



## As manifestações simbólicas nas relações organizacionais<sup>1</sup>

Me. Maria Lúcia Bettega<sup>2</sup>

Universidade de Caxias do Sul – UCS – mlbetteg@ucs.br

**Resumo:** Estabelecer uma discussão sobre cultura organizacional ressaltando as manifestações simbólicas usadas para representar o imperceptível e o indescritível não é tarefa fácil. Essas representações, muitas vezes arbitrárias, participam da construção do universo de significados inerentes ao indivíduo. A construção do simbólico pode ser vista como uma das principais características do universo organizacional. As reflexões sobre o tema, neste trabalho, se deram pelo método bibliográfico. Inicia-se com uma breve definição de comunicação e sua importância no meio organizacional. A seguir, apresenta-se a comunicação feita por símbolos, a partir da cultura e sua complexidade. O que emerge do entendimento da cultura organizacional se volta à proposição de que a mesma se dá pela compreensão dos elementos simbólicos e dos saberes organizacionais. A cultura pode ser entendida pelo viés simbólico.

**Palavras-chave:** Comunicação; Cultura organizacional; Símbolos; Construção simbólica.

### 1 INTRODUÇÃO

Sob o aspecto pragmático, os estudos voltados à comunicação organizacional despertam interesses em dois grupos distintos: pesquisadores e profissionais. Os primeiros buscam investigar as relações do indivíduo com a atividade profissional e o ambiente organizacional, visando entender as formas de comunicação e o comportamento desenvolvido naquele contexto, enquanto que o segundo grupo está atento aos resultados que os estudiosos vão emitir.

Embora os anseios e preocupações sejam diferenciados, os grupos mantêm uma relação estreita, pois a produção científica pode esclarecer questões do ambiente organizacional e ao mesmo tempo servir como propostas de mudanças, no momento em que servem para desmitificar crenças comuns, existentes entre leigos e profissionais vinculados às organizações (OLIVEIRA, 2001, in SIQUEIRA, 2001). Esta argumentação busca defender a proposta de pensar e estudar a comunicação que acontece no contexto organizacional e, ao

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Aluna Especial do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul – UCS, com mestrado em Letras e Cultura Regional pela UCS.



mesmo tempo, incentivar uma visão mais interacional na perspectiva da observação e do entendimento do sistema simbólico e como este sistema atua sobre o indivíduo. Segundo Freitas (1991), o grande impulso para o estudo da comunicação e da cultura organizacional ocorreu nos anos 80, tanto no âmbito acadêmico como no empresarial. A autora mostra que os estudos na área são recentes; justifica-se, desta forma, o interesse em conhecer ainda mais os valores, as crenças, os mitos, os ritos e os símbolos que são partes importantes da cultura organizacional, uma vez que o simbolismo e a cultura das organizações apresentam-se como fontes esclarecedoras de questões gerenciais, permitindo explicar o irracional e o intangível. Entende-se que os sistemas simbólicos possuem importante papel da ordenação da vida humana, o que se justifica a ampliação de pesquisas voltadas à construção da dimensão simbólica das organizações, estimulada pela comunicação.

## 2 A COMUNICAÇÃO E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Em todas as sociedades, os seres humanos se ocupam da produção e do intercâmbio de informações. Gregário por natureza, o ser humano se une aos semelhantes e, pela convivência, participa na evolução e desenvolvimento da vida grupal, e a troca de informações feita pela comunicação proporciona, entre outros, o intercâmbio de ideias e o entendimento entre os pares e respectivos grupos. Penteadó (1997) afirma que a comunicação e a troca de informações acontecem quando os indivíduos se entendem mutuamente.

Mesmo que a comunicação seja um fenômeno que sempre tenha existido, foi só no final da década de 60 que o sociólogo canadense Marshall McLuhan (1964) (chamado de louco e sonhador, na época) apresentou novas teorias sobre a comunicação e a educação. Tais teorias provocaram um alvoroço ressoando em todos os recantos do planeta. Ele disseminou a ideia de que entraríamos, em pequeno espaço de tempo, em uma grande comunidade a que chamou de **"aldeia global"**. **Esta afirmação de McLuhan (idem) trouxe para a educação e para a comunicação um novo enfoque. Na educação, o autor dizia que era** ilusório supor que exista qualquer diferença básica entre entretenimento e educação. Para ele (idem), tudo o que agrada tem mais eficácia no aprendizado. Já na comunicação, McLuhan sublinha o meio, geralmente pensado como simples canal de passagem do conteúdo comunicativo e mero veículo de transmissão da mensagem. O autor canadense (idem) diz que o meio é um



elemento determinante da comunicação. Uma das mais curiosas ideias do autor é a de que **os meios de comunicação são extensões do homem**<sup>3</sup>.

Não é possível entender, de forma global, a história da humanidade sem associá-la ao ato de comunicar. A comunicação é o alicerce do progresso humano, estando, portanto, inerente a todas as estruturas socioeconômicas do mundo contemporâneo, bem como a construção dos “códigos gerados no seio dos grupos sociais [...] que legitimam modelos culturais em contínua transformação”. (CAETANO e RASQUILHA, 2007, p. 20).

Uma rede mundial de ordenadores torna acessível, em alguns segundos, todo o tipo de informação a quem nela estiver interligado. Em tempos de *internet* e das redes sociais, essa é a realidade que se pode vivenciar. McLuhan (1964) afirma que, até o surgimento da televisão, vivíamos na "galáxia de Gutemberg" onde todo o conhecimento era visto apenas pela perspectiva do visual. A ideia do autor (*idem*) é simples: antigamente, o conhecimento era transmitido oralmente, por lendas, histórias e pela palavra, cujos significados resultavam de significação que podiam ser percebidos e avaliados pelos sentidos. Quando Gutemberg inventou a imprensa, permitiu que o conhecimento fosse expandido através de outro meio. Entretanto, ele reduziu a comunicação a um único aspecto - o escrito. Antes da imprensa, o indivíduo aprendia ouvindo, observando, fazendo. A aprendizagem acontecia fora da aula, explica o autor (*idem*).

Porém, a comunicação enquanto disciplina social viveu um extraordinário desenvolvimento por ocasião das revoluções culturais e tecnológicas e com conseqüente emergência de novos valores sociais.

Neste contexto, entendemos que surge insistentemente a necessidade de se rever o sistema educacional e o entendimento das formas comunicacionais - modelos usados e instituídos em bancos escolares ou em meios organizacionais e produtivos. O conjunto que hoje chamamos de práticas comunicacionais existe há muito tempo, porém, os estudos em torno da cultura organizacional ressuscitam alguns pressupostos antes não evidenciados.

As mudanças organizacionais trazem em relevo a necessidade de modificar os valores comuns, os símbolos e as crenças dos grupos para que os resultados apareçam. (OLIVEIRA, 2001 in SIQUEIRA, 2001).

---

<sup>3</sup> MCLUHAN, Marshall (1964). *Os meios de comunicação como extensão do homem*. São Paulo: Cultrix.



O que entendemos merecer mais atenção são as práticas comunicacionais que vão para além das formas escrita e oral. São as produzidas por símbolos, tidas como importantes e, por muito tempo, as mais utilizadas em nossa sociedade, pois “todo ser humano e toda sociedade humana produziram uma representação do mundo que lhe confere significado” (CHANLAT, 2009, p. 30). Essas práticas, presentes na imaginação simbólica, buscam representar o ausente, o não perceptível e não descritível. Elas estão situadas nas relações responsáveis que implementam a construção de um universo de significados e que não podem ser afastadas dos seres humanos. Então, o que se propõe aqui é entender como estas práticas são realizadas e como se forma a personalidade corporativa que, na maioria das vezes, é a que “[...] dá lugar à imagem intencional que a empresa quer projetar de si mesma”. (RAMOS, 2007, p. 23).

Se a comunicação e a cultura organizacional são constituídas por sinais e símbolos, meios pelos quais a corporação projeta a identidade visual, a cultura da organização vem a ser a responsável pela formação da personalidade corporativa, pois essa cultura é formada por um...

[...] conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1992, p. 117).

Nos fluxos comunicativos, que acontecem no cotidiano das pessoas como práticas inerentes ao contexto das mesmas, a comunicação simbólica remete a trocas de experiências que propiciam inúmeras formas de discutir e tematizar a problemática que envolve o mundo e a vida das pessoas as quais vivem em centros urbanos ou espaços rurais. Estas práticas servem para evidenciar que os seres humanos “são parte da história, e não apenas observadores ou espectadores dela; tradições históricas, e a gama complexa de significados e valores que são passados de geração a geração são, em parte, constitutivos daquilo que os seres humanos são”. (THOMPSON, 1995, p. 360).

O entendimento desses fluxos, projetados por meio de símbolos, expressa valores culturais nem sempre compreendidos. Eliade entende este estudo como apaixonante e completamente justificado, chamando-o de “filosofia da cultura”. (2002, p. 172). A prática que entrelaça a cultura e também os temas e os interesses gerais fortalecem a sociedade como um todo, além das diversas organizações e estruturas em particular. O autor mostra a riqueza que existe no simbolismo cultural, inserido nas imagens, nos arquétipos como produtos das múltiplas atualizações que formam os estilos culturais. A presença de imagens e de símbolos



conserva a cultura aberta a partir de qualquer cultura, diz Eliade. Para ele, as situações-limites do homem são perfeitamente reveladas graças aos símbolos que sustentam as culturas. (ELIADE, 2002).

Entendemos que no contexto organizacional ocorrem muitas manifestações simbólicas que contextualizam a situação-limite, vivenciadas pelos integrantes de organizações, envolvendo os que ocupam cargos de liderança ou pertencem à categoria de liderados. As greves, as ausências em comemorações festivas (Festa de Natal, Homenagem ao Trabalhador) são algumas manifestações que podem ser entendidas como rejeição aos valores dominantes e ao clima organizacional inadequado a determinados grupos ou segmentos.

Nos exemplos citados, entendemos que a criação de uma comunicação sistêmica pode contribuir para a transmissão de informações relevantes, facilitando a vida individual e coletiva de sujeitos inseridos em contextos organizacionais. Essa argumentação se baseia no fato da comunicação pressupor sempre uma tentativa de persuasão, de convencer alguém a assimilar determinado comportamento. A informação que é transmitida, independente do meio de comunicação que é utilizado, objetiva estimular comportamentos específicos por parte do receptor. Dessa forma, “comunicar não consistirá apenas em informar, mas em informar e persuadir, simultaneamente”. (CAETANO e RASQUILHA, 2007, p. 27).

Thompson caracteriza a comunicação “como um tipo distinto de atividade social que envolve a produção, transmissão e recepção de **formas simbólicas** e implica a utilização de recursos de vários tipos” (1995, p. 19, grifo nosso). Logo, o desenvolvimento dos meios de comunicação, principalmente aqueles instituídos como meio informativo e integrador do sistema organizacional, pode se voltar a uma (re)elaboração do caráter simbólico da vida social dos integrantes do contexto organizacional. Essa (re)elaboração pode se dar por meio de processos interativos e da socialização de informações, resultado de um planejamento estratégico da comunicação organizacional. Marchiori (2006, p. 87) diz que a comunicação organizacional deve ser entendida como “um processo composto por métodos, estratégias, fluxos, redes e meios responsáveis por interligar as diferentes partes componentes da organização”.

Como vemos, a autora (idem) ressalta que a comunicação no contexto organizacional deve ser um meio através do qual ocorre a interação social e, portanto, os comportamentos passam a operar em redes, ou seja, interligados. Enquanto metáfora do símbolo, a comunicação das organizações pode ser planejada de forma a evidenciar os processos de comunicação equacionados com interpretação, representação, manutenção e transformação de significados.



Propõe-se que este planejamento, envolvendo os relacionamentos humanos, seja feito após haver o entendimento do contexto e também após situar a organização na sociedade onde está inserida. Esse procedimento se constitui em condição *sine qua non* para a elaboração de uma comunicação estratégica. Kunsch chama a atenção para os pressupostos a serem observados no ato de “pensar e administrar estrategicamente a Comunicação Organizacional” (2008, p. 117). A autora destaca que o planejamento pressupõe que haja “revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; uso de pesquisas e auditorias da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional [...]”. (idem).

Por outro lado, entendemos que os aspectos técnicos (meios eletrônicos ou convencionais) devam ser levados em conta no planejamento da comunicação organizacional, pois são importantes, mas não devem obscurecer o fato de que os desenvolvimentos dos mecanismos e das formas de comunicação a serem adotados sejam uma (re)elaboração do caráter simbólico da vida social. Essas formas devem permear a cultura organizacional e, acima de tudo, ter sempre presente de que “cada organização tem cultura própria, única. Embora possa haver semelhanças e pontos comuns, não existem culturas idênticas”. (JOHANN, 2005, p. 10).

As formas comunicativas são uma reorganização da maneira pela qual a informação e o conteúdo simbólico são produzidos e intercambiados socialmente. Thompson concebe a produção de expressões significativas – desde falas quotidianas até a indumentária usada pelos indivíduos – como sendo “[...] uma produção tornada possível pelas regras e recursos disponíveis ao produtor, e é uma produção orientada em direção à circulação e recepção antecipada dos objetos e expressões dentro do campo social”. (1995, p. 368).

Com base nas proposições de Marchiori, Kunsch, Johann e Thompson, é possível dizer que a comunicação é uma forma de ação, e esta ação deve ser estudada contextualizada e estrategicamente. Fenômenos sociais (greve de trabalhadores, movimentos sociais como o culto ao tradicionalismo) podem ser vistos como ações intencionais levantadas em contextos sociais estruturados, porém, pode também ser um movimento de caráter simbólico, em que a cultura organizacional é confrontada com as subculturas e as contraculturas. Estas últimas se manifestam em contraposição à cultura vigente.

Assim,

[...] a cultura dominante pode ser caracterizada por um conjunto de valores nucleares compartilhados pela maioria dos membros organizacionais. As subculturas são formadas por membros de um grupo particular que têm valores específicos, que lidam com problemas do cotidiano com os quais se confrontam, e que trabalham em projetos, desempenham funções similares, compartilham

conhecimentos éticos e religiosos. (OLIVEIRA, 2001, p. 179, in SIQUEIRA, 2001).

O autor (*idem*) diz que a contracultura e a subcultura são variáveis e que tornam o desenvolvimento da cultura organizacional mais complexa além de interferirem no processo de implantação e/ou desenvolvimento da cultura das organizações. Ou seja, a cultura vigente pode ser vista como um código de valores, instrumento validado a fim de estabelecer os diferentes relacionamentos entre a organização e seus diferentes públicos.

Essa ideia de código de valores nada mais é do que uma construção simbólica, vista por Thompson (1995, p. 364-365) como “[...] construções significativas que são interpretadas e compreendidas pelas pessoas que as produzem e recebem, mas elas são *também* construções que são estruturadas de maneira definidas e que estão inseridas em condições sociais e históricas específicas”. Para o autor (*idem*), os significados compartilhados são vistos como uma ação simbólica que funciona como elemento articulador das formas culturais.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL: IDENTIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

A busca pelo entendimento da cultura organizacional inicia-se pela definição dos termos. Thompson diz que a cultura poder ser vista como “o conjunto inter-relacionado de crenças, costumes, formas de conhecimento, artes, etc...” (1995, p. 171). Esses elementos são internalizados pelos indivíduos e, ao serem expressos, permitem caracterizar determinada sociedade ou organização.

A definição de organização, defendida por Srour (1998, p. 107), caracteriza-se pelo conjunto de “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. O composto que define a organização combina agentes sociais e recursos e se converte em instrumentos da ‘economia do esforço’”. O autor diz ainda que as organizações “potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada” (*idem*).

Srour enfatiza que as organizações são planejadas estrategicamente para realizar um determinado objetivo.

[...] Elas possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam para si mesmas e procuram perenizar-se fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender propósitos que interessam à sua própria burocracia. (*idem*, p, 108).



Schein (1991) qualifica como cultura organizacional um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo agregou à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser validada.

Portanto, essa experiência pode ser repassada aos novos integrantes de uma organização como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas. (SCHEIN, 1991, apud FLEURY, 1992).

Schein diz ainda que o estudo da cultura organizacional pode ocorrer em três níveis, ambos inter-relacionados;

a) Primeiramente se faz necessário analisar como é conduzido o processo de socialização dos novos membros no seio da organização;

b) e, ao se analisar a história da organização, construir uma ‘biografia organizacional’ cuidadosa, com base em documentos e entrevistas, para poder identificar quando ocorreram os principais períodos da formação da cultura;

Na construção da biografia organizacional, o autor recomenda que se identifiquem quais ações foram desenvolvidas em períodos de crises ou incidentes e por que foram feitas. Além disso, recomenda um levantamento dos pressupostos subjacentes à organização que interferiram internamente. Entende-se como pressupostos subjacentes à cultura reinante no entorno da organização os acontecimentos sócio-econômico-político e financeiro que ocorrem nas periferias e nos cenários, sejam eles locais e/ou internacionais.

c) Como terceira investigação, surgem a análise das crenças, os valores, a missão e a visão dos protagonistas da cultura organizacional. E, ao se desenhar a biografia dessas pessoas na organização, se faz necessário recuperar as propostas, metas e visão de mundo e da organização, seu modo de agir visando, na sequência, a análise dos resultados. (SCHEIN, 1986 apud FLEURY, 1992).

Logo, as investigações implementadas para a identificação da cultura organizacional devem ser afirmadas e transmitidas aos membros da organização de forma envolvente e compreensível. A parte tangível das expressões culturais apontada por Fleury são os “ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos”. (1992, p. 19).

Entende-se que, ao se adotar um processo de inserção do indivíduo na cultura organizacional, está-se contribuindo para a prática e o exercício da cidadania e do ser social. E, ao ser integrado no contexto organizacional, o indivíduo desenvolve um espírito de pertencimento e pode se tornar mais ou menos participativo e atuante na esfera em que vive; pode construir interações com outros indivíduos e adotar mecanismos de trocas, resultando em maior integração no contexto organizacional. Pois, “[...] os seres humanos constroem,



destroem e reconstroem sempre sua realidade a partir de experiências ao mesmo tempo antigas e novas: a transformação de uma cultura”. (CHANLAT, 2009, p. 35).

Entendemos que estas construções e desconstruções enquanto práticas elaboradas sejam significativas para o contexto social. É relevante considerar, ao se buscar entender as práticas comunicacionais no contexto cultural organizacional, o que diz Dominique Wolton (1999) em relação à comunicação organizacional. Ela vem a ser um dos símbolos mais fortes que marcaram o século XX. O autor diz que a comunicação das organizações aproximou os homens, evidenciando os valores e as culturas por meio de técnicas que estão se tornando cada vez mais eficazes e sedutoras. Porém, ressalta que não devemos confundir êxitos técnicos com nova sociedade. Quanto mais eficaz é a comunicação feita por meios técnicos, mais percebemos que ela seja pensada de forma a evidenciar a ação humana. A comunicação, portanto, deve estar a serviço do reforço das identidades e dos modelos culturais próprios e singulares.

Wolton considera que a mediação realizada pela comunicação pode aproximar um indivíduo de outro, construindo valores que constituem a cultura. O mundo é um conjunto de sinais e símbolos; alguns são valores culturais que acompanham o indivíduo desde seus primeiros passos, outros são adquiridos ao se buscarem o conhecimento e a aprendizagem formal. E são os valores que constroem relacionamentos, estimulados e mantidos por meios da comunicação que, ao permitirem a proximidade entre os seres humanos, poderão estimular relações significativas.

A construção de elos com significados inter-relacionais depende da ação dos mediadores sociais que, através das narrativas de seu cotidiano, organizam formas para que a troca ocorra.

No universo da comunicação organizacional estão presentes as etnias, a música, as manifestações artísticas (dança), a língua do povo, as gírias, as religiões, os padrões estéticos, o vestuário, a gastronomia. Enfim, todos os elementos que identificam determinada cultura e uma sociedade com significados simbólicos próprios e identitários.

Logo, a comunicação cria a cultura organizacional, gerando significados pela interação que ela estabelece entre seus membros. Desse modo, convém ressaltar o que pensa Johann (2005) em relação à construção da cultura, valendo-se da afirmação de que cada organização é única. Isso se deve ao fato de que a própria formação da cultura é condicionada ao percurso que a mesma teve.

Existem ainda os elementos comportamentais que ajudam a materializar a cultura organizacional, cuja leitura pode ser obtida pela forma como as pessoas se vestem, pelos



símbolos que identificam a organização – logomarca, crachás, manuais, honrarias usadas em celebrações – e de outros artefatos materiais como os registros históricos, os gestos... Existem ainda os simbolismos que marcam os rituais aceitos e praticados nas organizações, como a integração e acolhida de novos indivíduos. Para Fleury “[...] o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas”. (1992, p. 19).

Logo, ao se envolverem em ritos, os indivíduos se manifestam por símbolos, elementos que devem ser evidenciados, uma vez que “[...] são construções significativas que exigem uma interpretação”. (THOMPSON, 1995, p. 357).

Os símbolos são ricos em significados, podendo condensar um conjunto complexo de interpretações em um determinado objeto. O termo “símbolo” pode ser usado para se referir às coisas que emergem dos valores, pressupostos e idéias compartilhadas na organização. Eles traduzem-se em manifestações visíveis e físicas, verdadeiros indicadores do cotidiano organizacional. (RAFAELI; WORLINE, 2000).

Tomando por base o que diz Fleury (1992), Thompson (1995), Chanlat (2009), Schein (1991); Srour (1998) e Rafaeli; Worline (2000) apresentamos categorias de relacionamentos e de padrões ritualizados de integração que abrigam símbolos os quais podem ajudar e apoiar a consolidação da cultura organizacional:

- Comunicação – produção de meios informativos com símbolos (fotos, desenhos, elementos de identidade local, elementos da identidade transcultural, de disseminação de valores) que podem ajudar as pessoas a fazerem escolhas.
- Independência e participação - símbolos que auxiliam no aumento do envolvimento do indivíduo com a organização e na criação da autoconfiança. Esta agregação pode ser obtida pela transparência na emissão de informações feitas em reuniões, murais, *house organs*<sup>4</sup>, etc...
- Criatividade e autoexpressão – O estímulo à criatividade proporciona o desenvolvimento da autoconfiança. A autoexpressão pode ocorrer por meio da participação em grupos de danças, em jogos de diferentes modalidades e em recreações que envolvem o funcionário e familiares, bem como em campanhas de solidariedade para ajudar um colega ou uma situação específica. As associações de funcionários são organizações que ajudam no estímulo da autoexpressão.

---

<sup>4</sup> *House organs*- meio interativo organizacional. Impresso ou eletrônico, ele traz informações internas aos funcionários. Vem a ser uma ferramenta de comunicação interna que valoriza os membros da empresa. (RABAÇA & BARBOSA, 2001).

- Acesso à informação – Os símbolos e seus significados são transmitidos por meio de seminários, *workshops*, *coaching*<sup>5</sup> e pela mídia, meios de informação acessível em que o receptor possa entender o conteúdo informativo e fazer uso do mesmo. As informações podem ser transmitidas por peças impressas, digitais e audiovisuais, entendidas por Fleury (1992) como artefatos.

Assim, a adoção de símbolos para cristalizar a cultura organizacional surge como recurso vital, acrescida de valores que podem dar consistência às decisões e ações. As organizações que possuem padrões simbólicos próprios tornam-se centros produtores de sociabilidade e de relacionamentos amistosos que repercutirão diretamente no clima organizacional. Portanto, no núcleo das culturas organizacionais há uma ideologia hegemônica que lhes serve de linguagem, conforme se percebe na afirmação de Srour:

[...] as manifestações simbólicas e as práticas sociais das organizações encontram, numa ideologia determinada, a chave que lhes confere articulação e coerência. E encontram também o meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo. (SROUR 1998, p. 17).

As ideologias podem ser definidas como núcleos estruturadores do universo simbólico e, neste sentido, correspondem aos sistemas de princípios, valores e crenças, que exaltam e reforçam os interesses dos agentes coletivos. Considera-se, assim, a cultura organizacional, um objeto que ainda precisa ser decifrado. Apesar de se moldar a partir das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das ideias, percebe-se que as relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade, relações de influência e adesão entre agentes coletivos requerem ações bem estruturadas. As representações simbólicas e ideológicas encontram-se tão inseridas nas práticas cotidianas que somente um bom observador poderá subentendê-las.

Neste sentido, Srour (1998) propõe um conjunto de “saberes” que permeiam e norteiam os elementos formadores da cultura nas empresas. Esses saberes são portadores de uma considerável dimensão simbólica. Para o autor (1998), a dimensão simbólica agrega um conjunto de saber ideológico, científico, artístico e técnico, conforme quadro apresentado a seguir:

**QUADRO 1** - Saberes organizacionais e suas características

<b>Saber</b>	<b>Características</b>
Ideológico	- Discurso social (a comunicação elaborada verticalmente). Linguagem e conceitos comuns. - Ideário coletivo: sistemas baseados em níveis variados de interação social, cultural... - Postura dos líderes da realidade: discurso filosófico. - Mitos e tabus: formas culturais tangíveis.

<sup>5</sup> *Coaching*- É um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado: seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. (RABAÇA & BARBOSA, 2001).



Científico	- Conhecimento das realidades, material, social e psicológica. - Normas legitimadas. - Determinação do que é verdadeiro e falso.
Artístico	- Promoção do lúdico: comemorações de datas culturais. - Criação de imagens que destacam valores de beleza ( <i>layout</i> do espaço físico). - Valorização de sentimentos e exaltação de emoções.
Técnico	- Corpo de regras, normas e procedimentos formulado e disseminado em manuais. - Elementos físicos ou atividades que mostram a importância dada a determinados valores, como: ritos, premiações, crachás... - Demarcação de fronteiras entre os grupos a partir de critérios de inclusão e exclusão.

FONTE – Adaptado pela autora a partir de Srour (1998:169-174)

Podemos considerar, a partir dos elementos trazidos por Srour, que a cultura organizacional se caracteriza por práticas objetivas formadoras dos “saberes”, legitimada a partir das simbolizações que os indivíduos constroem na relação com a realidade organizacional concreta. Desta forma, podemos dizer que as pessoas são criadoras de cultura e não simplesmente transmissoras mecânicas e adaptadoras de significados. Então [...] negligenciar esses contextos da vida quotidiana, e as maneiras como as pessoas estão situadas dentro delas interpretam e compreendem as formas simbólicas que eles produzem e recebem [...]” (THOMPSON, 1995, p. 364) é desprezar o espaço social que é compreendido pela organização – espaço de convivência que propicia a construção de sentidos sobre o “que somos” e “como somos vistos”.

Logo, numa perspectiva sistêmica de análise é possível, a partir da observação das partes que compõem a organização, enxergar o todo (considerando-se a ideia de uma visão tridimensional). Por outro lado, entendemos que a cultura organizacional se confirma por meio de atos simbólicos e saberes que cada parte gera, e que se integra nesse todo, formando uma identidade organizacional única.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de resumir o que pretendemos evidenciar no presente trabalho, é possível afirmar que não existe meio mais eficaz de construir a cultura organizacional senão pela perspectiva da comunicação. As práticas sociais e organizacionais podem ser legitimadas a partir do entendimento de como os membros da organização constroem e interpretam os símbolos visíveis.

É possível perceber, a “olho nu”, que os processos organizacionais buscam a valorização e (re)valorização de sua cultura, mesmo que ocorram no confronto e na obrigatoriedade de mudanças. Essas mudanças correspondem, muitas vezes, a uma troca de paradigma que se expressa na cultura dos membros da organização, por meio de seus costumes, de seus rituais,

dos objetos usados como, por exemplo, a vestimenta, a marca, a paisagem e o *layout* das organizações. São formas culturais ricas em fontes de informações e ainda muito pouco estudadas.

Ao se propor mudanças, estas precisam ser planejadas. Tal planejamento, assim contextualizado, tornar-se-á ferramenta imprescindível para os líderes na formação de processos sociais e de manifestações culturais, de maneira a influenciar a construção coletiva de crenças e valores, capazes de inspirar os liderados.

Assim, a cultura organizacional passa a ser vista como resultado da conceituação gerencial, moldada por estratégias internas, com implicações na vida das comunidades com as quais a organização se relaciona, em especial, a comunidade interna, que são os funcionários. Os processos gerenciais, normalmente administrados pelos líderes, devem destacar os símbolos – considerados os mais básicos e os menores em unidades (tamanho) de expressão cultural - transmitidos por seminários, *workshops*, *coaching*, meios de mídia e discursos gerenciais, sendo reforçados no âmbito de sistemas de incentivos tangíveis e visíveis (cestas básicas, planos de saúde, auxílio-escola...), divulgados em peças impressas, digitais e audiovisuais, entendidas por Fleury (1992) como artefatos.

Muitas vezes não perceptíveis em um primeiro momento, os símbolos sugerem algo maior que os sinais visíveis, considerados os gestos e as ações praticadas pelo indivíduo. O entendimento das expressões simbólicas, na sua totalidade, reforça o valor do indivíduo na organização, valor este nem sempre assimilado pelos dirigentes das mesmas. Parece importante quando se trata da cultura organizacional como valorização global do ser humano, enquanto funcionário que atua na organização, acolher o sentido das formas simbólicas de comunicação. Recorrendo a Thompson, acentua-se a importância de compreender o intangível e o imensurável enquanto valor a ser evidenciado, pois as “maneiras pelas quais as formas simbólicas são entendidas e pelas quais são avaliadas e valorizadas podem diferir de um indivíduo para o outro, dependendo das posições que eles ocupam em instituições ou campos socialmente estruturados”. (1995, p. 178).

Neste sentido, é possível perceber que a comunicação é influenciada pela cultura e, desta forma, ganha o caráter social que a direciona no seu arcabouço teórico, ou seja, “a comunicação humana é cheia de significados”. (MARCHIORI, 2006, p. 90).

Conclui-se, então, que a cultura organizacional é considerada uma rede de significados “[...] incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos se comunicam entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças” [...]. (THOMPSON, 1995, p. 176).



Neste contexto, propomos que as pesquisas interpretativas ampliem as áreas de estudos, revelando as realidades socialmente constituídas nas organizações. Além disso, é importante aprofundar o estudo da comunicação como um processo, um meio pelo qual essa construção social ocorre, ou seja, como os símbolos produzem significados que envolvem as várias formas do comportamento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- CAETANO Joaquim e RASQUILHA, Luís. *Gestão e Planejamento da Comunicação*. Lisboa: Quimera, 2007.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensão esquecida**. 3. ed. 11ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- ELIADE, Mircea. **Imagens e Símbolos: Ensaio sobre o simbolismo mágico-religioso**. Trad. Sônia Cristina Tamer. Martins Fortes: São Paulo, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 3ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1992.
- FREITAS, M. T. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Org. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.
- MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.
- PENTEADO, J. R. W. **A Técnica da Comunicação Humana**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- RABACA Carlos Alberto & BARBOSA Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Editora Campus, 2001.
- RAMOS, Fernando. **Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa: Um valor acrescentado para as empresas e instituições**. Lisboa: Editora MédiaXXI, 2007.
- SCHEIN, E. H. **What is culture**. In: Frost, P. J. Et al (Orgs.), **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991.



SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações**: estudos psicossociais. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE, Sinésio Junior; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. São Bernardo do Campo – SP: Umesp, 2001.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

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.

WOLTON, Dominique. **Pensar a Comunicação**. São Paulo: Difel, 1999.