



Processo Comunicacional, Organização e Cultura Organizacional como conceitos fundamentais da Comunicação Organizacional¹

Daniele Almeida SODRÉ²
Felipe Bergmann de CASTRO³
Gabriel Ribeiro MARTINS⁴
Luiz Gustavo de Jesus DANTAS⁵
Maria Luíza Rosa da Silva BATISTA⁶
Raphael Sandes de OLIVEIRA⁷
Universidade de Brasília, Brasília, DF

RESUMO

Trata-se de trabalho teórico sobre três conceitos importados de áreas afins, que se mostram fundamentais para o entendimento da Comunicação Organizacional na atualidade: processo comunicacional, organização e cultura organizacional. A revisão bibliográfica apresentada objetiva refletir sobre o desenvolvimento de cada conceito, sua aplicação no contexto da comunicação organizacional e sua condição para estudo da área. Antes, porém, realizou-se uma retomada dos primeiros estudos da comunicação até a institucionalização do campo da Comunicação Organizacional no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Comunicação Organizacional; Processo Comunicacional; Organização; Cultura Organizacional.

1. Introdução

O objetivo deste artigo é expor alguns conceitos fundamentais, em nossa visão, para o entendimento da comunicação organizacional na atualidade. Para isto, foi

¹ Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, realizado de 8 a 10 de maio de 2014.

² Estudante de Graduação 9º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: danielinhah@hotmail.com.

³ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: felipe.bergmann@gmail.com.

⁴ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: gabrielmartins@gmail.com.

⁵ Estudante de Graduação 9º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: luizgustavo.dantas@gmail.com.

⁶ Estudante de Graduação 8º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: luiza_rosa@hotmail.com.

⁷ Estudante de Graduação 9º. semestre do Curso de Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional, da Universidade de Brasília (UnB), email: raphael.sandes@gmail.com.



realizada uma revisão bibliográfica sobre o desenvolvimento de cada conceito, sua aplicação no contexto organizacional e sua condição para os estudos da área. O texto é iniciado com breve retomada dos primeiros estudos da comunicação, abordando, em seguida, o desenvolvimento da comunicação organizacional e sua institucionalização como área de estudo no Brasil.

Dos conceitos, o primeiro a ser trabalhado é *processo comunicacional*, objeto empírico que atrai a atenção de pesquisadores, desde o século XIX. Retomamos a tentativa de estruturação de Harold Lasswell, para, logo após, apresentar a abordagem de Fábria Lima e Fernanda Bastos, que o trabalham no contexto organizacional.

Organização é o segundo conceito deste trabalho. Tentamos contemplar abordagens da Administração, da Sociologia e da Antropologia, por perceber que estas áreas têm olhares diferentes entre si, mas dizem muito sobre o fenômeno das organizações. As mesmas áreas nos serviram de base para as definições de *cultura organizacional*, que é o nosso terceiro tópico. Houve a tentativa de explicar o conceito segundo a perspectiva dos três campos.

O referencial teórico abarca autores que contribuem de forma singular para o estudo da Comunicação Organizacional, especificamente, e de áreas relacionadas, buscando interfaces com demais áreas das ciências sociais.

2. Primeiros estudos em Comunicação

Resgatamos as primeiras discussões acerca do objeto de estudo da comunicação como área do conhecimento, para facilitar a compreensão desta quando aplicada à comunicação organizacional. É importante destacar que a história dos estudos em comunicação pode ser contada a partir de diferentes abordagens. Partimos da pesquisa realizada por Simonson e Peters (2008), que relaciona os principais autores do fim do século XIX e início do século XX.

De acordo com os autores, o estudo do campo se inicia, principalmente, com a análise da imprensa e sua influência social, recebendo destaque de autores alemães, franceses e americanos. Com a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa, a atenção é voltada para os efeitos da propaganda política de guerra. Merece ênfase o



trabalho do cientista político Harold Lasswell, considerado o primeiro teórico da comunicação a propor análise do processo comunicacional⁵.

A institucionalização acontece a partir da Segunda Guerra, quando a comunicação se torna conceito relevante para diversos outros campos. Surgem, neste período, institutos de pesquisa, programas de financiamento e departamentos de comunicação.

Na mesma época, vários pesquisadores se instalam nos Estados Unidos, fugindo da dominação nazista na Europa Ocidental. Este é um dos motivos para a forte produção acadêmica e intelectual no país. Entre eles, estão os sociólogos Paul Lazarsfeld (Áustria) e Theodor Adorno (Alemanha), que se destacam com pesquisas nas áreas de comunicação de massa e teoria crítica.

3. Refletindo sobre a Comunicação Organizacional

Comunicação Organizacional: duas palavras – um substantivo e um adjetivo – que se juntam para dar nome a uma prática e a uma área de estudos, específicas. A primeira vem do latim *communicare* e significa a ação de tornar comum, de colocar em comum. A segunda tem origem no grego *ergon*, “trabalho”, que se fez *organon*, “instrumento, órgão ou aquilo com que se trabalha”. Juntas, formam a expressão de sentido completo, que traz, em seu genótipo, significados e carga histórica das duas genitoras.

De forma simples e impulsiva, a Comunicação Organizacional se apresenta como o processo de comunicação nas, das e pelas organizações. É a comunicação em um ambiente delimitado. Suas sementes vêm datadas da Revolução Industrial do século XIX (KUNSCH, 2006), mesma época em que as organizações começam a adquirir contornos semelhantes aos de hoje (JUNIOR; PEREIRA e SUZUKI, 2007). Ou seja, aparece como uma das condições fundamentais para funcionamento e desenvolvimento das organizações.

Nas conturbações da Revolução Industrial, a publicidade, ainda que de forma inicial, centrou-se na divulgação de produtos ao mundo exterior à organização, já que o período exigia novas formas de comercialização, devido ao acirramento da

⁵ O paradigma lasswelliano definia as perguntas: Em que canais a comunicação se realiza? Quem comunica? O que é comunicado? Quem e como é afetado pela comunicação? (Smith, Lasswell & Casey apud Marques de Melo, 2007, p. 21).



concorrência. O jornalismo empresarial surgiu como técnica para solucionar problemas internos, como as contradições culturais entre cidade e campo e a dificuldade dos funcionários em compreender sua posição em relação à empresa. Torquato (1984) afirma que as publicações, predominantemente em formato informativo, também tiveram objetivo de familiarizar os trabalhadores sobre o ambiente e a política das organizações, além de aproximar a administração central dos operários.

A comunicação organizacional é reforçada pelo surgimento das relações públicas (no começo de 1900), como atividade para assessorar empresários a adquirirem postura favorável perante o público. Se antes estava preocupada em comercializar produtos e em informar os trabalhadores, com Ivy Lee, a comunicação organizacional passa também a trabalhar o relacionamento com a opinião pública. Está formado o princípio do mix de comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003).

No Brasil, o primeiro marco da área aconteceu em 1914, com a instalação do departamento de Relações Públicas da canadense The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited (hoje Eletropaulo). Porém, o desenvolvimento ocorreu, de fato, na década de 50, no governo de Getúlio Vargas e do sucessor, Juscelino Kubitschek. As duas gestões foram marcadas pela política de incentivo ao capital estrangeiro e à instalação de filiais de grandes empresas no Brasil. De acordo com Kunsch (2006):

Elas [as empresas] criaram os seus departamentos de relações públicas, trazendo as experiências de suas matrizes. No âmbito interno, o jornalismo empresarial ganhou força com a produção dos boletins informativos. As agências de propaganda procuraram se estruturar para atender bem a seus clientes, que faziam altos investimentos em comunicação massiva. Para tanto, também montaram suas divisões de relações públicas. Assim, a comunicação empresarial no Brasil de fato começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, político e social (KUNSCH, 2006, pg. 23).

Kunsch (2006) vai dizer ainda que ainda não se utilizava a denominação comunicação empresarial muito menos comunicação organizacional. No máximo, entendia-se a existência e atuação, ainda primária, do jornalismo empresarial, da publicidade e das relações públicas. A utilização das terminologias começou quando a prática ganhou espaços de reflexão nas universidades.

As raízes da comunicação organizacional como área de estudo e pesquisa estão na administração e nas teorias das organizações, na sociologia e na psicologia social e



organizacional, na antropologia, na linguística e na retórica, e nas teorias da comunicação. Todas estas áreas de conhecimento já tinham se debruçado diante do fenômeno da comunicação nas organizações antes de sua institucionalização como campo científico.

Conforme afirma Kunsch (2009), os estudos de comunicação organizacional, como área autônoma e específica, começaram nos Estados Unidos, país com maior tradição em pesquisa e produção científica, que possui o maior número de cursos de pós-graduação e literatura no campo. Para isto, foi necessário perceber que “assim como a sociologia, psicologia ou economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações” (DEETZ, 2001:5).

No Brasil, dois fatos merecem destaque no processo de institucionalização da área, ambos de 1967. O primeiro foi o nascimento da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas, hoje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). O segundo tem a ver com a criação do primeiro curso de Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Foram eles que abriram espaço para o desenvolvimento acadêmico e prático da área, no país.

Hoje, o processo de institucionalização da comunicação organizacional se encontra em pleno vapor, existindo esforços da área prática, puxados por associações de profissionais e agências, e acadêmica, encabeçados por mestrados e doutorados, especializações, graduações e associações de pesquisadores. Todos específicos do campo.

Como consequência, o país se destaca em produção acadêmica, apresentando uma forma particular de enxergar a comunicação organizacional: uma abordagem com visão ampla e estratégica, considerando a comunicação organizacional em perspectiva integrada (KUNSCH, 2009). No campo prático e de trabalho, o mercado de comunicação para as organizações se mostra promissor, abrigando grande parte dos profissionais formados nas habilitações de Comunicação Social.

4. Os conceitos

4.1. O processo comunicacional no contexto das organizações



Este histórico destaca os pontos congruentes, importantes para a construção da área de pesquisa da comunicação organizacional. O primeiro que merece destaque, como enfatizam Simonson e Peters (2008), é a origem interdisciplinar e transnacional do nosso objeto, característica que permeia as demais subáreas da comunicação.

É importante considerar as interfaces com a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Administração e demais, ainda que se mantenha a autonomia do “olhar” (abordagem) da Comunicação. A tentativa de identificar pontos congruentes na teoria de comunicação é fundamental para a construção da especificidade *bourdiana* do subcampo da comunicação organizacional.

Segundo Bourdieu (2003), a especificidade é a capacidade de determinado campo de reinterpretar e retraduzir o mundo social de maneira específica e particular. É através desta especificidade, deste poder de refração, que o campo ou subcampo alcança autonomia. O entendimento das teorias e congruências existentes no subcampo da comunicação organizacional é, portanto, fundamental para entender e desenvolver esta de forma independente dentro do campo científico da Comunicação Social.

O segundo ponto de destaque é o caminho percorrido até a institucionalização. Como dito, o reconhecimento da relevância da comunicação é recente, adquirido, principalmente, a partir da Segunda Guerra. A comunicação organizacional, considerando a perspectiva brasileira, apresenta caminho parecido, com as primeiras pesquisas específicas da área sendo realizadas na década de 1970.

Outro destaque, que explicita melhor nosso objetivo, é a construção teórica e estruturação metodológica do processo comunicacional. Este processo é iniciado com a proposta de Lasswell que influenciou os primeiros estudos na área.

Na tentativa de identificar os paradigmas recentemente adotados no estudo da Comunicação e do subcampo da comunicação organizacional, Lima e Bastos (2012) recorrem aos estudos de Mauro Wolf, e encontram três modelos: informacional, semiótico-informacional e semiótico-textual. Ainda assim, de acordo com elas, os modelos não conseguem abarcar todos os conceitos relativos ao processo comunicacional. Por isso, propõem um novo:

Com as contribuições de, entre outros, Quéré (1991), chegamos à concepção do que tem sido chamado de paradigma relacional da comunicação, que a entende como “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188). É dessa maneira que



concebemos o fenômeno e é desse ângulo que nos propomos enxergar a comunicação no contexto organizacional. (LIMA; BASTOS, 2012, p. 37).

Com isso, as autoras afirmam que o modelo de Lasswell já não consegue sintetizar a complexidade do processo comunicacional. Partindo de uma abordagem que se propõe a considerar, principalmente, a nova condição de interação e o contexto sócio-histórico, elas destacam que, no estudo da comunicação organizacional, o processo comunicacional deve ser compreendido levando em consideração os demais elementos que interferem e o afetam.

4.2. O conceito de organização

É imperativo entender o que é organização para se falar em comunicação organizacional. Muitas áreas se dedicam ao estudo das organizações. A Administração, naturalmente, é a primeira referência neste sentido. Morgan (1996), teórico organizacional, usa metáforas para pensar as organizações. A escolha é justificada pela multiplicidade de definições contempladas pelo autor.

Ele analisa as organizações a partir de oito metáforas: organizações como máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisão psíquica, fluxo e transformação, e instrumentos de dominação. Não temos finalidade de aprofundar em cada uma, mas elencamos duas que consideramos representativas da diversidade de respostas quando se tenta definir organização.

A organização percebida como máquina aparece como figura das primeiras empresas. Morgan (1996) esclarece, entretanto, que, em certo sentido, a visão mecanicista das organizações pode oferecer as bases para uma operação eficaz, sendo a metáfora mais elucidativa do que acusatória.

As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. (...) Embora a imagem possa não ser explícita, fala-se de um conjunto de relações mecânicas. Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível. (MORGAN, 1996, pg. 24).

Outra via é apreender organização como cultura. O britânico leva em consideração a complexidade do termo “cultura”, entendendo-a como compartilhamento de significados por determinado grupo de indivíduos. A partir dessa perspectiva:



As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. (...) Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta. (MORGAN, 1996, pg. 125).

Embora a metáfora considere o plano simbólico das relações, é interessante notar a centralidade do vínculo profissional, diretamente ligado à produção, sendo esta a razão pela qual um grupo se mantém coeso, e não por outros motivos de natureza particular das pessoas.

A Sociologia e a Antropologia também têm contribuições substanciais para o estudo das organizações. Enquanto a Administração está interessada em investigar métodos e técnicas de gestão, especialmente focada na noção de controle da produção, a Sociologia situa esta realidade num cenário complexo, onde indivíduos desempenham um de seus papéis sociais.

Max Weber, por exemplo, é um dos sociólogos que desenvolveu estudos sobre as organizações modernas. Destacamos a maneira como ele problematizou a burocracia como forma organizativa desse fenômeno social. Para Weber, “as organizações são formas de coordenar as atividades dos seres humanos, ou os bens que produzem, de uma maneira estável, através do tempo e do espaço” (*apud* GIDDENS, 2005, pg. 284). Nesse sentido, ainda destaca a importância do controle de informações para o desenvolvimento das organizações, havendo, assim, uma forte natureza hierárquica que faz o poder se concentrar no topo da cadeia (*apud* GIDDENS, 2005).

Há, ainda na Sociologia e Antropologia, estudiosos que ampliam a percepção de organização para a noção de “vínculo social”. O vínculo entre os indivíduos se dá por meio de trocas simbólicas que podem ocorrer em diversas instâncias da vida em sociedade. Martineli (2011) nos auxilia a entender o que é a dimensão simbólica das interações sociais. Para ela, a própria cultura atua como organização, uma vez que é vista como uma teia onde se tecem significados. Em consonância com essa perspectiva, a autora cita Mauss, que compreende a sociedade em si como uma organização articulada por símbolos.

Para Mauss toda prática social tem um caráter irremediavelmente simbólico, assim como tudo o que circula no mundo: palavras, gestos, objetos, dinheiro etc.. As coisas se articulam numa rede de significações de forma que não faz sentido considerar objetos e



indivíduos separadamente nem considerar indivíduo e sociedade como instâncias opostas. (MARTINELLI, 2011, pg. 63).

Desse modo, é importante perceber que as organizações, empresas, instituições, são grupos que se mantêm coesos por uma multiplicidade de fatores. Para além do vínculo profissional, uma organização pode ser reconhecida por seu repertório de significados, fator que compõe sua identidade e que, por conseguinte, opera distinção.

Entender o que é organização é fundamental para os estudos de comunicação organizacional, porque é nesse espaço onde se constitui uma das principais peculiaridades da área, tanto no que tange às práticas profissionais, quanto no que se refere ao estabelecimento de um campo científico. Lima e Bastos (2012) justificam muito bem a necessidade ao darem dicas da especificidade do objeto de estudo dessa nova área da comunicação:

Ressaltamos que estudar comunicação no contexto organizacional é propor-se à análise da comunicação em um contexto específico de interações, que é o contexto das organizações. Ou seja, o objeto da chamada comunicação organizacional não é outro senão a própria comunicação como construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas pelas ou nas organizações. (LIMA; BASTOS, 2012, pg.30).

Vale ressaltar que a visão de Lima e Bastos (2012) é uma dentre muitas outras no campo da Comunicação Organizacional, ainda que se apresente como tendência considerável nos estudos desenvolvidos sobre o assunto. É esclarecedora, porém, no sentido de ajudar a decifrar o local donde emerge esta prática comunicacional específica.

4.3. Cultura Organizacional

Uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional é a cultura, apesar de não haver um consenso razoável sobre a definição do termo. Para fins de esclarecimento, utilizaremos a compreensão de Macêdo e Pires (2005), quando escrevem que:

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas



pertencentes a um mesmo grupo social (MACÊDO e PIRES, 2005. p. 83).

Ao se inserirem em uma organização, humanos adquirem e modificam hábitos, modos e costumes e ajudam a construir/reconstruir o padrão coletivo, reafirmando e alterando significados. Ou seja, adquirem e modificam o padrão cultural. Isto é possibilitado pela comunicação.

O processo comunicacional mobiliza, informa, educa e mantém coesão interna em torno dos valores da instituição. É por meio da cultura organizacional que os valores da instituição são reconhecidos.

Chiavenato (1992) define que “cultura organizacional é a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”. (CHIAVENATO, 1992: p. 49). Outros autores abordam o conceito segundo características e consequências trazidas por ele. Wheelen e Hunger (1992) percebem cultura organizacional como afirmador das normas da empresa. Reiman e Wiener (1998) enxergam-na como fator de integração, o colar social que sustenta a organização. Smircich (1983) diz que é “o sistema de comportamentos, normas e valores sociais aceitos e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única” (SMIRCICH, 1983: p. 355)

Em todas as definições se verifica a importância do fator simbólico, da criação e a reafirmação de ideias, de normas e de comportamentos integradores dentro da organização. Todos são indispensáveis para a caracterização da cultura organizacional. Por isso, também se torna indispensável para entendimento da comunicação organizacional.

Horton e Hunt (1980 apud GOMES, 2010) segmentam a cultura organizacional em dois tipos: a cultura material e não material. A não-material representa aspectos intangíveis relacionados à cultura, como crenças, costumes e práticas sociais. A material, também chamada de artefatos, determina os objetos tangíveis e as composições concretas de uma organização. São as ferramentas de trabalho e a identidade visual da empresa, por exemplo.

Segundo Schein (2001, apud FLEURY, 2006), a cultura organizacional é um fenômeno complexo e que abrange artefatos visíveis, valores compartilhados e pressupostos básicos estabelecidos pelos membros de uma determinada organização. (SCHEIN, 2001, apud FLEURY, 2006, p.288) De acordo com o autor, os artefatos visíveis vão desde os padrões de comportamento dos indivíduos até as normas de vestimenta de uma empresa.



De acordo com Berger e Luckmann (1983), o universo simbólico é um agrupamento de signos que “possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando significados, viabilizando a comunicação” (*apud* FLEURY, 2002, p. 173). As relações simbólicas estabelecidas pelos indivíduos são sustentadas através de um processo de ação e interação humana e estão sujeitas aos procedimentos de legitimação para alcançar sua validade cognitiva. É no processo de legitimação que “se produzem novos significados atribuídos aos processos institucionais” de uma organização (FLEURY, 2002, p.285).

Portanto, podemos concluir que a comunicação é intrínseca à cultura. Por meio do processo comunicacional é possível o relacionamento com as pessoas e a geração simbólica de sentido. Esta geração simbólica, possível graças a interação dos sujeitos, resulta na cultura, que, como explicitado é a “construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social”. (MACÊDO e PIRES, 2005. P. 83).

A comunicação é parte fundamental e constituinte do desenvolvimento da cultura. Não é possível compreender a cultura de uma organização sem identificar sua lógica comunicativa. Ao mesmo tempo, só é possível entender a comunicação organizacional de uma organização por intermédio de sua cultura. Ambos os conceitos, só são passíveis de entendimento quando analisados em conjunto.

5. Considerações finais

Assim como os primeiros estudos na área da Comunicação, no início do século XX, que deram prioridade às análises dos efeitos e influência dos meios de comunicação, as pesquisas pioneiras da área de Comunicação Organizacional também se preocuparam, inicialmente, com os aspectos técnicos e práticos da disciplina. A discussão teórica e conceitual ganhou maior espaço e relevância em um segundo momento, considerado, inclusive, como recente. A intenção dos autores foi de contribuir para a manutenção deste tipo de debate, indispensável para o desenvolvimento de qualquer área científica.

Como se sabe, três conceitos foram considerados, pelos autores, como indispensáveis à área (processo comunicacional, organização e cultura organizacional). De forma alguma foi intenção deste trabalho restringir a abrangência dos estudos em Comunicação Organizacional. Seguramente, outros conceitos devem figurar na lista



(como *público e accountability*, por exemplo), porém, não foram tratados devido ao tamanho limite do artigo e a impossibilidade de apresentá-los de forma satisfatória. Os autores se comprometem a, em futuras ocasiões, realizar novas contribuições, que ajudarão no aprofundamento do entendimento das questões discutidas aqui.

Fica explícito no trabalho que a área da Comunicação Organizacional recebe contribuições de diversas outras, uma vez que os conceitos considerados fundamentais não têm origem específica na Comunicação Organizacional. Isso garante à área uma condição de experimentar e agregar visões de diversos campos (com abordagens e enfoques diferenciados), constituindo-se como multidisciplinar e rica.

Também restou claro que os conceitos estão em constante evolução. Se são fundamentais para a Comunicação Organização, é indício que a área também está em constante evolução, o que torna necessário estudos teóricos como este, para acompanhar este processo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **A Cultura e o Clima Organizacional**. In: Gerenciar Pessoas: O passo para a Administração Participativa, 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

DEETZ, S. **Fundamentos Conceituais**. In: JABLIN, Frederic; PUTNAM, Linda (Ed). O novo manual da comunicação organizacional: Avanços na teoria, pesquisa e métodos. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

FLEURY, M. SAMPAIO, J. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: FLEURY, M. (Org.) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GOMES, E. **Cultura Organizacional: um estudo de caso**. Disponível em: http://nti.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf Acesso em: 14/01/2014.

JUNIOR, J; PEREIRA, K; SUZUKI, V. **Importância da Teoria Geral de Sistemas nas Organizações de Trabalho**. In: FACHIN, Gleisy (Org). *Teoria Geral de Sistemas: uma abordagem multidisciplinar do conhecimento*. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

KUNSCH, M. **Comunicação organizacional: complexidade e atualidade**. In *Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos*, Ed. 18, 2º semestre, 2006.



KUNSCH, M. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional.** In: KUNSCH, M. *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1.* São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, F; BASTOS, F. **Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Paula Pereira. *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.* São Paulo: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

MACÊDO, K.; PIRES, J. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** In RAP Rio de Janeiro 40 (1): 81-105, Jan./Fev. 2005.

MARQUES DE MELO, J. **História do pensamento comunicacional: cenários e personagens.** 2. ed. São Paulo: Paulus, 2007.

MARTINELLI, F. **Pirataria S.A.: circulação de bens, pessoas e informação nas práticas de consumo.** Rio de Janeiro, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

REIMANN, B.; WIENER, Y. (1988) **Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap,** Business Horizons, 31, 2, 36-44.

SCHEIN, E. **What you need to know about organizational culture.** Training and Development Journal, January, 1986.

SIMONSON, P; PETERS, J. **Communication and Media Studies, History to 1968.** In: DONSBACH, Wolfgang (ed). *The International Encyclopedia of Communication.* Blackwell Publishing, 2008. Blackwell Reference Online. p 764-771.

SMIRCICH, L. **Concepts of Culture and Organisational Analysis.** In: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture. September, 1983, pág. 339-358.

SOUSA, J; VARÃO, R. **“Harold Lasswell: as contribuições do “paladino” do saber comunicacional”.** In: VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2006.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

TORQUATO, G. **Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática.** 1. ed. São Paulo: Summus, 1984.