



Institucionalização e Legitimação: pressupostos para a perspectiva da Cultura em Relações Públicas e Comunicação Organizacional¹

Jaqueline Quincozes da Silva KEGLER²
Universidade Federal de Santa Maria, RS

RESUMO

Ao analisar teoricamente a “cultura organizacional”, observou-se necessária uma abordagem mais complexa sobre estabelecimento e manutenção cultural das organizações. O ensaio tem um olhar situado na área de comunicação e busca compreender a cultura organizacional na perspectiva sociológica de Berger e Luckmann (1985). Serão levantados os conceitos de cultura organizacional, relacionando-os com as noções de institucionalização e legitimação, as quais enquanto processos são considerados importantes princípios de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Primeiro busca-se compreender a proposta de Berger e Luckmann (1985) e posteriormente realiza-se uma retomada dos conceitos de cultura organizacional. Por fim, são levantados alguns elos entre as análises teóricas dos dois eixos: construção social por processos de legitimação e institucionalização, cultura organizacional e comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; Cultura organizacional; Institucionalização e Legitimação

1. Institucionalização e Legitimação: processos de construção e manutenção social da cultura organizacional

A prática e a teoria contemporânea de Relações Públicas e Comunicação Organizacional tendem a considerar processos de legitimação e institucionalização das organizações sociais como eixos ordenadores. Para tanto, grande parte dos estudos e planejamentos da área citam tais conceitos sem um esclarecimento prévio de sua complexidade e amplitude.

Assim, esta seção tem como objetivo apresentar tais noções de acordo com a obra “A construção social da realidade” de Peter Berger e Thomas Luckmann (1985). Inicialmente apresentaremos a obra em sua generalidade para que todos tenham conhecimento do que ela aborda. Porém a descrição e análise detalhada se deterão aos

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul e realizado de 17 a 19 de maio de 2010.

² Professora Assistente do Departamento de Comunicação Social da UFSM/CESNORS/RS; Doutoranda em Extensão Rural; Mestre em Comunicação - jaque.kegler@gmail.com



conceitos de legitimação e de institucionalização apresentados pelos autores como elementos da realidade.

A leitura da obra de Berger e Luckmann é imprescindível para os estudos acerca dos campos e das organizações sociais, pois proporciona uma visão geral da estrutura da realidade, bem como aspectos subjetivos que não tomamos como importantes, na vida cotidiana, através do senso comum. Seja qual for o tema do estudo: cultura organizacional, auditoria de imagem, análise de representação, inter-relações entre campos, entre organizações ou até mesmo entre as organizações e seus públicos, todos exigem um conhecimento mínimo de sociologia do conhecimento. É o que propõe a obra estudada: a consciência de que é a sociologia do conhecimento que possibilita a análise da realidade, a qual é construída socialmente.

Dividido em três capítulos: Os Fundamentos do Conhecimento na Vida Cotidiana, A Sociedade como Realidade Objetiva e A Sociedade como Realidade Subjetiva, o livro inicia explicando a relação entre sociologia e conhecimento, percorre esclarecimentos teóricos e conceituais no decorrer dos capítulos e conclui apresentando a relação entre sociologia do conhecimento e a teoria sociológica. A afirmação taxativa e inicial é que a sociedade é construída socialmente e é a sociologia do conhecimento a responsável pela análise do processo em que ocorre este fato. Assim, ao citarmos o termo “realidade” nos referimos à qualidade de fenômenos que reconhecemos existir, independente da nossa vontade ou desejo. Já o conhecimento é a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características próprias.

Dadas essas características, a compreensão sociológica da realidade e do conhecimento situa-se entre a do homem da rua, que não as questiona, e a do filósofo, para o qual nada é verdadeiro e o tensionamento entre válido e inválido é constante. A abordagem sociológica pergunta se a diferença entre as realidades pode ser compreendida com relação às várias diferenças entre as sociedades, o olhar possui uma relatividade social de acordo com contextos.

A sociologia do conhecimento tratada por Berger e Luckmann (1985) abrange não somente a multiplicidade empírica do conhecimento, mas também dos processos pelos quais qualquer corpo de conhecimento chega a ser socialmente estabelecido como realidade (1985, p.13). Para descrever resumidamente a lógica percorrida para chegar a essa afirmação, os autores fazem referência a Durkheim e Weber. Ao citar Durkheim a partir da obra “As regras do método sociológico”, referem-se que “a primeira regra e mais fundamental é considerar os fatos sociais como coisas”. Já Weber é referenciado



por defender que “tanto para a sociologia no sentido atual quanto para a história, o objeto de conhecimento é o complexo de significados subjetivos da ação” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.33). A inter-relação entre as abordagens não é contraditória, pois a sociedade tem um duplo caráter: é um fato objetivo, sendo que a construção para a atividade que a expressa possui um significado subjetivo, ou seja, o fato é objetivo, mas o significado é subjetivo.

A partir disso, passa-se a análise da realidade na vida cotidiana com o objetivo de considerar o conhecimento como dirigente da conduta na vida diária. A vida cotidiana é a realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. O mundo dessa vida origina-se no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmada como real por eles ((BERGER E LUCKMANN, 1985, p.36).

Assim, a análise fenomenológica da vida cotidiana, ou melhor, a experiência subjetiva da vida cotidiana, abstém-se de hipóteses causais ou genéticas. O senso comum tem muitas interpretações pré-científicas que admitem como certas. Portanto, ao estudarmos realidades organizacionais temos que ter atenção a essas interpretações, pois de acordo com Berger e Luckhmann “A consciência é sempre intencional, sempre tende para ou é dirigida para objetos” (1985, p.37), sendo capaz de mover-se através de diferentes esferas da realidade, ou seja, consiste em múltiplas realidades. Mas apesar da multiplicidade, sempre a realidade dominante é a realidade da vida cotidiana, que se impõe à consciência de forma consistente, urgente e intensa.

A vida cotidiana é uma experiência considerada normal e natural, em constante estado de vigília e ordenamento aprendido. A linguagem dessa realidade, especialmente estimulada e organizada por processos comunicativos, fornece objetivações e determinam a ordem em que adquirem sentido e significado: “a linguagem marca as coordenadas da vida em sociedade e enche-a de objetos com significação” ((BERGER E LUCKMANN, 1985, p.39).

Em geral, a realidade é organizada em torno do aqui, referente ao espaço e seus objetos, e do agora, referente ao tempo presente. No entanto, além do aqui e do agora, experimentamos a vida cotidiana em diferentes graus de aproximação e distância, espacial e temporalmente, mas sempre considerando que essa vida é a mais próxima, que capacita a atuação e manipulação corporal. Para existir no aqui e no agora é preciso estar em comunicação e em constantes interações, sejam elas presenciais ou



proporcionadas pelas tecnologias da sociedade midiaticizada contemporânea (SODRÉ, 2002).

Esse contexto comum da vida cotidiana faz com que as atitudes naturais dos indivíduos sejam reconhecidas nos outros e pelos outros, mas as perspectivas em relação ao mundo se diferenciam. A atitude natural é a atitude do senso comum, sendo que o conhecimento do senso comum é o partilhado nas rotinas normais da vida cotidiana. Portanto, a realidade da vida cotidiana é admitida como realidade sem exigir verificação além da presencialidade dos fatos, pois seu processo de existência é circulante, ou seja, há uma rotina de funcionamento em que problemas surgem e logo são solucionados com habilidade e conhecimento que emergem dentro da mesma realidade, e enquanto solucionadas sem interrupção, ou sem interferência de outras realidades são tidas como não-problemáticas.

Outras realidades frente à vida cotidiana são consideradas como campos finitos de significação, pois desviam a atenção da rotina natural, mas essa permeia todos os acontecimentos fora dela mesma, é hegemônica no processo de significação. Ou melhor, a linguagem da vida cotidiana é comum entre os campos, e predominante, pois é usada para contar experiências dos outros campos. Para Berger e Luckmann (1985) o mundo da vida cotidiana é estruturado espacialmente, há uma dimensão social ao estabelecer contato com realidades diferentes, e temporalmente, pois a temporalidade é uma propriedade intrínseca da consciência sendo por ela ordenada. A questão espacial é citada pelos autores, mas eles se detêm mais na questão temporal, pois na vida cotidiana essa dimensão é acessível intersubjetivamente, ou seja, há um tempo padrão, que é o tempo cósmico e estabelecido pelo calendário, e o tempo interior que é determinado pelo indivíduo, ou melhor, no indivíduo, pois não é controlável. Essa estrutura temporal é complexa e deve ter continuamente seus tempos correlacionados, pois é nessa estrutura que a vida cotidiana conserva o sinal de realidade.

Na vida cotidiana é estabelecida a interação face a face, sendo o prototípico da interação social, ou melhor, todas as outras formas de interação derivam desta. Nessa interação, o outro, que é plenamente real devido a existência de um encontro, é apreendido num presente partilhado, há um intercâmbio de expressividade, sendo que as expressões são orientadas com reciprocidades de atos expressivos. Através dessa relação, a subjetividade é acessível através dos sintomas, “nenhuma outra forma de relacionamento social pode reproduzir a plenitude de sintomas da subjetividade presentes na situação face a face” (1985, p.47), Porém os esquemas de apreensão do



outro são mais vulneráveis de interferência do que em formas “mais remotas” de interação. A interação face a face é caracterizada por esquemas tipificadores, que são modos de apreensão determinantes da nossa ação em relação ao outro. Esses esquemas são naturalmente recíprocos e modeladores da interação até o momento problemático causado por interferências.

De acordo com os autores as tipificações da interação social tornam-se progressivamente anônimas à medida que se afastam da situação, sendo que o grau de interesse e o grau de intimidade podem combinar-se para aumentar ou diminuir o anonimato da experiência. A realidade social da vida cotidiana é apreendida num contínuo de tipificações que vão se tornando anônimas à medida que se distanciam do aqui e do agora. No entanto, aqui nos cabe fazer um parêntese em relação às novas formas de interação social que não exigem tempo e espaço comum, pois consideramos possíveis essas tipificações e inexistência desse anonimato em interações que não são face a face, trata-se de uma evolução na comunicação e tecnologias que proporcionam esse novo contexto, mas que será abordado em próximos estudos. Mas corroboramos com os autores que a estrutura social é a soma das tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas, assim consideramos que a essência é a mesma, o que mudou foram as formas de interação social e suas características.

No contexto dessas interações, são as objetivações da expressão humana que servem como índices duradouros dos processos subjetivos, permitindo a permanência temporal. Esses índices, que podem ser denominados como a linguagem utilizada, são acessíveis e visíveis oferecendo pistas acerca da subjetividade e só através deles é possível o estabelecimento da realidade. Além disso, tem a capacidade de comunicar significado através de expressões que não preservam o tempo, ou seja, transpõem barreiras temporais e também espaciais, no caso contemporâneo das interações com base em suportes digitais.

Através da linguagem é possível tornar presentes objetos ausentes espacial e temporalmente, além de transcender a realidade da vida cotidiana referindo-se a áreas limitadas de significação através de símbolos. Os símbolos são elementos objetivamente reais capazes de abstrair-se da experiência diária, bem como, retornar a ela. No entanto, esse retorno só é possível com base no conhecimento, o qual fornece os esquemas tipificadores das rotinas da vida cotidiana em forma de acervo que proporciona estabelecer elos e ordenamentos entre a objetividade e subjetividade da realidade.



Essa relação entre objetividade e subjetividade do indivíduo juntamente com seus determinantes biológicos unem-se a uma ordem social e cultural de forma que o homem se auto-constrói. Portanto, o eu não pode ser analisado fora do contexto social em que é formado, pois a construção do homem é sempre um empreendimento social. Essa existência é predisposta de acordo com uma ordem socialmente instituída pelo próprio homem, historicamente determinada e exteriorizada, que assegura a direção e estabilidade para a maioria das condutas humanas.

A natureza humana possui uma necessidade de estabilidade que é definida através da exteriorização de significados. Esses significados quando objetivados proporcionam a emergência, manutenção e transmissão de uma ordem social, através de um processo de institucionalização. A institucionalização caracteriza-se por hábitos moldados em um padrão de comportamento e continuidade. As ações habituais conservam um caráter significativo para o indivíduo que a produziu e a tornou como rotina, sendo que precedem todo o processo de institucionalização em si. Tal processo acontece quando há tipificação recíproca de ações habituais por atores, sendo que essas tipificações são acessíveis e partilhadas entre todos os membros do grupo social. Além disso, as instituições possuem historicidade e controle, dos quais é produto.

Assim, a institucionalização é incipiente em toda situação que prossegue no tempo, pois o que deverá ser habitual em qualquer interação preste a institucionalizar-se é o processo de comunicação entre os atores. Exemplo disso, é quando condutas de determinada cultura são passadas de geração para geração, essa transmissão qualifica e aperfeiçoa o processo de institucionalização, pois os produtores iniciais passam a não ter o controle de manipulação sobre o processo, ao invés de modificá-lo terão que disseminá-lo aos novos membros do grupo. Nessa fase as instituições passam a ser históricas e objetivas, o que quer dizer que tornam-se “cristalizadas”.

De acordo com Berger e Luckmann (1985), para os novos membros do grupo, o mundo institucionalizado transmitido aparece como realidade dada, sendo que é somente como mundo objetivo que as formações sociais podem ser transmitidas a uma nova geração. No entanto, é imprescindível lembrar que a objetividade do mundo institucional, por mais sólida que seja, é uma objetividade construída pelo homem. Portanto, a relação entre o homem, como produtor, e o mundo social, como produto, é dialética, ou seja, atuam reciprocamente um no outro.

Há uma relação fundamental entre três momentos dialéticos da realidade: “A realidade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um



produto social” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.88). Sendo assim, qualquer análise do mundo social precisa contemplar esses três aspectos.

O segundo conceito fundamental proposto no livro é o de legitimação, que complementa e sustenta o processo de institucionalização, pois o mundo institucionalizado precisa de meios de justificação e explicação, tendo em vista que o significado inicial das instituições é inacessível aos novos membros em termos de memória. Por isso, é necessário interpretar os significados institucionais de diversas formas legitimadoras, “a lógica não reside nas instituições e em suas funções externas, mas na maneira em que estas são tratadas na reflexão que delas se ocupa” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.91).

Para esse processo de interpretação e transmissão constante dos significados institucionais a linguagem é o instrumento fundamental, pois assegura a superposição da lógica sobre o mundo social objetivado e o cumprimento da função da legitimação: tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de primeira ordem que foram institucionalizadas. Assim, a legitimação ocorrerá quando as objetivações da institucionalização terão que ser transmitidas a uma nova geração, de forma a justificar, com base em valores e conhecimento, a ordem e as normas dos imperativos institucionais. Compreendemos, que através de processos comunicativos que organizem os significados institucionais pela linguagem comum dos atores é possível a justificação dos motivos daquela estrutura e dinâmica organizacional, pois “a legitimação não apenas diz ao indivíduo porque deve realizar uma ação e não outra, diz-lhe também por que as coisas são o que são” (BERGER E LUCKMANN, 1985, p.129).

Por fim, a legitimação ocorre em diferentes níveis: a legitimação incipiente: transmissão de conhecimento e valores através de um sistema de objetivações lingüísticas da experiência humana, caracterizando-se por uma fase pré-teórica; a legitimação com proposições teóricas: utilizados esquemas explicativos que relacionam conjuntos de significações objetivas; legitimação com teorias explícitas: quando um setor é legitimado devido a um corpo diferenciado de conhecimentos; legitimação por universos simbólicos: quando corpos de tradição simbólica integram a ordem institucional em uma totalidade simbólica, que não podem ser experimentadas na vida cotidiana, mas todos os setores da ordem institucional encontram-se num quadro de referencia global.

Nessa busca de permanência institucional através de processos de legitimação, consideramos que a socialização entre indivíduos através de interações é continuamente



e amplamente incompleta, são processos circulares na procura da conservação de certa simetria entre a realidade objetiva e a realidade subjetiva. Sendo que a reflexão proposta por Berger e Luckmann (1995) pode ser remetida às organizações de atuação dos profissionais de Relações Públicas, onde sua função é exatamente conseguir manter a identidade organizacional, através de estratégias que legitimem sua existência na sociedade contemporânea. No entanto, faz-se necessária uma revisão dos conhecimentos e valores institucionalizados e certa adaptação à dinâmica da sociedade contemporânea, pois flexibilidade e consciência dos princípios organizacionais são, além da capacidade de legitimar-se, diferenciais competitivos.

Noções de Cultura Organizacional

Pensar em cultura implica pensar em hábitos, costumes, ritos, dentre outras manifestações culturais, ações pelas quais observamos a cultura, entendida como relação do homem com o mundo em que vive. Por isso, muitos autores, como Freitas (1991) e Alves (1997) preocupam-se em esclarecer os conceitos acerca da cultura organizacional, bem como posicioná-los contextualmente, tendo em vista seu caráter mutante e diverso, exemplo disso é que a cultura organizacional surgiu nos anos 90 como um novo modismo, que se lançava de forma fugaz e não permanente. No entanto, hoje se fixa como diferencial competitivo para as organizações, pois é capaz de agregar valores institucionais e de mercado à produtos e serviços.

O conceito de Schein (1989) é até hoje referência para o estudo da cultura organizacional: “Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN apud MOTTA, 1997, p.275). Sendo a partir desse conceito que diversas reflexões, acadêmicas e profissionais, acerca do estudo e análise da cultura organizacional têm se realizado.

Maria Ester Freitas (1991) chama a atenção para que, apesar de não estar mais sendo considerada um modismo, a abordagem cultural das organizações permanece fragmentada e de difícil apreensão integral e consensual pelos teóricos e práticos da área. Conforme a autora, a fragilidade conceitual-metodológica, objeto de muitas críticas, é dada também pelo fato de que as reflexões tendem a autonomizar a cultura organizacional sem considerar os fenômenos sociais que a envolvem. Freitas (1991)



propõe a cultura organizacional como instrumento de poder político que permeia todas as relações organizacionais, de forma que a cultura não é o veículo de um poder visível, mas que pode ser organizado por ela de maneira sutil e quase imperceptível. A autora apresenta a cultura como um conjunto de representações imaginárias sociais, além de agenciadora de sentidos e significados.

Não há uma única definição de cultura, visto que ela permeia diferentes áreas, como as ciências sociais, e, por isso, o seu conceito apresenta variações. Porém, o consenso entre esses conceitos, de acordo com Alves (1997), estabelece que a cultura refere-se a um sistema de padrões de comportamentos, hábitos, significados, crenças, normas e valores que constituem um modo de vida de um coletivo. Nesse sentido, a cultura atua como fator de diferenciação social, de modo que uma cultura também inclui as suas relações com outras culturas. Podemos dizer que cada realidade cultural tem sua lógica própria, mas uma cultura também é o resultado da relação entre as culturas, ou seja, a definição de uma cultura se dá na sua relação com as outras realidades culturais. Cabe ressaltar a importância de observar os fenômenos culturais no contexto em que se constituem, visto que é difícil de compreender determinadas práticas culturais fora do universo simbólico do qual fazem parte.

Um mapeamento da literatura sobre cultura organizacional é desenvolvido por de Maria Ester de Freitas (1991) e abarca diversas linhas de pesquisa que se dedicam a análise desse tema. No seu estudo, a autora apresenta os principais teóricos referentes às questões abordadas, as pesquisas desenvolvidas e suas contribuições relevantes, desse modo, desenvolve uma pesquisa bibliográfica que estabelece um referencial básico que integra diferentes visões sobre o assunto.

Para diversos antropólogos e sociólogos, a cultura consiste em um agrupamento de significados, organizado por meio de representações e símbolos. Nessa perspectiva, o analista organizacional torna-se intérprete, decodificador do significado da organização contemporânea, conforme afirma Freitas (1991). A pesquisadora expõe o intenso discurso a respeito de cultura organizacional que marca os anos 80, justificado, em parte, por um declínio da produtividade norte-americana e o aumento da competitividade japonesa e conseqüente interesse pelas suas técnicas.

O estudo mostra que é seguida uma base conceitual da Antropologia para a compreensão da cultura organizacional, acarretando em aspectos diferenciados de acordo com as correntes teóricas. Basicamente, a cultura organizacional insere-se em duas concepções: como algo que a organização é ou como algo que a organização tem.



Para Alves (1997) há duas principais concepções de cultura: a primeira entende o social e o cultural como aspectos distintos, porém inter-relacionados, cujas concepções implicam na pesquisa da cultura organizacional como uma variável interna à organização (podemos entendê-la como algo que a organização tem); a segunda concepção considera um sistema sociocultural único, composto pelo social e pelo cultural, por essa visão, a cultura organizacional consiste numa variável superestrutural, cujo gerenciamento é complexo.

Para discutir a questão da cultura organizacional é fundamental a exposição de conceitos-chave, como cultura e organização. Nesse sentido, segundo Alves (1997), a empresa pode ser concebida como estrutura de responsabilidades e deveres, com tarefas distribuídas entre os participantes, na qual observa-se relações de papéis e de poder. Pode ser ainda entendida como reprodutora de artefatos culturais que geram significado às ações coletivas, visto que o “sistema dinâmico de símbolos, rituais, crenças e valores compartilhados na empresa fundamenta um conjunto de conhecimento e práticas sociais” (ALVES, 1997, p.7). Esse quadro de referências une os membros da organização e orienta seu comportamento.

A cultura de uma organização se apresenta como “um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação” (ALVES, 1997, p.10). O autor explica que a cultura organizacional é um aspecto muito relevante para uma empresa, mas que não pode ser observada ou sentida facilmente por estar disfarçada por fatores mais visíveis. A cultura é observada indiretamente, enquanto as representações culturais são percebidas de modo direto, na quais, segundo o autor, agimos para revigorar a cultura.

Os elementos da cultura mais presentes da literatura sobre o tema são: valores, crenças/pressupostos, ritos/rituais/cerimônias, estórias/mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. A identificação da cultura se dá, basicamente, por meio da observação e análise desses elementos. De modo geral, a cultura organizacional tende a ser entendida como algo que permeia todas as unidades da organização e busca o consenso de comportamentos e atitudes, dessa forma, torna-se possível falar da cultura como um instrumento de controle nas organizações, produzindo passividade entre seus participantes. Nesse sentido, Freitas (1991) discute a existência de uma contracultura organizacional, cuja concepção pressupõe assumir a coexistência de culturas na



organização e, por isso, torna-se polêmica. A autora descreve que são raros os estudos que tratam da temática da contracultura, a qual expressa formas de resistência e conflitos que indicam lacunas no poder formal e uma limitação do poder da cultura.

Freitas (1991) discute a possibilidade de se mudar ou não a cultura. A mudança cultural diz respeito à definição de uma maneira diferente de fazer as coisas, com base em novos valores, símbolos e rituais. Frente a essa questão, aqueles que entendem a cultura como produto social dos grupos não acredita na mudança organizacional a partir da cúpula administrativa, enquanto quem acredita na cultura como criação dos líderes, acredita na mudança de cultura dessa maneira. A autora aponta que o segundo grupo tem desenvolvido métodos de diagnosticar a necessidade de mudança cultural.

Uma tendência no que se refere ao poder nas organizações é exposta por Alves (1997), segundo ele, depois de regeer a repressão e a punição passa-se para a fase de interiorização e normalização, a fase da ênfase no cultural. Nesse ambiente, destaca-se a cultura organizacional como elemento básico nos sistemas administrativos, observa-se a atuação da cultura empresarial respondendo a uma função de controle. Também Freitas (1991) reconhece que a cultura organizacional atua suprimindo uma função de controle nas organizações, nas quais os valores estabelecidos são reproduzidos e acabam tornando-se naturalizados.

De acordo com Alves (1997), os elementos da cultura organizacional são compartilhados pelos membros da organização e servem para orientar para um comportamento desejado, ao mesmo tempo em que há uma cultura que permeia toda a organização, existem as subculturas internas à mesma. A existência de subculturas não prejudica a cultura organizacional desde que haja espaço para as representações culturais comuns.

Entendemos como essencial para demonstrar as diferentes concepções de cultura o debate trazido por Freitas (1991) sobre cultura única e múltiplas culturas em uma organização, ou seja, se é possível duas organizações terem a mesma cultura e se uma organização pode ter múltiplas culturas. Sobre a primeira, de acordo com a literatura, a concepção parece ser de que para a cultura ser vista como razão de um desempenho superior da organização ela não deve ser possível de imitar. Ou seja, a cultura dita como forte, que se entende que dá unicidade à organização não pode ser a mesma em outra empresa. Já a questão da multiplicidade cultural em uma organização está baseada nas diferentes concepções de cultura. Há aqueles que entendem a cultura como algo que parte do alto escalão da organização, ou seja, como processo de imposição de uma única



cultura, em contrapartida, há os que defendem a probabilidade das organizações abarcarem múltiplas culturas, reconhecendo as diferenças entre grupos e indivíduos que modelam a cultura da organização de forma diferente em cada situação, quer dizer, como uma construção cultural.

O que se observa pelas reflexões é que o levantamento da cultura organizacional não consiste numa tarefa fácil e que não há como estabelecer padrões para essa análise, apesar de ser possível delinear algumas tendências. Outra questão que se destaca consiste nas divergências que cercam as concepções sobre a cultura organizacional e seus aspectos centrais, evidenciando, dessa forma, a riqueza do tema e a importância de se desenvolver pesquisas na área.

Frente a esse panorama conceitual estudos atuais demonstram novos olhares acerca da cultura organizacional, como Marlene Branca Sólido (2006), que parte da idéia de que as relações dos sujeitos com as organizações e deles entre si acontecem a partir de suas próprias motivações antes mesmo de se darem pela aceitação/introjeção de padrões culturais organizacionais. Para a autora “o que não se pode esquecer é a existência de uma série de processos psicológicos inconscientes que se atualizam na relação indivíduo/organização e que não podem mais ser ignorados numa relação responsável e ética” (SÓLIO, 2006, p. 10).

De acordo com Gustavo Luis Gutierrez (1999), em uma empresa todos os membros têm planos individuais de ação e articulam suas relações em função de seus objetivos pessoais ou compartilhados de acordo com seus interesses. Esses objetivos são relacionados, segundo o autor, e não subordinados aos objetivos maiores da organização. Nesse sentido, discute-se a dificuldade de entender a empresa como coletivo, visto que os seus membros agem de acordo com finalidades pessoais.

A empresa deve ser vista, sugere o pesquisador, como um grande conjunto de grupos mutáveis, que cooperam de acordo com cada situação, de forma que o membro da organização participa de vários grupos e prioriza a busca racional de seus objetivos pessoais. Ele apresenta a proposta de uma gestão comunicativa para as organizações, nas quais sugere implantar um tipo de gestão em que prevalecem os valores do mundo da vida e em que as pessoas exercem a ação comunicativa para negociar um consenso entre todos. Tal proposta vai ao encontro do atual estudo de Marchiori (2008) quando propõe que

Toda organização tem um conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano (...), desta forma,



os comportamentos pertinentes a uma determinada organização são adquiridos por meio de um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto dos seus membros. Isto necessariamente envolve comunicação (MARCHIORI, 2008, p.2)

A reflexão de Marchiori (2008) considera que cultura e comunicação são imprescindíveis para o ajuste do sistema organizacional. Diante disso, compreendemos que a cultura organizacional pode ser considerada, por nós profissionais de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, como construída socialmente por todos os autores envolvidos nos processos comunicativos que estabelecem a linguagem e as relações organizacionais. Logo a compreensão dos processos de institucionalização e legitimação, que também são processos de aprendizagem e transmissão de conhecimento, como integrantes do cotidiano organizacional nos auxilia apreender a realidade tão complexa que é nosso contexto de atuação.

3. Considerações finais

Na primeira parte desse artigo é afirmado que a estrutura social é a soma das tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas, o que torna inacessível concordar que a cultura organizacional pode ser imposta por líderes ou dirigentes de forma simplista. Pode-se sim, dizer que a cultura organizacional é construída através de interações sociais entre todos os atores, e que essas interações podem ser planejadas, organizadas e proporcionadas pela organização.

Em outras palavras, reafirma-se que a cultura e a comunicação são responsáveis pela permanência e evolução organizacional. Diante disso, é possível nos apropriarmos da lógica dos processos de institucionalização e de legitimação em estratégias cotidianas inseridas em planejamentos de comunicação, pois, como já dito, através da linguagem possibilitamos tornar presentes objetos ausentes espacial e temporalmente, o que é imprescindível em uma sociedade cada vez mais distante, porém cada vez mais conectada.

Através da comunicação, a cultura organizacional e seus valores podem transcender a realidade (física do aqui e do agora) sem limitar a transmissão de sentido a novas gerações, a novos colaboradores, a novos clientes, pois além de transcender o espaço físico e geográfico, pode reforçar a teia de significados, institucionalizando relacionamentos e buscando a legitimidade dia após dia.

As interações, ou as relações entre organizações e seus públicos, são as objetivações da expressão humana que servem como índices duradouros dos processos



subjetivos. Os índices-linguagem devem ser acessíveis e visualmente reconhecidos transformando-se em ações e emoções do público, o qual pode reconhecer-se como construtor pleno da sua organização, logo, da cultura organizacional.

A linguagem negociada em processos comunicativos que objetivam a institucionalização e a legitimação organizacional fortalecem a cultura, pois a construção é coletiva. Ressaltamos que a objetividade do mundo institucional, por mais sólida que seja, é uma objetividade construída pelo homem. A relação entre o homem e o mundo social é dialética, ou seja, atuam reciprocamente um no outro, sendo a comunicação responsável pela construção e permanência da cultura, pois o fenômeno cultural se monta em um processo baseado em relações para suprir necessidades, se essas relações virarem hábitos, as práticas se institucionalizam e viram modelos culturais que deverão ser legitimados perante os mais variados públicos e em diversos tempos, preservando a identidade da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sergio. **Revigorando a cultura da empresa:** uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BERGER, Peter & L LUCKHMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis, Vozes, 1985.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional:** Formação Tipologias e Impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FRUTIGER, Adrian. **Sinais e Símbolos.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa:** maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação.** In: www.portal-rp.com.br/biblioteca_virtual/cultura_organizacional. Acessado em 20 de fevereiro de 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** Capítulo: Reflexões: Cultura organizacional e nossas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.



SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho**. Por uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SÓLIO, Marlene Branca. **A subjetividade dos sujeitos como componente da comunicação organizacional**. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa “Relações Públicas e Comunicação Organizacional”, XXIX Congresso Intercom, UNB – Brasília, 2006.