

Cultura e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Uma Relação Interdependente¹

Mateus da Silva BENTO²

Mariana de Almeida FILIZOLA³

Maria Emília de Oliveira Pereira ABBUD⁴

Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM

Resumo

Este trabalho tem por finalidade realizar uma reflexão acerca da relação entre cultura e comunicação nas organizações contemporâneas, a partir da análise da produção científica brasileira levantada ao longo de dois Projetos de Iniciação Científica (PIBIC 2013/2014 e 2014/2015). Percebe-se que os estudos brasileiros de comunicação organizacional acerca da cultura buscam tratar esta como inseparável da comunicação, uma vez que a cultura de uma organização é construída por meio dos sentidos e significados criados e compartilhados nas interações entre os indivíduos. Compreende-se assim que, do mesmo modo que mudanças na cultura organizacional podem alterar a forma como os indivíduos se relacionam e se comunicam, mudanças nos processos de comunicação e interação também permitem que a cultura de uma organização se modifique.

Palavras-chave: comunicação; cultura; comunicação organizacional; organizações contemporâneas.

1 Introdução

No cenário contemporâneo, cultura e comunicação estão ligadas aos sentidos e significados compartilhados pelos membros das organizações. Apropriamo-nos das palavras de Anthony

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XI Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação 3º período do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas - Ufam, membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares da Ufam. Email: mateus30bento@gmail.com

³ Estudante de Graduação 7º período do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas - Ufam, membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares da Ufam. Email: marianaa.filizola@gmail.com

⁴ Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, Vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCCOM e Vice-coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Membro do Comitê de Ciências Sociais Aplicadas (PIBIC - Ufam) e Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. Email: emiliaabbud@hotmail.com

(1994), citado por Marchiori (2001), ao afirmar que os significados e os sentidos decorrem das interpretações que essas pessoas fazem na condução de suas ações.

Os sentidos são construídos nas interações entre os indivíduos. Essas interações, por sua vez, permitem que as pessoas discutam e modifiquem sua forma de pensar, sendo alimentadas por processos comunicativos e sociais. Citada por Scroferneker (2006), Restrepo (1995) aponta que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração, isto é, para a construção de seu estilo próprio. É nessa configuração que a cultura também vai sendo construída. Ou seja, assim como afirmado por Marchiori (2013), a cultura é socialmente construída e reflete os significados constituídos na interação, refletida na comunicação.

Segundo Vieira (2004), o que realmente faz com que uma organização se perpetue com sucesso é a cultura e as pessoas que a constroem. Entendemos que essa construção se dá por meio de processos interativos. E essas interações sociais, como afirmado anteriormente, são praticadas em comunicação. Nesse sentido, comunicação e cultura passam a influenciar-se simultaneamente.

A partir dessa abordagem, acreditamos serem necessários estudos voltados para a cultura e a comunicação sob a ótica dos relacionamentos mantidos nas organizações. Estas, que outrora vivenciaram um ambiente simples e estável, com poucas variáveis e em ritmo de mudança lento, passam de maneira cada vez mais intensa a enfrentar um ambiente complexo e dinâmico (DAZZI; PEREIRA, 2012).

Portanto, a partir dessas mudanças, o caráter estratégico da comunicação organizacional torna-se essencial para a vida das organizações. Isso implica no reconhecimento dos relacionamentos da organização com seus diferentes públicos e pressupõe o conhecimento prévio da cultura construída pelos sujeitos que a compõem.

Neste trabalho, teceremos uma análise sobre a cultura a partir dos estudos realizados no campo da Comunicação. Acreditamos que, de norte a sul de um país gigante e complexo como o Brasil, não podemos ignorar a existência de culturas organizacionais diferenciadas. Apropriamo-nos do pensamento de Carrieri e Leite-da-Silva (2008) ao apontarem que, ao nos voltarmos para a análise da cultura nas organizações brasileiras, precisamos levar em conta as peculiaridades locais, regionais e nacionais. E, para esse fim, a comunicação faz-se imprescindível.

Müller et al. (2007) destacam que é a comunicação que oferece seu aporte teórico e técnico para pensar e trabalhar os intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional. Na busca por essas particularidades é que estamos construindo este trabalho, elaborado a partir das pesquisas realizadas no Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2014/2015: “Cultura e Comunicação Organizacional: análise da produção científica brasileira contemporânea”, e no Projeto de Iniciação Científica- PIBIC 2013/2014: “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”.

2 Cultura Organizacional: Um Aporte Teórico

Como descrito no artigo “Cultura e Comunicação Organizacional: um levantamento da produção científica brasileira contemporânea”⁵, os estudos da cultura organizacional são compostos atualmente por um mosaico de publicações científicas compartilhadas por pesquisadores de várias áreas do conhecimento. Há, por exemplo, grande influência das Ciências Sociais na literatura produzida – o que é compreensível. Nos dizeres de Aktouf, citado por Carrieri e Leite-da-Silva (2008), essa diversidade dos estudos está relacionada com a própria indefinição conceitual de cultura.

Porém, acreditamos que a cultura precisa também ser analisada sob a perspectiva da Comunicação. Pois se compreendermos as organizações como fenômenos marcados pelas interações humanas, elas “são e se realizam por e em comunicação” (BALDISSERA, 2010, p.201). A esse respeito, Marchiori (2013) articula que nos ambientes organizacionais o que vemos é uma ação tanto interativa quanto comunicativa, e esta interação por meio de seus discursos é o que dá vida a uma organização.

A comunicação, portanto, é viabilizada nas interações sociais, mas ela não pode ser definida apenas como resultado destas. Segundo França (2010, p.27), a comunicação em sua efetiva natureza se define *durante* elas. Ao interagir, estamos estabelecendo a comunicação e criando sentidos e significados, transformando assim constantemente o meio em que estamos inseridos.

Essas transformações sofridas e exercidas por nós através da comunicação são responsáveis pela formação do que entendemos como cultura, seja na sociedade ou no âmbito das organizações. Sobre essa visão, Marchiori (2008, p.83) aponta que “as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social e

⁵ Este artigo, defendido no XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte, realizado em 2014 em Belém (PA), apresentou os resultados parciais da pesquisa realizada no PIBIC 2013/2014, Ufam: Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas.

têm na comunicação sua formação”. É a partir da interação que os sujeitos da organização mantêm entre si que os significados são constituídos. A cultura, construída socialmente, reflete esses significados compartilhados. E isso também se reflete na comunicação (MARCHIORI, 2013). Baldissera (2010) afirma que onde não há interação, ou seja, condições de comunicação, não haverá condições de se alimentarem processos culturais.

Com base em Bettega (2012), compreendemos assim que a organização é um espaço de produção de relacionamentos que têm seus significados na cultura organizacional e também na cultura que cada indivíduo traz consigo. O conjunto de culturas existentes em uma organização produz relações de sentido e contribui para a construção dos relacionamentos, que se dão por meio da comunicação.

É por meio da cultura que os indivíduos compreendem, conhecem e reproduzem o sistema social, bem como elaboram alternativas, na busca de dimensões transformadoras (MULLER et al, 2007). Pessoas com diferentes bases culturais podem formar um grupo único com uma única identidade (KATSURAYAMA, s.d).

E, se entendermos por organização “a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns” (BALDISSERA, 2010, p.41) então a relação entre cultura e organização está alicerçada na identidade e na busca por um fim comum aos indivíduos pertencentes à mesma organização.

Mas isso não significa que a cultura e os processos comunicativos no ambiente organizacional sejam estáticos. Ao contrário: no ambiente organizacional contemporâneo, da mesma forma que as organizações se atualizam para se sustentarem, as formas de comunicação precisam ser constantemente repensadas (BETTEGA, 2012).

Para pensar as formas de comunicação e sua relação com a cultura organizacional, faz-se necessária uma visão estratégica da comunicação tanto no ambiente interno quanto externo da organização. E, como afirma Marchiori (2008, p.32) “ser estratégico é oportunizar uma mudança, um novo comportamento.” Cabe aos profissionais da área exercer esse papel: pensar a comunicação organizacional como estratégia que contribui para a construção de relacionamentos.

3 Comunicação Organizacional: Uma Abordagem Estratégica

Segundo Curvello (2008), a comunicação organizacional deve existir para fazer funcionar e manter atuante uma organização social. Kunsch (2003) aponta que o primeiro aspecto a ser considerado quando se fala em comunicação nas organizações se refere ao fato de que ela é

fundamental para o processamento das funções administrativas e do relacionamento que as organizações mantêm com o meio externo.

Marchiori (2011) afirma que a comunicação adquiriu notoriedade na gestão organizacional graças ao seu caráter estratégico. Já Baldissera (2010) compreende a comunicação organizacional como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Apesar dos diferentes enfoques, fica claro que para esses autores a comunicação nas organizações precisa ir além de uma visão puramente instrumental. Compreender a comunicação e as relações no âmbito organizacional é também acompanhar o ritmo de mudanças da sociedade contemporânea.

As transformações sociais, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas (globalização, ascensão das tecnologias de informação e comunicação, conquistas e combates na esfera pública por mais direitos e igualdade, etc.) trouxeram consigo a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação organizacional. Nesse sentido, a comunicação passa a atuar como mediadora dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos de interesse. Assume, portanto, um caráter cada vez mais estratégico. Ela é uma resposta à visão instrumental de comunicação, criticada por muitos pesquisadores.

No entanto, uma abordagem estratégica da comunicação pressupõe o conhecimento da cultura organizacional, pois esta é resultado da interação social, praticada em comunicação. Segundo Cardoso (2006), essa perspectiva implica que as organizações reconheçam não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos.

A nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica pressupõe a busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais (MARCHIORI, 1999). Pessoni e Portugal (2011) ressaltam a importância da participação ativa dos colaboradores no processo de comunicação das organizações. Os autores articulam que todas as ferramentas que estiverem à disposição do colaborador podem contribuir para estreitar seu relacionamento com a organização, valorizando-o cada vez mais como um receptor-produtor de informação.

A esse respeito, Kunsch (2013) argumenta que a comunicação nas organizações modernas assume um grau de sofisticação em sua elaboração, assim como um caráter estratégico. Isso deve-se às novas exigências e reivindicações dos públicos de interesse das organizações por atitudes transparentes, comportamentos éticos e responsabilidade social,

um reflexo de uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. Assim, percebemos que a comunicação organizacional exige o comprometimento e a competência dos profissionais de Comunicação para a sua gestão.

Nesse sentido, Cardoso (2006) adverte que a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico. Além disso, funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da organização para os públicos internos e externos.

Na nossa percepção é necessário olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia e da competitividade, sem deixar de atentar para a relevância dos princípios e crenças que norteiam comportamentos e envolvem a construção da cultura organizacional. Afinal, uma organização se relaciona por meio dos fluxos comunicativos existentes nela, numa interação que se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

Diante do exposto, podemos afirmar que comunicação e cultura são mutuamente necessárias. A existência de uma pressupõe a da outra. E, no contexto das organizações contemporâneas, acreditamos que os estudos devem considerar essa relação interdependente.

4 Cultura e Comunicação Organizacional: Uma Relação Interdependente

A relação de interdependência entre cultura e comunicação no ambiente das organizações tem sido foco de análise de muitos autores, a exemplo de Fachinelli, Rech e Flores (2011); Marchiori (2015); Moraes e Gonçalves (2004); Casaroli (2009); Freitas (2001); Wels (2008); Baldissera (2008); e Curvello (2002). Essa relação é justificável à medida que compreendemos que a cultura organizacional emerge da interatividade que os membros da organização realizam entre si por meio de processos comunicativos, como ressaltado anteriormente.

A partir de Fairhurst e Putnam (2004), Keyton, Bisel e Messersmith (2013) descrevem três formas possíveis pelas quais a comunicação poderia se relacionar com a cultura organizacional, denominadas “orientações”. Na primeira orientação, a cultura vem antes da comunicação e é tratada como objeto que ocorre independente da comunicação. Mudanças na cultura organizacional culminam em mudanças na comunicação, uma vez que esta faz parte da cultura.

Na segunda orientação – com foco no “tornando-se”- a comunicação vem antes de cultura e permite que esta se desenvolva. A comunicação e a interação entre os membros da organização são importantes para o desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional. À medida que a comunicação é dinâmica a cultura também é.

Por fim, na terceira orientação - baseada na ação- comunicação e cultura existem simultaneamente e influenciam-se. Nessa perspectiva, a cultura tanto possibilita quanto dificulta a comunicação entre os membros da organização, ao mesmo tempo em que é reforçada e desafiada em cada nova interação.

No cenário contemporâneo, percebemos que a discussão entre os pesquisadores tem recaído na terceira abordagem apresentada anteriormente. Não podemos pensar que a cultura ocorre independente da comunicação, pois ambas envolvem a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, dando sustento à vida na organização (FACHINELLI; RECH; FLORES, 2011).

Além disso, compreendemos que, do mesmo modo que mudanças na cultura organizacional podem mudar a forma como os indivíduos se relacionam e se comunicam, mudanças nos processos de comunicação e interação também permitem que a cultura se modifique, uma vez que novos valores e princípios são incorporados e influem na dinâmica da cultura.

Dessa forma, há um processo de influência mútua entre comunicação e cultura. De um lado, a cultura é o contexto institucional dos valores, papéis, e posições que alimenta e fornece parâmetros para a realização de determinada prática comunicativa. Por outro lado, a comunicação é tanto o lugar de atualização e reprodução da cultura como o lugar de sua renovação (FRANÇA, 2013). Segundo Moraes e Gonçalves (2004), a cultura é um dos fatores que determinam qual o tipo de comunicação a ser praticada na organização, tanto em sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Marchiori (2015) traz uma reflexão valiosa a respeito da relação proposta neste trabalho. A autora entende que a cultura é a criação de significados e que a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização. Nesse sentido, as organizações passam a existir como um sistema de significados compartilhados (ANTHONY, 1994 apud MARCHIORI, 2013).

Maryan Shall, Luhmann e Restreppo concordam que a comunicação tem um papel fundamental na construção dos sentidos no ambiente organizacional. É pela comunicação

que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autopoiese, isto é, (re) produzem-se. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização (CURVELLO, 2002). Segundo Machado (2005), referenciada por Nascimento e Lopes Filho (2010), é esta identidade que orienta a ação dos indivíduos e é dinamicamente construída por meio de interações sociais. Em outras palavras, ela é formada e mantida pelos membros que compartilham, discutem e determinam os caminhos que serão seguidos pela organização (MARCHIORI, 2011).

Nesse contexto, Freitas (2001) aponta que a comunicação é o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional, uma vez que os indivíduos estão o tempo todo se comunicando através de seus comportamentos, hábitos, atitudes. A autora afirma que a análise da comunicação de uma organização permite-nos perceber o pensar e o sentir dessa organização. Assim, é importante entender a cultura organizacional por meio de suas formas de comunicação, já que a comunicação humana é um fenômeno cultural e a cultura é produzida e impulsionada por processos de comunicação naturalmente valorativos (CASAROLI, 2009).

Dazzi e Pereira (2012) citam Pimenta (2000) ao afirmarem que a comunicação é o reflexo da cultura humana, ao mesmo tempo em que possibilita a sua construção. Desse modo, podemos apreender que a cultura é resultado da construção de sentidos e significados e a comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança (MARCHIORI, 2011).

Portanto, a cultura organizacional corresponde à alma da organização que sustenta e é sustentada em comunicação. E os processos de comunicação que se estabelecem na organização irão contribuir diretamente para instituir, difundir, modificar ou sedimentar a cultura organizacional (WELS, 2008). Baldissera (2008) corrobora com este pensamento ao salientar que a comunicação pode atuar tanto no sentido de manter dada cultura quanto no sentido de transformá-la.

5 Conclusões

A discussão apresentada demonstra a relação que cultura e comunicação mantêm entre si no contexto das organizações contemporâneas. No Brasil, há uma pluralidade de visões a respeito da cultura organizacional, decorrente do tamanho e da complexidade do próprio território brasileiro. Não podemos ignorar essa pluralidade, uma vez que é consequência de diversas interpretações sobre a mesma temática. Além disso, precisamos considerar as

características locais, regionais e nacionais que influenciam o *ser e fazer* das organizações. É a comunicação que nos permite conhecer essas características.

As organizações como sistemas sociais são permeadas por relacionamentos que visam o compartilhamento dos sentidos e a criação de significados. A cultura é construída a partir dos significados gerados e dos sentidos compartilhados nesses relacionamentos, praticados por meio da comunicação. Assim, o diferencial competitivo das organizações passa a estar na maneira como elas se relacionam com seus públicos.

Podemos explicar essa reflexão a partir do conceito de cultura como teia de significados proposto por Geertz (1973) e trazido à luz por Marchiori e Vilaça (2011). Essa teia é tecida pelos indivíduos, que ao tecê-la também são tecidos por ela. Esse processo de tessitura da teia de significados se dá através das interações sociais – comunicação. A cultura –teia de sentidos- forma-se por meio das interpretações que são somadas, acordadas e modificadas à medida que as interações ocorrem. A organização, assim como o processamento de sua cultura, é possível devido a esse processo. E são as interações sociais, manifestadas na comunicação, que permitem às pessoas apreender o modo de ser e agir de determinada organização e proporcionar à cultura organizacional o seu desenvolvimento, manutenção e evolução.

O cenário atual é marcado por mudanças em todos os níveis da sociedade. Essas mudanças também são percebidas nas organizações. A cultura organizacional se solidifica com o tempo mediante o desenvolvimento de novas interações entre as pessoas que convivem na organização. No entanto, também precisa mudar constantemente em razão de novas posturas do mercado e da sociedade. Assim, a comunicação organizacional passa a existir como um elemento capaz de operar essas mudanças. Nessa perspectiva, os profissionais de Comunicação precisam ter competência e amplo conhecimento teórico para atuarem como agentes de mudança na organização. E se entendermos que as organizações são resultado da interação social e da cultura organizacional, então mudanças na cultura implicam em mudanças nas organizações em si.

A sociedade contemporânea está passando por constantes transformações em virtude de múltiplos fatores socioculturais, tais como a reivindicação das pessoas por maior participação nos processos de decisão das organizações; e tecnológicos, a exemplo das mídias digitais que ampliaram o espaço para o diálogo e a troca de informações entre a organização e seus públicos. Nesse contexto, as organizações passam a ser vistas por uma perspectiva mais relacional e menos instrumental.

Todavia, isso não significa que a visão mecanicista tenha desaparecido, pois ainda há dirigentes e mesmo profissionais que utilizam a comunicação com o único objetivo de informar a sociedade sobre os assuntos da organização. Essa visão não se adéqua a realidade vivida atualmente pelas organizações. No cenário atual, a comunicação deve ter como finalidade o diálogo e a compreensão mútua.

Para tanto, a comunicação organizacional deve ser planejada de acordo com o conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento dos indivíduos na organização. Por esse motivo, o conhecimento da cultura predominante na organização é fundamental. Vale afirmar que uma comunicação clara, objetiva e pautada nos interesses dos públicos da organização contribui para a disseminação da cultura organizacional, fortalecendo o conceito da organização perante seu setor de atuação e também diante da opinião pública.

Observamos que a comunicação torna-se essencial para a vida das organizações. Ela, quando pautada nas estratégias de relacionamento e na cultura organizacional, permite aos colaboradores da organização o sentimento de pertencimento e participação, além da possibilidade do diálogo entre a organização e seus públicos.

Aos profissionais de Comunicação cabe considerar a comunicação como um ator inseparável da cultura, uma vez que ambas são interdependentes e envolvem os significados criados e os sentidos compartilhados por todos os membros da organização. A implantação de planos eficientes de comunicação pressupõe o conhecimento prévio da cultura organizacional. De mesmo modo, uma comunicação planejada de acordo com as características e interesses dos públicos contribui para o desenvolvimento e a reprodução da cultura organizacional.

A reflexão aqui tecida é resultado da análise desenvolvida no Projeto de Iniciação Científica - PIBIC 2014/2015: “Cultura e Comunicação Organizacional: análise da produção científica brasileira contemporânea”, e no Projeto de Iniciação Científica- PIBIC 2013/2014: “Comunicação Organizacional e Cultura nas organizações contemporâneas”. Por meio de um amplo levantamento bibliográfico da produção científica brasileira, foram analisados artigos e trabalhos científicos que tratavam a cultura e a comunicação nas organizações no cenário contemporâneo. A temática estudada revela-se um caminho promissor aos pesquisadores em todas as regiões do país e oferece um novo olhar aos profissionais que trabalham com a gestão dos relacionamentos e da comunicação nas organizações.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (série comunicação organizacional, v.2)
- _____. O (Re)Tecer a Cultura Organizacional Atualizado pela Comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 2., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** 2008.
- _____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M.A.(org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BETTEGA, Maria Lucia. **Manifestações simbólicas e qualidade de relacionamentos no contexto organizacional**. Anais da ABRAPCORP, 2012. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/m.htm>. Acesso em 24 de janeiro de 2014.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, Nov. /Dez. 2006.
- CARRIERI, Alexandre P; LEITE-DA-SILVA, Alfredo R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. (série comunicação organizacional, v.1)
- CASAROLI, Lutiana. **ZH em ZH: valores agenciados na discursivização da cultura organizacional em “Cartas do Editor”**. 2009. 124p.. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2009.
- CHU, Rebeca A; WOOD JR, Thomaz. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 42(5): 969-91, set./out. 2008.
- CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 25., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: INTERCOM, 2002.
- DAZZI, Márcia Cristina Schiavi; PEREIRA, Trícia Munari. **Impactos da cultura e da comunicação na gestão do conhecimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/ImpactosDaCulturaNaGestaoDoConhecimento.pdf>>. Acesso em: 20 junho 2015.
- DIAS BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 2006 (coleção primeiros passos).

FRANÇA, Vera V. Comunicação e Cultura: relações Reflexivas em Segundo Grau. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. (série comunicação organizacional, v.2)

_____. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013. (coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, v.1)

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; FLORES, Silvana Padilha. As comunidades de prática enfocadas através da comunicação e da cultura organizacionais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife: INTERCOM, 2011.

FILIZOLA, Mariana de Almeida; ABBUD, Maria Emília de Oliveira Pereira. Cultura e Comunicação Organizacional: um levantamento da produção científica brasileira contemporânea. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE, 13., 2014, Belém. **Anais...** Belém (PA): INTERCOM, 2014.

IANHEZ, João A. Missão, visão, política e valores. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. (série comunicação organizacional, v.1)

KATSURAYAMA, Ernesto H. **Cultura Organizacional e Identidade Organizacional: distinções e aproximações**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo: s.d.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013. (coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, v.1)

MARCHIORI, Marlene ; VILAÇA, Wilma. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 2011. **Anais...** 2011.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. (série comunicação organizacional, v.1)

_____. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2013. (coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, v.1)

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2011.

_____. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.

MELO José M; MORAIS Osvando D. (org). **Vozes da democratização e cidadania: A polêmica global-local**. São Paulo: INTERCOM, 2011.

MORAES, Ana Shirley de França; GONÇALVES, Márcio. Cultura Organizacional e a Comunicação nas Empresas: suas relações com a mudança. **Revista acadêmica Dissertar**, 2004.

MULLER, Karla M; GERSZON, Vera R.S; EFROM, Bianca. **Intercâmbios entre a cultura local e a cultura organizacional: a Binacional ACM/ACJ**. Anais da ABRAPCORP, 2007. Disponível em:
http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/relacao_gt2.htm. Acesso em 24 de janeiro de 2014

NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES FILHO, Boanerges B. Comunicação e cultura: uma nova percepção de identidade organizacional para a Acesso Comunicação Jr. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul, 2010.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kallyny Melina Thomé. A transição da comunicação corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Revista brasileira de ciências da comunicação**. São Paulo, v.34, n.2, p. 137-156, jul./dez. 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa M.A.(org). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. Comunicação e cultura organizacional na esfera pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008, Natal. **Anais...** Natal: INTERCOM: 2008.