

## Gestão da cultura organizacional: desafios contemporâneos e a contribuição do indivíduo na construção coletiva da comunicação

### RESUMO

O presente estudo propõe uma análise sobre a cultura organizacional a partir da necessidade de participação que o ser social leva para o interior das empresas. Discute-se a relevância do indivíduo na construção coletiva da comunicação, recriando o ambiente empresarial para o desenvolvimento de atores internos, tanto no âmbito profissional, quanto na esfera da realização pessoal. Este artigo fundamenta-se em uma revisão bibliográfica e contextual sobre cultura organizacional, gestão e comunicação interna.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional. Comunicação interna. Gestão.

**Fernanda Portes Alves**  
[fernanda.portesa@gmail.com](mailto:fernanda.portesa@gmail.com)  
Universidade Metodista de São Paulo  
(UMESP), São Bernardo do Campo, São  
Paulo, Brasil.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa possui como objeto de estudo a participação individual dos funcionários, na sua complexidade de características subjetivas, valores culturais e identitários, na (re)construção coletiva da cultura organizacional. Faz-se necessário o entendimento dessa realidade, que está em mutação permanente, a fim de que os processos comunicacionais, desenvolvidos e legitimados sobre o substrato material e simbólico da cultura organizacional, sejam geridos de forma estratégica na construção de sentidos para todos os integrantes da organização.

A relevância da contribuição do sujeito para a construção da cultura organizacional se observa num momento de intensas discussões sobre os funcionários que anseiam, efetivamente, fazer parte da dinâmica institucional, conferindo uma atuação tangível e importante para o futuro da organização em que atua. Os colaboradores deixaram para trás a aceitação de ser prolongamento de máquinas, e a necessidade salarial deixa de ser o exclusivo estímulo para o trabalho, embora seja um fator muito importante (ANDRADE, 2003; GRUNIG, 2011).

O entendimento de como se dinamizam as relações culturais e as práticas empresariais são de fundamental importância para que a comunicação conjugada no ambiente corporativo seja, de fato, uma atividade de caráter estratégico na administração, partindo da noção de que, conforme Heath (2001 apud MARCHIORI, 2006), os funcionários devem ser vistos como geradores ou cocriadores desses cultos.

O profissional de comunicação, por sua vez, atua como agente capaz de identificar e balancear a relação entre cultura e prática empresarial para a construção de um “espaço” para todos, que leve em consideração os anseios de satisfação emocional que cada indivíduo transporta para dentro da organização da qual faz parte. Nesse processo, é oportuno considerar a construção coletiva da identidade corporativa para, a partir de então, traçar as estratégias de comunicação eficientes e participativas. A empresa que promove e conjuga o diálogo em seus processos, envolvendo o colaborador, convida-o a estabelecer um processo de troca e construção de sentidos no lugar da imposição de normas e regras, aumentando a probabilidade de engajamento e comprometimento com resultados práticos.

Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo refletir sobre a importância das contribuições individuais dos colaboradores na formação e atualização da cultura organizacional, com vistas a uma gestão da comunicação interna pautada na construção de sentidos aos sujeitos que partilham o ambiente e o clima empresarial. Especificamente, pretende refletir sobre os processos de aceitação e tensão entre as culturas dos colaboradores e os princípios majoritários da cultura organizacional; analisar a contribuição intangível que cada indivíduo traz para o ambiente empresarial, (re)construindo a cultura organizacional; avaliar a importância de um processo de comunicação colaborativo em que o funcionário é envolvido de forma consciente na construção da identidade empresarial.

Em outros termos, este exercício reflexivo analisa a relação simbiótica entre empresa e funcionários para o aprimoramento dessa interação, por meio da construção coletiva dos espaços e práticas organizacionais. Para tanto, fundamenta-se numa revisão bibliográfica focada nos temas condutores desta

investigação: cultura e clima organizacional; os sujeitos nas organizações; a gestão da comunicação interna e suas implicações na cultura organizacional.

## A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA COMPLEXIDADE

Identificar e compreender o contexto organizacional de cada empresa é fundamental para uma gestão de caráter estratégico. Nesse sentido, é importante partir do princípio de que empresas são locais de constantes interações, e os indivíduos envolvidos nas ações são o foco de observação para o aperfeiçoamento dos processos e práticas conjugadas diariamente.

As organizações, metaforicamente, podem ser comparadas a miniaturas de sociedades ou a um pequeno país que necessita de equilíbrio econômico, diplomático, para conviver em harmonia com outras nações (DRUCKER, 2001). Para o sucesso dessas relações, os processos comunicacionais desenvolvem um papel fundamental. Marlene Marchiori (2006) defende que a empresa deve ser dinâmica e demonstrar quais são seus valores por meio do conjunto de suas atividades e diferentes formas de realizá-las. Por ser um organismo social, precisa estar disposta a aprender, adaptar-se e ter a capacidade de desenvolver relacionamentos efetivos internamente, por meio do entendimento e comprometimento tanto da parte do público interno (FRANÇA, 2004), quanto por parte da organização. No bojo dessa interação, constrói-se a cultura organizacional e todas as suas possibilidades de transformações.

Para conceituar cultura, Clifford Geertz (2001) identifica-a como um conjunto de conceitos e símbolos que pautam os comportamentos humanos, perceptíveis no momento em que se comunicam e passam seu conhecimento sobre as atitudes em vida. Assim, a cultura, nos seus aspectos gerais, envolve a capacidade humana de convivência em grupo e de atribuir sentido às múltiplas dimensões da vida cotidiana, costurada por enredos e significações do homem no seu tempo histórico.

No que tange ao conceito de organização, Tânia Casado (2002) a considera uma composição de pessoas que trazem para o ambiente interno seus anseios, concepção, habilidades e também limitações. Segundo a autora, não é mais possível separar o desempenho profissional dos aspectos pessoais, e aponta para a importância do entendimento por parte da empresa, independentemente do seu foco ou porte, ao considerar que as referências pessoais impactam na vida profissional de um indivíduo, invariavelmente. Logo, é possível legitimar que a construção cultural de uma instituição é um movimento contínuo e plural; ela é influenciada pelo ator interno que, em maior ou menor medida, transporta para um ambiente de intercâmbio (cultural), além de suas aspirações, experiências e símbolos, ou melhor, uma forma quase que específica de compreender o mundo a sua volta e de se relacionar com ele.

A partir de uma breve análise de conceitos que formam a base deste estudo, a identidade organizacional é formada a partir dos sujeitos e suas ações, que criam e recriam a dinâmica organizacional, constantemente. Interessante observar que diante das relações empresariais e da interação entre o sujeito e a corporação se dá também a formação do indivíduo envolvido nesse processo, conforme salienta Marlene Marchiori (2014, s/p.):

Sujeitos criam e estimulam as práticas e os processos e, a partir desse agir, formam a identidade organizacional. Essa identidade, “quem somos” enquanto organização se fundamenta nas estruturas sociais e no histórico dessas relações. Assim, as identidades dos indivíduos são construídas justamente nas relações que se processam quando os sujeitos entram em conversação.

Refletindo sobre a dinâmica da construção cultural de uma instituição enquanto um movimento que é alterado a cada novo integrante do grupo, é pertinente avaliar por quais razões algumas instituições são mais estáticas e conservadoras no que tange seus ritos e fundamentos em relação a outras, a partir da perspectiva humana e as relações desenvolvidas diariamente. Diferenças estas que podem ser facilmente observadas, de maneira genérica, entre órgãos públicos e empresas de tecnologia, de forma antagônica. Esses dois tipos de organização empregam um grupo de pessoas, possuem ritos e crenças bastante peculiares, mas ambas têm um objeto comum de apreciação, que é o funcionamento de sua engrenagem institucional por meio de seus colaboradores.

De acordo com Torquato (1992), um dos aspectos significativos que reforçam a cultura organizacional é a natureza da empresa quanto às atividades que desenvolve. Os produtos ou serviços produzidos influenciam as posturas adotadas tanto por gestores quanto funcionários, que passam a adotar atitudes específicas por conta das atividades que exercem. O autor exemplifica ao dizer que, no setor químico, os funcionários podem utilizar expressões e apresentarem comportamento com analogias à combustão e à explosividade com maior frequência do que numa empresa produtora de alimentos, por exemplo.

Outro aspecto bastante relevante em relação à construção da cultura organizacional mediante as constantes interações entre os atores internos é observado a partir da avaliação dos diálogos ou a falta deles, que, em parte, caracterizam os cultos da empresa. Os relacionamentos que se dão nas organizações, em alguns casos, vão de encontro com a cultura que os dirigentes procuram preservar (ZANELLI, 2013), como se fosse ou devesse ser esta uma condição estática. Em meio a esse processo, os sujeitos assumem um papel determinante na identidade empresarial a partir de seu agir individual e natural que impacta na coletividade e, conseqüentemente, nos processos empresariais. A partir disso, a gestão da comunicação passa a ser a estratégia capaz de construir e recriar a realidade social e a dinâmica organizacional, minimizando impactos e, até mesmo, possíveis choques culturais resultantes da falta de gerenciamento da relação empresa-empregado.

Ainda em se tratando dos produtos oriundos da interação organizacional, relacionamentos efetivos e naturais transcendem as regras empresariais e dão origem a uma comunicação colaborativa que gera produtos impensáveis individualmente e, nesse processo, observa-se a construção de sentidos e significados capazes de gerar os resultados que as empresas esperam e se propõem a realizar por meio das pessoas que contrata. Porém, é necessário analisar que, anterior a esta tendência de aspiração por participação ativa e mais profundo envolvimento com a organização por parte dos funcionários, as empresas costumavam e ainda costumam estabelecer outra configuração de relacionamento empresa-empregado. Durhan (1984) alerta que a cultura é uma ferramenta para o domínio das forças naturais de uma forma genérica do ponto de vista antropológico e, a partir deste conceito, é possível sintetizar a construção

de cultura organizacional estática e pré-estabelecida, comumente observada até então.

Outro ponto relevante em relação aos aspectos promotores da cultura organizacional pode ser relacionado à elucidação de Berger e Luckmann (1967 *apud* Fleury 1996, p. 17), sobre o dia a dia ser entendido pelo homem como uma “realidade ordenada” no que diz respeito aos acontecimentos, como uma espécie de imposição pré-estabelecida antes da existência do indivíduo em cada contexto. Ou seja, o ser humano está fortemente condicionado a uma aceitação da realidade que o cerca, fazendo parte somatória do senso comum. E, justamente em meio a esse processo quase inerte, surge a noção de capacidade de mudança em relação à construção de sentidos quando “o indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade” (FLEURY, 1996, p. 17).

Na construção da realidade cultural do grupo, os atores são tensionados a agir de forma autônoma e, simultaneamente, são chamados para integrar um plano coletivo (OLIVEIRA; PAULA, 2010) que acontece a partir de atividades de interação em que os sujeitos são submetidos constantemente. A partir do momento em que o indivíduo toma consciência de que existem diferenças entre o conceito e a expectativa que cada um tem em relação à vida profissional e suas infinitas correlações, passa a ambicionar mais do que um salário satisfatório e pode passar a influenciar outras pessoas ao seu entorno.

Assim, sujeitos em interação se relacionam, dialogam entre si, se comunicam e constroem a organização, influenciando na formação das estruturas organizacionais que devem “dar conta” dos objetivos propostos. Afinal o que seria das organizações sem o agir dos sujeitos? (MARCHIORI, 2014, s/p.)

Fábio França (2004) afirma que, objetivamente, gerenciar relações incide na administração de relacionamentos organizacionais efetivos. Segundo este autor, é necessário repensar as relações como sendo o conjunto de vínculos recíprocos entre pessoas que se encontram, que se frequentam. A necessidade de estabelecer uma relação satisfatória entre a empresa e o funcionário é reafirmada por Andrade (2003), ao apresentar o funcionário que não aceita ser considerado uma ferramenta de trabalho ou peça de uma máquina que produz lucros, mas espera ser um integrante do organismo empresarial, tendo sua função reconhecida como essencial e tangível pela organização.

Para estabelecer a construção coletiva do ambiente organizacional e a sua cultura como conceitos de base e prática, é necessário aperfeiçoar as relações no interior das empresas. O ambiente de organizacional deve inspirar confiança, compreensão e capacidade de se reinventar caso seja necessário para o bem comum. Ainda de acordo com Andrade (2003), compreender, analisar e satisfazer as necessidades do homem social é essencial para o equilíbrio, sucesso e eficiência de uma instituição. A cultura organizacional permeia todos estes aspectos e muitos outros ao lembrar que consideramos o impacto da empresa no empregado e vice-versa quando a caracterizamos como uma relação interdependente.

Essa afirmação se legitima ao analisar questões como o prestígio e simpatia que os públicos externos (FRANÇA, 2004) nutrem em relação a determinada empresa, em particular se tiverem conhecimento de que a organização integra a ética em sua cadeia de negócios. Isto é, podemos pensar que a opinião do cliente,

por exemplo, sofre influência do grau de confiança e satisfação que os funcionários têm em relação à empresa. É também nessa linha de entendimento que Marchiori (2006) defende que os colaboradores devem ser impulsionados a pensar criativamente na rotina de trabalho, mantendo a mente desperta para produzir melhor e não se alienar ao apenas participar dos processos produtivos como um mero executor de tarefas. Mas, para colocar novas ideias em prática, é preciso capacitação, confiança e, principalmente, clima organizacional favorável para a colaboração mútua entre integrantes do corpo empresarial e as empresas.

Para despertar para a realidade de que a cultura organizacional pode e/ou deve ser construída conscientemente pelos liderados em conjunto com os líderes de uma organização enquanto um grupo social com objetivos comuns é preciso vencer várias correntes identitárias e legitimadas por anos de história da sociedade humana. Porém, a complexidade das relações contemporâneas faz com que o trabalhador atual ambicione mais do que um salário satisfatório conforme as regras de mercado: enquanto integrante de um grupo, o ser organizacional quer sentir-se ator ativo e reconhecido como tal, participando das decisões, permeando a trajetória da empresa e impulsionando-a progressivamente por fazer parte desta realidade e de sua ação ser beneficiado.

Considera-se que uma das formas mais simplistas de diagnosticar o clima e identificar os padrões culturais organizacionais é a partir das percepções dos colaboradores, segundo Fleury (1996). Não é possível desconsiderar o grau de satisfação de cada funcionário em relação à construção da identidade institucional.

## **A CONTRIBUIÇÃO DOS SUJEITOS NA CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS**

As discussões a respeito da cultura organizacional assumem uma complexidade significativa a partir da perspectiva que ela legitima, não apenas pelas regras e procedimentos que a organização pretende transmitir aos seus integrantes, mas, principalmente, por suas práticas que conduzem o dia a dia da instituição. Eis que a partir da prática organizacional é possível observar várias formas de expressão cultural que vão além do que os funcionários conseguem externar por meio de depoimentos ou a linguagem corporal, a partir de uma leitura holística.

Cabe destacar o papel fundamental do fundador da organização como um guia inicial da instituição, pois ele é a figura que detém a concepção geral sobre o projeto e o norteia quando passa a ser uma realização concreta. É o dirigente institucional que gere os valores importantes para empresa e trabalha por sua preservação assumindo um papel mítico em muitos casos. A partir da figura do fundador, é possível observar muitos elementos do universo simbólico que constroem a cultura organizacional em sua base. Indo para o campo material, em algum momento, as práticas organizacionais passam a ser questionadas pelos funcionários e, implicitamente, os simbolismos norteadores também são alvo de curiosidade para os integrantes da sociedade que cada instituição legitima.

Importante acentuar também que a cultura e a linguagem estão fortemente relacionadas, pois é por meio de códigos linguísticos que as pessoas dão sentido a suas ações e à sociedade da qual fazem parte (GEERTZ, 2001). É por meio da cultura, reproduzida pela linguagem, que alguém qualifica, designa e liga os fatos às pessoas e situações em um grupo. Assim sendo, as decisões e as estratégias

adotadas por um indivíduo ou por uma organização estão pautadas em sua cultura, com o objetivo de defender seus interesses e aquilo em que acreditam. Logo, uma empresa deve levar essa tendência natural que cada um carrega para o ambiente organizacional como uma base intrínseca à sobrevivência individual que deve ser levada em consideração por um gestor.

A partir do momento em que várias pessoas constituem um grupo, ele passa a ser diferente do que foi idealizado apenas por um indivíduo. Derivado do campo individual para a construção do coletivo, autores de distintas correntes teóricas como Berger (1967) e Schein (1986) citam o momento de socialização de novos membros como crucial para uma organização. É no ato de inserir novos integrantes ao grupo que valores e métodos são transmitidos e é neste momento que acontece o encontro de muitas diferenças culturais que precisarão coexistir e gerar uma produção determinada.

O questionamento elementar que pode emergir a partir das reflexões propostas nesta observação é sobre a possibilidade e viabilidade de gerenciar a cultura organizacional, que é diferente de gerenciar a comunicação conforme abordado neste estudo anteriormente. Andrew Pettigrew (1996) afirma que sim, embora ressalte dificuldades implícitas nesta tarefa. O autor afirma que o ato de *gerenciar* contém algumas tarefas implícitas como planejar, organizar, controlar e avaliar. Eis o momento em que surge uma questão crucial no processo: o gerenciamento da cultura organizacional requer revisão dos padrões praticados na empresa e exige intervenções nas práticas organizacionais para a manutenção dos cultos. Exemplifica ao citar a identificação da necessidade de realizar palestras e treinamentos para manter valores e práticas excelentes em uma empresa.

Pettigrew (1996) defende ainda que os processos de mudança são de fundamental importância na tarefa de gerenciamento da cultura organizacional. Além da ação constante e mutável, o autor, que é professor de estratégia e mudança organizacional, destaca a importância da atuação do grupo e a necessidade empresarial em administrar as competências e especificidades individuais ao afirmar:

A mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano e complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a da mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança (PETTIGREW, 1996, p. 145).

O processo de gerir a comunicação e a cultura organizacional exige a capacidade de aceitar o movimento natural que permeia o conjunto de valores e práticas que conduzem os negócios de uma empresa ou atuação de uma instituição de qualquer natureza. Para tanto, é razoável considerar que o funcionário sofre influência da empresa e a empresa também sofre interferências a partir da atuação individual de cada integrante do grupo de colaboradores. Para que o processo de gestão seja real e eficiente, Pettigrew (1996, p. 146) alerta para o fato de que:

[...] é muito fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No

entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

Não se trata de mudar a essência ou valores base da empresa, mas considerar a construção coletiva que o grupo de pessoas que integram a organização forma e levar em consideração que cada indivíduo tem suas diferenças referenciais e forma de praticá-las. O desafio passa a ser administrar então as diferenças culturais entre empresa e empregado para que a conexão trabalhista seja produtiva e fluida.

É oportuno ressaltar que o ser humano tende a reagir negativamente à mudança em um primeiro momento como forma de defesa imediata. Em meio ao conflito entre a atuação individual e ação coletiva, além da complexidade do ambiente organizacional, Cabrera (1990, s/p.) observa:

O que se vê em geral é que o gestor da mudança informa e quer que as pessoas se comprometam. Difícil. Primeiro porque eu não quero ser mudado! Quero entender a mudança e participar dela. Segundo porque eu posso não ter todos os recursos, conhecimento e competências para conduzir ou trabalhar depois da mudança.

Para que haja os processos de mudança necessários à gestão da cultura organizacional e da comunicação é necessário o envolvimento de todos os atores internos, visando aumentar a eficiência da ação e gerar resultados como mudanças de comportamento, integração e produção satisfatória. Ainda segundo Cabrera, administração é a obtenção de resultados por meio de pessoas. É fazer com que seres humanos progridam por meio do seu trabalho atendendo a suas próprias necessidades e atingindo metas da empresa, processo que legitima uma construção coletiva com objetivos comuns.

Nesse processo, apenas a informação não é mais o suficiente, pois é necessário que haja comunicação, numa escala horizontal, pois a troca e partilha de ideias gera resultados e demonstra maior eficiência do que informações isoladas, verticalizadas (FERRARI, 2011; PINHO, 2006).

Para que uma empresa desenvolva um ambiente que seja propício à troca de ideias, é necessário que haja o esforço para o entendimento, avaliação das situações que se apresentam, a criação de vínculos para que relacionamentos reais se estabeleçam e diminuam as barreiras que geram os problemas e conflitos evitáveis em uma organização. Para que esse envolvimento seja possível, Watson, citado por Marchiori (2006), afirma que o ato de administrar deve estar ligado a valores e referências culturais, que demonstram maior eficiência do que normas restritivas, devido ao fato de vivermos cercados de situações imprevisíveis e dúbias em que regras fechadas tornam-se insuficientes.

A legitimidade e importância do envolvimento efetivo entre empresa e empregado se dão a partir do ponto de vista que defende Marchiori (2010, p. 150) ao avaliar que:

A capacidade para o entendimento das expressões da vida tem suporte no ser humano, e não, no método ou na objetividade. Para esse entendimento, é fundamental incorporar a história, o contexto, as práticas sociais e as respectivas expressões. Portanto, a

comunicação não mais reflete uma realidade, pelo contrário é “formativa” no sentido de criar e representar o processo de organizar.

Freitas (2006) revela que posturas empresariais simplistas, instrumentais e elitistas geram um silêncio total por parte dos funcionários, pois, se não houver um ambiente propício ao diálogo, ele não ocorrerá. Embora a comunicação oral seja a expressão básica do ser humano para manifestar sua realidade tanto interna quanto externa, é importante também ressaltar que o indivíduo se expressa, consideravelmente, por meio de suas ações.

Faz-se necessário analisar, portanto, a totalidade conjugada entre atos e palavras para que possamos observar o sentimento das pessoas em relação às organizações em que atuam (FREITAS 2006). Assim, independentemente aos objetivos de qualquer empresa, as pessoas que compõem o quadro de funcionários devem ser respeitadas enquanto indivíduos complexos e dotados de singularidades (FREITAS, 2010). Em outras palavras, a comunicação interna nas empresas não deve ser instaurada em tom de controle e censura de ideias, mas resultado de um processo horizontal que prima, como pontuado anteriormente, pelo diálogo e respeito nas relações, fruto de uma cultura organizacional com viés democrático. Em contrapartida, algumas empresas ainda demonstram acreditar que a tomada de decisões cabe apenas à alta administração e a imposição de um ponto de vista aos funcionários seja uma prática normal (MARCHIORI, 2006).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada subsidia a apreciação da importância do trabalho realizado pelo profissional de comunicação ao identificar e analisar a cultura organizacional como base para a criação de políticas de comunicação adequadas para a realidade e público interno de cada empresa. Para tanto, o trabalho aborda a contribuição que cada indivíduo traz para o ambiente de trabalho chamando a atenção para a efemeridade e transformação constante pela qual a cultura organizacional é construída diariamente nas empresas, considerando a comunicação uma ação que se dá a partir da construção de sentidos por todos que fazem parte da organização.

Gerir a cultura organizacional e a comunicação são ações diferentes ainda que devam estar intimamente relacionadas. Gestão da comunicação enquanto processo elementar necessário em qualquer instituição deve estar ligado à gestão da cultura organizacional que demanda um labor e empenho mais complexo, pois exige revisão de conceitos, manutenção de processos e mudanças constantemente. A versatilidade nos processos é almejada pelo colaborador contemporâneo que espera fazer parte do negócio da empresa agindo ativamente e reconstruindo a identidade da empresa a partir de sua contribuição individual para, então, de fato fazer parte do grupo que cada empresa se transforma a partir da coletividade.

Poucas empresas o são a partir de uma única pessoa. A maioria delas precisa de vários integrantes para se realizar enquanto organização e atender sua demanda de operações. Para que isso aconteça fluida e satisfatoriamente, se faz necessário situar os funcionários como elemento fundamental da engrenagem organizacional, levar em consideração seu universo simbólico, adaptá-lo e inseri-lo na empresa, capacitá-lo e mantê-lo estimulado a permanecer naquela empresa.

Gerir todo esse processo cíclico não é uma tarefa simplista nem orgânica que pode ser desenvolvida por um empreendedor absolutista centrado apenas em seus objetivos pessoais, mas sim por líderes capacitados e conscientes de seu papel de administrador de pessoas.

## Organisational culture management: contemporary challenges and the individual's contribution to the collective communication construction

### ABSTRACT

This study proposes an analysis of the organisational culture regarding the individual needs of participation within the companies. It discusses the importance of the individuals in the collective construction of communication, re-creating the business environment for the development of internal actors, both in the professional and the sphere of personal achievement. This paper is based on a review of contextual and organisational culture, management and internal communication.

**KEYWORDS:** Organisational culture. Internal communication. Management.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C.T.S. **Curso de Relações Públicas**. Relações com os diferentes públicos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor Books, 1967.

CABRERA, L.C. A síndrome de sapo fervido. Palestra no CONRERP 3ª Região. Prêmio Opinião Pública 1990. São Paulo, dez. 1990. Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br/Premio/premio90-6.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2014.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, M.T.L. (org.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2011.

DURHAM, E.R. Cultura e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, 1984.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

FREITAS, S.G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M.M. K. (org). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Revista Conexão**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

GEERTZ, C. **Nova luz sobre a Antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. Difusão Editora. São Caetano do Sul: 2006.

\_\_\_\_\_. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Revista Conexão**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARCHIORI, M. **Sujeitos e organizações**: um outro olhar para essa relação.

Disponível em:

<[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=1243&ID\\_COLUNISTA=43](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=1243&ID_COLUNISTA=43)>. Acesso em: 11 dez. 2014.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene. (org.) **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 1996.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Editora UFV, 2006.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: JosseyBass, 1986.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão**: uma compreensão introdutória da construção organizacional. Rio de Janeiro: Editorial LAB. 2013.

**Recebido:** 15 abr. 2016.

**Aprovado:** 05 maio 2016.

**DOI:** 10.3895/rde.v7n10.3901

**Como citar:**

ALVES, F. P. Gestão da cultura organizacional: desafios contemporâneos e a contribuição do indivíduo na construção coletiva da comunicação. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 7, n. 10, p. 1-14, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rde>>. Acesso em: XXX.

**Correspondência:**

Fernanda Portes Alves

Rua Joaquim Távora, n. 155, ap. 15, Vila Mathias, Santos, São Paulo, Brasil.

**Direito autoral:** Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

