



Comunicação e cultura: uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr. ¹

Iara Marques do NASCIMENTO²
Boanerges B. LOPES FILHO³

PPGCOM - Universidade Federal de Juiz de Fora, MG.

Resumo: Construir e reconstruir constantemente a ordem das coisas é a compreensão que, o presente trabalho, tenta oferecer a partir da leitura da mudança de identidade visual da Acesso Comunicação Júnior. O objetivo é compreender como a identidade organizacional é construída e como os funcionários participam deste processo, tendo a comunicação interna como elo entre as interações que ocorrem e constituem este fenômeno. A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, com base na análise de conteúdo. A leitura é feita com base no Interacionismo Simbólico e nos Estudos Culturais. A abordagem dos processos é ancorada no pensamento complexo.

Palavras-chave: comunicação organizacional, cultura organizacional, identidade organizacional; comunicação interna

1 Introdução

Muitas organizações têm buscado formas de se diferenciarem em seu campo de atuação e na sociedade. Um elemento que torna essa diferenciação possível é a identidade organizacional. Esta deve ser capaz de gerar identificação com o público interno, demarcar território e ao mesmo tempo estar propensa a adaptações e mudanças. Uma possibilidade de compreensão deste novo ambiente é perceber a realidade como uma construção social, como um discurso.

Por isso, as organizações precisam ser mais maleáveis e constituídas por culturas também voltadas para adaptações. Assim, vamos analisar a Comunicação Organizacional por meio do pensamento Complexo, que é um caminho possível para a compreensão da comunicação no contexto das organizações e da organização como um todo. O caminho será traçado/observado por meio da perspectiva dos funcionários.

O objetivo é compreender como o processo de re/construção da identidade organizacional acontece e qual a importância da mesma para os funcionários e a

¹Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Jornalista, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF e Mestrando em Comunicação e Identidade pelo PPGCOM da UFJF, bolsista CAPES.

³ Doutor em Comunicação pela UFRJ e Mestre em Comunicação pela UMESP. Jornalista, professor e coordenador do curso de Especialização em Comunicação Empresarial pela UFJF e professor do Programa de Mestrado em Comunicação e Sociedade e da graduação da mesma instituição.



empresa. Trabalha-se a comunicação como elemento propulsor nas organizações, sendo responsável pela construção e reconstrução de sentidos e significados. Para compreender estas questões, será problematizada a mudança de identidade visual da Acesso Comunicação Júnior.

O trabalho está dividido seguinte maneira: a primeira e a segunda parte apresentam posicionamentos teóricos, a partir de revisão bibliográfica, sobre a Comunicação Organizacional e o Paradigma da Complexidade e processos relativos à cultura organizacional, à identidade organizacional e à comunicação interna, respectivamente. Depois apresenta-se a Acesso Comunicação e os dados analisados e as considerações.

2 Comunicação Organizacional

Os estudos em Comunicação Organizacional são, por Scroferneker (2008), divididos em dois grandes períodos: de 1900 a 1970 e da década de 70 até o presente. Entre 1900 e 1970 os diferentes conceitos e teorias sobre o assunto apoiaram-se na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. A partir da década de 70 as abordagens teóricas centraram-se na teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica.

Marchiori (2008) nos apresenta outra abordagem para estas marcações. Ela as abriga em Metateorias⁴. Assim, temos as perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna. A perspectiva funcionalista casa com a Teoria Moderna ou Empírica. Cabe destacar que a comunicação é percebida como uma atividade mecanicista e linear.

A perspectiva interpretativa diz respeito à Teoria Naturalista. E tem relação com a condição de atores sociais desempenhada pelos seres humanos. A organização é concebida como sistema de construção social de significado compartilhado. A visão pluralista desta perspectiva acaba por revelar os múltiplos tratamentos dados à realidade organizacional e, principalmente, à consistência dessas múltiplas realidades.

A perspectiva crítica tem como base a Teoria Crítica. Instiga a organização a pensar na arquitetura organizacional, na liderança e na comunicação com o objetivo de criar espaços organizacionais capazes de estimular o desenvolvimento das pessoas. Já a

⁴Segundo Ritzer (*apud* Marchiori, 2008, p. 181) “metateoria é um processo que ocorre após uma teoria ter sido criada e considerada a teoria recém-criada como objeto de estudo”.



perspectiva pós-moderna dá ênfase às questões de linguagem. “Linguagem e negociação social do significado assumem posição fundamental, já que influenciam as percepções dos que estão envolvidos em diálogos organizacionais” (MARCHIORI, 2008,1193).

Esta breve exposição demonstra os caminhos já traçados pelos estudos em Comunicação Organizacional. A partir deste aporte teórico, em especial das perspectivas interpretativa (pela interação e a percepção dos atores sociais) e pós-moderna (pela ênfase na linguagem e nos sujeitos), aborda-se o paradigma da complexidade para uma leitura da comunicação organizacional e das organizações em si.

2.1 Paradigma da Complexidade: como contexto para as organizações

Morin (2007) apresenta três etapas para a complexidade. A primeira implica em se ter conhecimentos simples que não dão a conhecer as propriedades de um conjunto. A segunda refere-se ao fato de que todas as características de um objeto não podem se exprimir por completo quando inserido em um conjunto. A terceira etapa reflete a dificuldade de entendimento, por parte da nossa estrutura mental, do que as proposições anteriores colocam.

Isto ocorre com as organizações e seus objetos. As organizações/empresas⁵ se organizam em função de um roteiro, de uma unidade na qual cada parte contribui para o conjunto. Basta observar que as organizações fazem parte de um mercado. Morin coloca que a complexidade está no fato de que a organização ao produzir coisas simultaneamente se autoproduz.

A empresa enquanto ‘organismo vivo⁶’ se auto-organiza e se autoproduz ao mesmo tempo em que realiza a sua auto-eco-organização e auto-eco-produção. A partícula *eco* diz respeito ao meio ambiente no qual a organização está inserida. O meio ambiente, por sua vez, faz parte de um sistema eco-organizado, ou um ecossistema. Isso implica que a organização faz parte do meio ambiente e este faz parte da organização.

Nesta percepção, ao se auto-eco-organizarem em função do mercado, as empresas precisam saber lidar com a ordem e a desordem. Uma vez que o mercado é um

⁵O termo empresa será utilizado no lugar de organização sempre que for necessário distinguir “organização” do ato de organizar.

⁶Na compreensão sistêmica da vida os sistemas criam-se ou recriam-se o tempo todo por meio de transformações ou substituições de seus componentes, sofrendo simultaneamente mudanças estruturais contínuas e preservando seus padrões de organização em teia, levando em consideração os processos intrínsecos de mudança. (CAPRA, 2002, p.112)



fenômeno simultaneamente ordenado, organizado e aleatório. Assim, fica a questão de saber “como integrar nas empresas as liberdades e desordens que podem trazer a adaptabilidade e a inventividade, mas também a decomposição e a morte”. (MORIN, 2007, p.93).

Capra (2002) observa que a ideia básica da administração é dirigir a empresa no caminho mais compatível com o cumprimento de seus objetivos. Ele expõe que sendo a empresa, em parte, jurídica/econômica e, em parte “viva” é necessário que haja interação entre estas partes. Segundo o autor (2002) a organização será viva quando: for organizada em rede ou contiver redes menores em seu interior; quando existirem redes autogeradoras.

Pois assim, “a rede inteira gera a si mesma, produzindo um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimento, regras de conduta, um limite e uma identidade coletiva para os seus membros”. (CAPRA, 2002, p.119); e quando se constituírem “comunidades de prática”. Este termo, cunhado por Wenger, designa redes sociais autogeradoras, numa referência não ao padrão de organização através do qual os significados são gerados, mas ao próprio contexto comum de significados.

Capra (2002) chama esse conjunto de elementos de “dinâmica da cultura” – criação de um limite feito de significados e, portanto, de uma identidade entre os membros da rede social, baseado na sensação de pertencimento a um grupo, o que caracteriza a comunidade. Faz-se necessário ressaltar que o surgimento de uma nova ordem, nas organizações, ocorre no momento de instabilidade provocado por flutuações do ambiente e realçado por elos de realimentação. Numa organização humana esse processo é desencadeado por comentário informal – a informação perturba quando passa a circular pelos vários anéis e elos de realimentação da organização – assim, da desordem nasce uma nova ordem.

2.1 Cultura e identidade organizacional: a comunicação interna em ação

Marchiori (2008) observa que a cultura, assim como a comunicação, é ligada à análise de processos e relacionamentos, tendo a linguagem como constituinte fundamental. A linguagem é a responsável pela criação e re-criação das realidades em contextos diversos. A realidade cultural da organização é, assim, a expressão da interpretação de tais conteúdos por meio dos discursos e relacionamentos.



Também é importante ressaltar que a cultura organizacional mantém estrita relação com os processos de mudança organizacional. A mudança organizacional refere-se à adaptabilidade a novas circunstâncias, sejam elas internas ou externas, e está relacionada como a forma de agir da organização. A mudança organizacional implica mudança cultural e estrutural.

A necessidade de mudança cultural está associada à “performance” (Marchiori, 2004) organizacional. Esta se liga à necessidade de tornar a organização mais competitiva, à busca de melhores resultados, às reconsiderações estruturais e às maneiras de perceber/ desenvolver processos de relacionamento com as pessoas. Mudança e ‘performance’ oferecem uma dinâmica que se altera a todo momento, fazendo com que surjam e sejam incorporados novos valores, comportamentos, atitudes e, conseqüentemente, novos processos de relacionamento.

Este é o procedimento de uma organização “viva”. É necessário ressaltar que a cultura pode ser considerada um contexto para a construção da identidade organizacional, pois contribui como o material simbólico para a mesma. Fato também percebido no conceito de ‘performance’. O ambiente organizacional é caracterizado por mudanças que implicam, muitas vezes, em novos cenários, novas bases para relacionamentos e coexistência de mundos distintos, significando rupturas, novas leituras e linguagens. Isso não é diferente com a noção de identidade.

A dimensão simbólica e cultural, portanto comunicacional, dos fenômenos identitários é ressaltada pelo Interacionismo Simbólico e os Estudos Culturais, que deslocam o conceito de identidade para um terreno no qual a linguagem (indo além do conceito de comunicação) adquire importância na formação das identidades. Estas são percebidas como um elemento interno à sociedade, como um lugar que se ocupa a partir de emaranhados de posições e contextos.

É o que Hall (2002) define como identidade cultural, colocando que esta é um ponto de identificação. A visão construtivista de identidade é relevante por percebê-la como um processo, algo fluido e não mais fixo⁷ ou inato ao indivíduo, no qual a identificação também é fluída, efêmera e variada. Podemos utilizar o mesmo processo para a construção da identidade organizacional.

Segundo Machado (2002), a identidade de uma organização pode ser concebida como o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional. Para Teresa

⁷Não-essencialista.



Ruão (2001), a definição de identidade organizacional trata das características da organização que os seus públicos consideram centrais. Segundo ela o conceito também possibilita considerar a identidade organizacional como o espelho⁸ das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa.

Nessa perspectiva, Ruão (2001) destaca que é preciso gerir a multiplicidade, pois os públicos internos podem influenciar “não só a definição da identidade, como intervir na sua gestão”. Isso explica a “razão pela qual as organizações integram identidade multifacetadas, já que cada um dos seus públicos lhe dá algo de si, um cunho próprio, que influenciará (de forma mais forte ou mais fraca) o todo.” (RUÃO, 2001, p.8).

Nesse sentido, a identidade é considerada um processo, um construto social e simbólico. O indivíduo constrói a identidade a partir da realidade que reconhece e da identificação com as significações que constroem o real. Nas organizações também precisamos ter como base a noção de que os indivíduos se associam e fomentam visões coletivas sobre a realidade que os cerca. Neste processo são estruturadas relações que criam e dão formas ao sentimento de pertencas grupais entre elementos que compartilham crenças e valores.

Segundo Almeida (2008) compreender o processo de construção da identidade organizacional pode contribuir para o gerenciamento de aspectos organizacionais sob os quais a empresa tem a possibilidade de exercer certo controle, podendo vir a significar uma vantagem competitiva. Assim, pode-se considerar que há uma intencionalidade na criação de artefatos como, por exemplo, a imagem, que apresentam ou indicam o estilo da organização, transmitindo significados (verbais e não-verbais) por meio da comunicação.

A imagem (com seus atributos marca, identidade visual) é importante para a organização por ser capaz de estabelecer relacionamentos. Também é preciso destacar a diferença entre imagem e conceito. Enquanto a primeira refere-se a uma percepção do outro sobre a organização o segundo trata de uma ideia, mensurada de forma racional sobre a mesma, a partir das intenções e percepções da própria organização.

Existem duas formas de se construir e alterar a imagem: pode-se mudar o objeto (marca, identidade visual) ou a comunicação pode atuar na construção/reconstrução de crenças, ideias, sentimentos e impressões sobre a organização nos diversos públicos

⁸A noção de espelho pode parecer um pouco contraditória ao apresentar a possibilidade de reflexo, mas chamamos a atenção para a necessidade de percebermos a identidade organizacional como uma construção social.



desta. A imagem pode ser utilizada para agregar valor às organizações. E este fato se dá em especial através da marca e, por consequência, da identidade visual.

A marca é considerada um atributo intangível da organização, que carrega em si a(s) ideia(s) que os públicos fazem da empresa. É uma forma diferenciada e de colaboração na construção da imagem organizacional. É preciso ressaltar que a imagem é formada pela percepção dos públicos externos à organização, sendo assim, a organização precisa criar uma imagem a ser projetada e esta é baseada na identidade e na cultura organizacional. Esta imagem construída refere-se à marca e à identidade visual.

A comunicação organizacional é responsável por prover e disseminar conteúdos/discursos que desenvolvam o ambiente organizacional. E este processo é desenvolvido e organizado por meio da Comunicação Interna. Marchiori (2008c, p. 1) destaca que a comunicação interna pode ser entendida como “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações”.

A comunicação interna permite que os funcionários estabeleçam as bases para a construção e o fortalecimento de decisões compartilhadas, como observa Nassar (2006). Para ele “o compartilhamento das decisões reforça o alinhamento das práticas da organização com o desejo dos trabalhadores”. (NASSAR, 2005, p. 26). Dessa forma, a comunicação interna pode “reforçar a compatibilidade do discurso da empresa com o discurso dos colaboradores” (NASSAR, 2005, p.26).

Neste sentido, as mensagens veiculadas dentro da organização tornam-se fundamentais, pois é a partir das representações fomentadas por estes discursos que os sujeitos se reconhecem e estabelecem laços de pertencimento. A teoria da co-orientação corrobora com estas ideias e “reconhece a realidade social como um processo simbólico continuamente criado e recriado”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.33).

A co-orientação trabalha a comunicação em suas qualidades simbólicas e subsimbólicas. No primeiro caso, a comunicação evidencia seu caráter referencial. No segundo aspecto, a comunicação abre a possibilidade de as pessoas, em conjunto, construir conhecimento interativamente. Ela só é estabelecida porque “é negociada através do diálogo, visa produzir a coordenação de crenças, ações e emoções a respeito de um objeto mutuamente compreendido e é medida por textos”. (CASALI; TAYLOR 2003, p.34/35).

Com essas ideias em mente, deve-se compreender que qualquer atividade para ser realizada dentro de uma organização necessita que os atores estejam envolvidos,



possuindo um foco único e em comum. Por isso, a importância da comunicação interna trabalhada nesta perspectiva. E a teoria da co-orientação possibilita o estabelecimento de laços mais efetivos de comunicação por levar em conta as percepções dos atores envolvidos, bem como o momento e o contexto em que estão inseridos.

Trabalhar a comunicação interna nessa perspectiva torna o processo mais flexível e produtivo. Uma vez que as mensagens e informações são produzidas por e para os funcionários, que quando engajados em objetivos comuns constroem uma realidade mais coesa (não única) para a organização, podendo influenciar até mesmo na construção da identidade, ou de identidades, da mesma. A possibilidade de inovação e adaptação da organização que trabalha a dimensão humana da comunicação organizacional de forma mais ofensiva é, além de um diferencial estratégico, uma vantagem competitiva.

4 Observando a Acesso Comunicação Jr.

A Acesso Comunicação é a empresa júnior (EJ) da Faculdade de Comunicação Social (FACOM), da Universidade Federal de Juiz de Fora e presta serviços de assessoria em comunicação. Foi criada em 1997, a partir de uma ideia de estudantes da FACOM. A Acesso está em sua 17^a Gestão⁹, conta com 26 membros alocados em seis departamentos.

A escolha da Acesso justifica-se nestas duas observações. Primeiro por ser um espaço que, em teoria, deve estar aberto a mudanças e, em segundo, por permitir refletir/problematizar a dinâmica do processo de construção/reconstrução da identidade organizacional. O estudo tem abordagem qualitativa e utiliza-se a análise de conteúdo¹⁰, a partir de entrevistas e documentos observados nas seguintes categorias: Cultura Organizacional, Identidade Organizacional, Imagem, Mudança Organizacional e Comunicação Interna. Foram consultados 13 membros, sendo sete diretores e seis membros (um de cada departamento).

A proposta de mudança da identidade visual ocorreu por uma meta pessoal da Diretora de Qualidade e Projetos, na 14^o Gestão, a partir da percepção de que era necessário fortalecer a marca da organização. Observou-se que a organização não tinha

⁹ Dados do segundo semestre de 2009. A pesquisa foi realizada para a elaboração do trabalho de conclusão de curso para obtenção do título de especialista da presente autora.

¹⁰ BARDIN, 1997



um conceito, uma “identidade” junto aos membros e que a empresa carecia de um diferencial. A partir daí, reformulou-se todo o material institucional atrelando-o ao conceito ‘jovem’.

No *case*, é possível destacar os termos conceito, representação (“represente”) e motivação. ‘Conceito’ atrelado à identidade visual como forma de representar a organização no mercado e motivar os membros.

No mercado cada vez mais competitivo, a identidade visual e, sobretudo, um *conceito* que *represente* a empresa são cada vez mais necessários para diferenciá-la dos concorrentes. [...] e os resultados vieram em comunicação externa, interna, no planejamento estratégico e, sobretudo, na *motivação* dos consultores. (*case*)

Com isso, apresenta-se a necessidade de mudança, mas com a seguinte observação:

“Não queríamos modificar a logo ou o nome, já que a EJ [Empresa Júnior] é consolidada dentro do núcleo da universidade a qual pertence, da faculdade e também do mercado. A nossa difícil missão era exatamente essa: *transformar sem criar uma nova empresa para isso*”. (*case*)

A abertura à mudança pode ser entendida como uma questão de sobrevivência interna, antes mesmo da sobrevivência em relação ao mercado. A organização se auto-organiza. Outro fato importante é a percepção de geração de conhecimento. Neste caso, o conhecimento tácito (a percepção de que a identidade visual não condizia com mais com a realidade da empresa) transformou-se em conhecimento explícito: alteração dos sistemas simbólicos pelos quais a organização se reconhece e se apresenta na nova identidade visual.

A identidade visual é colocada, no presente trabalho, como um atributo da identidade organizacional, transmitido através da imagem projetada pela organização para seus públicos, expondo a organização, seja através da marca, de conceitos (verbais ou não-verbais), destes elementos em conjunto, ou outros elementos visuais. Ela pode ser considerada um elemento híbrido, pois se volta para o mercado, mas é construída de dentro para fora, sendo parte da identidade que será indicada como imagem projetada.

A percepção hologramática ajuda a pensar este fenômeno ao colocar a parte no todo e o todo na parte, observando que estes se complementam e afetam mutuamente. Mas, precisa-se fazer a diferenciação entre ‘conceito’ e identidade organizacional. Aquele representa um atributo (algo que a organização deseja ressaltar) da identidade organizacional perante os públicos de interesse, o mercado e sociedade.

“O conceito de uma organização é o ideal pregado na organização. Uma identidade que rege seu trabalho. No caso da Acesso, ser um empresa de consultoria em comunicação jovem, como soluções criativas em comunicação”. (consultor)

“Identidade visual é a ‘cara’ da empresa. Ela define além das cores e fontes a serem usadas, um comportamento geral dos membros da empresa para qual a identidade é elaborada. A identidade visual é como a identidade pessoal que cada cidadão tem. Assim como ela define o indivíduo, a identidade visual distingue a empresa perante as demais, o identifica no mercado de trabalho é seu diferencial”. (consultor)

“Identidade organizacional é tudo aquilo que a organização representa para seus membros. É o conjunto dos valores, missão, negócios. É como seus membros veem a organização e se sentem perante ela, buscando uma interação entre si”. (consultor)

Os consultores demarcam bem a construção da imagem (projetada) para o público externo.

“A imagem organizacional é a visão que os *stakeholders* possuem da empresa. Essa visão é um reflexo do conceito e da identidade da organização. É formada a partir da identidade visual que a empresa possui e da maneira como ela dialoga com o público”. (consultor)

Cultura e identidade organizacional também acabam por receber definições próximas:

“A cultura organizacional é formada pelos valores e princípios de uma empresa. Todos os consultores devem seguir esses preceitos para guiar seu trabalho”. (consultor)

“A identidade organizacional seria o conjunto de elementos, o padrão que compõe a identidade da empresa. Por exemplo: o modo de se vestir e agir dos funcionários, o estilo visual da empresa; o *design* de seus produtos, o modo como a organização se relaciona com os clientes, tudo isso faz parte da identidade organizacional, da maneira como ela se posiciona e se relaciona com o seu público”. (consultor)

A partir do aporte teórico, a identidade organizacional deve ser compreendida como um produto reflexivo da cultura organizacional. Uma vez que a identidade organizacional “[...] remete ao vivido e a subjetividade. Ela orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais, identificações e afiliações”. (MACHADO; KOPITTKKE, 2005, p.9). Assim, a representação da organização é “expressa por seus membros através de comportamentos, comunicação e simbolismos” (MACHADO; KOPITTKKE, 2005, p.7) a partir de uma visão interna.

Daí a necessidade de identificação com a organização que foi sentida pelos membros da Acesso, dando origem à discussão sobre a mudança da identidade visual. A identificação “do ponto de vista organizacional significa maior facilidade em unificar as decisões e em contar como o apoio e a dedicação dos seus integrantes”. (MACHADO; KOPITTKKE, 2005, p.10).



Marchiori (2008b) observa que a cultura organizacional deve ser entendida como resultado da interação social, sendo formada em comunicação. Ressalta que os padrões de comportamento também são fenômenos sociais, produzidos em interação social e discursiva. “[...] culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e têm na comunicação sua formação”. (MARCHIORI, 2008b, p.83).

Portanto, não é algo dado, simplesmente apreendido e transmitido. Precisa ser vivenciada. “[cultura organizacional] É a forma como os membros da empresa percebem as características da mesma e as incorporam passando para os demais públicos de forma espontânea”. (consultor).

A relação de construção dos fenômenos é observada da seguinte maneira

“Estes elementos são de extrema importância para a organização e, por isso, devem refletir sua realidade. Portanto, podem ser não só construídos como atualizados. O posicionamento da marca deve estar na cabeça dos clientes. Para isso, antes deve refletir o pensamento da empresa (Planejamento Estratégico), dos seus membros e refletir o ambiente de trabalho”. (consultor)

A identidade organizacional estabelece um senso de identificação entre os funcionários e a identidade visual diferencia a organização no mercado. Por isso, “esses elementos caracterizam um processo circular que envolve dependência mútua entre cultura, imagem e identidade”. (MACHADO; KOPITTKKE, 2005, p.7). Essas colocações levam a apreciação, mais uma vez, da importância da abertura à mudança.

“A mudança organizacional são alterações feitas em atividades anteriormente consolidadas. Essas mudanças ocorrem quando necessário, a partir do momento em que se percebe mudanças no ambiente, o que proporciona novos riscos ou oportunidades”. (consultor)

A mudança toma forma por meio da interação dos funcionários em busca de objetivos comuns. Na percepção dos consultores, e neste caso específico, é fundamental que haja participação de todos.

“É muito importante que os consultores participem dessa construção, afinal todos eles, lidando diariamente com o público externo vão ou não carregar a identidade da empresa. Só é possível que a marca, a identidade se consolide quando o público interno a entende e a leve a diante”. (consultor)

Atribui-se à comunicação interna a responsabilidade de colocar estas discussões e informações da melhor maneira possível, de acordo com o perfil da organização e de seus funcionários. A comunicação interna é entendida pelos consultores como a maneira



pela qual a “empresa se comunica com todos os seus empregados e como ela repassa a cada um as informações necessárias para o bom funcionamento da corporação”. (consultor).

Eles têm a percepção instrumental, em relação à comunicação interna, bastante acentuada, mas não implica na impossibilidade de vê-la como um processo, principalmente quando colocada em relação com os fenômenos descritos anteriormente. Pois, “uma boa comunicação interna faz com que os membros conheçam melhor o local onde trabalham e assim se sintam mais ligados e identificados com a empresa”. (consultor).

Neste ponto, duas ressalvas devem ser feitas: (a) sendo uma prática da comunicação organizacional, a comunicação interna pode ser planejada¹¹; (b), mas “para além do planejado, do organizado, do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação de diferentes qualidades e intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer”. (BALDISSERA, 2008a, p.32).

A teoria da co-orientação também sugere essa abordagem da comunicação e ainda permite vislumbrar, com maior facilidade, a importância da comunicação face a face para a organização e a realização dos processos mencionados neste trabalho. É válido reforçar que os processos ocorrem em rede e não isoladamente. Dessa forma, é possível indicar que a identidade visual, neste caso, foi ponto referencial para a construção da identidade organizacional e o compartilhamento da cultura organizacional, mesmo que não tenha sido mencionados diretamente.

5 Considerações

Chegar a um posicionamento em relação aos processos apresentados é oferecer uma, entre várias, compreensões possíveis para o fenômeno estudado. Pois, o observamos a partir de paradigma (s) e de método(s) específico(s) que tendem a ressaltar alguns dos elementos em detrimento de outros para a construção do todo. Assim, a partir de tudo que foi exposto, é possível perceber que a organização realmente se auto-eco-organiza, por meio dos processos que a constituem.

A problematização da mudança de identidade visual da Acesso permite compreender que a identidade organizacional pode ser construída/reconstruída e que,

¹¹Pensar a partir das concepções de programação, estratégia e ação apontadas por Morin.



com isso, a organização toda se mobiliza e se altera. Isso na perspectiva do pensamento complexo que se tenta compreender e explicar os elementos em sua realidade, atentando para as ações, retroações, relações, tensões e interações, além da (dês) organização e da dispersão, procurando manter o heterogêneo, o imprevisível e o desordenado para criar possibilidades de atualizar os fenômenos em si e por si mesmos.

Faz-se necessário ressaltar que este processo fez com que surgisse uma nova ordem na organização. Isto ocorreu num momento de instabilidade (insatisfação com a representação da empresa) provocado por flutuações do ambiente (no caso interno). O processo foi desencadeado por uma informação formal (considerado assim por ser uma meta pessoal, apresentada em departamento) que perturbou o ambiente, circulando por vários anéis e elos de realimentação (as reuniões, discussões e pesquisas) da organização.

Do aparente conflito surgiu uma nova percepção da realidade organizacional, instaurando-se a nova ordem. A tensão existente entre as estruturas projetadas (que incorporam e manifestam as relações de poder) e as estruturas emergentes (representam a vida e a criatividade) foi trabalhada tendo como resultado a nova identidade visual. O processo também influenciou a cultura e a identidade organizacional. Esta, antes do evento, parecia nem ser percebida. A ideia que a problematização do *case* traz é que a empresa saiu de um momento de marasmo, que na visão sistêmica tende a morte.

A mudança exigiu a construção de novos valores. Estes foram alocados na cultura organizacional, passando a fazer parte da percepção que os membros têm da própria organização, ou seja, da identidade organizacional. Tanto a cultura quanto a identidade são, assim, construções sociais. Uma vez que os membros da organização foram os responsáveis por produzir e manter/alterar os significados e entendimentos que constituem estes fenômenos e, por consequência, a organização como todo.

Observa-se, desta forma, que a organização é um tecido de comunicação, sendo permeada por “subprocessos comunicacionais”. De fato, nessa perspectiva, comunicação e linguagem são fatores chave para o desenvolvimento das percepções. A comunicação ainda permite a interação e, portanto, os discursos simbólicos e subsimbólicos produzidos na e sobre a organização realçam a interdependência entre cultura, identidade e imagem organizacional. Além de dar à comunicação interna, enquanto prática da comunicação organizacional, a possibilidade de criar espaços de



diálogo e interação, oferecendo bem mais que ferramentas de divulgação e adesão a processos. Oferece a oportunidade de participação dos funcionários nos mesmos.

No entanto, este não é um assunto acabado e nem se pretende esgotá-lo. Este trabalho é apenas um olhar e busca abrir novas janelas. A Acesso conseguiu construir/reconstruir a identidade organizacional, a partir da mudança da identidade visual, com a participação e colaboração dos consultores. Também demonstrou que nenhum processo se dá de forma isolada dentro da organização. Percebe-se que é tudo uma grande teia, às vezes um jogo. Jogos se ganham e se perdem assim como as teias se arrebentam e se refazem. Fica a dica.

6 Referências

- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008b. p.31-50
- BALDISSERA, Rudimar. 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, 2008a. p. 31-50
- _____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: difusão Editora, 2008b. p.149-177
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1997.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis. Vozes, 2007.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2002.
- CASALI, Adriana; TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.28-40.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis. Vozes, 1985.
- HALL, Stuart. **Identidade Cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 7.ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.
- KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Marchiori, Marlene (org). 2 ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192
- MACHADO, Hilka. A identidade no contexto Organizacional: Perspectivas múltiplas de estudo. In: Encontro de Estudos Organizacionais. Recife. ANPAD, 2002



_____. Identidade Organizacional: perspectiva de análise. Revista Administração Contemporânea – RAC, Ed. Especial, 2003.

_____. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100012&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em 10 de junho de 2008.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Disponível em: www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf. Acesso em 05 de março de 2009.

_____. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: difusão Editora, 2008a. p.179-200

_____. Cultura e comunicação organizacional: um perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008b. p.77-94

_____. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008b. p.207-224

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **O método 4**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Identidade Organizacional: comunicação e cultura -Uma perspectiva da Acesso Comunicação**. 2009. Monografia (especialização em Comunicação Empresarial) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.17-27.

RUÃO, Teresa. O conceito de identidade organizacional: teoria, gestão e valor. Disponível em: http://de.scientificcommons.org/teresa_ru%C3%A3o. Acesso em 05 de março de 2009.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação Organizacional: certeza e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p. 15-30

TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15.

Entrevista concedida a Adriana Casali.