundação do *Sonada Salesian College*, na Índia, constituiu-se como primeira inserção da Congregação Salesiana no ensino superior. Hoje, a Congregação conta com 43 Instituições Universitárias Salesianas no mundo, 30 delas nas Américas e no Brasil.

As atividades Salesianas no ensino superior no Brasil tiveram início com a Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis de São Paulo, em 1939. Hoje, no Brasil, entre as Instituições Salesianas de Educação Superior, incluem-se: Faculdade Salesiana de Vitória, Faculdade Dom Bosco (Porto Alegre), Faculdade Salesiana do Nordeste - FASNE (Recife), Instituto Salesiano de Filosofia (Recife), Universidade Católica Dom Bosco - UCDB (Campo Grande), Universidade Católica de Brasília (UCB), Centro UNISAL - Campus Coração de Jesus (São Paulo), Centro UNISAL - Campus Santa Teresinha (São Paulo), Centro UNISAL - Campus Liceu Salesiano (Campinas), Centro UNISAL - Campus São José (Campinas), Centro UNISAL - Unidade Americana, Centro UNISAL - Unidade Lorena, Faculdade “Auxilium” de Filosofia, Ciências e Letras - FAL (Lins-SP), UniSalesiano (Lins-SP), Faculdades Católicas Salesianas (Araçatuba-SP), Faculdade Salesiana Dom Bosco - FSDB (Manaus).

A Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), assim como todas as instituições de ensino superior Salesianas, faz parte de uma rede denominada “Instituições Universitárias Salesianas” (IUS), que se constitui na reunião de todos os centros de ensino superior dos quais a congregação Salesiana é titular, responsável direta ou indiretamente.

As diferenças sociais, culturais e normativas dos Estados fazem com que o conjunto das IUS apresente uma grande diversidade. Do ponto de vista do grau acadêmico, existem universidades propriamente ditas, centros universitários, faculdades isoladas, escolas técnicas e escolas superiores. (IDENTIDADE DAS IUS, 2012, p. 5).

As Instituições Universitárias Salesianas possuem inspiração cristã e caráter católico. A inspiração cristã pressupõe uma visão de mundo e da pessoa enraizada e em sintonia com o Evangelho, inserida em uma comunidade acadêmica que compartilha e promove tal visão. Já por caráter católico, entende-se que tais instituições manifestam seu nascimento no coração da igreja e também representa um compromisso institucional da Congregação Salesiana a serviço da sociedade e da própria Igreja, no âmbito universitário.

### 3.2 POLÍTICAS DE GESTÃO E ENSINO

Os pilares que alicerçam a gestão da Faculdade Salesiana Dom Bosco são fundamentados nas diretrizes estabelecidas pela congregação Salesiana para as Instituições Universitárias Salesianas. Respeitando-se a diversidade cultural e as especificidades regionais, as Instituições Universitárias Salesianas evidenciam como diferencial a vivência com os jovens acadêmicos do mundo moderno, a partir da espiritualidade, metodologia pedagógica, ideais de Dom Bosco, expressos no Sistema Preventivo.

Os princípios do Sistema Preventivo, o bom senso, a flexibilidade, a cordialidade, a acolhida, a afetividade, permeiam as relações interpessoais que são construídas através do diálogo e da confiança no ser humano e são esses princípios orientadores que fundamentam a gestão da Faculdade Salesiana Dom Bosco. (PDI, 2012, p. 28).

Depreende-se, então, que o modelo de gestão preconizado pela Faculdade Salesiana Dom Bosco é o de uma gestão participativa, em que “os sujeitos da comunidade educativa são convidados ao envolvimento ativo nos processos de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, em vista do alcance das metas e objetivos institucionais.” (PDI, 2012, p. 28). Há uma grande valorização do diálogo, do sentido de pertença e da participação de todos os indivíduos que pertencem à organização, respeitando-se os níveis de responsabilidade. É um formato de gestão que deixa claro a marca dos Salesianos e que, portanto, a diferencia das demais instituições educativas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2012) assegura abaixo as iniciativas que são tomadas com o objetivo de garantir a coparticipação e o comprometimento dos membros que compõem a comunidade educativa:

- Promoção de um ambiente educativo que favoreça a formação de bons cristãos e de honestos cidadãos;
- Valorização do diálogo, da escuta e das relações interpessoais;
- Apoio e respeito aos órgãos colegiados da instituição;
- Autonomia e credibilidade aos diferentes setores da instituição;
- Garantia de acesso e de proximidade da equipe de gestores aos diferentes membros e grupos da comunidade acadêmica;
- Intercâmbio e parceria com outras instituições para favorecer o desenvolvimento humano e científico da comunidade acadêmica e de toda a equipe de trabalho;
- Avaliação contínua dos processos administrativos e pedagógicos baseados nos indicadores utilizados pelo MEC e nos objetivos e referenciais definidos pela Inspeção Salesiana Missionária da Amazônia, mantenedora da FSDB;
- Respeito às competências, às atribuições e à autonomia das pessoas e dos setores;



- Valorização e apoio às organizações de lideranças acadêmicas. (PDI, 2012, p. 28 e 29).

Com relação à política de ensino, a FSDB caracteriza que a aprendizagem se constitui em um ato de consciência e que, por meio dela, garante-se o pensamento crítico, autônomo e responsável da pessoa humana para atuar de forma construtiva na sociedade (PDI, 2012, p. 22). Para isso, a instituição prima pela promoção da educação integral, fundada nos princípios do aperfeiçoamento intelectual, humanístico, ético e social, todos pautados nas diretrizes da missão institucional e da pedagogia Salesiana.

Tudo isto requer da comunidade acadêmica um esforço de constante formação – científica, pedagógica, ética e cristã -, uma reflexão sistemática a respeito da orientação cultural do seu projeto institucional, e um diálogo interdisciplinar intenso a respeito dos principais desafios da sociedade, à luz dos valores evangélicos e do carisma Salesiano. (IDENTIDADE DAS IUS, 2012, p. 12).

O projeto cultural das Instituições Universitárias Salesianas (IUS) é sempre movido pelo aspecto educativo-pastoral, que se evidencia pela criação de um ambiente rico de valores humanos, incluída a familiaridade; diálogo interdisciplinar; disciplinas que envolvam conteúdos de caráter ético e religioso, mas que estejam em paridade de nível científico, pedagógico e valor acadêmico com as outras disciplinas, além de serviços de atenção humana aos estudantes (formação cristã, evangelização), como é o caso da Pastoral Universitária, que envolve os acadêmicos em atividades culturais, religiosas e de responsabilidade social e ambiental.

### 3.3 DOM BOSCO, O FUNDADOR

João Bosco nasceu em 16 de agosto de 1815, em Becchi, próximo a Turim, na Itália. Seus pais se chamavam Francisco e Margarida e João era o terceiro filho da família. Aos nove anos, o menino João tem um sonho e descobre os sinais da sua vocação sacerdotal. Jesus lhe indica a sua Mestre, Nossa Senhora, que lhe mostra a sua missão: educar os jovens pobres com um estilo muito próprio, amigável, familiar e carinhoso, baseado em três elementos: a Razão, a Religião e a *Amorevolezza* (amabilidade). Com 20 anos, torna-se seminarista no seminário de Chieri, sendo ordenado padre em junho de 1841. O sonho acompanha João por toda a sua vida.

Como sacerdote, Dom Bosco visita prisioneiros, cria um lar para jovens de rua, constrói igrejas e publica obras catequéticas, históricas e espirituais. Suas atividades estão voltadas, especialmente, aos jovens carentes. Em 1859, ele funda, com os jovens que vivem em sua casa, uma congregação religiosa chamada Salesianos. Em 1872, cria, com Maria Domingas Mazzarelo, as “filhas de Maria Auxiliadora” (Salesianas) e, em 1876, os cooperadores Salesianos. A partir de 1875, os Salesianos ultrapassam as fronteiras italianas e passam a ser vistos também na França e na América do Sul.

Em 1831, ocorre o falecimento de Dom Bosco. Ele foi proclamado santo por Pio XI, em 1934. João Paulo II o declara, em 1988, como “Pai e Mestre da juventude”. Neste ano, 2015, comemora-se o bicentenário do nascimento de Dom Bosco e os cem anos de presença Salesiana na região Amazônica.

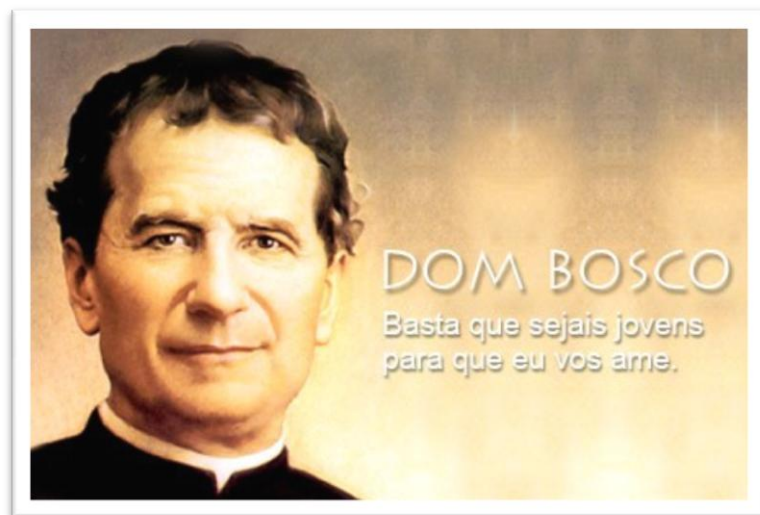


Figura 7: Dom Bosco  
Fonte: [www.frasesdesantos.com.br](http://www.frasesdesantos.com.br)

### 3.3.1 A forma de educar Salesiana: o sistema preventivo

A proposta pedagógica das obras Salesianas baseia-se no Sistema Preventivo, um modelo de educação composto de ação e reflexão desenvolvido por Dom Bosco, inspirado nos valores cristãos e marcado pela ideia de que educar, antes de tudo, é amor.

Falar sobre o sistema Preventivo idealizado por Dom Bosco é recorrer à sua experiência original no oratório primitivo, em Valdocco: um ambiente educativo que acolhia jovens carentes. Na verdade, no início, o próprio Dom Bosco não chegou a sistematizar por

escrito seu modelo. Apenas em 1877, ele publicou um pequeno e simples tratado intitulado de “Opúsculo ao Sistema Preventivo”.

As publicações sobre a ação da Família Salesiana se esforçam por mostrar a fidelidade espiritual, pedagógica e pastoral ao fundador. O estilo de educar em uma casa Salesiana é marcado pela preocupação entre as pessoas que compõem o ambiente educacional e que têm o compromisso de assumir práticas que possam transformar e emancipar a realidade em que vivem. A presença é o aspecto que mais se destaca e, para o sistema preventivo, a orientação é para a comunicação de valores.

Para nós, a denominação mais correta para a concepção sustentadora do modo Salesiano de educar é a pedagogia da presença. Muitos educadores Salesianos se perguntam: Qual é o eixo estruturador maior do modo Salesiano de educar? Não temos a menor dúvida. Este eixo estruturador está contido na noção de presença. (COSTA; FILHO, 2002, p. 45).

O sistema preventivo se fundamenta no tripé: razão, religião e “*amorevollezza*” e é por meio dele que se identifica o espírito Salesiano, ou o carisma. A religião objetiva formar o jovem para o convívio humano e social e para o seu destino, respeitando-se a diversidade de crenças e religiões. Nanni (2014) afirma que, ao falar de religião, Dom Bosco definia objetivos e metas inseridos em um contexto geral da educação, o que, na tradição Salesiana, traduzia-se na frase: “bons cristãos e honestos cidadãos”. O autor ainda acrescenta que, na atualidade, a frase deve ser repensada e reinterpretada à luz da complexidade, do pluralismo, do multiculturalismo e do multiconfessionalismo, características evidentes no cenário contemporâneo. A razão compreende o relacionamento interpessoal e completa o amor com o entendimento profundo e concreto das exigências morais e expectativas pessoais, transformando-o em programas completos. *Amorevollezza*, segundo Scaramussa (1984, p. 15) não possui um correspondente na língua portuguesa que traduza adequadamente todo o sentido que a palavra tinha para Dom Bosco. Termos afins, como cordialidade, amabilidade, afeto, amor, não esgotam suficientemente o seu significado. Spinelli e Casasanta (1957, p. 37) reconsideram essa afirmativa e interpretam *amorevolezza* como afabilidade e benevolência. Na prática, a *amorevolezza* é a possibilidade de participação, de presença, de afetividade e efetividade na vida de cada jovem. “A bondade continua sendo a ponta de diamante para uma eficaz atuação prática do que a religião e a razão propõem.” (NANNI, 2014, p. 39).

O diretor administrativo da FSDB, Salesiano há 50 anos, padre Tesouro, em entrevista, declara que o estilo Salesiano é de otimismo.

Nós chamamos de otimismo antropológico. O mundo Salesiano é um mundo que olha com muito carinho, com otimismo. Um mundo juvenil que olha a realidade das juventudes. Um otimismo em relação ao futuro e que é vivido com espírito de alegria. Isso é a base de qualquer trabalho social do ponto de vista cultural e antropológico. Nós vivemos essa realidade. Daí depois nasce o resto (TESAURO, 2015).

O modo de educar Salesiano coloca o ambiente educativo de volta às suas matrizes para ser educador e formador de pessoas. Essa forma de educar para os valores é construída a partir das experiências de vida nas quais os estudantes podem experimentar a verdade das propostas. Por isso, o ambiente de ensino Salesiano deve ser voltado para a valorização da vida, do relacionamento, da alegria, do conhecimento e da formação integral.

### 3.3.2 Jeito de comunicar

O relacionar-se fazia parte do perfil de Dom Bosco. Pascual Chaves (2010), ex-reitor-mor dos Salesianos dizia que: “Era no solo un evangelizador-educador, sino también un comunicador nato”. Dom Bosco, além de ter o dom da palavra, também possuía carisma, fatores estes que o auxiliaram em seus projetos pessoais. A comunicação para o santo sempre foi relevante, um campo prioritário de sua missão. Destaca-se, em seu trabalho, a importância da difusão de bons livros e a busca pela utilização de instrumentos e linguagens de comunicação disponíveis no seu tempo, como, por exemplo, a imprensa, o teatro, a música e os próprios livros. Aos jovens que não sabiam ler, Dom Bosco adotava estratégias como contar histórias, a apreciação dos sacramentos, os jogos esportivos e os “boas-noites”, momentos em que se reunia com os jovens para conversar e compartilhar informações.

Criou ainda o boletim Salesiano, uma espécie de jornal da congregação, fundado em 6 de fevereiro de 1877, e que hoje conta com uma tiragem estimada em cerca de dois milhões de exemplares. É publicado no mundo todo em 55 edições e 29 línguas e, no Brasil, o informativo começou a ser divulgado em 1902, com o objetivo de incentivar e conhecer o carisma Salesiano. O primeiro título do boletim Salesiano foi “Bibliofilo cattolico ovvero Bollettino Salesiano mensuale” e as primeiras edições eram cuidadas pessoalmente por Dom Bosco, dada a importância que ele dava ao instrumento. Em 1971, com o Capítulo Geral dos Salesianos, um documento que reúne as diretrizes e orienta as atividades de todos os Salesianos do mundo, o boletim Salesiano consolida sua identidade como publicação oficial. Em 1996, o mesmo documento descreve a identidade do instrumento de comunicação: “Dom

Bosco concebeu o boletim Salesiano como um instrumento de ligação, animação, formação e envolvimento de tantos leigos, que olhavam com simpatia sua obra.” (CAPÍTULO GERAL XXIV, 1996).



Figura 8: Boletim Salesiano  
Fonte: Boletim Salesiano, [www.boletimsalesiano.org.br](http://www.boletimsalesiano.org.br)

Dom Bosco, em sua época, compreendeu a força da informação para motivar sua família espiritual e para mobilizar a sociedade em favor da sua missão. Nos tempos modernos, seu posicionamento serve de inspiração para os membros da família Salesiana, e, hoje, as instituições de ensino, as obras sociais, paróquias, entre outros, adotam vários instrumentos de comunicação na promoção do relacionamento, como, por exemplo: rádios e tv's internas, jornais e revistas, boletins, *sites*, mídias sociais. Outra preocupação dos Salesianos é a de que a dimensão comunicativa deve ir além da transmissão de conteúdos e da produção de informação. Para eles, a comunicação se caracteriza como vivência e deve estar inserida nos projetos pedagógicos e pastorais.

Padre Filiberto Gonzalez (2011), conselheiro geral para a comunicação Salesiana, afirmou no Prefácio da segunda edição do Sistema Salesiano de Comunicação Social (SSCS):

A casa onde se ama e se é amado como em família, o pátio onde é possível alegrar-se e difundir a vida com os amigos, a escola onde se educa a mente a fim de ser produtivos e construtores de uma sociedade mais justa, a paróquia onde se celebra Deus como fim último da vida, são as melhores expressões de um ecossistema onde as pessoas comunicam mais por aquilo que são do que por aquilo que dizem. (GONZALES, 2011, p. 13).

Percebe-se que a visão ecossistêmica da comunicação já está presente nos preceitos comunicacionais dos Salesianos, o que evidencia a preocupação em se trabalhar uma comunicação baseada no diálogo, na relação, no interacionismo e à luz da complexidade. “Há todo um contexto, um conjunto de valores que deve mover-se de forma coerente.” (SISTEMA SALESIANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - SSCS, 2011, p. 15).

Hoje, usa-se uma metáfora mais eficaz: fala-se de “ecossistema”. A qualidade da comunicação num determinado contexto somente pode ser garantida por uma pluralidade de fatores que interagem reciprocamente. Resulta que cada pessoa, mas também cada organismo somente comunica de forma eficaz, se houver coerência entre a sua mensagem intencional e as mensagens que ela envia “por meio do que faz e do que é”. (SSCS, 2011, p. 15).

O papel do fundador Dom Bosco, que atuou como escritor, difusor de escritos e editor, foi fundamental para a formação de uma cultura de comunicação entre os Salesianos ao longo dos tempos. Umberto Eco (1981) atribui a Dom Bosco o mérito de uma “grande revolução no campo da comunicação”, pois propôs e realizou em seu oratório o ideal de “um novo modo de estar juntos”, que terá sempre a condição de se apresentar como estratégia eficaz em relação a uma sociedade das comunicações de massa, não mais caracterizada pela presença de alguns “dinossauros”, (rádio, televisão, jornais, cinema), mas pela pulverização de uma série de comportamentos.

Eco (1981) acrescenta que, para continuar com eficácia o projeto idealizado por Dom Bosco, é necessário que alguém ou um grupo tenha a mesma imaginação sociológica, a mesma sensibilidade dos tempos e inventiva organizadora. Se ficar de fora desse contexto, não será possível elaborar uma política global de massa, e, provavelmente, limitar-se-á ao uso dos meios dos grandes dinossauros (meios de comunicação), que têm menos importância do que se imagina.

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Trata-se de um Estudo de Caso; uma pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa. A instituição investigada é a Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), que possui duas unidades, localizadas na cidade de Manaus, sendo uma à Avenida Epaminondas, 57, Centro, e a outra à Alameda Cosme Ferreira, 5122, Zumbi dos Palmares. É mantida pela Inspeção Missionária da Amazônia (ISMA), que integra a

comunidade religiosa católica Congregação Salesiana, fundada por Dom Bosco em 1859. A Congregação Salesiana possui um Conselho Geral em Roma e mais de oitenta Circunscrições Jurídicas, denominadas Inspetorias, disseminadas por todos os continentes, em 123 países.

A coleta de dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2015. Em um universo de 57 professores, sendo que 27 atuam nos cursos de bacharelado em Administração e licenciatura em Filosofia e Pedagogia, em funcionamento na Unidade Leste, localizada à Alameda Cosme Ferreira, 5122, Zumbi dos Palmares, e que se constituem em sujeitos participantes deste trabalho. A diretoria da instituição é composta por cinco gestores. O critério de escolha da amostra de seleção da Unidade mencionada é a representatividade estratégica, pois é a Unidade que oferece mais cursos (e, por consequência, maior quadro docente) e estrutura apropriada para o ambiente acadêmico, social e educacional.

A amostra probabilística foi constituída da seguinte forma: 10 professores, o equivalente a 40% de um universo constituído por 27 professores; 1 diretora acadêmica (representante não religioso, denominado leigo), 1 diretor administrativo (religioso).

Os critérios de inclusão dos sujeitos na amostra para professores foram: adultos de ambos os sexos; tempo de permanência na instituição como professor de ensino superior de pelo menos um ano; pertencente aos cursos de bacharelado nas áreas de Administração, Filosofia ou Pedagogia.

Já os critérios de exclusão dos sujeitos na amostra para professores foram: pertencente aos cursos tecnológicos nas áreas de Marketing, Gestão Ambiental, Gestão Financeira e Processos Gerenciais e tempo de permanência como professor de ensino superior inferior a um ano.

Para os gestores da instituição, considerados não-religiosos (leigos), os critérios de inclusão exigidos foram: adultos de ambos os sexos; tempo de gestão de pelo menos dois anos; experiência na casa como professor de ensino superior. E os de exclusão: tempo de gestão inferior a dois anos e sem experiência na instituição como professor de ensino superior.

Para o diretor religioso foi adotado como critério de inclusão: tempo de gestão de pelo menos dois anos e ser religioso Salesiano há pelo menos cinco anos. Como exclusão: tempo de gestão inferior a dois anos e tempo como religioso inferior a cinco anos.

### 3.4.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica e a documentação direta foi obtida por meio de pesquisa de campo. Outro procedimento adotado foi o levantamento de dados e informações por meio de pesquisa documental, a partir de publicações administrativas e documentos e relatórios institucionais, a fim de conhecer o histórico da instituição, a história do fundador, seu perfil, forma de se comunicar e instrumentos de comunicação adotados pela instituição. Importante enfatizar neste momento o que influenciou o fundador na construção da Comunidade Salesiana, seus valores, princípios e histórias marcantes.

Os métodos quantitativo e qualitativo selecionados para este estudo propiciam analisar os dados resultantes da pesquisa sobre elementos da cultura organizacional e os processos comunicativos adotados na instituição Faculdade Salesiana Dom Bosco e também interpretar aspectos mais profundos que descrevem a complexidade do comportamento humano e dos contextos específicos.

Realizou-se, ainda, pesquisa de campo e para a coleta da pesquisa quantitativa, utilizou-se um questionário, composto por 48 questões, aplicado, na forma impressa e eletrônica, a dez professores. O instrumento de pesquisa foi dividido em três grupos: *cultura organizacional*, *elementos simbólicos da cultura* e *práticas comunicacionais*.

As alternativas de resposta do questionário foram classificadas em escala *Likert* de 5 pontos, sendo o grau de concordância expresso por 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente). Procedeu-se a verificação quanto à concordância (valores 4 e 5) ou discordância (valores 1 e 2) das questões avaliadas, através da obtenção do *Ranking Médio* (RM) da pontuação atribuída às respostas. O valor 3 é considerado “indiferente” ou “sem opinião”, sendo o “ponto neutro”, equivalente aos casos em que não houve resposta.

Como exemplo, considere que, para uma pergunta realizada: dois respondentes deram resposta 1 (discordo totalmente); três respondentes deram resposta 2 (discordo parcialmente); um respondente deu resposta 3 (não concordo nem discordo); quatro respondentes deram resposta 4 (concordo parcialmente) e um respondente deu resposta 5 (concordo totalmente), como apresentado na tabela abaixo.



<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>RM</b>
2	3	1	4	1	3,2

Para o cálculo do RM, utilizou-se a média ponderada, conforme exemplo abaixo:

$$\text{Média ponderada} = \frac{(1x2)+(2x3)+(3x1)+(4x4)+(5x1)}{2+3+1+4+1} = \frac{2+6+3+16+5}{10} = \frac{32}{10} = 3,2$$

A análise, nesta etapa, foi feita a partir da base dos dados tabulados em software *Excel* e teve por objetivo analisar as respostas que evidenciavam os aspectos percebidos pelos professores no que diz respeito à cultura organizacional e aos processos comunicativos.

Para a análise qualitativa, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, no mês de maio de 2015, com duração de 60 minutos cada, na Unidade Centro, direcionadas aos gestores leigos e religiosos. As entrevistas tiveram um roteiro pré-determinado que abordavam questões sobre comunicação, relacionamento, cultura e hierarquia. Foram devidamente gravadas e transcritas. A técnica da observação participante também foi utilizada, principalmente, no que se refere às práticas comunicacionais (instrumentos adotados), ambiente físico e à forma de recepção dos gestores durante a entrevista. Objetivou-se averiguar as manifestações da cultura da faculdade por meio da prática organizacional e os instrumentos de comunicação adotados, assim como sua linguagem e forma.

Tanto nas entrevistas quanto nos questionários, foi possível desvelar o tipo de cultura adotado na instituição com base no modelo de Quinn “*Competing Value Model*” (1984) e no modelo proposto por Schein (2005), em que são evidenciados os conteúdos e significados impressos nos artefatos e valores culturais, e, a partir disso, confrontá-los aos processos comunicacionais mapeados nas relações entre os sujeitos da pesquisa.

Os instrumentos utilizados tiveram como fim coletar as percepções e opiniões dos sujeitos a respeito do conteúdo, forma e dinâmica da comunicação desenvolvida na IES, além de captar os símbolos e significados compartilhados que representam aspectos culturais cultivados pela instituição, e outros, ainda que divergentes, que porventura se apresentem.

A pesquisa contou ainda com uma análise realizada a partir do referencial teórico dos autores: Curvello (2009, 2010 e 2014), Kunsch (2003 2010 e 2014), Marchiori (2008), Scroferneker (2013), Baldissera (2004, 2008, 2009 e 2010), Oliveira (2007 e 2014) - Comunicação Organizacional e Schein (2009), Morin (2002, 2008 e 2011), White e Dillinghan (2009), Caldas (2008), Geertz (1989), Chiavenato (1999), Carvalho e Ronchi (2005), Cuche

(2012), Robbins (1999), Handy (1987), Quinn (1984) e Wagner e Hollenbeck (2012) - Cultura e Cultura Organizacional que constitui as relações entre Cultura Organizacional e processos comunicacionais e dos resultados apresentados nos questionários e entrevistas.

Por envolver seres humanos, este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas (Cep/Ufam) e por ele aprovado, conforme protocolo de número CAAE 43758215.7.0000.5020 (Anexo 1), em conformidade com a Resolução n. CNS 466/2012, para que fossem garantidos os direitos dos sujeitos participantes da pesquisa.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.5.1 Variáveis sociodemográficas

A primeira parte deste trabalho caracterizou os pesquisados por meio das variáveis sociodemográficas. Os resultados obtidos relativos às variáveis sociodemográficas foram relacionados a gênero, escolaridade, idade, tempo no cargo e experiência profissional.

Com relação ao gênero, notou-se uma igualdade, com 50% para cada. Quanto à idade, dois respondentes têm entre 26 e 45 anos (20%); quatro têm idade entre 46 e 65 anos (40%); e outros quatro (40%) não responderam, conforme demonstra o gráfico 1.

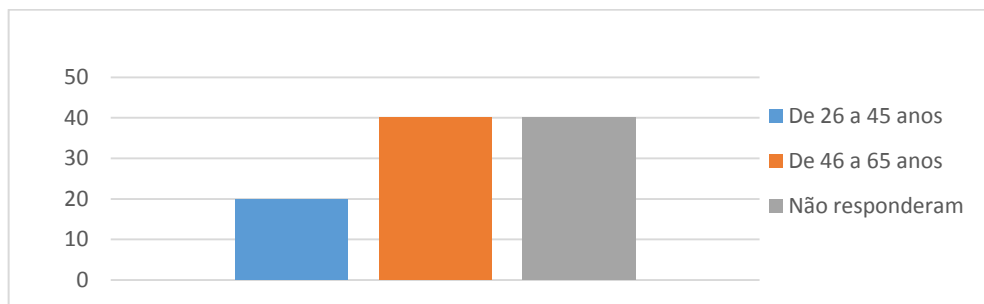


Figura 9: Gráfico - Idade dos participantes  
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à experiência profissional como docentes do Ensino Médio e Superior, 2 (20%) dos pesquisados têm até 9 anos de experiência; 4 (40%) têm entre 10 e 19 anos; e 4 (40%) têm acima de 20 anos.

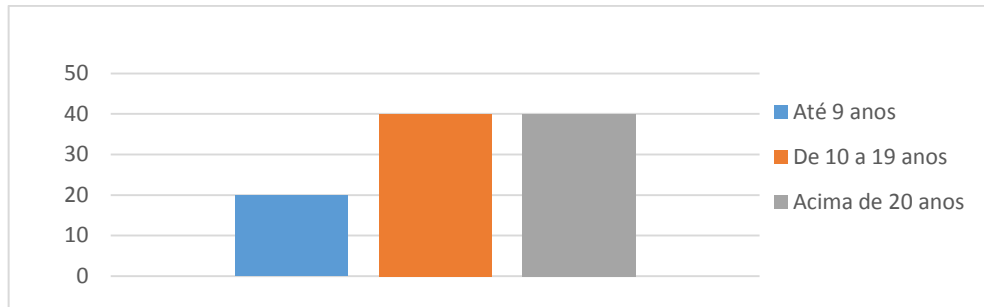


Figura 10: Gráfico - Experiência profissional dos docentes  
 Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao grau de instrução, o estudo apontou predominância de 8 (80%) para Mestrado e 2 (20%) para Doutorado, o que evidencia a prática da instituição em contratar professores com qualificação mínima em nível de Mestrado. De certo modo, esse posicionamento demonstra a preocupação da instituição com a qualificação e formação dos docentes no momento da seleção, o que caracteriza, além da diferenciação competitiva no mercado, um padrão cultural da instituição. Quanto ao tempo de permanência no cargo, 5 (50%) dos respondentes têm até 9 anos e 5 (50%), acima de 10 anos.

### 3.5.2 Análise da dimensão 1 - Cultura Organizacional

Na dimensão cultura organizacional, observou-se, nos resultados relacionados, que quanto ao tipo de cultura estabelecido na instituição investigada, a maioria das questões aponta para aspectos concordantes, com resultado indicado acima de 3, o que significa que há predominância de um estilo fundamentado no espírito de equipe, com menor ênfase para a competitividade, a rigidez e o lucro. Cameron e Quinn (1999) definem este modelo como clã ou grupal. Este é um perfil que possibilita maior flexibilidade e os resultados são obtidos por meio de equipes de trabalho. Há grande valorização no comprometimento e lealdade. Os valores que se destacam são de coesão grupal, de sentimento de pertença, consideração, apoio e estímulo às atividades coletivas.

Abaixo, o quadro que resume os gráficos relacionados à dimensão Cultura Organizacional.

Questões da Dimensão Cultura Organizacional	RM
Apresentação de normas e procedimentos institucionais.	4,6
A cooperação é mais valorizada que a competição.	4,3
A instituição demonstra interesse para com os colaboradores.	4,2
Eu tenho orgulho em trabalhar na Faculdade Salesiana Dom Bosco.	4,8
Conhecimento da missão e valores por meio de eventos.	4,8
A organização coloca o indivíduo como centro de tudo e valoriza as relações interpessoais.	4,1
A racionalidade e a rigidez se apresentam como valores básicos.	3,5
Você se sente motivado para crescer na instituição.	3,4
A evolução profissional baseia-se exclusivamente no desempenho.	3,6
As discussões em aberto e a tomada de decisão por 'consenso' são bem vistas e adotadas.	3,7
A organização é orientada no trabalho e nas tarefas concretas.	3,6

Quadro 6: Questões da Dimensão Cultura Organizacional  
Fonte: Elaborado pela autora

Os autores (1999) ressaltam que uma organização pode receber influências de outros modelos culturais, pois tipos de cultura identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização. São os denominados modelos híbridos, pois apresentam também características de outros padrões culturais. Nota-se, ainda, a partir da referida premissa, uma inclinação, embora em nível menor, ao modelo hierárquico, conforme ilustrado no gráfico abaixo, que destaca a preocupação da instituição com a apresentação de suas normas e procedimentos e apresenta como resultado que 7 (70%) respondentes concordam totalmente, 2 (20%) concordam parcialmente, evidenciando uma orientação para a estabilidade e a continuidade organizacionais e 1 (10%) não concorda nem discorda e nenhum respondente apontou a opção discordo total e parcialmente.

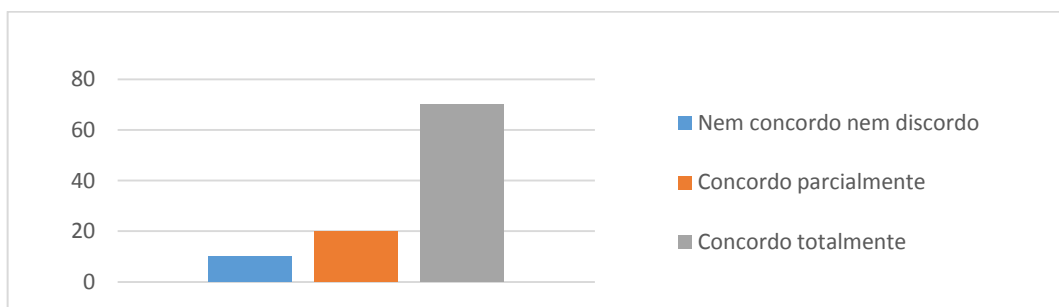


Figura 11: Gráfico - Apresentação de normas e procedimentos institucionais  
Fonte: Elaborado pela autora

Quinn e Kimberly (1984) observaram que a cultura hierárquica é permeada por pressupostos de estabilidade. Indivíduos aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores e cautelosos, prestam estreita atenção aos problemas de natureza técnica. A cultura está associada aos valores tradição, conformidade e prestígio.

Como forma de preservar a cultura, a instituição procura disseminar a missão, valores e filosofia por meio de eventos de socialização entre os colaboradores. Teixeira (1988) ressalta essa importância da manutenção e da reprodução da cultura através de encontros sociais realizados no ambiente interno da organização, especialmente quando se trata de novos membros. O autor afirma que este “é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa” (TEIXEIRA, 1988, p. 175). O conhecimento da missão e dos valores institucionais acontece por meio de instrumento de comunicação dirigida aproximativa, como é o caso dos eventos de socialização, conforme ilustrado no gráfico a seguir, que demonstra um índice de concordância no *ranking* médio de 4,8, com 8 (80%) respondentes que concordam totalmente e 2 (20%) que concordam parcialmente com a assertiva de que conhecem a missão e os valores institucionais por meio de eventos. As opções de resposta “nem concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” não foram citadas

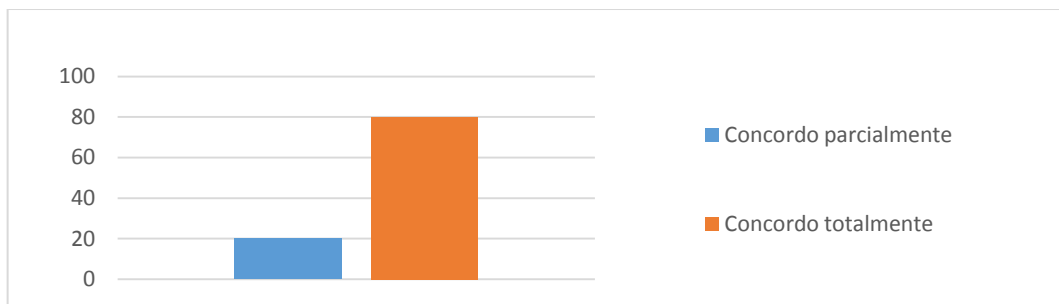


Figura 12: Gráfico - Conhecimento da missão e valores institucionais por meio de eventos  
Fonte: Elaborado pela autora

Outro aspecto que se pode depreender a partir dos resultados obtidos é que, quando questionados sobre as características relacionadas aos tipos de cultura de mercado e inovativa, que adota, no primeiro tipo, uma postura mais agressiva no mercado, e, no segundo tipo, atribui o sucesso à criação de produtos ou serviços originais, os professores apresentaram, em suas respostas, índices médios de 3,4 e 3,6, respectivamente. Isso significa que as

peculiaridades dos tipos de cultura especificados não são percebidas substancialmente nas declarações expostas pelos respondentes.

Sendo assim, quanto às particularidades da cultura de mercado, cujo estilo de gestão encoraja, principalmente, a lucratividade e a excelência de resultados, têm-se os seguintes resultados: 5 (50%) não concordam, nem discordam; 2 (20%) concordam totalmente; 2 (20%) concordam parcialmente e 1 (10%) discorda totalmente. Nenhum respondente apontou a opção discordo parcialmente

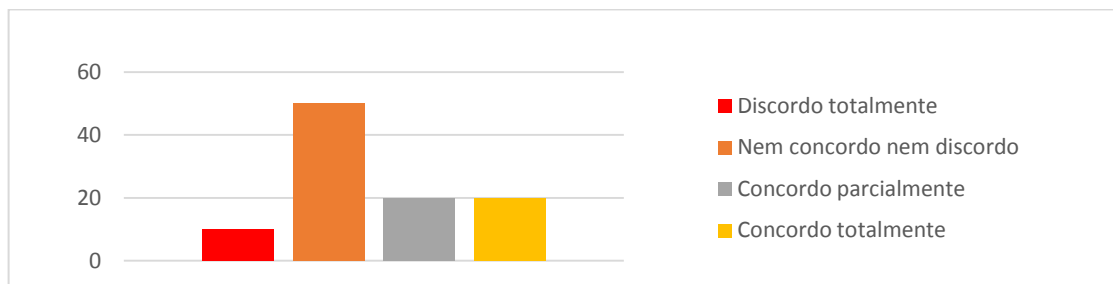


Figura 13: Gráfico - Estilo de gestão baseado na lucratividade e excelência de resultado  
Fonte: Elaborado pela autora

Outro indicador que complementa os aspectos que envolvem a cultura de mercado foi o questionamento realizado quanto à existência de um forte poder central e de influência, que apresentou um *ranking* médio de 3,6, conforme ilustra o gráfico abaixo. Vale destacar que este item aponta um nível de concordância total e parcial de 60% com relação à presença do inspetor da congregação nas decisões estratégicas da instituição.

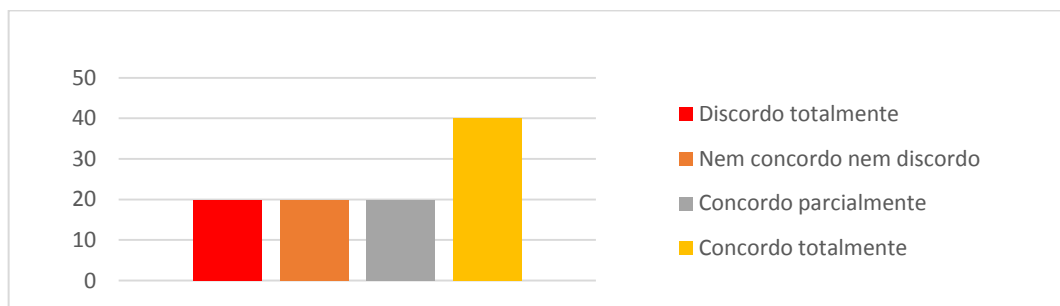


Figura 14: Gráfico - Existência de um forte poder central e de influência  
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao tipo de cultura inovativa, foi elaborado um questionamento sobre o estilo de gestão, se este encoraja ações e ideias inovadoras na solução de problemas e 5 (50%) dos pesquisados responderam que concordam parcialmente com a afirmação; 2(20%) não

concordam, nem discordam; 2(20%) discorda parcialmente e 1 (10%) concorda totalmente. Nenhum respondente fez menção ao item discordo totalmente.

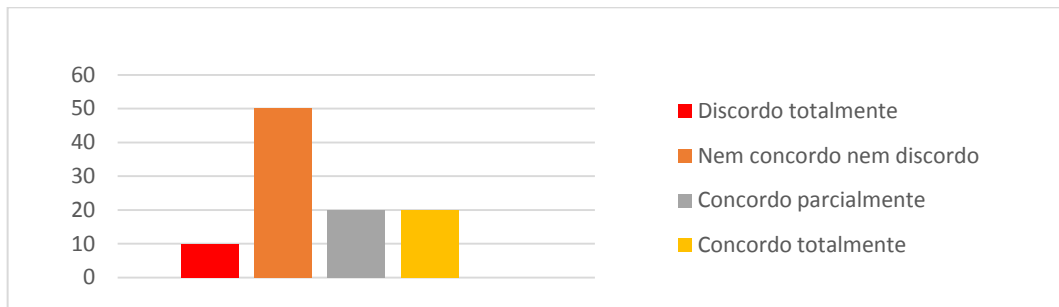


Figura 15: Gráfico - Características da cultura inovativa  
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à análise cultural de Shein (2009), autor adotado para realizar a análise dos dados, percebe-se, no nível dos artefatos (processos e estruturas visíveis da organização), que os resultados demonstram aspectos de informalidade, diálogo e abertura com relação aos padrões comportamentais, conforme se percebe na afirmação do diretor administrativo da instituição, padre Tesouro:

Toda obra Salesiana deve ser assim (aberta), até que ponto nós chegamos a fazer isso, eu poderia dizer que eu não deveria falar disso e sim as pessoas que frequentam nosso ambiente. As pessoas mais tituladas para falar sobre isso são as que convivem conosco, que frequentam nosso ambiente. Eu acredito que a maioria dos alunos percebe essa abertura ao diálogo, assim como os professores. O nosso ambiente se apresenta assim, fora alguns momentos ou dificuldades que possamos passar ao longo do ano e eventos que possam dificultar esse diálogo. Mas no final, eu acredito que nós temos essa preocupação de que tanto as coordenações quanto a direção trabalhem neste prisma de diálogo. (TESAURO, 2015).

Com relação a defender um ambiente de trabalho amigável, estável e previsível, conforme gráfico abaixo, 6 (60%) respondentes concordam totalmente e 4 (40%) concordam parcialmente, o que evidencia maior proximidade dos colaboradores, padronização de procedimentos e estabilidade. As opções “não concordo nem discordo”, “discordo totalmente” e “discordo totalmente” não foram assinaladas.

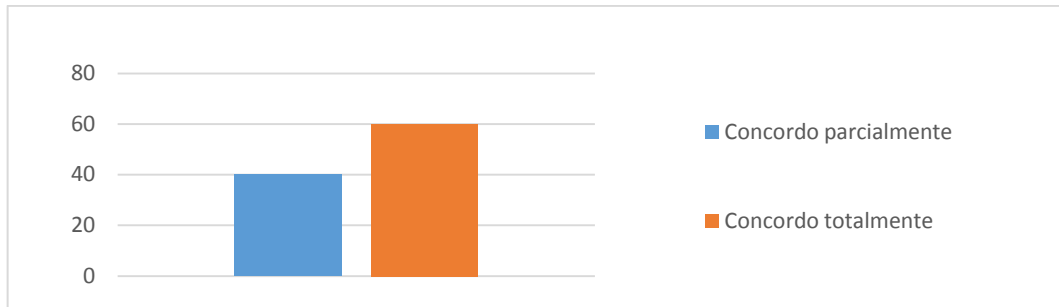


Figura 16: Gráfico - Ambiente organizacional amigável, estável e previsível  
Fonte: Elaborado pela autora

Ainda na avaliação dos artefatos, é possível perceber o nível das relações que ocorrem entre os colaboradores, professores e direção. Dessa forma, foi apresentado um questionamento referente ao ambiente da instituição ser favorável ao diálogo e com menos controle e rigidez, e o resultado, de acordo com o gráfico a seguir, apresenta um *ranking* médio de 4,3, com 8 (80%) respondentes que concordam total e parcialmente com a afirmativa; 2 (20%) nem concordam nem discordam e nenhum assinalou os itens “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”.

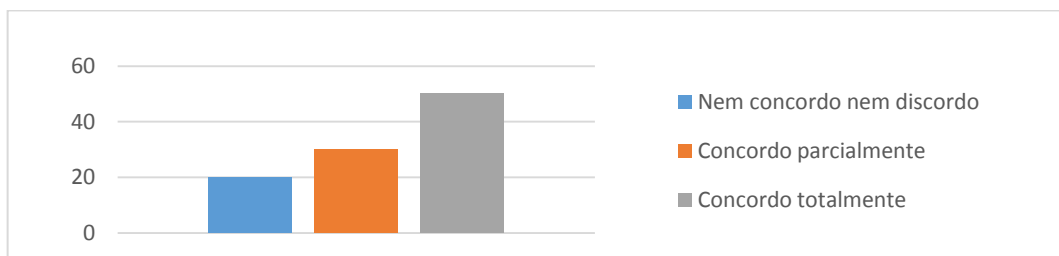


Figura 17: Gráfico - Ambiente organizacional favorável ao diálogo  
Fonte: Elaborado pela autora

Outros aspectos obtidos a partir da observação e que contribuem na identificação dos artefatos se referem à arquitetura do ambiente, ao layout e ao fardamento. A Unidade Leste da Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB) é um imóvel novo. Suas instalações estão em bom estado de conservação. A arquitetura é ampla e apresenta três blocos para salas de aula, serviços administrativos e parte acadêmica. O layout apresenta logo na entrada um estacionamento com capacidade para 1.200 automóveis, a área para lanchonete e depois o acesso aos blocos. As salas são climatizadas, os departamentos administrativos ficam logo no primeiro bloco, que também comporta a sala dos professores, diretorias, pós-graduação e salas de aula. Nos demais blocos, concentram-se a biblioteca, laboratórios de informática, coordenações de cursos, pastoral universitária, mini-auditório e salas de aula. Os funcionários



usam fardamento; diretores e professores, não, mas vestem roupas formais e adequadas ao ambiente de trabalho.

Os resultados direcionam para um clima de descontração e familiaridade entre os colaboradores em geral. Tal característica pode ser comprovada com base nas respostas a respeito da predominância de um espírito de união e familiaridade entre os professores, que apontaram 5 (50%) respondentes que concordam parcialmente, 3 (30%) totalmente e 2 (20%) não concordam, nem discordam, o que equivale a um percentual de concordância de 80%. As opções “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” não foram mencionadas nas respostas.

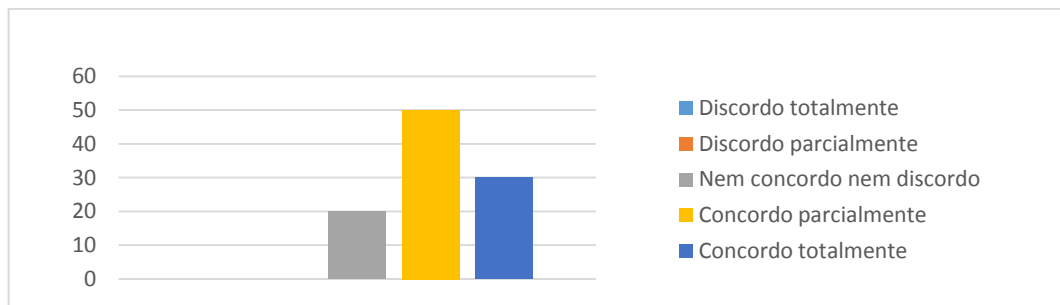


Figura 18: Gráfico - Clima Organizacional  
Fonte: Elaborado pela autora

Após análise dos dados, constata-se, no nível dos valores e das crenças, a figura do fundador Dom Bosco aparece de maneira forte e consolidada. Schein (2009) atribui também grande papel aos fundadores da organização no processo de moldar seu padrão cultural, ou seja, seu conjunto de pressupostos básicos que orientam as crenças e atitudes organizacionais. A cultura na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB) tem continuidade porque os membros demonstram comprometimento e interesse em transmitir os preceitos culturais aos novos integrantes, principalmente através de eventos, reuniões e encontros de formação. Vale ressaltar que essa transmissão acontece mesmo que estes não sejam tão próximos ideologicamente da cultura Salesiana. Observam-se essas características expostas nas falas dos diretores acadêmico, Corrêa, e administrativo, padre Tesouro:

Os gestores estão disponíveis para os professores. A acessibilidade é maior junto aos coordenadores de Curso. O ambiente é de acolhimento, de acordo com a filosofia Salesiana baseada na "amorevolezza". A FSDB procura promover o desenvolvimento integral da pessoa humana, através de suas ações, baseada nos princípios Salesianos. Os valores institucionais vindos do Sistema Preventivo de Dom Bosco: razão, religião e bondade e as nossas crenças são: o critério preventivo (a prevenção de experiências deformantes, o oferecimento de experiências positivas, a preparação para o futuro, a superação de riscos e a vida em plenitude), a formação

integral cristã, a crença na potencialidade dos jovens, o protagonismo juvenil e o binômio evangelização e educação. Os rituais organizacionais têm por base essas crenças e tudo isso é transmitido aos professores nos encontros que promovemos (CORREA, 2015).

Nossos valores, normas e crenças são passados nos momentos de formação que temos que ocorrem no começo de cada semestre, ou nas reuniões mensais. Nossa faculdade tem essa preocupação. Ao mesmo tempo em que quer a parte acadêmica, prima pela parte de formação humana e cristã (TESAURO, 2015).

No que diz respeito à transmissão de valores, crenças e ritos aos professores, o gráfico abaixo ilustra e ratifica a afirmação dos gestores, pois evidencia um resultado de 8 (80%) respondentes que concordam totalmente e 2 (20%) parcialmente, apontando um *ranking* médio de 4,8. Vale ressaltar que os valores, crenças e ritos institucionais evidenciam a relevância da cultura organizacional e se apresentam como elementos sustentadores das ações e práticas de uma instituição, contribuindo fundamentalmente para a realização das tarefas.

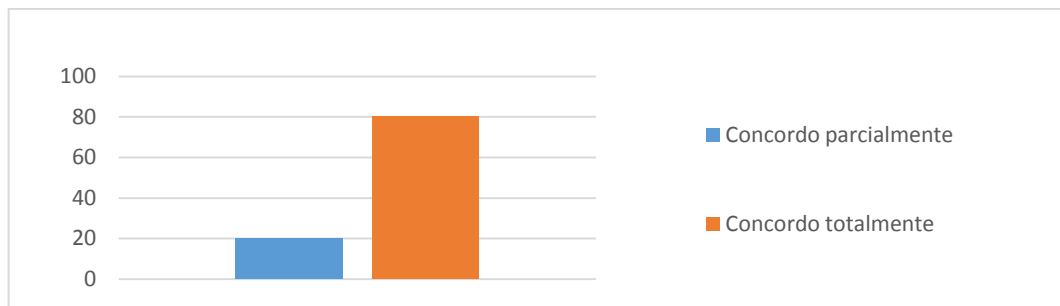


Figura 19: Gráfico - Transmissão de crenças, valores e ritos organizacionais  
Fonte: Elaborado pela autora

Outro posicionamento da organização destaca que as mudanças que ocorrem na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB) são baseadas nos valores e características institucionais e expõe um nível de concordância de 4,2 (*ranking* médio):

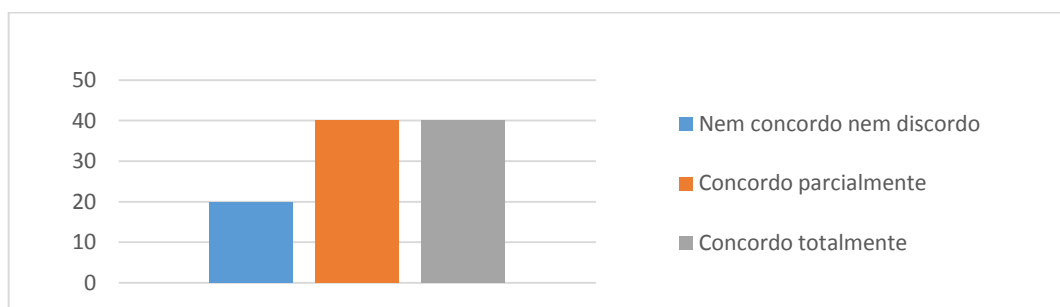


Figura 20: Gráfico - Mudanças organizacionais baseadas nos valores institucionais  
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos pressupostos básicos estabelecidos por Shein (2009), os demais questionamentos da dimensão que trata da Cultura Organizacional, assim como trechos das entrevistas junto à direção, determinam o posicionamento dos membros que compõem a organização, os fatores de integração interna e condições para desenvolver um sistema de contratação ou promoção. Os pressupostos são difíceis de serem modificados e determinam a forma como os membros pensam, sentem ou percebem a instituição. O *ranking* médio de 4,8 demonstra que os professores não têm dificuldades em realizar o seu trabalho por serem de uma religião diferente, o que está em consonância com os aspectos culturais, que valorizam a abertura e a flexibilidade, afirmados anteriormente. Com um índice médio de concordância de 4,3, referente à prioridade da instituição em melhorar continuamente seus professores como profissionais e como pessoas, os resultados demonstraram que 8 (80%) dos respondentes concordam totalmente e 2 (20%) concordam parcialmente.

Quanto à questão da religiosidade relacionada à promoção e à execução do trabalho os diretores da instituição apresentam os seguintes comentários:

A promoção de colaboradores acontece de acordo com o plano de cargos e salários. A partir da homologação desse plano, percebemos uma mudança quanto à contratação dos funcionários. Porém, em algumas situações, o mesmo ainda se dá através de indicações (CORRÊA, 2015).

Com relação à questão religiosa, na hora de contratar um professor, eu acredito que como instituição religiosa deveríamos olhar com muito carinho essa dimensão. Mas a faculdade tem outros compromissos em termos de docência. E a contratação está condicionada à titulação, experiência, então, eu diria que a parte religiosa entra em segundo plano. Nós não fazemos questão, quer dizer, não colocamos dificuldade em professor que não se declara cristão ou católico, ou que pratica outra religião. O importante para nós é que o professor aceite nosso estilo e que procure trabalhar junto com os demais e não contra. O importante é que o professor na visão que tem, na visão de vida, na visão das disciplinas que irá apresentar aos alunos evidencie uma visão cristã, de modo específico. E que se isso não aparece explicitamente, que ao menos, não seja contra esta visão (TESAURO, 2015).

Os resultados tornam possível perceber os pressupostos mais influentes na cultura da FSDB: valorização do processo de socialização, valores solidificados na vida do fundador; humanização; sentimento de pertença e orgulho em fazer parte da instituição. Entretanto, conforme afirma Pettigrew (1979), deve-se ter em mente que a cultura organizacional é um todo, resultante de forças que atuam no ambiente da organização. Sendo assim, a melhor análise deve ter caráter globalizante, sob uma perspectiva dos resultados de uma combinação de forças que afetam tanto a organização, quanto os seus integrantes.

### 3.5.3 Análise da dimensão 2 - Elementos simbólicos da Cultura Organizacional

Os elementos da cultura organizacional neste estudo foram categorizados em valores, crenças, cerimônias e ritos, comunicação e símbolos. A comunicação será tratada na dimensão práticas comunicacionais, no capítulo 3, item 3.6.5. Todos os elementos foram identificados nas entrevistas, durante a aplicação da técnica da observação participante e nas análises dos questionários. Eles representam o reconhecimento da própria identidade e, muitas vezes, tornam-se a fisionomia da instituição.

A dimensão elementos simbólicos da cultura organizacional abordou questões relacionadas aos símbolos culturais e apresentou níveis altos de concordância com relação aos elementos culturais presentes na instituição. Com relação aos valores, por exemplo, observou-se preocupação da diretoria em transmiti-los aos professores e a fidelidade aos preceitos estabelecidos pelo fundador Dom Bosco, conforme se pode verificar no gráfico abaixo que aponta, com relação à transmissão dos valores organizacionais com fidelidade aos preceitos do fundador, que 9 (90%) respondentes concordam totalmente e 1 (10%) parcialmente. As opções “discordo totalmente”, “discordo parcialmente” e “nem concordo nem discordo” não foram mencionadas

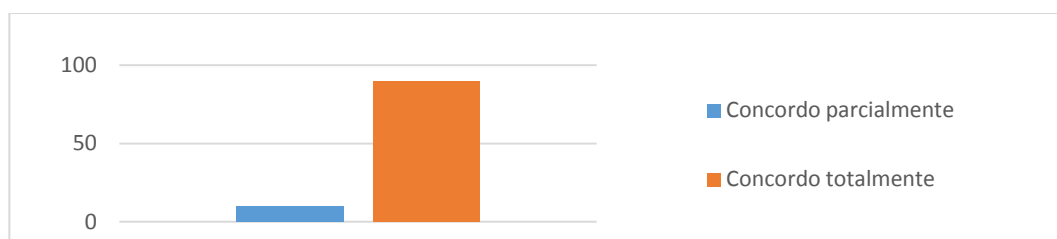


Figura 21: Gráfico - Transmissão dos valores organizacionais com fidelidade aos preceitos do fundador

Fonte: Elaborado pela autora

Os elementos simbólicos podem ser percebidos quando se entra em uma organização. Neste estudo, por meio da observação participante, foi possível verificar a estrutura do ambiente, decoração (estátuas e quadros) e formas de agir. Shein (2009) se refere aos objetos-símbolos ou “artefatos” como os de maior facilidade em serem observados porque, sem muito esforço, pode-se visualizá-los e senti-los. Na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), constata-se logo na entrada das Unidades Centro (figura 22) e Leste (figura 23) a presença de imagens e quadros do fundador Dom Bosco. Uma imagem do santo fica

localizada na entrada principal da Unidade Centro e apresenta os dizeres “Os Salesianos me formaram para a beleza do trabalho, formaram minha afetividade”.

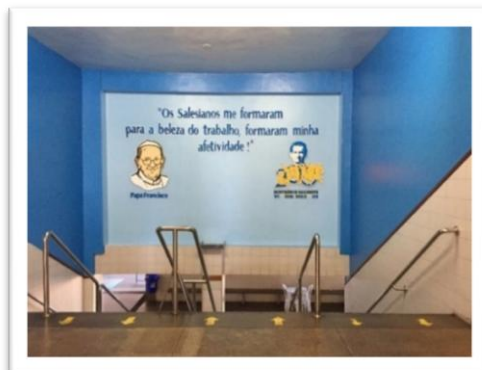


Figura 22: Entrada principal da Unidade Centro  
Fonte: Autora

Quanto ao espaço físico da instituição se utilizar de quadros, imagens e objetos para apresentar sua cultura, o *ranking* médio apontou índice máximo (5,0), o que significa total concordância com a afirmativa. Os elementos simbólicos são bastante utilizados para propagar a cultura organizacional da FSDB. Todas as salas de coordenação, direção e professores possuem quadros ou algum objeto que lembre a figura do fundador ou da congregação.



Figura 23: Quadros, dependências da Unidade Leste  
Fonte: Autora

O espaço na Unidade Centro é dividido com a escola, o que caracteriza murais mais coloridos e com mensagens de otimismo e afetividade pelos corredores. Na Unidade Leste (figura 24) os murais já se apresentam com conceito mais universitário e exibem cartazes sobre eventos ou relacionados aos cursos de ensino superior.



Figura 24: Murais  
Fonte: Autora

Os símbolos são ricos em significados, sintetizam um conjunto de interpretações e são formas culturais ricas em informações. Traduzem-se em manifestações visíveis e físicas, verdadeiras indicadores do cotidiano organizacional (RAFAELI; WORLINE, 2000). Na sala de espera da direção, são disponibilizados folders institucionais com descrição dos cursos existentes, edições do periódico boletim Salesiano, que traz notícias das instituições Salesianas de todo o mundo e obras e livros Salesianos. Há referências católicas presentes em todo o ambiente, como, por exemplo, imagens de Nossa Senhora Auxiliadora (figura 26), considerada a grande mentora do fundador Dom Bosco.



Figura 25: Nossa Senhora Auxiliadora  
Fonte: Autora

Outros símbolos e ritos verificados na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB) são: no horário de entrada dos alunos, por volta de 18h30, ocorre o momento do “Boa Noite”, uma tradição que acontece em todas as escolas Salesianas e que foi levada para a educação superior. Consiste em um momento de acolhida em que são repassadas as principais informações e atividades da faculdade e conta também com orações e mensagens de fé, perseverança e otimismo. É realizado na cabine de som das duas unidades, dura

aproximadamente 15 minutos e é conduzido por algum professor, coordenador, diretor ou membro da pastoral universitária. A diretora acadêmica, Corrêa (2015), destaca: “Na FSDB, temos a cultura do ‘Boa Noite’. Trata-se de um momento de acolhida aos acadêmicos, professores e funcionários. Trabalham-se os valores institucionais, são dados avisos e faz-se uma congratulação por ocasião de aniversários”.

Os blocos da Unidade Leste têm nomes de santos que inspiraram ou fizeram parte da vida e do trabalho de Dom Bosco, como: Nossa Senhora Auxiliadora e Domingos Sávio; músicas clássicas ou de cunho religioso são tocadas no início das aulas, especialmente, na Unidade Centro. São os sinais que marcam o início das aulas e o “Boa Noite”; possuem uma igreja para celebração de momentos festivos, como o dia do fundador e de Nossa Senhora Auxiliadora e uma capela, onde semanalmente são realizadas celebrações religiosas. Na Unidade Leste, essas celebrações ocorrem no hall, localizado na área de convivência da cantina. Tais práticas deixam claro outro aspecto da cultura organizacional: a proximidade com a Igreja Católica.



Figura 26: Bloco Unidade Leste  
Fonte: Autora

As principais cerimônias realizadas no ambiente Salesiano são as datas comemorativas de nascimento e morte de Dom Bosco, dia de Nossa Senhora Auxiliadora, retiros, celebrações, caminhadas religiosas e campanha da fraternidade. De cunho acadêmico, ocorrem as reuniões pedagógicas e encontros de formação. Na opinião do diretor administrativo, padre Tesauro, esses momentos também servem para motivar os professores:

Temos vários momentos de formação e de confraternização. As datas mais significativas, os projetos de cada curso, as atividades docentes, tudo isso é um modo de valorizar os professores que temos. É uma maneira de termos convivência. Do ano passado pra cá, nosso corpo de professores foi reestruturado, pois concentramos a carga horária e o relacionamento facilitou, pois, agora, eles estão mais dias na instituição. (TESAURO, 2015, entrevista).

Os índices do *ranking* médio obtidos com a pesquisa deixam claro o entendimento por parte dos respondentes sobre as datas especiais celebradas pela instituição (RM 5,0) e sobre os princípios do fundador (RM 4,8). As crenças e ritos organizacionais praticados pela instituição não atrapalham a execução das atividades docentes, que apresentou um *ranking* médio elevado de concordância de 4,8. Talvez, isso ocorra devido à programação dessas datas comemorativas serem incluídas no calendário acadêmico, o que possibilita aos professores trabalharem cientes das atividades que serão realizadas.

As entrevistas com os diretores ocorreram em um clima cordial e alegre, características consideradas do “ser Salesiano”. Verificou-se a mesma receptividade na abordagem junto aos professores. Aliás, o “ser Salesiano” é considerado um carisma especial, fundamentado na alegria, no entusiasmo diante da vida, na informalidade das relações e na pausa para o diálogo. De forma sintetizada, pode-se afirmar que, durante os processos de disseminação de valores e pressupostos culturais, as relações no ambiente Salesiano acontecem de maneira afetuosa. O carisma Salesiano inspira a atuação de irmãos, colaboradores e leigos, que, muitas vezes, assumem a condição de gestores. Na congregação, leigos são considerados como pessoas não-religiosas que aceitam viver sob os preceitos do carisma Salesiano. Não é obrigatório ser um leigo, podendo-se manter apenas a relação técnica e profissional com a instituição.

### 3.5.4 Análise da dimensão 3 - Práticas comunicacionais

#### 3.5.4.1 Comunicação e os instrumentos utilizados

A Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB) possui, em seu organograma, uma Assessoria de Comunicação e Marketing, criada em 2006 e que se constitui num órgão de assistência direta da Diretoria Geral. Exerce uma atividade que estabelece ligação entre a Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), a comunidade interna e externa através da administração da informação. É responsável pelo planejamento e desenvolvimento da comunicação na FSDB, através de ações inter-relacionadas de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade, Propaganda e Marketing, contribuindo para o atendimento das metas institucionais estabelecidas. Atividades da área de Publicidade, eventualmente, ocorriam de forma terceirizada, sendo uma agência responsável pela produção de campanhas publicitárias



e mercadológicas. De 2006 a 2009, dois profissionais, um de Relações Públicas e outro de Jornalismo, coordenavam as atividades da assessoria. Atualmente, a Assessoria encontra-se com um profissional de comunicação da área de jornalismo para conduzir suas ações e manter seus canais de comunicação ativos no relacionamento com os seus públicos.

Para a diretora acadêmica da Faculdade Salesiana Dom Bosco, Corrêa (2015), “a comunicação é de extrema importância, pois através dela passamos informações, podemos tomar decisões corretas, além de desenvolver relacionamentos que integram todas as partes,” assegura a diretora.

No que diz respeito aos meios de comunicação adotados, a instituição trabalha especialmente com os veículos de comunicação dirigida. Entende-se por comunicação dirigida uma “forma de comunicação que tem por finalidade transmitir, conduzir e, algumas vezes, recuperar a informação para estabelecer a comunicação limitada, orientada e frequente, com selecionado número de pessoas homogêneas e conhecidas” (ANDRADE, 2001, p. 34). Os tipos dessa comunicação podem ser oral, escrita, aproximativa e auxiliar.

Os veículos escritos, como os demais veículos de comunicação dirigida, detêm a grande vantagem dos custos reduzidos, sem que a criatividade intrínseca ao desempenho do meio seja afetada, em razão de que verbas menores não justificam a falta de ideias (FORTES, 2003, p. 254).

Destaca-se o uso dos seguintes instrumentos: quadros de avisos, localizados em ambas as unidades nos corredores e próximos aos cartões de pontos, *site* institucional, *e-mail*; mídia social *facebook*, cartazes e banners, correspondências (memorandos e ofícios), *folders* e *flyers*, manuais de integração com professores e alunos, telefones, sistema de rádio, reuniões, eventos, logotipos, bandeiras e sinais sonoros como músicas para indicar início de atividades. Em anos anteriores, a FSDB trabalhava com um jornal interno e um boletim *on line* (com notícias curtas enviadas por *e-mail*), mas, devido à ausência de profissionais para dar continuidade à produção, os instrumentos foram extintos.

Observa-se uma grande preocupação com a comunicação interna, especialmente, no relacionamento com os professores. A diretora acadêmica Corrêa ressalta que “o processo de comunicação interna se encontra instituído e os canais de contato mais utilizados com os docentes são o correio eletrônico e as circulares”.

A comunicação interna, em sua visão clássica, está associada à transmissão de mensagens aos funcionários sobre objetivos e metas da instituição. Este posicionamento retrata um processo comunicacional com uma posição centrada na linearidade e na simples disseminação de informações. Hoje, a comunicação interna apresenta uma nova abordagem na qual insere o fator humano como parte integrante do processo comunicacional.

Curvello (2012) interpreta este novo conceito como:

O conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p. 22).

Nesta nova concepção sobre a comunicação interna realizada nas organizações, o enfoque é relacional e os indivíduos atuam como sistemas abertos, ou seja, estão em constante interação com outros sistemas, como, por exemplo, a família e os grupos religiosos. Cada sujeito que integra uma organização tem uma maneira de ver, sentir e absorver suas experiências. A seleção de informações formata a sua percepção, atrelada ao contexto em que as situações ocorrem, assim como o sentido e a interpretação que dão a ela.

Um indivíduo enquadra sua situação através do conjunto formado pela sua maneira de ver o mundo, pelos resultados das suas aprendizagens anteriores que ele pensa deve aplicar à situação, pelos objetivos que se propõe nesse momento. (DUTERME, 2002, p. 60).

A dimensão práticas comunicacionais trata de aspectos relacionados ao processo comunicacional estabelecido na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB). As pesquisas sobre comunicação no contexto organizacional acompanham o desenvolvimento das teorias das organizações e a perspectiva que traziam sobre o fenômeno comunicacional. Marchiori (2006) enfatiza, inclusive, que a formação da cultura se dá por meio da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’. A partir da relação que ocorre entre os grupos, desenvolvem-se formas de agir que vão sendo por eles incorporada. A autora considera a comunicação peça fundamental neste processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam, e, se elas se relacionam, estão se comunicando.

Na Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), com relação aos instrumentos de comunicação adotados (memorandos, circulares e quadro de aviso), observou-se que os respondentes concordam (total e parcialmente) em 80% com relação à afirmativa, o

equivalente a 8 entrevistados e 2 (20%) não concordam, nem discordam. Isso demonstra uma predominância da comunicação administrativa ligada à eficiência e eficácia dos processos institucionais. Nessa modalidade de comunicação, viabiliza-se todo o sistema organizacional, por meio da convergência entre os fluxos e redes comunicacionais. Kunsch (2003, p. 152) afirma:

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 152).

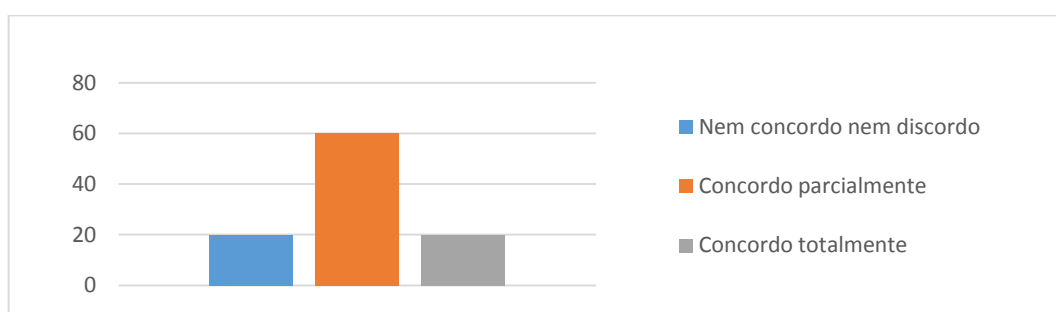


Figura 27: Gráfico - Instrumentos de comunicação administrativa utilizados  
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à usabilidade de ferramentas da internet, como o *e-mail* e mídia social *facebook*, na transmissão das principais orientações institucionais, 8 (80%) respondentes classificaram como concordo total e parcialmente o uso de *e-mail* e *facebook* na transmissão de informações; 1 não concorda, nem discorda e 1 discorda parcialmente. Tal afirmação pode ocorrer devido à mobilidade e ubiquidade dos dispositivos móveis, como, por exemplo: *notebooks* e celulares. A diretora acadêmica Corrêa ratifica esses dados e diz que os canais de contato mais utilizados com os professores são o correio eletrônico e as circulares. Quanto à efetividade dos instrumentos, a diretora afirma: “O correio eletrônico é mais efetivo, pois se trata de uma comunicação direta com professor, com possibilidade de retorno da informação. As circulares são utilizadas para fazer chegar aos professores as diretrizes de ação e avisos.”

O *e-mail* é um meio de comunicação interpessoal multidirecional, com remessa e recebimento de correspondência via meio eletrônico. Roman (2005, p. 75) afirma que, dentro do ambiente organizacional, “o e-mail é um canal oficial (...) através dele são disseminadas as informações que visam assegurar o perfeito funcionamento da organização”.

O *facebook*, também apontado como um dos meios utilizados para transmitir informações, é uma mídia social criada por Mark Zuckerberg, em 2004 e que tem apresentado grande crescimento nos últimos anos. A instituição administra uma página com aproximadamente 2200 seguidores e as atualizações giram em torno das atividades da faculdade, programas e projetos institucionais, processos seletivos e informações da congregação Salesiana.

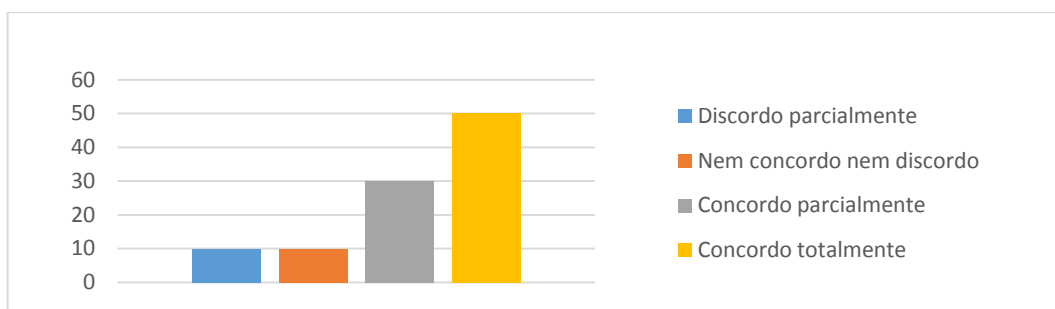


Figura 28: Gráfico - Transmissão de informações por meio das ferramentas de internet  
Fonte: Elaborado pela autora

A efetividade dos canais de comunicação existentes e a transmissão das metas, objetivos e ações organizacionais também foram analisadas e apresentaram os seguintes resultados: 9 (90%) entre os respondentes que concordam total e parcialmente, afirmam que os meios adotados facilitam a assimilação e a colaboração, enquanto 1 (10%) não concorda nem discorda, apresentando neutralidade com relação à questão. Os respondentes não mencionaram as opções discordo totalmente e discordo parcialmente.

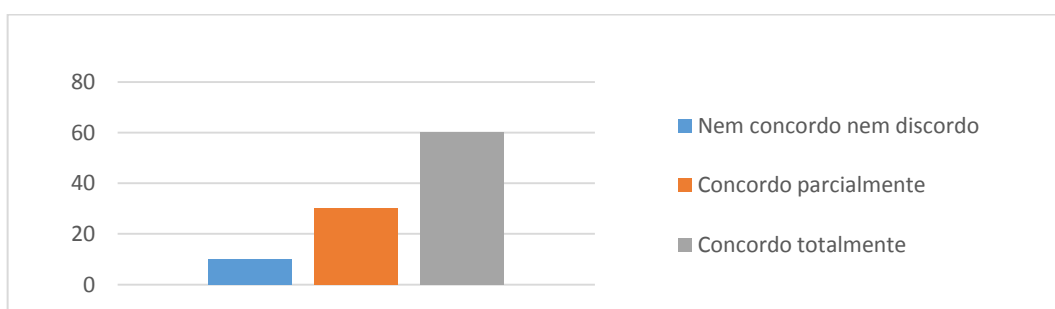


Figura 29: Canais de comunicação, assimilação e colaboração  
Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à transmissão das informações institucionais por meio dos canais de comunicação internos, 7 (70%) respondentes informaram que as obtêm por intermédio dos instrumentos de comunicação internos, 2 (20%) são neutros com relação à resposta e 1 (10%) discorda parcialmente da afirmativa. Não houve respondentes com relação aos itens

“concordo parcialmente” e “discordo totalmente”. O processo de comunicação interna e o uso das suas ferramentas se caracterizam, principalmente, pelas trocas de informação e conhecimento entre a organização e seus públicos, buscando o estabelecimento de relações colaborativas que contribuam para a realização da Missão institucional.

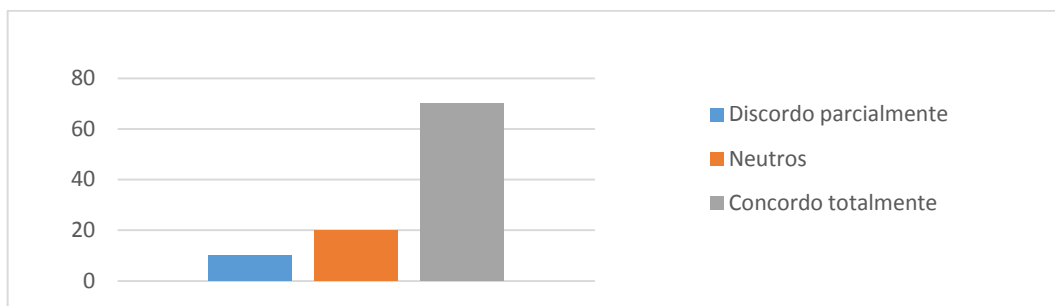


Figura 30: Gráfico - Transmissão de informações por meio dos canais de comunicação internos  
Fonte: Elaborado pela autora

Padre Tesauro (2015), diretor administrativo da FSDB, ressalta a transmissão das ações organizacionais pelos canais de comunicação institucionalizados:

Inicialmente, temos que conhecer o contexto da estrutura, com os professores. Por exemplo, temos o relacionamento imediato com os coordenadores, diretoria acadêmica, secretaria, setor pessoal e com a direção geral e este é feito através do diálogo, relacionamento interpessoal e também pelo setor de Recursos Humanos, que trata da parte mais burocrática. Usamos as comunicações oficiais, *e-mails*, informativos que ficam nos quadros de avisos, memorando, o *facebook* e encontros pedagógicos para transmitir nossas ações e nossos valores culturais. Temos, ainda, que é nossa tradição, a acolhida ou boa noite que usamos para comunicar a programação do dia ou da semana. (TESAURO, 2015).

Com relação à fala do diretor, alguns aspectos reforçam a concepção de uma comunicação dialógica e administrativa, como, por exemplo, a exibição de um *ranking* médio de 4,3, que considera o diálogo como fator relevante no estilo de comunicação adotado na FSDB e destaca a aproximação entre os diretores e professores, assim como a disseminação dos valores do fundador nos eventos promovidos pela instituição.

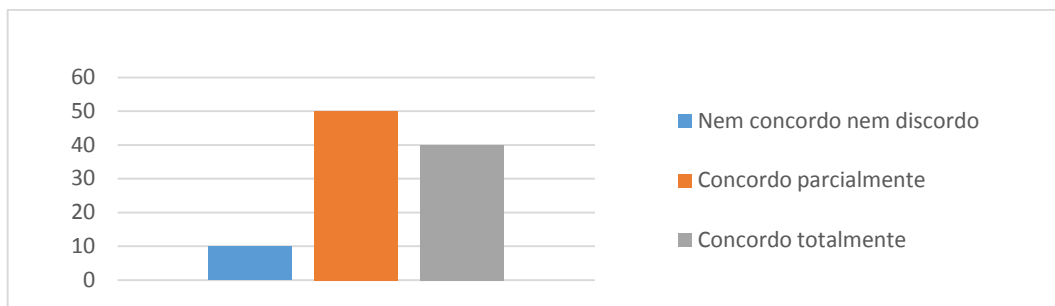


Figura 31: Gráfico - Aproximação, diálogo e valores são fatores relevantes na comunicação interna  
Fonte: Elaborado pela autora

Outros fatores se referem à manifestação de opiniões e envio de sugestões por meio dos canais de comunicação e a existência de espaços físicos que facilitam ou promovem a interação. Os números apontam média de concordância superior a 4, o que demonstra a abertura para declarar suas vontades, ideias ou conceitos. O ambiente voltado para o diálogo propicia um nível de liberdade maior para as manifestações particulares, além de ser coerente com os valores e postura do fundador.

No que concerne à comunicação estratégica, o resultado aponta um índice médio menor de 3,7, o que revela uma certa indefinição sobre o valor estratégico atribuído pela organização aos processos comunicacionais. Os professores mantêm uma parcialidade com relação ao caráter estratégico da comunicação, talvez por não perceberem essa condição como favorecida pela gestão ou pela cultura. Tal aspecto é observado pela direção acadêmica que considera que “a comunicação é um dos maiores desafios, devido a vários fatores, como cultura e crenças, apesar de se buscar a eficiência e a efetividade da mesma. Porém, o que percebo é a falta de uma equipe para a realização desse trabalho (CORRÊA, 2015, entrevista).” Além disso, podemos depreender que, talvez, para os gestores, em especial, os religiosos, a comunicação se dê apenas como relação, convivência e informações das atividades acadêmicas. Enquanto que, para os professores que possuem experiências profissionais de outras organizações, a comunicação é uma ferramenta estratégica de gestão e, por isso, precisa de mais efetividade em seu uso, podendo trazer resultados que expandam o negócio da organização.

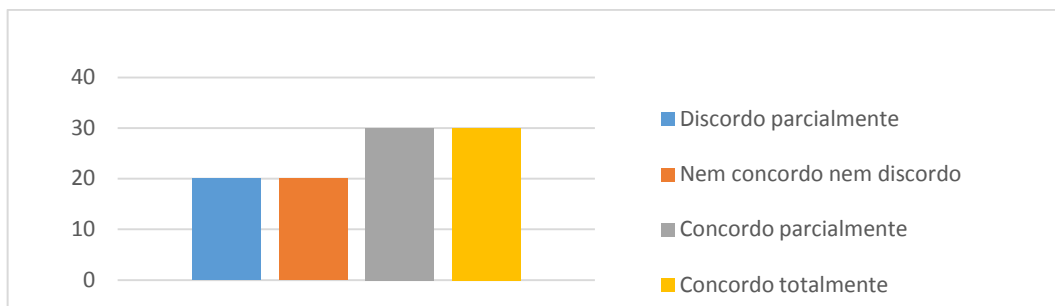


Figura 32: Gráfico - Comunicação efetiva e estratégica  
Fonte: Elaborado pela autora

O sistema de comunicação das organizações se constitui basicamente por meio de duas redes: formal e informal. Quanto a este modelo, a autora Margarida Kunsch (2013) declara:

O sistema formal de toda a organização - o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. (KUNSCH, 2013, p. 82).

Na pesquisa realizada na FSDB, nota-se um estilo de comunicação informal muito presente, especialmente, na liberdade que se possui de se aproximar dos gestores e dialogar. Um sistema de comunicação informal que emerge das interações sociais. De acordo com o resultado obtido neste estudo, a linguagem dos meios de comunicação reproduz os valores culturais da instituição. O índice médio para esta questão foi de 4,2, o que revela um alinhamento entre os aspectos que envolvem a cultura e a comunicação.

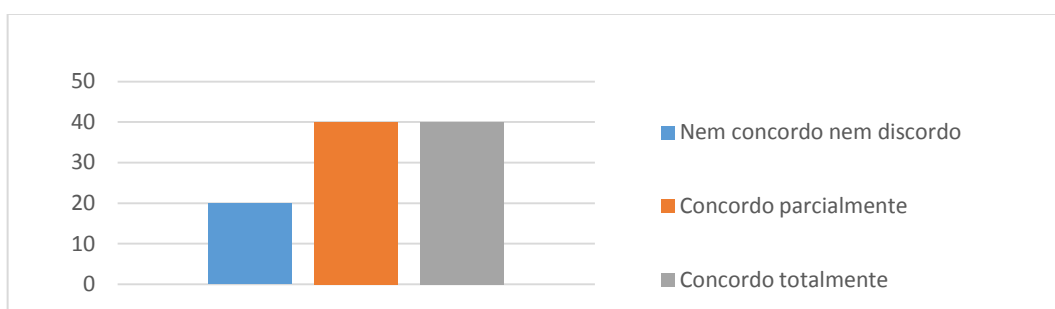


Figura 33: Gráfico - A linguagem dos meios de comunicação reproduz os valores culturais da instituição  
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à objetividade e assertividade da linguagem aplicadas na comunicação cotidiana, os respondentes apontaram um *ranking* médio de 4,2, considerando que há um nível de qualidade e transparência nos relacionamentos interpessoais, favorecendo a

construção de um ambiente no qual as pessoas se sentem mais confortáveis para se expressarem, como se pode constatar nos resultados abaixo:

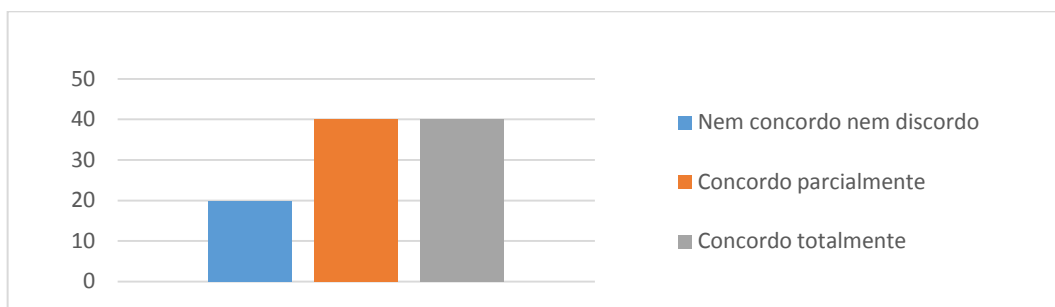


Figura 34: Gráfico - Objetividade e assertividade da linguagem aplicada às comunicações  
Fonte: Elaborado pela autora

A linguagem também recebe a influência de aspectos ligados à religiosidade, e isso ocorre naturalmente devido ao tipo de instituição investigada. Afinal, é pela linguagem que se significa e se dá sentido ao que está a nossa volta. O *ranking* médio que trata da influência da religiosidade na linguagem é de 4,3, com 7 (70%) dos respondentes concordando total e parcialmente 3 (30%) que são neutros diante da afirmativa. Não houve respondentes para as alternativas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”. Por isso, pode-se considerar que esta não é neutra e está presente no processo de perceber e avaliar a instituição e sua realidade. O gráfico abaixo evidencia essa influência.

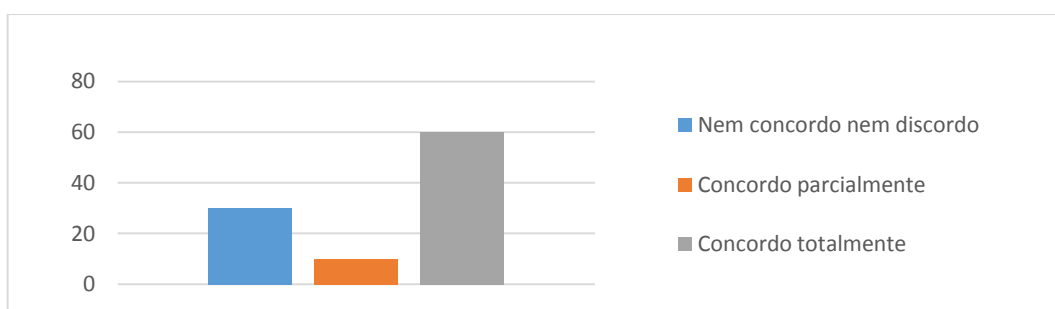


Figura 35: Gráfico - Influência religiosa na linguagem  
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o diretor administrativo, padre Tesauro, a influência religiosa na linguagem ocorre de maneira natural:

“Não temos essa pretensão. O que acontece é que, em conformidade com o estilo Salesiano, é mais um modo geral de se apresentar, de falar, de comentar. Nós dizemos que evangelizamos com o clima que se cria, com o relacionamento que estabelecemos e com o ambiente que vivemos. Tudo isso faz parte do nosso estilo, da nossa missão. Nos encontros de formação, inserimos a parte religiosa, como embasamento do processo formativo. A nossa equipe de Pastoral Universitária se



encarrega de inserir a visão religiosa. Podemos dizer que temos um espírito interdisciplinar, que quer atingir todas as estruturas da instituição e, ao mesmo tempo, trabalha com todos os componentes (TESAURO, 2015, entrevista).

A linguagem adotada apresenta aspectos de religiosidade nas comunicações escritas, em algumas, inclusive, há menção ao fundador e a Nossa Senhora Auxiliadora. Entretanto, os professores as classificam como objetivas e assertivas. Abaixo, dois exemplos de textos encaminhados via *e-mail* ao corpo docente:

### **Mensagem 1**

Caros Colegas Educadores,

Boa noite!

Venho, por meio deste, comunicá-los que, após três anos de estudos interrompidos no doutorado, estou retornando às aulas na cidade de Roma, Itália, com vistas a me encaminhar para finalizar, em tempo oportuno, o curso. Para dirigir a FSDB na minha ausência, foi nomeada pela Mantenedora a Prof.<sup>a</sup> E.R. V, gestora da Unidade Leste. **Conto com as orações** de vocês nesta nova etapa de estudos e deixo a todos os meus agradecimentos pela valiosa contribuição em prol do trabalho educativo promovido aos jovens universitários pelos **Salesianos de Dom Bosco**.

Envio o relatório com o registro das principais atividades realizadas na Faculdade Salesiana Dom Bosco (Unidade Centro e Unidade Leste), referentes ao segundo semestre do ano de 2013.

Que tenham todos(as) um excelente semestre e que unidos possam contribuir para promover a qualidade do ensino

Atenciosamente.

### **Mensagem 2**

Prezados Professores,

Boa noite!

Esperamos que tenham aproveitado, da melhor maneira possível, esse período de recesso, para renovar as forças e o entusiasmo para a nova etapa de trabalhos, que, com a **graça de Deus**, será abençoada.

Na próxima semana, nos encontraremos na Semana de Formação de Professores e Planejamento. No dia 15/07, solicitamos aos docentes de ambas as Unidades que se dirijam à Unidade Centro.

Informamos que, conforme é de conhecimento de todos, devido às atividades de final de semestre, esta festa, prevista em calendário para acontecer em 27/06, foi transferida a pedido de alguns docentes e Coordenadores e foi inserida na programação da Semana de Formação e Planejamento. O objetivo é que tenhamos um momento festivo, de alegre e fraterna convivência, com comidas típicas e atrações variadas. Pedimos que confirmem sua presença nas Coordenações de Cursos ou com as Colaboradoras E. (Graduação) e E. (Extensão)/Unidade Centro e E. (Graduação) e J. (Extensão)/Unidade Leste.

Desejando a todos(as) um feliz retorno, esperamos, mais uma vez, contar com vocês neste semestre que se inicia **e desejamos que as bênçãos de Deus, de Dom Bosco e de Nossa Senhora Auxiliadora** estejam conosco!

Atenciosamente,

A Direção

Diante do exposto, pode-se depreender que o conhecimento do indivíduo se constitui e se desenvolve a partir do seu contexto e seus saberes são recriados em seu fazer cotidiano e na interação social. Em uma organização, o indivíduo compartilha informações, valores, emoções, crenças e significados. A comunicação no ambiente das organizações tem modificado as suas práticas e o que ontem não era elemento relevante no processo, hoje passa a ter significância. A relação com a Cultura, por exemplo, vem ganhando força como objeto de análise das organizações e também dos pesquisadores, especialmente, pela apresentação de características definidoras das ações internas realizadas nesses ambientes.

## CONSIDERAÇÕES

Analisar a influência da cultura organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino religiosa foi o objetivo da presente pesquisa. O estudo envolveu pesquisa bibliográfica, documental e de campo, a partir da análise documental prévia com o objetivo de levantar a história do fundador e da origem da congregação. A análise para a cultura organizacional ocorreu com base nos modelos de Quinn “*Competing Value Model*” (1984) e Schein (2005), que possibilitaram identificar artefatos visíveis, crenças, valores e elementos simbólicos e relacioná-los com o processo comunicacional estabelecido na instituição.

A identificação do tipo de cultura organizacional na instituição investigada apontou para um estilo grupal, em que a valorização recai sobre o espírito de equipe e a flexibilidade. A Faculdade Salesiana Dom Bosco privilegia esse modelo que reconhece o trabalho e a força da coletividade. Outro perfil que se apresenta em uma escala menor é o hierárquico. A ênfase desse modelo está baseada nos valores e normas instituídos, cujos pressupostos principais são a estabilidade e a aceitação da autoridade, aspectos estes que podem ser explicados devido à natureza religiosa da instituição.

Pela cultura organizacional, é possível compreender a lógica das relações que acontecem internamente no ambiente organizacional, assim como suas contradições, sucessos, fracassos e seu processo de comunicação. Entender o processo comunicacional e as suas proposições requer a compreensão do que vem a ser a cultura. Por isso, a necessidade de reconhecer o seu tipo. O primeiro objetivo específico identificou as práticas comunicacionais cotidianas e pode-se observar pelos resultados a adoção de uma comunicação administrativa, com uso de memorandos, circulares e quadros de aviso e ainda utilização de instrumentos de comunicação da internet, como *e-mail* e mídia social *facebook*. O *e-mail* se caracterizando como ferramenta oficial para transmissão de informações institucionais.

Observa-se que os professores reconhecem esses instrumentos como meios de divulgação das informações institucionais e percebem a adoção de uma linguagem objetiva e assertiva no uso dessas ferramentas. Outro fator a se considerar é que, mesmo utilizando os veículos de internet para transmitir suas informações, a instituição também se vale da comunicação face a face, que se constitui em um nível interpessoal e envolve um estilo mais

individualizado. Nota-se tal afirmativa quando os professores destacam a abertura para o diálogo na relação com os gestores. A vantagem é que a interação é direta e enfatiza maior possibilidade de esclarecimento de dúvidas ou decisões, mas deve-se tomar cuidado para não desvalorizar as informações advindas por outros canais de comunicação. É importante usar esse modelo de comunicação de forma estratégica, ou seja, proporcionando credibilidade à informação compartilhada e aumentando a familiaridade entre gestores e professores.

O segundo objetivo específico investigou o processo comunicacional entre gestores e professores. Ainda na sequência do tópico anterior, percebe-se a busca por uma comunicação dialógica. Em parte, isso se deve aos princípios do fundador, e, portanto, ao tipo de cultura estabelecido na organização. O processo de comunicação se fundamenta na interação, que tem por base o diálogo, e, com isso, permite ainda o direito ao questionamento. A percepção dos professores, em geral, é de que o próprio ambiente e seus espaços físicos favorecem as conversas. Eles não sentem dificuldade para chegar aos gestores e relatam a disponibilidade destes nos corredores. A comunicação organizacional por meio de suas atividades, práticas e experiências viabiliza a integração e propicia a criação de conhecimento.

Na relação entre cultura e comunicação organizacional, evidencia-se uma indissociabilidade dos termos. Os dois são considerados recursos estratégicos que contribuem para o desenvolvimento e o bom desempenho das organizações. Um não sobrevive sem o outro. Kellner (2001, p. 53) afirma que “ a comunicação, por sua vez, é mediada pela cultura, é um modo pelo qual a cultura é disseminada, realizada e efetivada. Não há comunicação sem cultura e não há cultura sem comunicação”.

Um ponto que chama a atenção é a percepção do docente com relação à comunicação estratégica. Com base nos resultados obtidos, constatou-se que os professores mantêm uma parcialidade quando se trata do caráter estratégico da comunicação, e isso, certamente, não contribui para o estabelecimento de um processo comunicacional voltado para a gestão de resultados. Este é um aspecto que pode ser melhorado com a implantação de um planejamento de comunicação que envolva outros mecanismos de integração e divulgação de informações e ainda com a inclusão da área de comunicação nos processos decisórios e estratégicos da organização, minimizando o caráter funcionalista e operacional do setor. Embora seja uma instituição católica e filantrópica, é necessário trabalhar o negócio da organização com ações de comunicação mercadológica que possam ampliar a atuação e a captação de alunos. Nessa análise, vale destacar que os gestores se preocupam em transmitir os valores, carisma e

princípios institucionais para que sejam adotados nas práticas de trabalho. O aspecto religioso e os ritos da Igreja Católica também são apresentados.

O último objetivo específico elucida os elementos simbólicos da cultura organizacional e pode-se enfatizar o carisma Salesiano como um dos mais presentes. Engloba-se neste fator a afetividade, o entusiasmo diante da vida e a informalidade nas relações. Os mitos sobre o fundador e os ritos estabelecidos também aparecem de forma marcante. Há eventos comemorativos que são incluídos no calendário acadêmico. Durante a observação participante, ocorrida no momento das entrevistas com os gestores, foi possível observar a importância dessas datas para os que fazem parte da instituição. É a celebração do fundador e de suas ideias e, por meio da comemoração, é possível trabalhar o espírito de equipe e em família. A linguagem dos meios de comunicação transmite os valores culturais e reforçam o lado religioso da instituição. O tradicional “boa noite” também é um dos elementos simbólicos que mais se destacam nesse estudo. É o momento de refletir e conhecer as principais informações da organização. Ele já é adotado nas escolas da congregação e foi levado para o ambiente universitário, traduzindo-se como um dos diferenciais nesse meio.

Cultura e comunicação constituem a organização. Ambas propiciam aos colaboradores o sentido de pertença e o seu reconhecimento como parte do grupo. Contextualizá-las sob a perspectiva da contemporaneidade nos faz refletir sobre as variáveis que envolvem esta relação interdependente. Os dois construtos se integram e se relacionam de tal maneira que qualquer ação estabelecida no campo organizacional deve considerar obrigatoriamente a presença deles. Estabelecê-los como vantagem competitiva coloca as organizações em um patamar estratégico diferenciado, possibilitando o alcance de resultados mais eficientes e eficazes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional. In: **Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional - Histórico, fundamentos e processos - Volume I**. São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 2. São Paulo - SP. 2010.

\_\_\_\_\_; SÓLIO, Marlene Branca. **O complexus comunicação - cultura - administração**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, 2004, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: Intercom, 2004.

BATESON, Gregory. **La nouvelle communication**. Paris: Éditions du Seuil, 1981.

CALDAS, Waldenyr. **Cultura**. 5ª Ed. São Paulo: Global, 2008.

CAPÍTULO GERAL XVIV. **Salesianos e leigos: comunhão e partilha no espírito e missão de Dom Bosco**. Roma; 1996.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6874> Acesso: 27 de dezembro de 2013.

CARRIERI, Alexandre de Pádua e SILVA LEITE, Alfredo Rodrigues da. **O entendimento das organizações como culturas**: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2010.

CARVALHO, Carlos Eduardo e RONCHI, Carlos César. **Cultura organizacional**: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CHANLAT, J. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. Original Francês. (Tradução: Christina T. Costa, Maria Helena C. V., Ofélia Lanna Sette Tôres).

CHAVEZ, Pe. Pascual. **Cien modos para comunicar**. San Salvador, El Salvador: Boletim Salesiano, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Orientação das pessoas**. In \_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUZ, Cassiana Maris L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada**: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

CURVELLO, João J.A. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional - Histórico, fundamentos e processos - Volume I**. São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2014.

\_\_\_\_\_; SCROFERNEKER, Cleuza Maria Andrade. A Comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. In: **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**. E-compós. Brasília: número 3, 2008.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

DIAS BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 1997 (coleção primeiros passos).

DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da Comunicação**. In: LOPES, Maria Imacolata Vassalo. **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

ECO, Umberto. **A lezione da Don Bosco**. Bompione, Milano: 1981.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense S.A., 1986.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. Pensamento complexo e as organizações. In: GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade social: uma discussão sobre o papel das empresas**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 3. p. 77-91.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handelns**. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

IDENTIDADE DAS IUS. **Identidade das Instituições Universitárias Salesianas**. Roma: Editrice SDB, 2012.

LARAIA, Roque. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: ed. Zahar, 1986.



LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011.

KELLNER, Douglas. Guerras entre teorias e estudos culturais. In: KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia - estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno**. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

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

\_\_\_\_\_. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional**: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom. Volume 35. Número 2. São Paulo: RBCC, 2012. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1454/1449>. Acesso em 12 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.) **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2010.

LITTLEJOHN, Stephen. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1988.

MARANHÃO, Ana Carolina; GARROSSINI, Daniela Favaro. **A Epistemologia da Comunicação em Gregory Bateson**: Diálogos com o campo comunicacional. Confederación Iberoamericana de Asociaciones Científicas y Acadêmicas de La Comunicación. 2011. Disponível em: <http://confibercom.org/anais2011/pdf/69.pdf>. Acesso em 23 ago. 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional**: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna. In: II Congresso Brasileiro Científico da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2008, Belo Horizonte, MG. II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Dois doenças infantis da Comunicação**: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga. São Paulo: 2011. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/205>. Acesso em 27 jun. 2013.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas: 2011

MARION, Russ. UHL-BIEN, Mary; **Complexity Leadership. Part 1 - Conceptual foundations**. United States of America: Leadership Horizons. 2008.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da comunicação**: ideias, conceitos e métodos. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MATURANA, Humberto R. e VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MENEZES, M. **Comunicação a partir da complexidade contingente da modernidade segundo a perspectiva de Niklas Luhmann**. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. V. 31, n 2. 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo; Atlas, 1995.

MIRANDA, Evaristo. **A ecologia**. São Paulo: Edições Loyola, 1995.

MONTEIRO, Gilson Vieira; COLFERAI, Sandro Adalberto. Por uma pesquisa em amazônida em Comunicação: provocações para novos olhares. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O.. (Orgs.). In: **Comunicação Midiatizada na e da Amazônia**. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

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

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Do original Introduction à la pensée complexe, Paris: ESF éditeur, 1990. Lisboa: Instituto Piaget. 5ª ed .2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 4. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORONI, Juliana. Epistemologia ecológica: a concepção de uma nova teoria do conhecimento proposta por Gregory Bateson. In: **3o. Encontro de pesquisa na graduação em Filosofia na Unesp**, 2008.

MOTTA, Fernando Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações. In: **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: 1971. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>. Acesso em 10 de out. 2013.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2010.

NANNI, Carlos. **O sistema preventivo de Dom Bosco**. Tradução: D. Hilário Moser. Brasília: Rede Salesiana de Escolas, 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** 2005. Disponível em: <http://www2.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=43913>. Acesso em 27 de jan. 2014.

\_\_\_\_\_. **O que é Comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso, imaginário social e conhecimento**. Brasília: 1994. Disponível em: [www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/911/817](http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/911/817). Acesso em 15 de fev. 2013.

PEREIRA, M. F. Ecossistemas comunicacionais: uma proposição conceitual. In: MALCHER, M. A.; SEIXAS, N. S. A.; LIMA, R. L. A.; AMARAL FILHO, O.. (Orgs.). In: **Comunicação Midiatizada na e da Amazônia**. Belém: Fadesp, 2011 (Série Comunicação, Cultura e Amazônia, V. 2).

PETTIGREW, A. M. **On studying organizational cultures**. Administrative Science Quarterly, v. 24, p. 570-581, 1979.

PUTNAM, L; CHENEY, G. **Organizational Communication. Historical Developments and future directions**. In **Speech Communication in the 20th Century** (pp 130-156). Carbondale, IL: Southern University Press. T. W. Benson (Ed), 1985.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. **The management of transitions**. In J.R. Kimberly & R.E. Quinn (eds.), **New futures: the challenge of transition management**. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

RAFAELI, A.; WORLINE, M. Symbols in organizational culture. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C.; PETERSON, M. F. (Ed.). **Handbook of organizational culture and climate**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e dos Estudos Organizacionais. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz; FRANÇA, VERA. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. Colômbia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language, 1985.

RIBEIRO, Amanda Wanderley. Dissertação: **Em nome do Pai. A Comunicação e o Simbólico na Cultura Organizacional de Instituição Católica de Educação**. Brasília: 2014.

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional** (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

ROMAN, Artur. **O e-mail nas organizações**: reconstrução da sociabilidade perdida. *Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Gestcorp/Eca/Usp, Ano 2, nº 3. p. 68-83, 2º semestre 2005.

RUDIGER, Francisco. **As teorias da Comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SALES, Judy Lima Tavares. A divulgação da ciência em rede de blogs de língua portuguesa: uma análise do Scienceblogs Brasil como subsistema autopoietico. In: MONTEIRO, Gilson Vieira; ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira; PEREIRA, Mirna Feitoza. In: **Estudos e Perspectivas dos Ecossistemas na Comunicação**. Manaus: Edua, 2011.

SCARAMUSSA, Tarcísio. **O sistema preventivo de Dom Bosco**: um estilo de educação. São Paulo: Editora Salesiana Dom Bosco, 1984.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria A. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Porto Alegre: 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>. Acesso: 30 de mar. 2013.

SHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Juarez Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SISTEMA SALESIANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Diretrizes para a congregação Salesiana**. Tradução: Dom Hilário Moser. IN: prefácio. GONZALES, Filiberto. São Paulo: Editora Salesiana, 2011.

SPINELLI, V. & CASASANTA, M. **Dicionário Completo**: Italiano-Português (brasileiro) e português (brasileiro)-Italiano. Milão: Editor Ulrico Hoepli, 1957.

SOUZA, Maria Beatriz Delgado. Dissertação: **Análise da Cultura Organizacional de uma empresa do setor elétrico**. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. Rio de Janeiro: Mc Graw Hill, 1988.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das Relações Públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional** - Histórico, fundamentos e processos - Volume I. São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

VALENTIM, Marta Lígia P. e ZWARETCH, Natali Silvana. Comunicação organizacional/Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia P. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional**. Marília SP: Fundepe editora, 2007.

VIANNA, João Carlos Torres. **O pensamento sistêmico e a modelagem** - Revista didática sistêmica. Volume 1. Rio Grande do Sul: 2005.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional** - criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.

WHITE, Leslie; DILLINGHAN, Beth. **O conceito de cultura**. Tradução: Teresa Dias Carneiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 2009.

## APÊNDICE



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**

**Modelo de questionário para aplicação junto aos professores da Faculdade Salesiana Dom Bosco**

**Caracterização do participante:**

Curso em que leciona:

Idade:

Sexo: M ( ) F ( )

Experiência profissional: \_\_\_\_ anos

Tempo na casa: \_\_\_\_ anos

Grau de instrução: Especialização ( )      Mestrado ( )      Doutorado ( )

**Instruções**

No questionário seguinte você encontrará um conjunto de questões divididas em três categorias: Cultura, Elementos simbólicos da Cultura e Práticas Comunicacionais. Todas as questões estão relacionadas com a sua percepção sobre a cultura organizacional e os processos comunicacionais da instituição em que você trabalha. Cada questão identifica uma prática organizacional específica. O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de concordância) com cada uma dessas práticas, utilizando a escala apresentada. As respostas a este questionário são **totalmente confidenciais** e a sua aplicação está autorizada pela Faculdade Salesiana Dom Bosco enquanto processo de coleta de informações, no âmbito exclusivo da pesquisa acadêmica.

## CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO

Caracterização:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo parcialmente;
- 3 - Não concordo nem discordo;
- 4 - Concordo parcialmente;
- 5 - Concordo totalmente.

Na coluna à direita, coloque o número equivalente a sua resposta.

Na organização em que você leciona:

### Categoria 1 - Cultura Organizacional

1. Você tem ampla liberdade de acesso aos diretores e coordenadores. A cooperação é mais valorizada que a competição.	
2. A cooperação é mais valorizada que a competição.	
3. A instituição apresenta suas normas e procedimentos organizacionais aos colaboradores.	
4. Conheço a Missão e os Valores institucionais. A instituição organiza eventos de socialização entre os seus colaboradores 3.	
5. A instituição demonstra interesse para com os colaboradores.	
6. Eu tenho orgulho em trabalhar na Faculdade Salesiana Dom Bosco.	
7. Melhorar continuamente como profissional e como pessoa é uma prioridade na instituição.	
8. Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.	
9. A evolução profissional baseia-se exclusivamente no desempenho.	
10. Fatores como ética, religiosidade e visão humanista são considerados na hora de uma promoção.	
11. Sinto dificuldades em realizar meu trabalho por ser de uma religião diferente.	
12. Investe-se na satisfação dos professores para que eles prestem um bom atendimento aos alunos.	
13. A direção e a coordenação têm autonomia para tomar decisões rotineiras relacionadas às suas áreas de atuação.	
14. Os encontros são planejados com antecedência e sempre sou comunicado sobre eles.	
15. As reuniões pedagógicas são planejadas com antecedência e sempre sou comunicado sobre elas.	
16. Prevalece um grande espírito de união e familiaridade entre os professores.	
17. A instituição enfatiza e defende um ambiente de trabalho amigável, estável e previsível.	



18. Há preocupação em inserir a família no contexto profissional.	
19. As mudanças que aconteceram ao longo dos anos foram baseadas nos valores e características da Faculdade Salesiana Dom Bosco.	
20. O estilo de gestão encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.	
21. O estilo de gestão encoraja basicamente ações e ideias inovadoras na solução de problemas.	
22. É comum ver os diretores, coordenadores e religiosos conversando ou interagindo informalmente com os colaboradores e professores.	
23. As discussões em aberto e a tomada de decisão por ‘consenso’ são bem vistas e adotadas.	
24. Você se sente motivado para crescer na instituição	
25. Há um forte poder central de comando e influência.	
26. A racionalidade e a rigidez se apresentam como valores básicos.	
27. A organização é orientada no trabalho e nas tarefas concretas.	
28. A organização coloca o indivíduo como centro de tudo e valoriza as relações interpessoais.	

### **Categoria 2-Elementos Simbólicos da Cultura**

1. O espaço físico da instituição se utiliza de quadros, imagens e objetos para apresentar sua cultura.	
2. As crenças, valores e ritos da organização são transmitidos aos professores.	
3. As datas especiais relacionadas ao fundador da congregação são comemoradas.	
4. As crenças, práticas e ritos institucionais atrapalham a execução do seu trabalho.	
5. Os valores da instituição são pautados na vida e na obra do fundador.	

### **Categoria 3-Práticas Comunicacionais**

1. Os meios de comunicação adotados internamente (ofícios, e-mails, sms, telefones, site) têm facilitado a assimilação e a colaboração dos professores).	
2. Os canais de Comunicação (E-mail, cartas, telefones, quadros de aviso, site, facebook, entre outros) são utilizados para transmissão de metas, objetivos e ações organizacionais.	
3. Os professores podem manifestar sua opinião e enviar suas sugestões por meio dos canais de comunicação existentes.	
4. As redes de relacionamento informais são valorizadas na instituição.	
5. Memorandos, circulares e quadro de aviso são os instrumentos mais adotados na comunicação entre gestores e professores.	
6. E-mail e facebook são instrumentos de comunicação muito utilizados para informar os professores.	
7. A existência de espaços físicos na instituição contribui para maior interação	

e aprimoramento dos relacionamentos interpessoais.	
8. Os professores mantêm diálogos constantes com a coordenação e a direção.	
9. A comunicação entre gestores e professores é considerada efetiva e estratégica.	
10. Procura-se disseminar os princípios, valores e postura do fundador da instituição nos encontros promovidos entre diretoria e professores.	
11. As crenças, valores e ritos da organização são transmitidos aos professores.	
12. As crenças, práticas e ritos institucionais atrapalham a execução do trabalho.	
13. A linguagem utilizada nas práticas comunicacionais cotidianas é objetiva e assertiva.	
14. A linguagem utilizada nos canais de comunicação (E-mail, cartas, site, facebook, quadro mural etc.) reproduzem os valores culturais da instituição.	
15. Há influência da religiosidade na comunicação dos diretores com os professores.	

**ANEXO**



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
DO AMAZONAS - FUA (UFAM)



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS PRÁTICAS COMUNICACIONAIS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CATÓLICA

**Pesquisador:** ROSÂNGELA AZEDO DE OLIVEIRA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 43758215.7.0000.5020

**Instituição Proponente:** Instituto de Ciências Humanas e Letras - ICHL

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.025.988

**Data da Relatoria:** 15/04/2015

#### Apresentação do Projeto:

**Resumo:**

O estudo de caso "A influência da Cultura Organizacional nas práticas comunicacionais de uma instituição de ensino católica" é uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa que tem como objetivo principal analisar a influência da Cultura Organizacional nas práticas comunicacionais de uma Instituição de Ensino Superior Católica - Faculdade Salesiana Dom Bosco de Manaus. Serão entrevistados diretores e aplicado questionário

aos professores da instituição dos cursos de bacharelado e licenciatura, pertencentes à unidade Leste da Faculdade Salesiana Dom Bosco. Serão analisados os conteúdos coletados a partir dos aspectos convergentes e divergentes revelados a respeito dos processos comunicacionais, no contexto dos valores institucionais percebidos pelos sujeitos. Estima-se que este trabalho irá ampliar o diálogo sobre relevância da Cultura e da Comunicação Organizacional no âmbito de uma instituição religiosa e dos fatores que se estabelecem entre elas.

#### Objetivo da Pesquisa:

**Objetivo Primário:**

Analisar a influência da Cultura Organizacional nas práticas comunicacionais de uma Instituição de Ensino Superior Católica, localizada na cidade de Manaus, Amazonas.

**Endereço:** Rua Teresina, 4950

**Bairro:** Adrianópolis

**CEP:** 69.057-070

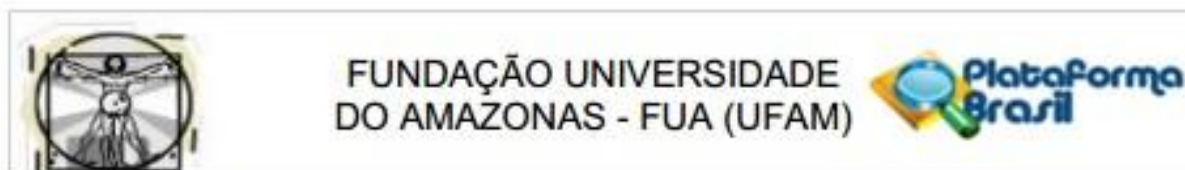
**UF:** AM

**Município:** MANAUS

**Telefone:** (92)3305-5130

**Fax:** (92)3305-5130

**E-mail:** cep@ufam.edu.br



Continuação do Parecer: 1.025.988

#### Objetivo Secundário:

• Identificar as práticas comunicacionais cotidianas promovidas na instituição pesquisada; • Investigar o processo comunicacional estabelecido entre gestores e professores; • Elucidar os elementos simbólicos da cultura organizacional que caracterizam a organização.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

##### Riscos:

É importante dizer que os riscos para os sujeitos participantes na pesquisa são mínimos, podendo haver algum constrangimento ou incômodo, nestes casos a pesquisadora providenciará auxílio que possa minimizar o ocorrido. Se necessário será providenciado acompanhamento psicológico no laboratório de psicologia da UFAM.

##### Benefícios:

O principal benefício para os sujeitos participantes será a oportunidade de expressar sua opinião sobre sua atividade e dialogar sobre as atividades desenvolvidas.

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

##### Metodologia Proposta:

Trata-se de um estudo de caso de abordagem quantitativa e qualitativa, exploratória, e descritiva. Este tipo de estudo enquadra-se no trabalho em questão, visto que a pesquisa qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS. 2011, p 269). A instituição investigada é a Faculdade Salesiana Dom Bosco (FSDB), localizada na cidade de Manaus, com duas unidades: Centro – Avenida Epaminondas – 57 – Centro e Leste – Alameda Cosme Ferreira, 5122, Zumbi dos Palmares. É mantida pela Inspeção Missionária da Amazônia (ISMA), que integra a comunidade religiosa católica Congregação Salesiana, fundada por Dom Bosco em 1859. O primeiro procedimento será o levantamento por meio de pesquisa documental: conhecer a história do fundador, seu perfil, forma de se comunicar e instrumentos de comunicação adotados pela instituição. Importante enfatizar neste momento o que influenciou o fundador na construção da Comunidade Salesiana, seus valores, princípios e histórias marcantes. Em seguida, a partir do modelo de cultura organizacional proposto por Schein (2005), serão revelados os conteúdos e significados impressos em tais artefatos e valores culturais, a fim de confrontá-los aos processos comunicacionais mapeados nas relações entre os sujeitos da pesquisa. Com relação aos processos comunicacionais estabelecidos entre gestores e professores

Endereço: Rua Teresina, 4950

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-5130

Fax: (92)3305-5130

E-mail: cep@ufam.edu.br



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
DO AMAZONAS - FUA (UFAM)



Continuação do Parecer: 1.025.988

será adotado como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas fechadas. Os sujeitos participantes selecionados serão dos cursos de bacharelado e licenciatura, pertencentes à unidade Leste da instituição, localizada à Alameda Cosme Ferreira, 5122, Zumbi. Os critérios para a escolha da amostra de seleção da unidade mencionada referem-se ao quantitativo de cursos e professores ser maior do que na unidade Centro, além do fato, de possuir uma maior representatividade estratégica, social e educacional. Serão realizadas ainda entrevistas semi-estruturadas com os diretores executivo, administrativo e acadêmico, sendo que estas, devem acontecer na unidade Centro. As entrevistas serão direcionadas aos gestores da categoria leigos e religiosos. Todas serão devidamente gravadas e contarão com a técnica da observação participante entre o pesquisador e o pesquisado. Tais instrumentos terão como fim coletar as percepções e opiniões dos

sujeitos a respeito do conteúdo, forma e dinâmica da comunicação desenvolvida na IES. Será investigado como a instituição utiliza seus canais de comunicação, a estrutura disponibilizada, assim como seu próprio discurso, de forma a realizar sua missão institucional. Também cumprirão o papel de captar os símbolos e significados compartilhados que representam aspectos culturais cultivados pela instituição, e outros, ainda que divergentes, que porventura se apresentem. A Faculdade Salesiana Dom Bosco possui em seu quadro de colaboradores e professores 116 profissionais. Deste

quantitativo, 57 são professores, sendo que, 27 estão nos cursos de bacharelado em Administração e licenciatura em Filosofia e Pedagogia, em funcionamento na Unidade Leste. A diretoria da instituição é composta por cinco gestores. A amostra probabilística será constituída da seguinte forma: • Professores: 10 (40% do quadro efetivo institucional)• Diretora Executiva (Representante não religioso, denominado de leigo)• Diretora

Acadêmica (Representante não religioso, denominado de leigo)• Diretor Administrativo (Religioso).

Tamanho da Amostra no Brasil: 13

#### Critério de Inclusão:

Para professores: •Adultos de ambos os sexos; Tempo de permanência na casa como professor de ensino superior de pelo menos um ano;Pertencente aos cursos de bacharelado nas áreas de Administração e Licenciatura em Filosofia e Pedagogia.Para diretores não religiosos: •

Adultos de ambos os sexos; Tempo de gestão de pelo menos dois anos; Experiência na casa como professor de ensino superior. Para diretores religiosos: •Tempo de gestão de pelo menos dois anos; Ser religioso há pelo menos cinco anos;

Endereço: Rua Teresina, 4950

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

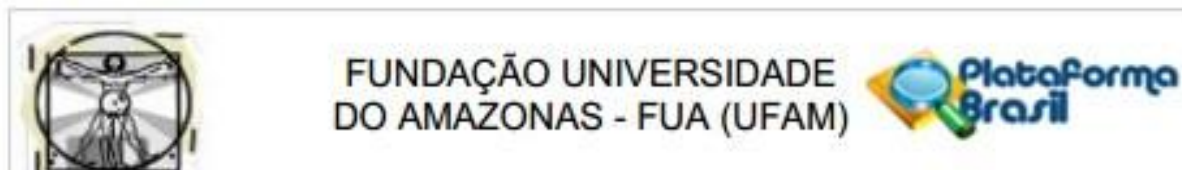
UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-5130

Fax: (92)3305-5130

E-mail: cep@ufam.edu.br



Continuação do Parecer: 1.025.988

**Critério de Exclusão:**

Para professores: •Pertencente aos cursos Tecnológicos nas áreas de Marketing, Gestão Ambiental, Gestão Financeira e Processos Gerenciais; Tempo de permanência como professor de ensino superior inferior a um ano. Para diretores não religiosos: • Tempo de gestão inferior a dois anos; Sem experiência na casa como professor de ensino superior. Para diretores religiosos: Tempo de gestão inferior a dois anos; Tempo como religioso inferior a cinco anos.

2. CRONOGRAMA: ADEQUADO

3. ORÇAMENTO: ADEQUADO

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

1. Folha de rosto: ADEQUADA

2. Instituição Proponente: ADEQUADA

3. Riscos (NO CORPO DO PROJETO): ADEQUADO

4. Critério de inclusão e exclusão: ADEQUADOS

5. Termos de Anuência: ADEQUADO

6. Instrumentos de Pesquisa: ADEQUADO

7. TCLE: ADEQUADO

8. CRONOGRAMA: ADEQUADO

9. ORÇAMENTO: ADEQUADO

10. Benefícios: ADEQUADOS

11. Declaração que os resultados serão tomados públicos: ADEQUADO

12. Declaração sobre uso e destinação de material: ADEQUADO

13. Curriculum Lattes: FOI APENSADO AO PROTOCOLO DE PESQUISA

14. Tamanho da Amostra: ADEQUADO

15. Local da pesquisa: ADEQUADO

16. Metodologia Proposta: ADEQUADO

17. Metodologia da Análise de Dados: ADEQUADO

**Recomendações:**

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Em razão do exposto, somos de parecer favorável que o projeto seja APROVADO, pois a

Endereço: Rua Teresina, 4950

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-5130

Fax: (92)3305-5130

E-mail: oep@ufam.edu.br



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE  
DO AMAZONAS - FUA (UFAM)



Continuação do Parecer: 1.025.988

pesquisadora cumpriu totalmente as determinações da Res.466/2012.

É o parecer.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

MANAUS, 16 de Abril de 2015

---

**Assinado por:**

**Eliana Maria Pereira da Fonseca  
(Coordenador)**

Endereço: Rua Teresina, 4950

Bairro: Adrianópolis

CEP: 69.057-070

UF: AM

Município: MANAUS

Telefone: (92)3305-5130

Fax: (92)3305-5130

E-mail: cep@ufam.edu.br