



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)  
*Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*  
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)  
ISBN 978-989-95500-1-8

---



## **Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações**

CARLOS RICARDO

*Instituto Português de Administração de Marketing* ~ cricardo@ipam.pt

### **Resumo:**

A realidade económica envolvendo actualmente o universo das organizações está em evolução, em consequência dos novos desafios provocados pela globalização, aos quais são obrigadas a corresponder, sob pena de verem reduzida a sua competitividade. Por outro lado, as últimas décadas são caracterizadas por alterações no domínio das novas tecnologias, com reflexos sobre a sociedade, dando lugar, nalguns casos, a novas formas organizacionais. Acresce, ainda, que o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional introduziu conhecimentos sobre a importância da comunicação em estratégias organizacionais.

A questão organizacional adquiriu um papel determinante na sociedade contemporânea e o pensamento social desde há muito sublinhou este facto. O seu reconhecimento é um dado universalmente reconhecido. De que modo e porque razão a questão comunicacional surge na modernidade são perguntas a que tentaremos responder, a partir de uma interrogação acerca do processo de secularização dos ritos e dos símbolos que gerem a regularidade da vida colectiva das organizações.

O modo como é encarada a comunicação nas organizações, o papel que lhe é reconhecido na constituição das realidades sociais e individuais, a importância que lhe poderá ser atribuída no futuro, são aspectos que evidenciam uma situação paradoxal. Se, por um lado, cada vez mais autores reservam importância a esta problemática, por outro lado, as respostas que se encontram estão longe de denotar coerência. Numa altura em que o próprio discurso científico se tornou um factor de incerteza, a questão da cultura organizacional e da comunicação é relançada para defesa de novas orientações científicas, de correntes da emergência de novos paradigmas.

### **Palavras-chave:**

Cultura, simbolismo e comunicação organizacionais

---

### **Cultura Organizacional**

A noção de cultura organizacional, que não é uma criação das ciências sociais, apareceu referida pela primeira vez nos anos 70 no mundo empresarial dos EUA, designada como *corporate culture*, conhecendo rapidamente grande sucesso e o interesse pela sua aplicação prática originou um amplo debate, a partir da tomada de consciência da importância do factor cultural nas práticas de gestão e na crença no facto de a cultura poder constituir um factor de diferenciação das empresas com sucesso.

Em França, aparece no discurso dos empresários, com a designação de *culture d'entreprise*,

sendo significativo que a noção se tenha desenvolvido num momento de fusões e aquisições, pelo que seja provável que o sucesso obtido se tenha ficado a dever ao facto de parecer que o tema dava uma resposta às críticas que as empresas suscitavam em pleno período de crise económica.

O uso da noção de cultura organizacional representava um meio para obter dos trabalhadores a identificação com as empresas e a sua adesão aos objectivos definidos. A cultura organizacional deveria acentuar a importância do factor humano, ganhando créditos para atenuar as consequências negativas da crise, credibilizando os actos de gestão, ao jogar com a polissemia do termo cultura.

As empresas depressa procuraram obter vantagens da aplicabilidade do conceito à gestão, no sentido de responderem aos desafios com que confrontavam numa sociedade complexa e plural. Foi neste contexto que surgiu o conceito de «gestão pela cultura», que desloca a ênfase do domínio técnico para o domínio do simbólico, preocupando-se com a procura de mecanismos integradores que racionalizem e tornem previsíveis os comportamentos organizacionais.

Durante a década de 80 a análise da cultura organizacional deu um salto qualitativo em termos teóricos e ganhou credibilidade juntos dos investigadores, o que se deve ao desenvolvimento de estudos de grande dimensão sobre as características culturais de empresas com sucesso e à criação de modelos teóricos integrados<sup>1</sup>.

A cultura organizacional, apesar da popularidade de que hoje se reveste, permanece ainda uma noção que necessita de clarificação: Qual é o seu estatuto científico, qual a sua génese teórica e que objectivos visa o seu estudo? É uma moda que encontrou aceitação nos meios universitários e empresariais, estando destinada a ter um sucesso efémero?<sup>2</sup> É uma visão nova que pode contribuir para melhorar o quotidiano das organizações, nomeadamente sobre a acção de organizar e o acto de comunicar?<sup>3</sup> Este debate tem sido alimentado pelo confronto de correntes com diferentes concepções, que se distinguem pelo nível de análise em que se situam e pela focalização que adoptam.

Pretendendo responder às questões formuladas, optamos por privilegiar o nível *explicativo* (Louis, 1985), defendendo a posição de que a cultura organizacional constitui uma metáfora, cujo conceito utilizado no contexto organizacional tem em vista dois objectivos: um, diz respeito à construção de modelos; o outro, perspectiva a metáfora como mecanismo sincrónico da organização, a partir do qual a experiência é seleccionada e codificada, proporcionando um quadro de referência que permite interpretar a realidade, gerador de diferenças no campo simbólico.

A metáfora «cultura» é uma metáfora emergente<sup>4</sup>. O seu surgimento é inovador, correspondendo a uma inflexão significativa no pensamento organizacional, permitindo, por comparação com as outras metáforas aceites, ver e descobrir aspectos habitualmente descurados pelas abordagens tradicionais, que concedem importância aos aspectos racional e formal da vida organizacional, ignorando o seu lado simbólico ou não compreendendo a sua importância.

---

<sup>1</sup> Nomeadamente, estudos sobre organizações japonesas competitivas (Ouchi, 1982); análise dos valores que caracterizavam organizações de sucesso (Peters & Waterman, 1982); estudos com base no modelo integrado de Schein (1985), que permite uma definição operacional de cultura organizacional (artefactos, valores e pressupostos básicos).

<sup>2</sup> Miranda (2002) afirma: « (...)se há palavra obsessivamente empregada é a de 'cultura'. De facto, é uma espécie de 'universal', que entra em compostos de todo o género. Vivemos na época do 'multiculturalismo', mas também das 'culturas locais', da 'Macdonalizacao da cultura' ou da sua 'americanizacao', sem esquecer a 'cultura empresarial', a 'cultura política' ou a inefável 'política cultural' dos Estados contemporâneos (...).»

<sup>3</sup> Nesta reflexão não faremos claramente distinção entre os conceitos de «cultura de organização» ou «cultura de empresa», usando, de preferência, a designação de «cultura organizacional», na linha de Sansaulieu (1987) embora o conceito de «cultura de empresa» seja mais lato.

<sup>4</sup> Smircich (1985) esclarece: «*culture could be a paradigm for understanding organizations and ourselves*». Neste sentido, o paradigma a que se refere aproxima-se do que outros autores designam como «paradigma interpretativo». Porque as organizações são um fenómeno cultural e a cultura contemporânea é uma cultura organizacional, então, argumenta aquela autora, «a organização é o paradigma da cultura actual e o paradigma cultural é o novo paradigma das organizações».

Na verdade, uma organização é uma realidade simbólica, habitada e construída por seres dotados de capacidade de simbolização, socialmente interactivamente mantida, assente sobre uma ordem negociada e precária, estando dependente da acção dos diversos actores que participam na sua construção e manutenção. A cultura é um elemento estrutural e estruturante e não um elemento decorativo ou substitutivo da organização.

Enquanto cultura, a organização dispõe de meios para se representar e proporciona um contexto para a interpretação de símbolos e referências comuns, que estão na origem de valores colectivos e de sentimentos de pertença. Um dos objectivos da acção organizada é a preservação da identidade cultural das organizações. O conjunto de valores, de objectivos, de intenções e convicções indiscutíveis partilhados pelos membros de uma organização, pode ser definido como a sua cultura organizacional ou, mais precisamente, o seu paradigma cultural.

Uma das vantagens do conceito de cultura é facilitar a tomada de consciência dos pressupostos que estão na base das opções, pois assume a realidade como um processo simbólico, o que implica investigar a cultura como uma construção social, permitindo captar aspectos da vida organizacional que escapam às outras metáforas, ainda dominantes.

A organização remete para a acção comunicativa dos seus membros e estruturar, coordenar e gerir são actos comunicativos que a existência de uma cultura comum viabiliza. Considerada como paradigma emergente, a cultura implica uma atitude: em vez de reduzir ou eliminar a incerteza e a complexidade, procura integrá-las, em vez de lidar com a organização como um dado pertencente à ordem natural, dá realce à natureza constitutivamente simbólica da vida organizacional.

A cultura é um quadro simbólico que identifica a empresa, que se constrói através da interacção social e da comunicação. Enquanto processo interactivamente comunicativo, a empresa pressupõe uma constante actividade interpretativa, da qual está dependente a sua construção social e a sua manutenção, através do qual a empresa é uma cultura.

As organizações funcionam como veículos de transmissão do simbólico, cujo significado e partilha pelos seus membros confere finalidade às práticas organizacionais. Como mecanismos sintetizadores ajudam a mostrar como comportamentos que parecem irracionais são funcionais para alguns dos elementos. Daqui resulta o conceito de cultura organizacional composto por duas dimensões: fenomenológica/descritiva, que engloba práticas que comunicam significados e substantiva/avaliativa, que compreende os valores da organização e as normas que desempenham a função integradora.

Nesta situação, salientam-se dois modelos: o primeiro, preocupado com os resultados práticos, defende que a gestão pela cultura é um aperfeiçoamento do processo organizacional. A integração realiza-se através de uma única, singular e forte cultura, que desempenha uma função de controlo do comportamento dos membros, centrando a atenção ao nível da cultura externa à organização e ao nível do simbólico existente no seio da organização<sup>5</sup>.

O segundo, acentua a dimensão plural das organizações, preocupando-se com a diferenciação das culturas no seu seio, ou seja, com o problema das identidades no espaço organizacional, procurando a integração assente na especificidade de cada grupo, o que implica uma ordem negociada na superação das divergências entre os diferentes interesses e os objectivos previamente definidos e a aceitação de os indivíduos e os grupos agem como possuidores de uma identidade

---

<sup>5</sup> É fácil reconhecer o benefício que os dirigentes das organizações extraem desta noção, ao admitirem que a cultura não depende dos trabalhadores, mas é pré-existente e se lhes impõe. Não aderir à cultura da organização seria excluir-se da mesma. O conceito de «cultura» não anda longe de um regresso à ideia antiquada do «espírito da casa», cuja exaltação caracterizou durante muito tempo os gestores europeus profundamente marcados pelo paternalismo e por uma concepção familiar de autoridade. A ideologia subjacente a esta perspectiva é a da harmonia familiar, do consenso e do apagamento das contradições.

própria. Esta perspectiva implica que as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas do meio em que se inserem e que no seu seio se podem desenvolver culturas igualmente diferenciadas<sup>6</sup>.

Um campo de análise da cultura organizacional tem raízes na abordagem racional das organizações, dando ênfase ao controlo, defendendo e promovendo a gestão e a mudança cultural, considerando a cultura como uma das variáveis organizacionais, a par de todas as outras. Esta perspectiva considera a cultura como a variável integradora do factor humano, que deve ser gerida para aumentar a eficácia da organização e alcançar os objectivos de adaptação externa e de integração interna. A relação da cultura com as outras variáveis deve ser harmónica e ter um papel privilegiado no processo de mudança. Neste caso, diz-se que «a organização *tem* uma cultura»<sup>7</sup>.

Na actual situação, as organizações são cada vez mais pressionadas a diversos níveis (competição internacional, força de trabalho flutuante e descontente, etc.), a cultura não pode ser facilmente manipulada para servir os interesses da gestão, porque existe uma teia complexa de experiências construídas socialmente, que engloba estruturas variadas. Deste modo, os gestores não podem impor certas formas de cultura, mas sim tentar desenvolver as capacidades potenciais das diferentes culturas já existentes. A perspectiva antropológica não separa a organização da cultura, defendendo que a organização não é uma entidade homogénea e exterior aos indivíduos que dela fazem parte, mas é construída pela interacção dos seus membros. Esta visão muda a utilidade do conceito de cultura, identificando a organização como um sistema de conhecimentos, incluindo elementos que permitem aos membros comunicar entre si a experiência pessoal e o saber colectivo: Neste caso diz-se que «a organização é uma cultura».

Apesar de representarem respostas diferentes para problemas específicos, as duas visões usam a cultura para estruturar o estudo das organizações como fenómeno social, considerando a organização como uma forma de comunicação e o mundo social como um modelo de relações simbólicas resultantes do processo contínuo de interacção

A cultura influencia a forma como a organização e os seus membros entendem o ambiente e as mudanças que aí se operam, definindo o seu papel e os tipos de comportamento individual e colectivo julgados como desejáveis e legítimos. A cultura é, ao mesmo tempo, global e específica. Tem por base a evolução histórica e intransmissível de uma organização no seio da qual se forjam e determinam as relações entre os seus membros, as suas percepções, decisões e formas de comportamento.

*O facto de as empresas serem vistas como culturas representa uma nova etapa no pensamento organizacional. A cultura está na origem de um novo paradigma e a cultura organizacional distingue-se pelo objectivo que visa, possibilitando um olhar comunicacional sobre o acto de organizar.*

---

<sup>6</sup> Alguns estudos enfatizam o papel da cultura nacional na determinação das culturas organizacionais. Outros salientam que as organizações não apresentam culturas distintas ou diferenciadas da cultura das unidades sociais mais vastas em que estão inseridas. Outros comparam organizações multinacionais para identificar diferenças de raiz nacional, onde o ponto de partida já não é a cultura dos países de origem dessas organizações. Outros, ainda, associam a cultura de uma organização à sua história e aos seus fundadores, os quais seriam os criadores dos símbolos e modalidades de entendimento que constituíram o núcleo permanente da respectiva cultura, acentuando o papel dos líderes, históricos e actuais.

<sup>7</sup> Esta corrente de opinião subscreve o que se classifica como *corporate culture* ou *organizational culture*, aceites nos EUA. No modelo da *corporate culture* a integração social realiza-se através da uma única, singular e forte cultura, que desempenha uma função de controlo do comportamento dos indivíduos e centra a sua atenção ao nível da «cultura externa» (Hofstede, 1987) e ao nível do «simbólico» existente na vida de empresa, no passado e no presente (Schein, 1985; Thévenet, 1987).

## Cultura e subculturas <sup>8</sup>

A Sociologia põe em evidência um universo cultural que resulta da heterogeneidade social das diferentes categorias de trabalhadores, que não chegam às organizações culturalmente desprovidos. Em primeiro lugar, porque existe um nexó entre cultura e acção individual, ou seja, é através dos comportamentos individuais que se pode identificar uma determinada cultura. Em segundo, porque os modos de pensar, sentir e agir próprios de um determinado contexto cultural podem existir de modo formalizado (normas, rituais, etc.) ou com um nível mínimo de formalização (relação com amigos de longa data, corporativismo, etc.). Um outro aspecto reside no facto de a cultura ser partilhada por uma pluralidade de indivíduos.

Os elementos culturais não são fruto de processos hereditários, mas são transmitidos graças à aprendizagem. No seio de um mesmo universo cultura, há que distinguir as competências específicas individuais e os conhecimentos gerais comuns a todos os indivíduos, existindo outras alternativas, em relação aos quais os indivíduos podem realizar a sua escolha. Todo o sujeito pode enfrentar os diversos comportamentos sociais e estes elementos individuais podem vir a fazer parte de um património comum. Os aspectos aprovados e obrigatórios da cultura são universais, ao passo que os alternativos constituem a parte facultativa.

Em situações conjunturais, as culturas alternativas tornam-se tão numerosas que reduzem os aspectos universais. A noção de cultura organizacional designa os resultados dos confrontos entre os diferentes grupos sociais que compõem a organização e a sua cultura organizacional constrói-se nas suas interações.

Noutro plano, fala-se de contracultura no caso em que uma subcultura, em desacordo radical relativamente à cultura dominante, rejeita de modo consciente algumas das normas sociais mais importantes. Os fenómenos de contracultura nas sociedades modernas são uma forma de manipulação da cultura global, de referência à qual pretendem opor-se, jogando com o seu carácter problemático e heterogéneo. Longe de enfraquecerem o sistema cultural, contribuem para renovar e desenvolver a sua dinâmica. Um movimento de contracultura não produz uma cultura alternativa face à cultura que denuncia, sendo apenas uma subcultura.

Os sociólogos interrogam-se sobre a questão da continuidade das culturas específicas dos diferentes grupos sociais. Para responder, recorrem à noção de socialização, entendida como sendo o processo de integração de um indivíduo numa dada sociedade através da interiorização dos modelos culturais próprios da sociedade em causa.

No que se refere às organizações, na medida em que crescem e se diferenciam, vão aparecendo grupos estáveis a que correspondem diferentes (sub)culturas. O esforço de integração depende do número de subculturas identificadas. Nessa perspectiva, não se pode falar de uma cultura homogénea, mas de cultura dominante e de diversas subculturas que partilham os pressupostos básicos comuns, os quais fornecem uma abordagem unificada da realidade<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Considera-se «subcultura» um subconjunto de membros de uma organização que integram regularmente um conjunto mais vasto, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização, partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas do grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo.

<sup>9</sup> Uma organização começa por ser um grupo restrito de pessoas, com uma missão, estrutura e objectivos comuns definidos. A cultura emerge em consequência da experiência partilhada dos seus elementos, pelo que qualquer grupo de pessoas, onde exista uma história comum, tenderá a desenvolver uma cultura própria, que constitui a marca distintiva desse grupo. O grupo inicial tende a aumentar e a encontrar-se dividido em unidades específicas, constituindo grupos formais, os quais englobam unidades mais pequenas, também grupos formais.

O impacto que as teorias da gestão pela cultura obtiveram na aplicação do conceito de cultura organizacional está patente no número de tipologias que apareceram no decorrer das últimas décadas, com leituras e classificações muito diversificadas<sup>10</sup>.

As subculturas geográficas (Hofstede, 1987), são associadas a organizações que operam em diferentes regiões ou países. As unidades locais são influenciadas pelas culturas das regiões onde operam, afastando-se da cultura da empresa-mãe. Na generalidade resultam de unidades autónomas resultantes de fusões. Por outro lado, estas situações deram origem a que se encarassem as culturas nacionais como verdadeiras subculturas no interior de uma mesma multinacional.

As subculturas departamentais e funcionais surgem em sectores com especialistas com tarefas específicas, que têm uma linguagem e objectivos próprios e meios para os realizar. Surgem como resultante da divisão da organização em unidades de produção diferentes, em resultado da burocracia, da divisão horizontal ou das categorias profissionais, cuja distinção é importante nos países com forte estratificação social, em que o sistema de castas continua a estar presente na sociedade (Thévenet, 1987).

As subculturas de oposição estão associadas a grupos com características corporativas, que estão em oposição ao grupo dominante. De sinal contrário, identificam-se as de direcção, quando existe uma cultura de elite oposta às subculturas de base e que, em regra, emergem em organizações do tipo burocrático (Sainsaulieu, 1987).

Partindo do princípio de que o sistema de recompensas determina uma configuração cultural particular (Sethia & Glinow, 1984), construiu-se uma tipologia definindo eixos de interesse centrados nas pessoas e nos resultados. Por outro lado, tendo em conta os elevados custos com a formação profissional ligados à actual tendência para mobilidade no mundo do trabalho, outra tipologia destaca a importância que o recrutamento e selecção adquirem, referindo que os candidatos podem ser classificados em função da sua predisposição para se integrarem na cultura existente (Wiener, 1987).

Com base nos testes sobre as probabilidades de sucesso de uma gestão participativa, outra tipologia identificou a existência entre estilos de gestão e círculos de qualidade (Bosch *et al*, 1985). Outra tipologia defende que o factor importante é o tipo de transacção contratual que liga o indivíduo à organização, num processo de troca com regras que garantem a satisfação dos respectivos interesses (Ouchi, 1982).

*O reconhecimento da existência de subculturas nas organizações reforça a ideia de que o fenómeno cultural é complexo, revelando que a cultura não é apenas a dos dirigentes, mas é um património comum que resulta da combinação de todas as outras culturas existentes nos respectivos ambientes. A cultura é um conjunto de sinais exteriores que reflectem a imagem de uma organização e o resultado de um processo de criação, de experimentação e de selecção de normas e valores.*

## **Simbolismo organizacional**

Um símbolo não se pode reduzir a uma metáfora, pois está investido de um valor que, traduzindo uma ideia, inculca uma determinada atitude ética. Os estudos sobre organizações concedem mais importância aos aspectos racionais da vida organizacional do que ao seu lado simbólico. Contudo, quando entramos uma organização ficamos expostos a expressões simbólicas que foram criadas para despertar determinados efeitos. Os espaços físicos revelam marcas de

<sup>10</sup> Para este efeito, seguimos a descrição elaborada por Lopes & Reto (1990). Recentemente, encontram-se tipificadas diversas subculturas, nomeadamente as designadas de «modernização tecnológica», de «diferença ideológica» e de «ciclo de vida das organizações». Embora seja frágil a evidência empírica de que muitas destas tipologias se reclamam, a sua divulgação lança novas pistas de investigação.

estatuto, impõem imagens e reforçam capacidade de influência. As rotinas e procedimentos administrativos, também representam uma categoria de símbolos.

A utilização quotidiana dos símbolos remete para o processo comunicativo, ou seja, a forma como dar coerência à organização e como gerir os efeitos da cultura que a identifica. A actividade de organizar envolve o recurso a símbolos, partindo da ideia de que as organizações são sistemas socialmente construídos, que manifestam padrões de actividade cultural complexos, remetendo para fenómenos colectivos observáveis e realçando a natureza simbólica da realidade. A gestão simbólica é, portanto, complexa, dado que a criação de símbolos dificilmente pode ser contida no interior de um quadro normativo. O simbolismo organizacional é considerado uma dimensão da cultura organizacional, que tenta interpretar a experiência de uma realidade, usando símbolos retirados de outra realidade.

Simbolizar é um processo de fixação de experiências, cujas manifestações passam a constituir pontos de referência, originando o universo simbólico de que participam os membros da organização. As manifestações da cultura organizacional têm sido objecto de diferentes definições que se distinguem pelo nível de análise em que se situam e pela focalização que adoptam, mas a classificação das suas funções está longe de ser consensual. Apesar das diferenças que ainda subsistem, todas as definições têm de comum a importância que concedem ao conteúdo simbólico e ao papel que lhe é atribuído na actividade de organizar<sup>11</sup>.

A vida organizacional é rica em actividades simbólicas que contribuem para o desenvolvimento e diferenciação da organização, as quais podem resultar de forma consciente ou emergir de forma espontânea e inconsciente. O símbolo detém um carácter subjectivo, podendo corresponder a padrões de significado diferentes ou contraditórios. Pode ser criado com um significado específico e vir a ter um significado completamente diferente.

A perspectiva simbólica permite uma nova concepção das organizações, concebendo-as como realidades socialmente construídas. Esta visão dirige a atenção para a importância dos símbolos que tornam a vida organizacional possível, que legitimam a acção organizacional e que viabilizam o processo de organizar, concebendo-o como um processo comunicativo.

A linguagem impõe determinados esquemas de pensamento, incorpora persuasões implícitas e avaliações sociais, modela a percepção dos falantes e estabiliza a experiência. A sua importância vai para além do mero aspecto comunicacional. Com recurso à linguagem são criados símbolos, não limitados ao nome da organização e respectivo logótipo, que fundamentam o funcionamento organizacional e legitimam as actividades da organização e promovem ou publicitam o seu sucesso face ao exterior.

A cultura organizacional constitui um património simbólico e experimental comum e representa uma forma de aprendizagem com o qual os membros das organizações se identificam, participando na construção da realidade organizacional, através de várias formas de simbolismo. Os valores, que regulam e constituem o processo de organizar, são mantidos e reproduzidos através do seu uso. Esta visão é representativa da posição tomada sobre a relação entre o simbólico e o processo de organizar.

Os símbolos têm uma natureza descritiva, representando uma realidade que já existe, independentemente da sua forma simbólica. O papel do simbólico é predispor os agentes sociais a uma interpretação da realidade, organizar os valores, as regras e as atitudes de uma maneira particular e tendo um papel no estabelecimento da relação entre os agentes sociais e o sistema social

---

<sup>11</sup> Dandridge *et al* (1983), por exemplo, falam de «formas de cultura» e «operações simbólicas», propondo uma categorização em que distingue os seguintes níveis: *ideacional* (ideias, valores, ideologias, mitos e crenças); *comportamental* (ritos, gestos, procedimentos, usos e costumes); *espacial* (arquitectura, disposição e arranjo do espaço físico, bandeiras e insígnias).

onde se situam. Um dos resultados é a tendência para se falar da comunicação como uma actividade simbólica e ver-se a informação como produto dessa actividade.

Uma cultura implica um sistema de «representações», que define os problemas a tratar, as oportunidades e ameaças a enfrentar e os valores a preservar e que gera acordos sobre os objectivos e os meios necessários para os atingir. A noção do simbólico é genérica e uma das suas tarefas é reflectir a complexidade organizacional e delinear as condições do limite da relação entre simbolismo e cultura organizacional.

O simbolismo organizacional assegura a viabilidade das organizações, afirma-se como um modelo que privilegia os objectivos, fomenta a interdependência e a integração, conferindo identidade à organização. Em regra, as organizações são avaliadas através de critérios de eficácia e das acções que decorrem da sua responsabilidade social<sup>12</sup>.

*A abordagem do simbolismo organizacional revela sistemas de símbolos partilhados, entendidos como a manifestação mais visível da estrutura organizacional. A organização é um sistema auto-organizador, cuja acção tem em vista a realização de missões, o alcance de objectivos e a manutenção da sua existência, que se desenvolve num meio em que estão presentes outros sistemas com os quais está em relação.*

### **Comunicação organizacional**

É escasso o conhecimento sobre o modo como a comunicação deve ser gerida nas organizações modernas. No entanto, há um aspecto relativamente ao qual a maioria dos autores está de acordo: a convergência entre cultura e comunicação. As noções de comunicação e comunidade atravessam diversas perspectivas sobre a cultura organizacional.

O desenvolvimento de conceitos introduziu conhecimentos sobre a importância da comunicação, tendo a questão comunicacional adquirido um papel determinante nas organizações. A própria evolução da sociedade o reafirmou e o seu reconhecimento é hoje universalmente aceite.

Os estudos sobre comunicação organizacional sofreram uma importante viragem a partir dos anos 70, passando o processo de comunicação a ser considerado no contexto de uma reflexão mais vasta, que inscreve as múltiplas dimensões da problemática comunicacional no quadro das conhecidas contradições da sociedade contemporânea.

Do ponto de vista teórico, a comunicação organizacional tem origem em várias fontes e resulta de conceitos importados de disciplinas já estabelecidas. Tem vindo a emergir como uma área disciplinar autónoma, sendo objecto de reflexão prática e filosófica, nomeadamente utilizando a *Retórica* de Aristóteles como obra inspiradora.

A comunicação organizacional atingiu uma maturidade e inovação caracterizadas pela utilização do método científico em estudos empíricos de carácter experimental e de análise de conteúdo e na criação de modelos teóricos. A partir da década de 90, com a crescente utilização das TIC, encontram-se novas formas de investigar os comportamentos da comunicação organizacional e novas possibilidades têm sido exploradas, abrindo novas perspectivas acerca das premissas teóricas.

Redding & Tompkins (1988) introduziram uma visão alargada, em torno de dois temas: o comportamental-individual, que procura compreender a natureza das diferenças no desempenho organizacional por parte dos membros das organizações, e o sistémico-operacional, que incide na

---

<sup>12</sup> Peters & Waterman (1982) estabelecem a relação entre cultura e eficácia organizacional. Consideram «ser possível identificar as suas características (sentimento de pertença, espírito de equipa, percepção partilhada dos objectivos, capacidade de adaptação, etc.)» e afirmam que «para criar uma nova cultura basta manipular os símbolos, difundir histórias, encenar rituais e criar uma nova linguagem». A questão é a de saber se a cultura é manipulável e se a sua manipulação é desejável ou aceitável.



eficácia da comunicação organizacional, envolvendo o estudo das redes de comunicação e os canais utilizados.

Por outro lado, nos estudos sobre comunicação organizacional identificam-se dois níveis: a comunicação interpessoal, que analisa os pontos de vista do emissor (análise do discurso, técnicas de persuasão e retórica e do receptor (análise dos efeitos da comunicação no relacionamento interpessoal); e a comunicação organizacional, cujo objectivo é aplicar as teorias da comunicação ao estudo do comportamento e desenvolver conhecimentos que permitam melhorar a estrutura e as competências da comunicação.

A aplicação da teoria dos sistemas no domínio da gestão e da comunicação organizacional contribui para um maior rigor no estudo da comunicação externa, nomeadamente ao analisar a relação entre informação e ambiente organizacional e para a criação da identidade da organização.

Dentro da visão sistémica, a concepção simbólico-interpretativa, a comunicação é o processo gerador do comportamento organizacional e o resultado da interacção simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das competências comunicacionais é a de promover e gerir a criação de significados simbólicos na organização. Na concepção interactivo-sistémica, a comunicação é o conjunto de comportamentos sequenciais que ocorrem na interacção social, centrando-se na análise dos padrões de comportamento comunicativo.

Uma das essências do fenómeno comunicação é a sua continuidade, acontecendo em permanência. Seja qual for o ambiente em que o ser humano se encontre, a inevitabilidade e o funcionamento da comunicação são idênticos, isto é, hasverá sempre «alguém» levando em consideração «alguma coisa».

Ao falarmos em organizações, é inevitável que se refira o papel da comunicação, que é anterior ao estabelecimento de uma organização, mas deverá acompanhar todas a sua vida, porque esta precisa permanentemente de uma partilha de informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação está na base das actividades de cooperação entre os seres humanos, que é a mesma noção que preside às organizações.

Por outro lado, a informação, que é um produto da comunicação, é o elemento essencial na ajuda aos membros a interpretarem a realidade das suas tarefas, desempenhando um papel essencial em qualquer organização, desde a forma mais simples (ordens de serviço, por exemplo) até às mais complexas (relações públicas, por exemplo).

Dado o valor da informação, esta ser cuidadosamente adquirida, gerida e utilizada como qualquer outro activo da organização. A comunicação é uma actividade básica de qualquer ser humano, permitindo-lhe ter a informação indispensável à sua sobrevivência e manutenção de relações sociais, indispensáveis ao seu bem-estar físico e psíquico. Da comunicação nasce a capacidade de se organizar de forma a produzir os bens e serviços necessários para o efeito. É neste sentido que a comunicação adquire particular importância para a gestão de qualquer organização.

De uma função de «pessoal», emergente da Revolução Industrial, destinada ao controlo burocrático da utilização da mão-de-obra, surge na década de 80 o reconhecimento de que os trabalhadores são um recurso imprescindível, pelo que se passa a encarar a relação entre aqueles e a organização como a «gestão de recursos humanos». Nesta nova orientação, a gestão de pessoal passou a fazer parte das tarefas de qualquer gestor, cuja função é planejar, organizar, gerir, liderar e controlar o seu trabalho e o dos seus subordinados. A existência de uma área dedicada exclusivamente à gestão dos recursos humanos é importante, visto que as suas tarefas se destinam a promover acções necessárias para a eficiência da própria organização.

A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre ela própria e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior e a fazem circular interna e externamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar

informações, que lhe dão a capacidade de cooperar e se organizarem. A actividade da gestão de recursos humanos exige a recolha e difusão da informação da informação respeitante aos trabalhadores da organização, implicando processos comunicativos, ou seja, uma comunicação pensada e preparada para contribuir para o reforço da sua posição competitiva.

A análise do percurso histórico do entendimento sobre a comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos, permitirá encontrar as raízes do seu relacionamento. Na teoria clássica, que assentava na analogia entre a organização e a máquina, a comunicação era assumida como mero instrumento de comando e controlo. A escola das relações humanas resultou da reacção à visão restritiva e mecanicista da teoria clássica, que deu origem as estratégias de comunicação baseadas no aumento da satisfação dos trabalhadores e na realização do seu potencial humano, constituindo um grande passo no caminho da modernidade.

Com a teoria geral dos sistemas, a organização foi reconhecida como um conjunto complexo, composto por partes interdependentes, que interagem e se adaptam continuamente as transformações do meio ambiente e, nesta perspectiva, a comunicação passa a ser fundamental à identificação e desenvolvimento dos recursos, incluindo os humanos, necessários ao melhor desempenho organizacional.

Finalmente, a visão da organização como cultura deriva da perspectiva de que a vida organizacional tem uma poderosa natureza interpretativa, resultante da partilha de símbolos com significações próprias. Da forma como os membros da organização interagem resulta a identidade organizacional, ou seja, um fenómeno social que os conduz ao cumprimento dos objectivos e que serve para os informar sobre como interpretar e responder às exigências do meio ambiente.

Cada organização tem a sua própria cultura, a qual fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional, através de sistema de normas e valores. A criação e afirmação da identidade da organização aparece como a melhor forma de gerir os recursos humanos em direcção à missão organizacional, conduzindo à noção de flexibilidade, pelo entendimento de que a organização é um projecto comum na todos os trabalhadores, os quais devem encarar as mudanças como fundamentais a manutenção de posições competitivas.

A cultura cria a identificação necessária à satisfação e realização pessoal, bem como ao sucesso global, fornecendo informações sobre o que é a organização, para onde se dirige e qual o papel de cada um dos seus membros, usando canais de comunicação, formais e informais. A comunicação afirma-se como o elemento essencial à vida da organização, sendo o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura. As suas funções básicas fornecem aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura integrando-os nessa mesma cultura.

A evolução do pensamento sobre organizações e a comunicação organizacional estão intimamente ligados. À medida que a sociedade evolui, as perspectivas sobre e o funcionamento das organizações sofrem transformações, o que se repercute ao nível do entendimento do papel da gestão dos recursos humanos na gestão global da organização, bem como da função comunicação no seio da gestão do pessoal. Todas as orientações do estudo das organizações reconhecem a importância da comunicação e lhe reservam tratamento particular.

O papel da comunicação traduz-se no esforço para recolher e difundir informação relativa aos trabalhadores na organização, proporcionando à gestão dos recursos humanos uma mais-valia para o seu desempenho e para a sua afirmação no universo da gestão global. Daqui resulta um interesse crescente na área da comunicação, sendo que a tendência actual é para a defesa de uma gestão de pessoal participativa, que se traduz na criação de sistemas de comunicação descentralizados. A comunicação é hoje entendida como um poderoso meio de desenvolvimento individual dos colaboradores, envolvendo-os nos aspectos chave da vida organizacional, sendo vital para o desenvolvimento de uma função social moderna e valorizada.

Durante muito tempo coube à gestão dos recursos humanos a responsabilidade de informar os trabalhadores, o que era legitimado pela necessidade de conhecimento e relacionamento com os mesmos. Recentemente, com o desenvolvimento do conceito de comunicação externa, surgiu a necessidade de se criar uma função de comunicação autónoma. A partir da década de 90 proliferaram nas organizações os departamentos de comunicação, embora nem todos os teóricos estejam de acordo com esta especialização, mas esta visão parece ser a que está a conquistar mais adeptos entre os gestores.

A visão da cultura organizacional admite que a vida das organizações tem uma forte natureza interpretativa, decorrente da partilha de símbolos e valores com significações próprias, em função de uma vivência em comum. Esta visão considera que o comportamento é conduzido por modelos pela cultura interna, que fornece aos membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Nesta perspectiva, a comunicação tornou-se um instrumento privilegiado da gestão da identidade, sendo parte intrínseca do processo através do qual se cria a realidade organizacional.

Independentemente da estrutura que tenha a responsabilidade de gerir a comunicação, são requeridas competências «táticas» (codificação, transmissão e descodificação de informação) e «estratégicas» (que permitem interpretar correctamente a informação e criar valores e significados). As competências táticas passam pelas decisões tomadas na criação de mensagens e pelo apoio à comunicação. Nas estratégicas (domínio das perspectivas simbólico-interpretativa e interactivo-sistémica, já referidas), é o modo de interpretar que determina a eficácia dos actos comunicativos no conjunto de toda a actividade organizacional.

A implicação prática desta distinção conceptual significa que as competências comunicacionais devem combinar estratégias de intervenção comportamental com planos estratégicos que contemplem a melhoria da organização, isto é, as bases de conhecimento e as fontes de informação que as sustentam, de forma a permitir a emergência de visões partilhadas acerca da cultura e da envolvente organizacionais.

A comunicação, como processo pelo qual a direcção garante o envolvimento e desempenho de todos os membros, tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessárias para que todos possam conduzir-se nas suas tarefas e proporcionar as atitudes que promovem a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos. Estes propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipa e a melhor desempenho nas tarefas.

*A comunicação é um elemento crucial na motivação e avaliação dos membros da organização, ao fornecer-lhes um 'feedback' da sua 'performance', direccionando o seu comportamento para os objectivos específicos da sua actividade. A estrutura de comunicação das organizações define-se pela interacção que se estabelece entre a complexidade e a centralização. Contudo, comunicar eficazmente nas organizações exige o conhecimento que permita interpretar correctamente a informação, partilhar valores organizacionais e criar significados, através de discursos focalizados nos valores da sociedade envolvente.*

## **Conclusão**

No termo desta reflexão é necessário tecer algumas considerações sobre a problemática de que nos ocupámos. Não se trata propriamente de uma conclusão, porque o objectivo não era uma tarefa fechada. Na verdade, algumas das questões levantadas não receberam uma resposta conclusiva. Foi uma reflexão de natureza conceptual, envolvendo o testar de algumas questões teóricas, com a preocupação de apresentar sucessivas conclusões parciais.

Esta conclusão acaba por originar algumas dúvidas e interrogações. Embora sem respostas definitivas e certezas absolutas, o resultado não se pode considerar frustrante, porque a sua natureza e o género de saberes mobilizados, indicaram um conhecimento essencialmente exploratório. A

comunicação e a razão prática não podem ser encarados como dados *a priori* da condição humana ou da vida organizacional. A realização da razão prática nas sociedades complexas encontra-se sujeita a múltiplas contingências que os diversos modelos teóricos nem sempre têm em conta.

Esta reflexão deixa em aberto questões que exigem ser retomadas à luz de uma outra mais amadurecida no debate de ideias. Os horizontes que se rasgam, que agora apenas se podem pressentir, tornam mais nítidos os seus limites, no percurso percorrido, nos contributos que se exploraram insuficientemente, na arquitectura lógica da pesquisa e na respectiva estrutura argumentativa.

#### *Como enfrentar os desafios determinados pela realidade económica e social envolvente?*

A economia mundial encontra-se mergulhada na emergência de uma nova ordem. A política económica está no âmago de uma revolução que se encontra ligada às alterações tecnológicas, aos modos de produção e de consumo, às forças sociais e políticas e às reformas das mentalidades. Para trás ficará a era do consumo de massas e dos bens duradouros. Em frente, surge a era das TIC, da desmassificação das organizações e da individualização dos estilos de vida. A origem internacional da crise actual é conhecida. A interdependência da economia mundial é uma evidência. Se não houver uma nova regulação, adaptada a um mundo que perdeu hierarquias, o risco de explosão acabará por se materializar.

Trata-se de um importante desafio que terá de ser enfrentado por toda a comunidade. As grandes empresas e os Estados estão condenados a viver a relação ambígua de uma dependência mútua. As formas de relação só terão importância se derem eficácia a uma vontade colectiva, garantindo os fundamentos que permitam construir a paz e o desenvolvimento. Não é apenas a política económica que tem de se renovar. A visão do mundo que a ciência económica fornece deve também transformar-se se se quiser redescobrir o seu poder de interpretação, de previsão, de acção e de credibilidade, duramente afectada aos olhos da opinião pública.

Com o desenvolvimento sociocultural novas linhas orientadoras se desenham na perspectiva da economia mundial. Os modelos teóricos que descrevem os mecanismos do mercado ou dos agregados macroeconómicos são incapazes de dar conta da diversidade das situações nacionais. Assistimos ao fim do «*one best way*», havendo uma pluralidade de modelos ilustrando que os sistemas adaptados ao crescimento económico do passado já não o são forçosamente hoje, quando se desenvolvem novas tecnologias, novos conhecimentos e novos comportamentos.

A sociedade tem de fazer emergir uma nova cultura onde o primado do económico não deve significar a rejeição do social. A acção redistributiva e reguladora do Estado atingirá os seus limites e as organizações empresariais terão de aprender a integrar o social na sua própria cultura. Protecção do consumidor e do meio ambiente e o bem-estar dos trabalhadores deverão fazer parte da mentalidade da «*empresa nova*», tanto como a busca do lucro, a inovação e a qualidade dos produtos. Os gestores deverão aprender a fazer partilhar os valores da sua organização e a mobilizar os recursos em torno de um projecto estratégico de excelência económica e social. Para a mutação é necessário inventar um novo «*contrato social*»<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Três mutações surgem como essenciais: o desenvolvimento de relações de trabalho não conflituais, de modo a que os trabalhadores e direcção possam cooperar para aplicar novas formas de organização; uma desmassificação da gestão, substituindo a tomada de decisões hierárquicas por um processo de participação (mais flexibilidade, menos hierarquia, mais comunicação); reforma dos modos de negociação colectiva, tornando a negociação mais próxima de maneira que os trabalhadores se sintam intimamente ligados ao êxito global. Estas mutações contrariam os princípios da uniformidade do sindicalismo tradicional, devendo adaptar-se à evolução, sob pena de desaparecer e de fazer desaparecer as empresas, renunciando à massificação das negociações e descobrirem maneiras criativas de se por ao serviço dos trabalhadores do novo tipo.

Se não se pode prever como evoluirão as atitudes perante o trabalho, é preciso pelo menos que a regulamentação não se oponha às inovações sociais e que permitam experimentar fórmulas variadas de emprego. A flexibilidade do trabalho está na moda, mas é preciso impedir que desemboque numa sociedade dualista, onde estariam, de um lado, os trabalhadores protegidos e com estatuto, e do outro, uma massa de trabalhadores marginalizados e sem garantias. É necessário um esforço para procurar as vias e os meios de novas solidariedades.

Por outro lado, a ausência de valores tradicionais provocou, nas últimas décadas, uma busca de alternativas para a organização da sociedade, fazendo aflorar diversos grupos (pacifistas, ecologistas, etc.) convencidos da falta de perspectiva e da irracionalidade do sistema civilizacional vigente, da sua insustentabilidade a prazo e da sua incapacidade de responder às perguntas levantadas pelo Homem de hoje.

Tal processo tem questionado as formas tradicionais de organização social, passando a haver uma gama imensa de movimentos associativos, que ultrapassam as anteriores perspectivas de organização, estando em curso um processo acelerado da complexização da sociedade. A novidade consiste na consciência de algumas questões novas trazidas à reflexão colectiva, nomeadamente a questão da mulher, pela denúncia das diferentes formas de discriminação e a questão ecológica, pela convicção de que o projecto de dominação da natureza pode conduzir à destruição da Humanidade.

Ao pensar nos valores da cultura ocidental e nos interesses que as pessoas procuram manter, acreditamos que a economia seja flexível, que tenha capacidade de adaptação e que defenda os interesses de longo prazo, mais do que a perpetuação de situações artificiais que não têm viabilidade. Na situação presente, a maior riqueza é o capital humano, ou seja, aquilo que as pessoas são capazes de adquirir pessoalmente e de transformar em activo produtivo, tendo-se já evoluído para novos métodos de gestão, nomeadamente com o indivíduo substituindo a hierarquia e a autoridade pela autonomia e descentralização de poderes.

O conceito de capital humano tem a ver com a perspectiva de respeito pela dignidade dos indivíduos e da sua motivação, no sentido de promover a sua criatividade e confiança, necessárias para garantir justiça e segurança, no que respeita direitos individuais e naturais, sem os quais não há mercados nem investimentos<sup>14</sup>.

Surgiram novos valores que estabelecem relações permanentes com a sociedade: a reivindicação de identidades colectivas mais próximas do cidadão, que permitem intervenção mais directa nas decisões, a exigência de maior autonomia na condução do trabalho ou na disponibilização do sua duração, a aspiração em empenhar-se em actividades fora das condicionantes legais, o que se traduz no desenvolvimento de novas formas de vida associativa e de acções de comunicação interactiva.

*Assim, para se desenvolverem e darem resposta aos novos desafios, as organizações criadoras de riqueza e dos empregos futuros, terão necessidade de melhorar as infra-estruturas no domínio das TIC, de inventar novas formas de gestão e de criar normas adaptáveis à nova realidade. Temos um papel importante a desenvolver num mundo que anda à procura de novos valores, que tenham como objectivo pôr diante da sociedade o «horizonte último», não deixando desaparecer a tensão entre o ideal e o real, que constitui a vida do Homem como ser histórico<sup>15</sup>.*

<sup>14</sup> Até aos anos 60 a cultura ocidental assentava sobre pilares essenciais: uma moral greco-romana-cristã, largamente partilhada, uma crença nas virtudes e no futuro da ciência; uma prioridade às questões económicas, consideradas como o fundamento da nossa civilização e bem-estar. Estes pilares foram seriamente abalados no decurso das últimas décadas pela liberalização dos costumes, pela inquietude face às possibilidades que oferecem certas descobertas científicas (nomeadamente no campo da biotécnica) e pelas aspirações a uma melhor qualidade de vida.

<sup>15</sup> No sentido referido por Ricoeur (1991), para quem «a missão do filósofo é a de educador, cuja tarefa é ser utópico, manter no seio da sociedade uma tensão constante entre a perspectiva e a prospectiva».

### *Qual o papel da comunicação na mudança sociocultural das organizações?*

A situação da economia mundial e a evolução dos conceitos de organização e de cultura organizacional estão intimamente ligados. As perspectivas sobre o funcionamento das organizações sofrem alterações à medida que a sociedade evolui, o que se repercute no nível de entendimento da função da comunicação. A tendência actual é a de valorizar a participação dos trabalhadores no todo organizacional, destacando a dimensão da comunicação que desempenha uma papel importante no esforço para recolher, difundir e gerir as informações que interessam às organizações.

Os objectivos da comunicação organizacional não se cumprem através da produção de suportes sedutores ou canais inovadores. Passa pelo conteúdo das mensagens e pela coerência da informação, o que exige a determinação prévia de um projecto partilhado, cuja adesão depende da capacidade de mobilização, o que implica a prática simultânea de comunicação descendente, ascendente e lateral e tudo se deve inserir no contexto social em que a organização e os seus públicos se movimentam.

Na perspectiva de *comunicação integrada*<sup>16</sup>, para que a comunicação seja eficaz é necessário que haja articulação comunicativa, aplicada a todas as partes do sistema global da organização. É inegável o papel que um sistema de comunicação global possa ter na mobilização dos recursos humanos, cabendo-lhe assegurar a participação de todos os membros na realização dos objectivos comuns, conduzir todos os esforços para enfrentar os desafios e garantir coerência entre as mensagens transmitidas e a identidade organizacional. Há uma forte relação entre uma gestão de recursos humanos eficiente e o desenvolvimento de planos de comunicação, o que só é possível pela adopção de uma visão integral da comunicação na perspectiva global da organização.

A natureza da informação torna pertinente a exigência de um rigor comunicativo, pois é informação relativa aos grupos sociais que constituem o universo das organizações. Apesar da dificuldade em constituir informação a partir de factores intrapessoais e culturais que interferem com o comportamento humano, é necessário criar verdadeiros sistemas de informação social que, na prática, se cruzam com o domínio da comunicação organizacional, aos quais cabe a tarefa de recolher e tratar informação relativa a diferentes grupos sociais que coabitam no interior da organização<sup>17</sup>.

Para obter e difundir informação de qualidade, são necessários os meios, os canais, as formas e conteúdos que caracterizam as práticas de comunicação. À medida que as organizações vão tomando consciência da importância da função comunicação, nota-se a necessidade de otimizar as estruturas operantes da área, crescendo a sensibilização do todo organizacional para a exigência de planejar, integrar e globalizar os processos e os conteúdos comunicativos, pondo em causa a organização «ideal» de Weber (1944).

A tendência actual é para a defesa de uma gestão participativa, traduzida na criação de sistemas de comunicação descentralizados<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Faz sentido falar em *comunicação integrada* (Kunchs, 1997) ou *comunicação global* (Regouby, 1988). A importância crescente da informação torna fundamental a definição de *política global de comunicação*.

Entende-se por *comunicação integrada* a prática de unificar/integrar todas as acções de comunicação levadas a cabo pela organização, de forma a enviar às audiências-alvo mensagens consistentes e globais e recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões. Conjugando todas as suas actuações e discursos, a organização conseguirá reforçar a sua prestação comunicativa, promovendo uma imagem favorável, porque coerente e verdadeira.

<sup>17</sup> Sem essa informação as decisões da organização arriscar-se-iam a ser totalmente incoerentes ou sobretudo desiguais aos olhos dos trabalhadores. As organizações devem consagrar à informação social a mesma atenção que dedicam à informação económica, técnica ou comercial. Um erro de julgamento, devido a uma informação incompleta ou pouco fiável, pode conduzir a resultados desastrosos, pois o *corpo social* constitui um dos elementos mais difíceis de remodelar.

Um dos grandes contributos que as TIC deram à comunicação organizacional reside na melhoria do acesso à informação e na possibilidade de aproximação dos vários níveis de gestão. O seu potencial contribui para melhor alcançar os objectivos, permitindo que todos os membros da organização possam dispor da máxima informação sobre a forma de interpretar a realidade que os envolve e aumentar o conhecimento que assegure que as diferentes áreas adquiram uma visão de conjunto. As organizações devem criar modelos de organização mais flexíveis, para enfrentar as dificuldades e exigências determinadas pela realidade.

A identidade constitui a base duma estratégia comunicacional, ao ligar a história com o futuro, sem perdas de referência. Da identidade desloca um dos objectivos da organização (a sua conservação e continuidade) o que lhe confere uma componente agregadora, perene e transcendente. A realidade e a identidade, tornam-se os fundamentos da comunicação e devem ser corporizadas num projecto mobilizador de todo o *corpo social*, constituindo a «carta cultural» afinada aos dos princípios pelos quais os membros da organização devem orientar os seus juízos e acções<sup>19</sup>.

*As organizações, para enfrentar a natureza, magnitude e complexidade dos problemas actuais, devem assumir uma visão estratégica, os seja, promover os valores de consenso, interculturalidade, comunicação participativa, ir à raiz dos conflitos e recuperar o Homem e os seus valores fundamentais.*

*Neste sentido, devem promover uma política global de comunicação, que seja responsável pelo planeamento e tratamento dos fluxos comunicativos: a comunicação institucional (orientada para a identificação da organização); a comunicação comercial (dirigida a objectivos meramente lucrativos); e a comunicação de pertença (destinada à partilha de interesses e valores comuns, dentro e fora da organização), esta reflectindo as preocupações da cultura organizacional: criação de uma identidade colectiva e comunicar para partilhar, envolver e motivar as pessoas.*

### **Bibliografia citada**

- BOSCH et al (1985), Culture d'Entreprise, Paris
- DANDRIDGE, T. et al (1983), Organizational Symbolism, Nova Iorque
- HOFSTEDE, G. (1987), Relativité Culturelle des Pratiques de l'Organisation, Paris
- KUNCHS, M. (1997), Relações Públicas e Modernidade, São Paulo
- LOPES, A & RET, L. (1990), Identidade da Empresa, Lisboa
- MIRANDA, J. (2002), Teoria da Cultura, Lisboa
- OUCHI, W. (1982), La Theorie Z, Paris
- PETERS T. & WATERMAN, R. (1982), In Search of Excellence, Nova Iorque
- REDDING, W. & TOMPKINS, P. (1988), Organizational Communication, Nova Iorque
- REGOUBY, C. (1988), Communication Globale, Paris
- RICOEUR, P. (1991), Discourse and the Surplus of Meaning, Forth Worth

<sup>18</sup> Segundo Sekwebig (1996) «a comunicação é uma das condições de sobrevivência das organizações. Um contexto incerto e em perpétua mutação, as rupturas técnicas e tecnológicas, a globalização dos mercados, as aspirações profundas e irresistíveis do *corpo social* em direcção à participação, transformaram as organizações em verdadeiros sistemas de comunicação».

<sup>19</sup> Relativamente a esta questão existem duas escolas de pensamento que se confrontam. O autores de língua francesa privilegiam a abordagem da *identidade organizacional* (que associam a *Projecto de Empresa*), ignorando os contributos norte-americanos do *comportamento organizacional*, reduzido à versão gestionária de *corporate culture*. Os autores de língua inglesa não citam os autores que escrevem noutras línguas e raramente relacionam *cultura organizacional* com *identidade*.

- 
- SAINSAULIEU, R. (1987), Sociologie de l'Organization, Paris
- SCHEIN, E. (1985), Organizational Culture and Leadership, São Francisco
- SEKWEBIG, P. (1996), Visão Integrada da Comunicação Empresarial, Lisboa
- SETHIA, N. & GLINOW, M. (1984), Cultures and Reward System, Paris
- SMIRCICH, L. (1985), Culture as Paradigm Organizational?, Los Angeles
- THÈVENET, M., (1987) L'Audit de la Culture d'Entreprise, Paris
- WEBER, M. (1944), Economia e Sociedade, Lisboa
- WIENNER, Y., Forms and value Systems, Nova Iorque