

**Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen
(Organizadora)**



**Ciências da
Comunicação**

Atena
Editora
Ano 2019

Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen
(Organizadora)

Ciências da Comunicação

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C569 Ciências da comunicação [recurso eletrônico] / Organizadora
Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Ciências da Comunicação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-204-3

DOI 10.22533/at.ed.043192503

1. Comunicação – Aspectos políticos. 2. Comunicação de massa.
3. Internet. 4. Jornalismo. I. Hrenechen, Vanessa Cristina de Abreu
Torres. II. Série.

CDD 302.2

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O primeiro volume da obra “Ciências da Comunicação” é composto por 28 artigos que aproximam as reflexões teóricas da prática cotidiana profissional e trazem importantes contribuições para a área da comunicação.

Dividido em três núcleos temáticos, o livro reúne aportes teóricos sobre os movimentos sociais e ações coletivas e apresenta pesquisas referentes à democratização da comunicação, ao papel do jornalismo alternativo na sociedade e às formas de financiamento da imprensa baseadas em novos modelos de negócio. A obra também traz algumas análises de coberturas jornalísticas, uma pesquisa sobre o interagendamento e contra-agendamento midiático de acordo com os conceitos de Maxell McCombs e Luiz Martins da Silva e reforça a importância da crítica para o jornalismo.

A partir do segundo núcleo temático, o leitor encontrará pesquisas sobre o posicionamento da mulher na sociedade e a sua imagem na mídia. As pesquisas discutem a diversidade na perspectiva do gênero, a formação de estereótipos na comunicação audiovisual, os desafios enfrentados pelos imigrantes e a representação de diferentes culturas pelos meios de comunicação. Por fim, o último núcleo temático reúne pesquisas referentes à comunicação organizacional, às estratégias voltadas aos diferentes públicos e às construções discursivas realizadas pelas organizações.

Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
MOVIMENTOS SOCIAIS E DEMOCRATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES PARA O DEBATE NO CASO BRASILEIRO	
Carlos Henrique Demarchi	
DOI 10.22533/at.ed.0431925031	
CAPÍTULO 2	12
“O JORNAL BURGUEÊS CONSEGUE FAZER-SE PAGAR PELA PRÓPRIA CLASSE TRABALHADORA QUE ELE COMBATE SEMPRE”: FINANCIAMENTO E INDEPENDÊNCIA DE CLASSE NO JORNALISMO SEGUNDO LÊNIN E GRAMSCI	
Willian Casagrande Fusaro	
Manoel Dourado Bastos	
DOI 10.22533/at.ed.0431925032	
CAPÍTULO 3	21
DA IMPRENSA SINDICAL PARA A IMPRENSA DE MASSA: INTERAGENDAMENTO E CONTRA-AGENDAMENTO	
Alexsandro Teixeira Ribeiro	
DOI 10.22533/at.ed.0431925033	
CAPÍTULO 4	33
MÍDIA NINJA: PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES AUDIOVISUAIS, POR MEIO DE DISPOSITIVOS MÓVEIS, SOBRE O CASO MARIELLE FRANCO	
Valéria Noronha de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.0431925034	
CAPÍTULO 5	44
MANIFESTAÇÕES EM MEGAEVENTOS: APONTAMENTOS SOBRE A COBERTURA DO SITE G1 E MÍDIA NINJA DA COPA DO MUNDO 2014	
Milton Julio Faccin	
Marcelo Vinícius Masseno Viana	
DOI 10.22533/at.ed.0431925035	
CAPÍTULO 6	55
ENCHENTES DE 2017 NO RIO GRANDE DO SUL PELOS PORTAIS DE NOTÍCIAS DE TENENTE PORTELA	
Lidia Paula Trentin	
Mônica Cristine Fort	
DOI 10.22533/at.ed.0431925036	
CAPÍTULO 7	67
O MONTE EVEREST EM “NO AR RAREFEITO” – UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DIALÓGICA	
Taíssa Maria Tavares Guerreiro	
Deivid Santos Vieira	
Isabelle Caroline Rodrigues de Sá	
Kethleen Guerreiro Rebêlo	
Liam Cavalcante Macedo	
Marcos Felipe Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.0431925037	

CAPÍTULO 8	77
“DANÇANDO SOBRE ARQUITETURA” - DESAFIOS ATUAIS DA CRÍTICA DE MÚSICA	
Rafael Machado Saldanha	
DOI 10.22533/at.ed.0431925038	
CAPÍTULO 9	89
ALBERTO DINES E O PAPEL DA CRÍTICA JORNALÍSTICA NA IMPRENSA BRASILEIRA	
Diana de Azeredo	
DOI 10.22533/at.ed.0431925039	
CAPÍTULO 10	103
DILMA ROUSSEFF: O PAPEL DA MULHER NA POLÍTICA BRASILEIRA	
Tylcéia Tyza Ribeiro Xavier	
Sílvia Ramos Bezerra	
DOI 10.22533/at.ed.04319250310	
CAPÍTULO 11	117
JORNALISMO, CULTURA E GÊNERO: UMA ANÁLISE DAS MULHERES NAS CAPAS DA ROLLING STONE BRASIL	
Luiz Henrique Zart	
DOI 10.22533/at.ed.04319250311	
CAPÍTULO 12	131
A PRESENÇA FEMININA NO JORNALISMO ESPORTIVO DA TELEVISÃO ABERTA: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA “JOGO ABERTO”, DA BANDEIRANTES	
Érika Alfaro de Araújo	
Mauro de Souza Ventura	
DOI 10.22533/at.ed.04319250312	
CAPÍTULO 13	146
DIVERSINE, UMA EXPERIÊNCIA ESTÉTICA FÍLMICA PARA PENSAR A DIVERSIDADE NA PERSPECTIVA DO GÊNERO	
Hugo Bueno Badaró	
Thaumaturgo Ferreira de Souza	
Maria Lúcia Tinoco Pacheco	
DOI 10.22533/at.ed.04319250313	
CAPÍTULO 14	155
COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL E FORMAÇÃO DE ESTEREÓTIPOS: HOMOSSEXUALIDADE NA TELEVISÃO BRASILEIRA	
Pablo de Oliveira Lopes	
DOI 10.22533/at.ed.04319250314	
CAPÍTULO 15	165
O HOMEM TRANS NA PUBLICIDADE: UMA ANÁLISE DO ANÚNCIO <i>UNLIMITED COURAGE</i> , DA MARCA NIKE	
Nicolau Jordan Girardi	
Adriana Stela Bassini Edral	
DOI 10.22533/at.ed.04319250315	

CAPÍTULO 16	180
VIOLAÇÃO DE DIREITOS LGBTI+ NA CAMPANHA DA RÁDIO JOVEM PAN PARA O DIA INTERNACIONAL DE COMBATE À LGBTIFOBIA	
Adriano Quaresma da Costa Armando Leandro Ribeiro da Silva Esthefany Carolyne Silva da Cruz Karen Isabela Leite Alcântara Matheus Henrique Cardoso Luz Lorena Cruz Esteves Suzana de Cassia Serrão Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.04319250316	
CAPÍTULO 17	192
EVIDÊNCIAS E SILÊNCIAMENTOS NOS DISCURSOS DE LÁGRIMAS CONTRA A POLÍTICA DE TOLERÂNCIA ZERO ANTI-IMIGRAÇÃO DOS USA	
Magali Simone de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.04319250317	
CAPÍTULO 18	208
O IMIGRANTE NO MEIO ACADÊMICO: ESTUDO DE CASO	
Benalva da Silva Vitorio	
DOI 10.22533/at.ed.04319250318	
CAPÍTULO 19	222
UMA DISCUSSÃO SOBRE A DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	
Alcilaine de Macedo Alencar Carolina Fernandes da Silva Mandaji	
DOI 10.22533/at.ed.04319250319	
CAPÍTULO 20	235
A CULTURA DO SOL NASCENTE NAS TERRAS CAPIXABAS	
Rafaela Daima Lima Danielly Veloso Schulthais Andressa Zoi Nathanailides	
DOI 10.22533/at.ed.04319250320	
CAPÍTULO 21	245
A REPRESENTAÇÃO DOS ASIÁTICOS NA TV BRASILEIRA: APONTAMENTOS INICIAIS	
Krystal Urbano Maria Elizabeth Pinto de Melo	
DOI 10.22533/at.ed.04319250321	
CAPÍTULO 22	260
CULTURA ORGANIZACIONAL PROPÍCIA ÀS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA IDENTIFICAR OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Maria José da Costa Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.04319250322	

CAPÍTULO 23	272
COMO O <i>OMBUDSMAN</i> DE DADOS PODE REFORÇAR A MULTIDISCIPLINARIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?	
Wallace Chermont Baldo	
DOI 10.22533/at.ed.04319250323	
CAPÍTULO 24	284
COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA EM CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA: RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS-ALVO	
Karla Caldas Ehrenberg	
Ary José Rocco Junior	
Carlos Henrique de Souza Padeiro	
DOI 10.22533/at.ed.04319250324	
CAPÍTULO 25	297
OS PÚBLICOS PROJETADOS: CONSTRUÇÕES DISCURSIVAS NA PROPOSIÇÃO DE EXPERIÊNCIAS PELAS ORGANIZAÇÕES	
Márcio Simeone Henriques	
DOI 10.22533/at.ed.04319250325	
CAPÍTULO 26	308
ACESSIBILIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO E PÚBLICOS EM UMA CAMPANHA INCLUSIVA PARA PESSOAS CEGAS E COM BAIXA VISÃO	
Victor Said dos Santos Sousa	
Leonardo Santa Inês Cunha	
Lidiane Santos de Lima Pinheiro	
DOI 10.22533/at.ed.04319250326	
CAPÍTULO 27	322
COMUNICAÇÃO COTIDIANA DOS VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: REPRODUZINDO CULTURA NAS REDES SOCIAIS (OU NÃO)	
Maria Augusta de Castro Seixas	
Emmanuel Paiva de Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.04319250327	
CAPÍTULO 28	338
A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Edna Mendes dos Reis Okabayashi	
Moacir José dos Santos	
Monica Franchi Carniello	
DOI 10.22533/at.ed.04319250328	
SOBRE A ORGANIZADORA.....	352

CULTURA ORGANIZACIONAL PROPÍCIA ÀS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA IDENTIFICAR OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Maria José da Costa Oliveira

Pós-Doutora, Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação. Presidente da ABRAPCORP – gestão 2016/2018; Diretora Administrativa da SOCICOM – gestão 2016/2018. Integra o Grupo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política – COMPOL – da ECA-USP.
Campinas - SP

with communication, this study aims to analyze methodologies that contribute to the identification of the types of culture that facilitate the adoption of communication policies and social responsibility.

KEYWORDS: Organizational culture; Organizational communication; Social responsibility; Methodologies.

RESUMO: Ainda que a cultura organizacional seja um tema bastante explorado na sua interface com a comunicação, este estudo tem objetivo de analisar metodologias que contribuam com a identificação dos tipos de cultura que facilitam a adoção de políticas de comunicação e responsabilidade social.

PALAVRAS-CHAVES: Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Responsabilidade Social; Metodologias.

ORGANIZATIONAL CULTURE FOR
COMMUNICATION POLICIES AND SOCIAL
RESPONSIBILITY: METHODOLOGICAL
POSSIBILITIES TO IDENTIFY THE TYPES OF
ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT: Although the organizational culture is a theme explored in its interface

1 | INTRODUÇÃO

Conhecer a cultura de uma organização representa um desafio que instiga muitos pesquisadores, gestores e consultores, afinal, ao se identificar o tipo de cultura ou as subculturas presentes, muitas questões acerca do comportamento que se pode esperar de seus membros são reveladas.

Nesse sentido, a identificação da cultura pode facilitar a adoção de políticas adequadas ao perfil organizacional, entre as quais podemos incluir as políticas de comunicação e de responsabilidade social.

Partindo dessa noção, é necessário entender o que vem a ser cultura organizacional, já que, conforme Fleury (1989), trata-se de fenômeno cuja complexidade ilude e confunde a maioria dos pesquisadores, sendo, em geral, entendida como padrões culturais a partir da somatória de opiniões e percepções de seus

membros, expressa, conforme Janice Beyer e Harrison Trice (1986), como uma “rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional”.

A evolução do pensamento administrativo a partir da Teoria Clássica e Científica até as teorias mais contemporâneas de gestão (Ferreira, Reis e Pereira, 1997), demonstra que o contexto histórico, com sua abrangência social, cultural, política e econômica se refletiu e se reflete no tipo de gestão que as organizações utilizam.

Porém, não resta dúvida de que algumas escolas do pensamento administrativo foram as responsáveis por alertar que não existe um padrão de administração para todas as organizações, já que deve-se considerar o comportamento de seus membros, a contingência vivenciada, o perfil de seus fundadores e sua capacidade de influência, entre outros aspectos.

Essas novas formas de conceber gestão passaram a valorizar a cultura organizacional e, conseqüentemente, o desafio de desvendar a cultura presente em uma organização tem se evidenciado como uma tarefa nada fácil pois, assim como as pessoas são únicas e diferentes, as organizações, ainda que tenham características que as aproximem de outras, contam também com suas peculiaridades, que evidenciam seu perfil, sua identidade própria.

Quando se fala de cultura organizacional, a ousadia é realizar uma análise mais sistêmica, que permita a definição de metodologias adequadas para se classificar os tipos de cultura. Alguns autores têm procurado oferecer contribuição, como é o caso de Charles Handy (1994) que propõe uma classificação dos tipos de cultura organizacional, relacionando-os aos deuses da mitologia grega, com a identificação da cultura de clube (Zeus), da cultura de função (Apolo), da cultura de tarefa (Atena) e da cultura existencial (Dionísio).

O próprio autor reconhece a dificuldade para classificar uma organização em apenas um tipo, já que cada uma conta com a presença de diferentes grupos ou subgrupos, e esses, muitas vezes, seguem padrões próprios.

Para Handy, há um elenco de características que permitem analisar se a organização é, por exemplo, um clube constituído por pessoas semelhantes, com ideias semelhantes, sem regras explícitas, formando praticamente um grupo de amigos, muito presente em organizações pequenas. Ou se, à medida que cresce, vai se tornando mais profissionalizada, exigindo a definição de funções de seus membros e o estabelecimento de hierarquia.

Há, por outro lado, exemplos de organizações que valorizam mais o talento e que identificam a tarefa a ser feita, ao invés de realizar uma divisão delimitada das funções.

Por fim, de acordo com Handy, há aquelas que proporcionam mais liberdade, mais autonomia, mais iniciativa e desejam que seus membros encontrem nelas condições de autorrealização.

Outro aspecto interessante da abordagem de Handy diz respeito à propensão ou não para a comunicação e o relacionamento interpessoal, dependendo da cultura

existente. Com isso, Handy ajuda a perceber os desafios que cada organização revela, de acordo com sua cultura, de forma a influenciar como serão concebidas ou ajustadas as políticas de comunicação e relacionamento.

Diante do que até agora foi exposto, resta-nos perguntar como é possível identificar os tipos de cultura organizacional? Quais as metodologias possíveis de serem empregadas para tal identificação?

2 | POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se por um lado há quem recorra a metodologias mais básicas, por outro há os que buscam caminhos metodológicos mais inovadores, abrangentes e consistentes. Fleury (1989), por exemplo, indica que há diversas opções metodológicas voltadas para diagnosticar a cultura organizacional envolvendo desde a descrição dos símbolos e rituais das organizações até os estudos de caráter antropológico.

Schein (citado por Fleury, 1989) alerta sobre a necessidade de se ter cuidado para não considerar que a cultura se revela facilmente, porque, em parte, nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir e são tão ‘*Take for granted*’ (tomados como certo) que aparecem como invisíveis e estranhos.

Uma questão importante que reforça a complexidade da cultura organizacional diz respeito ao seu caráter interdisciplinar, já que abrange aspectos antropológicos, psicológicos, comunicacionais, administrativos, etc. Nesse sentido, Fleury (1989) oferece uma importante contribuição às pesquisas em cultura organizacional ao apresentar as metodologias a partir:

- a. da postura empiricista, que, para Thiollent, volta-se a construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses empiricamente comprovadas (investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder à crítica epistemológica);
- b. da postura do antropólogo, que aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. Age como observador ou como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada (deve ter consentimento para tal). O objetivo é responder às questões colocadas pelo pesquisador;
- c. da postura do clínico ou terapeuta, cuja demanda parte da própria organização, conduzindo a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa.

A perspectiva clínica traz à tona o irracional nas organizações, segundo Schein (1986). Nesse caso, parte-se de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações, sendo considerada por Schein como a postura mais adequada para o estudo dos fenômenos culturais.

Para o desenvolvimento conceitual de cultura para a área organizacional parte-se de raízes antropológicas e sociológicas, sendo que das raízes antropológicas surge a dimensão simbólica, que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual busca-se as mediações possíveis, enquanto que as raízes sociológicas evidenciam o interacionismo simbólico com o compartilhamento de senso comum e produção de signos.

Para Berger e Luckmann, a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária são importantes para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional.

A utilização de metodologia adequada para a identificação da cultura organizacional é condição necessária, uma vez que, segundo Schein (1986), a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

1. nível dos artefatos visíveis;
2. nível dos valores que governam;
3. nível dos pressupostos inconscientes.

Para investigar os fenômenos culturais, Schein considera fundamental aplicar, entre as técnicas, entrevistas com membros fundadores da organização, além de abranger a análise do teor e do processo de socialização de novos membros da organização; análise das respostas a incidentes críticos da história da organização; análise das crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores de cultura.

É importante enfatizar que a identificação da cultura organizacional parte do levantamento do histórico da organização, do processo de socialização que se pratica com novos membros, das políticas de recursos humanos que são estabelecidas, do processo de comunicação que é adotado, da organização e processo de trabalho.

Entre os instrumentos para esse levantamento inclui-se desde questionários com perguntas fechadas, utilizando escalas até entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, quando a ênfase é quantitativa; como também dados secundários da organização (documentos, relatórios, manuais de pessoal, organograma, jornais ou dados estatísticos sobre o setor da atividade econômica, sobre o mercado e trabalho) e dados primários (entrevistas, observação participante e não participante, dinâmicas de grupo com uso de jogos e simuladores).

Dada a complexidade que representa desvendar a cultura organizacional, a recomendação é que sejam utilizados diferentes instrumentos quantitativos e qualitativos e se leve em conta, quando o objetivo for o gerenciamento da cultura, quando se busca a manutenção dos padrões ou mudança dos padrões culturais, considerando fatores internos e fatores externos.

Portanto, a análise da cultura não se limita ao ambiente interno, já que a sobrevivência das organizações está também condicionada ao entendimento do cenário social, cultural, político, tecnológico, ambiental e econômico, evidenciando a relação entre o interno e o externo, entre o privado e o público, e destacando a importância da relação que a cultura estabelece com a comunicação organizacional, conforme analisado a seguir.

3 | CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Diante da perspectiva anteriormente apresentada, a relação entre comunicação e cultura organizacional merece uma análise mais delimitada já que, conforme destacado por muitos autores, há uma relação de interdependência entre esses conceitos.

Ao evidenciar a relação entre cultura organizacional e comunicação, Marchiori (2006, p. 24), alerta para a necessidade das organizações precisarem preocupar-se cada vez mais com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir além do repasse de informações.

A autora reforça que é preciso atuar no sentido de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, produzindo assim uma comunicação que gere atitude.

Tanto a cultura organizacional como a comunicação organizacional têm se revelado cada vez mais complexas. Ao tratar de comunicação organizacional Kunsch (2009, p. 75) considera que essa vem ganhando uma dimensão cada vez mais ampla:

Hoje, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos em uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Numa retrospectiva histórica, Kunsch (2009) também mostra como o conceito de comunicação organizacional tem evoluído, já que antes “o foco estava na comunicação administrativa/interna e nos processos informativos de gestão; nas redes de comunicação; nos canais, nas mensagens, na cultura e no clima organizacional; na estrutura organizacional e nos fluxos, nas redes, etc.; nos inputs e outputs das organizações” (Kunsch, 2009, p. 75).

Entretanto, as diferentes abordagens passaram a revelar novas possibilidades. Kunsch (2009, p. 75) citando George Cheney e Lars Thøger Christensen (2001, p. 235) observa que os autores chamam a atenção para a interdependência e interrelação da comunicação interna com a externa.

Haswani (2011, p. 93) também endossa essa visão ao analisar que os estudos recentes da comunicação organizacional apontam uma perspectiva de abertura ao diálogo e à participação conjunta entre os diferentes setores.

Mesmo tendo em vista, de forma mais específica, o setor privado, é importante

lembrar que esse tem sido cobrado por seus impactos junto à sociedade e ao meio ambiente, o que exige a adoção de práticas e políticas de responsabilidade social e ambiental.

Assim, a análise da cultura deve considerar os avanços na relação entre o microambiente e o macro, já que não há mais muros entre o interno e o externo, entre o público e o privado, pois as empresas são cobradas, cada vez mais, pela coerência que mantêm entre o discurso e a prática.

Nesse sentido, a interrelação entre comunicação e responsabilidade social, ocorre por meio das possibilidades de manifestação dos grupos sociais com os quais as organizações se relacionam, já que essa predisposição para o diálogo tem relação direta com o tipo de cultura organizacional existente.

4 | CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A efetividade das políticas de responsabilidade social exige uma política de comunicação organizacional que entenda os grupos sociais e indivíduos como sujeitos interlocutores, cidadãos, que têm percepção de suas necessidades e querem que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, contribuam efetivamente com a sociedade, não apenas para sua autopromoção, garantindo ganhos para sua imagem, reputação e marca, mas que tragam reais benefícios para todos.

Assim, as políticas de comunicação alinhadas com o interesse público são dependentes dos valores com os quais a organização se compromete, e que, portanto, estão incorporados em sua cultura organizacional. Por isso, uma questão que se apresenta como fundamental é entender o nível de consciência que as empresas são capazes de ter, voltada ao interesse público e que as tornam propensas a desenvolver políticas sólidas de responsabilidade social.

Para tanto, é útil a menção ao modelo dos Sete Níveis de Consciência desenvolvido por Richard Barrett (apud Fejgelman, 2008, p. 154-156) e que permite identificar as diferenças de comprometimento organizacional.

Níveis	Níveis de Consciência Pessoal	Níveis de Consciência Organizacional
1	Sobrevivência – Focaliza as questões de sobrevivência física. Inclui valores como estabilidade financeira, riqueza, segurança, autodisciplina e saúde. Os aspectos potencialmente limitadores deste nível são gerados por medos em torno da sobrevivência. Valores limitantes incluem ganância, controle e cautela.	Finanças – Focaliza a questão financeira e o crescimento organizacional. Inclui valores como lucratividade, valor do acionista, saúde e segurança do funcionário. Os valores potencialmente limitantes deste nível são gerados pelo medo da sobrevivência, como controle, territorialidade, cautela e exploração.

2	<p>Relacionamentos – Este nível se preocupa com a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Inclui valores como comunicação, família, amizade, resolução de conflitos e respeito. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível resultam de medos em relação à perda de controle ou consideração. Valores limitantes incluem rivalidade, intolerância e necessidade de ser gostado.</p>	<p>Relacionamentos – Contempla a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre colaboradores e clientes/fornecedores e inclui valores como comunicação aberta, resolução de conflitos, satisfação do cliente, cortesia e respeito. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível nascem de medos relacionados à perda de controle e consideração pessoal. Isso gera manipulação, culpabilização e competição interna.</p>
3	<p>Autoestima – Enfatiza a questão do reconhecimento. Ele inclui valores como ser o melhor, ambição, crescimento profissional e recompensa. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível se originam de uma baixa autoestima ou da perda de controle. Valores potencialmente limitantes incluem status, arrogância e imagem.</p>	<p>Autoestima – Este nível se preocupa com práticas de gestão que melhoram os métodos de trabalho e a entrega de serviços e produtos, incluindo valores como produtividade, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade. Os aspectos potencialmente limitantes são o resultado de baixa autoestima e da perda de controle e incluem valores como status, arrogância, burocracia e complacência.</p>
4	<p>Transformação – Focaliza a auto-realização e crescimento pessoal. Contém valores como coragem, responsabilidade e desenvolvimento pessoal. Este é o nível em que as pessoas trabalham para se libertar de seus medos. Isso requer um questionamento contínuo das próprias crenças e pressupostos. É também o nível em que o profissional encontra equilíbrio em sua vida.</p>	<p>Transformação – Visa a renovação contínua e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele contém valores que sobrepõem os valores potencialmente limitantes dos níveis 1 a 3. Valores neste nível incluem responsabilidade, participação do funcionário, aprendizagem, inovação, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e compartilhar conhecimento.</p>
5	<p>Significado - Voltada para a preocupação do indivíduo com a busca de significado e comunidade. Aqueles que operam como neste nível não pensam mais em termos de emprego ou cargo, mas em termos de missão. Esse nível contém valores como comprometimento, criatividade, entusiasmo, humor/alegria, excelência, generosidade e honestidade.</p>	<p>Coesão Interna – Foca o espírito de comunidade na empresa. Ele inclui valores confiança, integridade, honestidade, consciência de valores, cooperação, excelência e justiça. O resultado é alegria, entusiasmo, paixão, comprometimento e criatividade.</p>
6	<p>Fazer a diferença – Traz a questão de fazer a diferença no mundo. É também o nível de envolvimento ativo na comunidade local. Indivíduos operando neste nível honram a instituição e a contribuição. Eles podem estar preocupados com o meio ambiente ou questões locais. Contém valores tais como aconselhamento, trabalho comunitário, empatia e consciência ambiental.</p>	<p>Inclusão – Foca no amadurecimento e fortalecimento dos relacionamentos e na realização do funcionário. Dentro da organização inclui valores como desenvolvimento da liderança, capacidade de ser mentor, capacidade de ser coaching e realização do funcionário. Externamente inclui valores como colaboração com clientes e fornecedores, criar parcerias, alianças estratégicas, envolvimento com a comunidade, consciência ambiental e fazer a diferença.</p>

7	<p>Servir – Reflete a mais alta ordem de conexão interna e externa. Ele foca no servir aos outros e o planeta. Indivíduos operando neste nível lidam bem com a incerteza. Eles demonstram sabedoria, compaixão e capacidade de perdoar, têm uma perspectiva global e estão preocupados com questões como justiça social, direitos humanos e as futuras gerações.</p>	<p>Unidade – Reflete o nível mais alto de conexão interna e externa. Dentro da organização inclui valores como visão, sabedoria, capacidade de perdoar e compaixão. Externamente incluir valores como justiça social, direitos humanos, perspectiva global e futuras gerações.</p>
----------	---	---

Quadro 1 – Níveis de consciência pessoal e organizacional de Richard Barrett, 1998*

*(apud Fejgelman, 2008)

Conforme pode ser observado, há a evolução do nível de consciência, seja pessoal ou organizacional, dependendo da cultura, dos valores e da maturidade. Isso sugere que as empresas que estão efetivamente comprometidas com o interesse público, são aquelas que estão localizadas em níveis mais elevados de consciência, já que os níveis mais baixos restringem-se a buscar a sobrevivência pessoal ou atender a sustentabilidade financeira das organizações.

Tal abordagem nos leva a entender porque há empresas que valorizam a comunicação, o relacionamento, a participação, enquanto outras se mostram distantes dessa percepção. Aquelas que se encontram, em especial, no 1o. Nível, quando realizam ações sociais/ambientais, tendem a esconder as reais intenções de suas práticas, camuflando interesses basicamente promocionais.

Por outro lado, as organizações que são identificadas a partir do nível 4 mostram-se mais propícias a adoção de políticas mais autênticas de comunicação e responsabilidade social. Portanto, fica evidente a necessidade de identificar e analisar o nível de consciência organizacional, para que sejam alinhadas as expectativas e as possibilidades de práticas coerentes com a cultura organizacional.

5 | OS ARQUÉTIPOS EXPRESSANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Se por um lado temos níveis de consciência organizacional, que contribuem para diagnosticar a cultura organizacional, por tratarmos aqui da relação com comunicação, torna-se útil acrescentar uma abordagem sobre arquétipos, a partir da contribuição de Jung (1919, apud Mark e Pearson, 2012). Afinal, a criação de uma personalidade para a organização, deve expressar sua cultura organizacional. Nesse sentido, Jung define arquétipos como conjuntos de “imagens primordiais” que “estão presentes em todo o tempo e em todo o lugar” passadas em muitas gerações, armazenadas no inconsciente coletivo.

Esses conjuntos de imagens são passados de geração em geração, tornando-se importantes para definir a identidade da marca, contribuindo com uma percepção que se relaciona com a cultura organizacional.

Utilizando os arquétipos criados por Jung, Mark e Pearson exploram novas possibilidades para o branding das marcas. Assim, entendemos que o arquétipo está diretamente relacionado com as características da organização e, portanto, deve também expressar sua cultura, já que existe uma movimentação que vai do interior para o exterior e vice-versa, permitindo que haja coerência entre o que a organização é e o que ela parece ser. Cultura, imagem, identidade, reputação se integram, exigindo que as políticas de comunicação e responsabilidade social sejam concebidas a partir dessa interrelação.

Cada arquétipo está agrupado em uma das necessidades principais citadas na tabela a seguir:

Arquétipo	Necessidades
Fora da Lei	Alguém rebelde, selvagem, que quebra todas as regras. Este personagem se vê em um mundo no qual ele faz as regras, deseja vingança ou então revolução. A liberdade é muito importante, sem contar o medo de perder o controle ou ser comum. O fora da lei precisa aparecer, então ele resolve quebrar, brigar, humilhar, fazer de tudo para manter o poder sob seu domínio. A meia idade ou adolescência são períodos da vida com grandes conflitos na família e sociedade, então, a marca que vende para este público pode ter este arquétipo como referência.
Criador	Criar algo novo é o lema, pois se algo não existe pode ser construído. Este tipo de personagem tem como aliados a criatividade e a imaginação, sempre inovando em algo duradouro e evitando a mediocridade na hora de elaborar uma grande sacada. São personagens que ao se depararem com um dia difícil vão para casa e pintam, criam alguma coisa além do esperado. O desejo e satisfação tem muito a contribuir na hora de se envolver em projetos criativos. Os produtos e serviços oferecidos por marcas associadas a este arquétipo prestam assistência ao usuário, além de chamar a atenção para o status, pois engloba a ideia de construção e personalização. A venda de pinturas, quadros, móveis, serviços de decoração e muito mais, são exemplos de produtos e serviços que se acoplam a este perfil.
Bobo da Corte	É o ser que vai aproveitar cada momento e viver intensamente os minutos, fugindo totalmente do tédio. Este é um arquétipo que busca travessuras, jogos e pinta o sete, mas tem suas fraquezas, como por exemplo, perder o tempo ou a frivolidade. Além de ser brincalhão e alegre, este personagem quer ser visto como ele é, sem máscaras ou fingimentos. O grupo precisa aceitá-lo do jeito dele. Ao levar a vida mais leve, quem segue este arquétipo faz com que através da inovação e informalidade processos complicados e tediosos fiquem mais interessantes de serem executados.
Amante	O mundo da moda, estética e beleza conseguem associar muito suas marcas a este arquétipo. Existe um culto e valorização da beleza, sexo e romances, chamando a atenção para o corpo e suas formas. Aqui neste perfil observa-se a tendência em desejar relacionamentos com pessoas e o trabalho, mas se perde em prazeres e por vezes pode ser manipulado. É elegante e lúdico, prestando atenção aos divertimentos de modo intenso dentro de sua admiração ao corpo.
Governante	O controle, poder, revolução e liderança pertencem a este arquétipo. Apesar de ser alguém responsável e com muito peso nas costas, precisa liderar, ser o chefe. No marketing poderíamos associa-lo a uma marca que reforça atributos de liderança e prestígio, reafirmando o poder que o consumidor tem, que o cliente está no poder. Marcas que possuem o target focado em classes sociais mais altas e empresas relacionadas a crédito e dinheiro em geral tendem a ser governantes.

Prestativo	Amar ao próximo é com ele mesmo. Um verdadeiro altruísta e cuidador, o prestativo vê o mundo com compaixão e amabilidade. Seria terrível para ele o egoísmo e a ingratidão, assim como a instabilidade e dificuldade. Ele vê as dificuldades do usuário e se coloca no lugar, facilitando a vida de todos. Atividades como restauração, consertos, cuidados com idosos ou crianças, limpeza, preocupação com o bem-estar e muito mais, são marcas que podem se beneficiar deste arquétipo.
Mago	Tem coisas que não podem ser explicadas em números ou dados, então entra em cena o Mago. A sabedoria para ele consiste em entender os fenômenos através da ciência, religião e tecnologia. Ele faz com que um sonho se torne realidade. Produtos e/ou serviços que curam, nos fazem relaxar, catalisam mudanças, influenciam pessoas com gatilhos mentais, afirmam e constroem suas ideias para o público e sabem encontrar os resultados certos são perfeitos para o perfil do mago.
Explorador	Livre, leve e solto é o lema, pois viajar o mundo faz parte da rotina. O explorador pode ser relacionado a marcas que incentivam seus consumidores a descobrir novos mundos e a experimentar o novo. A inquietação e a falta de rotina, assim como a independência são essência deste arquétipo. A geração Y tem muito a ver com este perfil, sendo elas pessoas inquietas, que quebram regras e apreciam sua individualidade, esta é uma boa opção para marcas com este target.
Herói	Para empresas com consumidores dinâmicos, que buscam desafios e velocidade, o herói preenche a lacuna. A ideia aqui é ser o mais forte possível e esquecer a arrogância, sempre pensando na batalha a ser conquistada. Outro ponto importante é o fato que são pessoas protetoras e fazem o que deve ser feito para cuidar de alguém. Disciplina e foco são primordiais, assim como ser o mais competente e corajoso.
Inocente	Bondade, amor, fraternidade e pureza são elementos-chave para este perfil. O estilo de vida aqui é o mais natural e simples, retirando rótulos sociais e optando por uma qualidade de vida acima do comum. A fé e otimismo constroem um forte laço entre este arquétipo, o qual tem a tendência de fazer tudo o mais correto possível.
Cara Comum	O cara comum pensa que todo mundo é igual e nele há grande vontade de pertencimento a grupos, odiando ser deixado de lado e evitando se destacar. Pense em alguém que ama se conectar a outras pessoas e se junta facilmente a uma multidão. Pois bem, este é o cara comum. Ele também utiliza o conceito de democracia e se realiza quando encontra e integra grupos com a mesma ideologia. Infelizmente é um alvo fácil de ser manipulado, deixando de lado muitas vezes sua individualidade em prol do grupo.
Sábio	Típico de quem é investigador, pensador e vive dando conselhos. Costuma ver o mundo de um jeito diferente, através da ótica do conhecimento. São pessoas que fazem uma análise de si e tem compromisso com o autoconhecimento. Este arquétipo vive em busca da verdade que trará alívio e liberdade ao seu existir, validando e mensurando tudo que possa ser questionado.

Adaptado pela autora com base em Mark e Pearson

Assim como é possível associar o nível de consciência com a cultura organizacional, podemos observar que os arquétipos escolhidos para dar personalidade a uma marca também precisariam considerar a cultura organizacional para que soem coerentes com o que pretendem expressar aos seus públicos.

Arquétipos como prestativo, herói, inocente, cara comum e sábio, por exemplo,

tendem a revelar um perfil mais condizente com marcas comprometidas com responsabilidade social, e, por isso mesmo, suas intenções são vistas com mais confiança por seus públicos.

Todavia, como muitas vezes a relação com a cultura não é considerada para a definição dos arquétipos, em geral são associados com a marca apenas para resultados mercadológicos, sem considerar a perspectiva institucional.

6 | CONCLUSÃO

A análise da cultura organizacional exige uma visão sistêmica, que considere as possibilidades metodológicas, seja a partir de uma postura empiricista, antropológica ou clínica, por meio das quais pode-se analisar se a cultura tende a ser de clube, função, tarefa ou existencial, ou mesmo utilizar outras tipologias, além de se permitir levantar o nível de consciência organizacional presente e considerar os arquétipos mais coerentes com os quais a organização mais se alinhe para transmitir como expressão de sua personalidade.

É desse cruzamento, unindo métodos, tipos, níveis de consciência e arquétipos, que é possível contar com um diagnóstico mais preciso sobre a cultura organizacional e entender a comunicação e a responsabilidade social como o elo que, ao mesmo tempo, expressa a cultura, como também traz a influência das demandas externas sobre a mesma, já que esta se transforma em decorrência da interação com o meio em que se insere.

Se, por exemplo, há uma cultura de respeito à sociedade e se pratica ações nesse sentido, a comunicação é capaz de fortalecer essa identidade e percepção de reputação junto aos stakeholders,

Identificar e compreender a cultura organizacional é o pressuposto para o desenvolvimento das políticas de comunicação e de responsabilidade social, que só têm sentido se integrarem a rotina das pessoas que vivem o dia a dia e representam a organização.

Afinal, não só a cultura é condicionante da comunicação, como a comunicação é condicionante da cultura existente, já que, conforme Hall (1959), cultura é comunicação e comunicação é cultura.

REFERÊNCIAS

BERGER & LUCKMANN. The social construction of reality. Nova York, Anchor Books, 1967.

BEYER, I. & TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. Organizational Dynamics, 1986.

FEIGELMAN, D. B. Valores compartilhados: o desafio de levar a teoria à prática. In: Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ano 5, número 8, 1o. semestre 2008.

FERREIRA, A. A.; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo, Pioneira, 1997.

FLEURY, M. Tereza Lema & FISCHER, R. Maria. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L, FISCHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

Hall, Edward T. The silent language. New York: Doubleday & Company, Inc., 1959.

HANDY, Charles. Deuses da Administração. São Paulo, Senac, 1994.

HASWANI, M. F. Comunicação pública 360 graus e a garantia de direitos. In: KUNSCH. M. M. K. Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania. 1ª Ed., São Caetano do Sul, SP, Difusão Editora, 2011.

KUNSCH, M. M. K. (org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol. I. São Paulo, Saraiva, 2009.

MARCHIORI, M. Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, Difusão, 2006.

MARK, M; PEARSON, Carol S. O herói e o Fora da Lei: Como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo, Editora Cultrix, 2012.

SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

THIOLLENT, M. Crítica metodológica e investigação social. São Paulo, Polis, 1980.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-204-3

