

## **Cultura organizacional, processos midiáticos e identificação do sujeito: o espaço de atuação do profissional de comunicação nas organizações<sup>1</sup>**

*Organizational culture, media processes and identification:  
the sphere of action of the communications professional within organizations*

Bruno Pacheco CARRAMENHA<sup>2</sup>

### **Resumo**

A partir do estudo da cultura nas organizações, por meio de pesquisa bibliográfica das áreas de administração, comunicação e relações públicas, o presente artigo pretende identificar o espaço de atuação do profissional de comunicação na gestão da comunicação com empregados. Recorrendo também à pesquisa no campo da sociologia, busca-se desenvolver um panorama acerca do indivíduo contemporâneo e sua relação com as empresas e o trabalho, bem como seu contínuo processo de identificação. Assim, investiga-se como o olhar sobre o contexto social aliado à cultura organizacional permitirá ao profissional que lidera a comunicação corporativa reconhecer características específicas, como a linguagem, por exemplo, no realizar de seu trabalho, especialmente o que tange a gestão dos processos midiáticos organizacionais.

**Palavras-chave:** Comunicação com empregados. Comunicação corporativa. Identidade. cultura organizacional. Processos midiáticos.

### **Abstract**

From the study of culture in organizations, through bibliographic research in the areas of administration, communication and public relations, this article aims to identify the performance space of the communications professional in managing employee communications. Also using the research in the field of sociology, it seeks to develop an overview about the contemporary individual and its relationship with business and labor, as well as its endless identification process. Thus, it aims to investigate how the knowledge about the social context within the organizational culture understanding will allow the professional who leads the corporate communications to recognize specific

---

<sup>1</sup>Texto adaptado do trabalho apresentado no Simpósio Internacional *Comunicação e Cultura: Aproximações com Memória e História Oral*, realizado na Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul ó São Paulo, em abril de 2015, sob o título "Atuação das relações públicas na comunicação com empregados: cultura organizacional, processos midiáticos e identificação do sujeito".

<sup>2</sup> Mestrando em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero(2016). Professor da Graduação e Pós-Graduação da FAAP. e da Pós-Graduação das Faculdades Integradas Rio Branco. E-mail: bruno.carramenha@gmail.com

characteristics, such as language, for example in the conduct of their work, especially with respect to management of organizational media processes.

**Keywords:** Employee communication. Corporate communication. Identity. Organizational culture. Media processes.

## Introdução

São incontáveis os estudos e conceituações para cultura, primeiramente em seu contexto antropológico ó em que os teóricos buscavam (e ainda buscam) respostas para o entendimento sobre o que nos une e nos diferencia enquanto espécie ó e, mais recentemente (a partir da década de 1980), em seu contexto organizacional, em que se objetiva a transposição destes conceitos da antropologia para o ambiente empresarial, com foco nas particularidades das corporações que permitam entender como os empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho (CARRAMENHA, CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Apesar (e em razão) de haver muito estudo sobre a temática, é necessário que se tenha õclareza que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívocoõ (FREITAS, 2013, p.11). Essa máxima vale tanto para os estudos da cultura em seu aspecto mais amplo (antropológico) quanto mais específico (organizacional). Ao passo em que antropólogos desenvolveram uma série de proposições e abordagens para o entendimento da cultura ó liderados por Edward Tylor, considerado o pai-fundador da antropologia britânica, e seguido por grandes pensadores com interesses de estudo e hipóteses diversas e divergentes (MARCHIORI, 2008a) ó, no âmbito organizacional, são duas as principais vertentes de estudo: a abordagem interpretativista, também conhecida como simbólica ou cognitiva, e a abordagem funcionalista (CÉSAR, 2009) (FERRARI, 2009).

A oralidade, característica exclusiva humana, é recorrentemente estudada nos contextos de cultura pela sua estreita relação com este conceito. A fala é elemento integrante do desenvolvimento de linguagens que, por sua vez, se organizadas em discursos, assumem uma função ideopolítica (AMARAL, 2014). Santaella (2004) afirma que é ao fazer uso de processos mais complexos de comunicação ó como transmitir conhecimento pela fala ó que o homem se diferencia de outros animais e,

complementarmente, Baccega (1995) nos guia ao entendimento de que as palavras se organizam em discursos, que ganham sentido de acordo com o contexto social.

Assim, se considerada uma organização como òproduto da história e do tempo da sociedadeö (FREITAS, 2006, p.55), ela se torna ambiente de reflexo da realidade social e está sujeita, portanto, a desenvolver seus próprios sistemas culturais, a partir da história e das relações que nela se realizam ao longo de sua existência. Dá espaço, dessa forma, para o desenvolvimento do que se entende por cultura organizacional.

A cultura organizacional assemelha-se a uma trama no sentido de tecido tramado (...) (re)tecido com base nos diálogos simultaneamente visíveis e invisíveis, antagônicos/complementares, que se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais (SCROFERNEKER, 2010, p.190).

A relação dos conceitos de cultura, comunicação e organizações se dá ao passo em que se entende que comunicação é o fundamento das relações humanas (MARCHIORI, 2008a) e é, então, indispensável no funcionamento das organizações. Assim, pode-se afirmar que òa organização depende da comunicação para sua sobrevivênciaö (MARCHIORI, 2008a, p. 148). Adicionalmente, os conceitos de cultura e comunicação se inter-relacionam ao serem entendidos como òingredientes de um mesmo processo [...], onde não há interação ó e, portanto, não há condições de comunicação ó também não haverá condições de se alimentarem processos culturaisö (IASBECK, 2010, p. 139).

As organizações brasileiras, a partir da metade do século XX, passaram a criar instrumentos e áreas para dar conta do gerenciamento de seus processos midiáticos, afim de estabelecer uma relação formal de comunicação com seus empregados. Entretanto, não necessariamente, atentam-se para essa estreita relação entre comunicação e cultura organizacional para produzir o conteúdo institucional que circula em seus fluxos formais<sup>3</sup>. Criam ambiente, portanto, para que se desenvolva o que Skroferneker (2010) nomeia de diálogos invisíveis, que refletem a cultura organizacional nas práticas comunicacionais não institucionais e, nem sempre, facilmente identificáveis, mas que caracterizam, fortemente, a dinâmica organizacional.

---

<sup>3</sup>Por fluxos formais entende-se a comunicação que se estabelece por meio dos canais institucionalizados da companhia e costuma ser disseminada verticalmente. Já os fluxos informais acontecem fora dos canais oficiais da companhia, de forma espontânea e usualmente de forma oral. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

## Trabalho, identificação e cultura nas organizações

Para entender as relações que se estabelecem *dentro das* empresas, consideramos ser relevante, antes disso, desenvolvermos uma breve análise acerca das relações que se estabelecem dos indivíduos *com as* empresas, evidenciando o lugar do trabalho e das organizações na contemporaneidade.

Concordamos com Iasbeck (2010) que

é preciso, primeiramente, entender como a dinâmica da cultura é capaz de proporcionar identidade às organizações e, conseqüentemente, torná-las atraentes ao desejo de vinculação. Num segundo momento, é necessário entender como os esforços discursivos das culturas podem contribuir para criar e manter vínculos com seus públicos de interesse (2010, p. 139).

No contexto social contemporâneo, as organizações assumiram uma relevância nunca antes vista na vida dos indivíduos. Diante do enfraquecimento de instituições que, historicamente, foram as referências de identificação do sujeito - Estado, Igreja, Família -, este se apega ao emprego como forma de reconhecimento social.

A crise das instituições tradicionais, incluindo o Estado, fomenta essa preponderância do papel econômico. O Estado, falido e desacreditado, abre espaços para maior participação das empresas na vida social [...]. À medida que a geração de empregos e a maior competitividade dos mercados internos e externos se tornam cruciais para a sobrevivência das sociedades modernas, as empresas se fortalecem e ganham nova dimensão no panorama não apenas sócio-econômico, mas também político e cultural. [...] Visto que as empresas passam a se apresentar como polo da legitimação social, e dada a relativa facilidade com que respondem às novas condições do ambiente, não é difícil imaginar como elas se recriam enquanto regeradoras do tecido social. (FREITAS, 2006, p. 36).

Integrante da dinâmica que o trabalho assume na sociedade, o indivíduo contemporâneo, vinculado a empresas, está naturalmente sujeito a um processo de identificação, advindo das interpelações - que acontecem dentro e fora do ambiente organizacional, diga-se.

Quando a identidade perde as âncoras sociais que faziam parecer natural, predeterminada e inegociável, a identificação se torna cada vez mais importante para os indivíduos que buscam desesperadamente um nós a que possam pedir acesso (BAUMAN, 2005, p. 30).

Ao longo da sua vida, o sujeito contemporâneo está necessariamente submetido a um processo de identificação que nunca será acabado. Sua identidade está sempre em formação, em andamento, desenvolvendo-se a partir de uma busca externa para completar o que lhe falta internamente. Hall (2014a) complementa que

as identidades são as posições que o sujeito é obrigado a assumir, embora "sabendo [...], sempre, que elas são representações, que a representação é sempre construída ao longo de uma "falta" ao longo de uma divisão, a partir do lugar do Outro e que, assim, elas não podem, nunca, ser ajustadas - idênticas - aos processos de sujeito que são nelas investidos (2014a, p. 112).

A complexidade social contemporânea fará com que este processo sem-fim fragmente a identidade dos indivíduos, que se reconhecem em diferentes posições ao longo de sua vida.

O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um "eu" coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas (HALL, 2014b, p. 12).

Mas é ao reconhecer-se em grupos que o indivíduo se insere num sistema cultural, que assegurará o compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente. Neste sentido Ferrari (2009) sugere que entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural (2009, p. 140).

Adicionalmente, Freitas (2006) afirma que todo grupo acaba desenvolvendo seu próprio "código" pelo qual tudo pode ser compreendido por meias palavras ou mesmo pelo silêncio (2006, p. 31). Isso é o que, nas relações organizacionais, Scroferneker (2010) chama de diálogos visíveis e invisíveis. Os primeiros, segundo a autora, dão conta de compartilhar o que a gestão deseja que seja compartilhado e se estabelecem nas comprovações mais tangíveis dos aspectos culturais, nas regras e normas apresentadas

e descritas nos manuais, nos organogramas que definem e personalizam os cargos. [...] A cultura organizacional pretende ordenar/conformar comportamentos aceitos e aceitáveis na organização. (2010, p. 190).

No entanto, Scroferneker (2010) complementa que

essa ordem/aprovação instituída formalmente pode ser, e é, desordenada. Os indivíduos organizacionais, mesmo sabedores dessa ordem, promovem a desordem, revelada nos diálogos invisíveis, nos não ditos, nos silêncios, nos olhares, no não formal, muitas vezes ignorados e/ou negligenciados pelos gestores (2010, p.190).

Para a autora, a comunicação organizacional se responsabiliza por promover e estimular diálogos visíveis intencionais, muitas vezes sem se dar conta daqueles que acontecem na indiferença, na falta de reconhecimento e respeito, na ausência de afetividade, na segregação dos espaços (SCROFERNEKER, 2010). A cristalização do universo simbólico nas organizações por parte dos empregados, entretanto, está relacionada, além do conteúdo que se comunica formalmente, àquilo que eles vivenciam no seu dia a dia (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Para Marchiori (2008a), essa experiência é constituidora da identidade do indivíduo. Afirma a autora que identidade

engloba também a concepção que cada indivíduo tem de si, construída e internalizada conforme uma série de processos existentes, os quais justificam sua ação em relação ao que acredita ser verdade para si. Portanto, na perspectiva sociológica, a identidade é construída. Se olharmos ao interior das organizações, não é diferente. A identidade é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deve seguir (MARCHIORI, 2008a, p. 44).

Sob a influência da cultura organizacional, empregados se posicionam - e são posicionados - de acordo com as diferentes expectativas e restrições envolvidas nos campos sociais<sup>4</sup> nos quais atuam (WOODWARD, 2014).

---

<sup>4</sup>Em seu ensaio "Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual", a professora da Open University Kathryn Woodward (2014) referencia o termo cunhado pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu "campos sociais" como "o grande número de instituições (...) tais como famílias, os grupos de colegas, as instituições educacionais, os grupos de trabalho ou partidos políticos" (2014, p.30)

Em todas essas situações [tais como participar de uma entrevista de emprego ou de uma reunião de pais na escola, ir a uma festa ou a um jogo de futebol, ou ir a centro comercial], podemos nos sentir, literalmente, como sendo a mesma pessoa, mas nós somos, na verdade, diferentemente posicionados pelas diferentes expectativas e restrições sociais envolvidas em cada uma dessas diferentes situações, representando-nos, diante dos outros, de forma diferente em cada um desses contextos (WOODWARD, 2014, p. 31).

Assim, as diferentes interações e interpelações que o indivíduo tem no ambiente organizacional, independentemente se intencionais ou não, são constituidoras de sua identidade. Afirma Hall (2014a), neste sentido, que as identidades são, pois, pontos de apego temporário às posições-de-sujeito que as práticas discursivas constroem para nós (HALL, 2014a, p. 112). Convém recorrer à definição de Foucault (1987) sobre o conceito de prática discursiva, como

um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou linguística, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 1987, p. 136).

No contexto organizacional, sendo o discurso elemento vital da constituição cultural, revela-se uma inevitável imbricação dos conceitos de identidade, comunicação e cultura no entendimento das relações de emprego no mundo contemporâneo.

## **Linguagem e discurso no contexto cultural das organizações e na identificação do sujeito**

Para Iasbeck (2010), cultura é todo acervo dinâmico de construções simbólicas que nutrem o imaginário de um indivíduo ou de um grupo. Segundo o autor, este acervo só é possível de ser criado e mantido por meio da linguagem. Uma vez que essencialmente imaterial, de caráter simbólico, a cultura se materializa, principalmente, através de linguagens.

Não há cultura sem linguagem, [...] não há como se perceber, introjetar e transmitir cultura sem o uso de instrumentais que possibilitam a comunicação. As linguagens são esses instrumentos, pois permitem que a informação seja codificada na origem e decodificada no destino, gerando conhecimento em processo

dinâmico e interativo. Portanto, são indissociáveis linguagem, comunicação e cultura (IASBECK, 2010, p. 142).

Silva (2014) nos dirá que é a criação linguística que define, ativamente, no contexto das relações culturais e sociais, a identidade dos indivíduos e garante a identificação destes com os grupos que fazem parte. Concordam Martis e Fortes (2007) ao afirmar que a linguagem é a característica principal da comunicação humana e, atribuindo ainda mais valor à oralidade, defendem que palavras ganham sentido quando relacionadas a determinados contextos sociais (2007). É submetido às regras da língua e dos sistemas culturais que se pode produzir significados, que surgem õas relações de similaridade e diferença que as palavras têm com as outras no interior do código da língua (HALL, 2014b, p. 25).

As práticas coletivas estabelecem um sistema de significações para ações e linguagens próprias, que passam a identificar e definir características de reconhecimento aos grupos e aos indivíduos que deles fazem parte. A linguagem, sendo um sistema de diferenças - que coloca o indivíduo em uma cadeia de conceitos que o permite reconhecer o significado de uma palavra e, portanto, negar todos os outros possíveis (SILVA, 2014) -, no âmbito empresarial se manifestará em partes por meio do discurso organizacional, que permitirá ao empregado reconhecer-se na organização como parte do seu sistema cultural, e que garantirá a ele um compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente.

O conceito de **discurso** pode ser definido como a **linguagem em uso**. Refere-se a um modo de apreensão da linguagem enquanto atividade de sujeitos inseridos em determinados contextos [...]. A compreensão do fenômeno linguístico não centra mais na língua, como sistema de signos ideologicamente neutros e instrumentais para comunicar e formular pensamentos. Passa-se a explorar a ligação entre elementos linguísticos e extralinguísticos ó oponto de articulação entre esses dois níveis é o discurso. Nesse sentido, o discurso é a linguagem como manifestação da ideologia (ALMEIDA e SOUZA, 2014, p. 63-64, grifo das autoras).

Para Iasbeck (2010), õa cultura pode ser caracterizada por um discurso próprio, ou seja, uma coleção de textos, cuja expressão total é formada pelo conjunto das expressões dos demais textos que entram na sua composição (2010, p. 144). O autor defende ainda que

toda e qualquer expressão que torna a organização visível e perceptível para seus públicos constitui [...] um texto com elementos sógnicos próprios, com estrutura e limites determinados. A soma desses textos pode tanto resultar num conjunto discursivo harmônico como pode expressar as disjunções, incoerências e contrastes entre os textos que o fundam, traduzindo assim um discurso fragmentado e inconsistente aos olhos dos públicos que o recebem. [...] Uma disjunção entre estrutura e expressão compromete a autenticidade de um texto e, conseqüentemente, do discurso da cultura de que ele é parte integrante. Daí que o discurso pode não traduzir a cultura da organização, gerando problemas de identificação externa (clientes e fornecedores) e de reconhecimento interno (funcionários) (IASBECK, 2010, p. 146).

Neste cenário, a gestão da comunicação nas organizações assume um papel estratégico quando reconhece as questões culturais do ambiente de atuação e trabalha no sentido de traduzir a cultura da organização. O profissional responsável pela área que gerencia os fluxos de comunicação com empregados, retoricamente, trabalha no gerenciamento de conteúdo, processo e propósito a fim de construir significado do ambiente organizacional aos públicos com os quais se relaciona.

Ferrari (2009) apresenta uma proposição sobre a imbricação dos conceitos de comunicação e cultura e a atividade que o profissional de comunicação assume, no exercício da gestão da comunicação corporativa.

A cultura e a comunicação são estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. [...] Se a comunicação é um elemento fundamental da cultura ó sem a qual esta não existiria ó, também os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural (FERRARI, 2009, p. 149).

## **Processos midiáticos organizacionais, o profissional de comunicação e identidade**

Cabe, neste momento, uma definição acerca do que entendemos por processos midiáticos organizacionais e o espaço que o profissional de comunicação corporativa tem no seu gerenciamento.

Resgatamos a etimologia do termo *omídiã* ó oriundodo vocábulo grego *medium*, cujo plural é *media*, que designam õmeioö ó parapropor o entendimento do conceito como um todo. Assim, defendemos que a gestão dos processos midiáticos nas organizações dá conta das interfaces da comunicação ó nãoapenas do que é produzido em veículos comunicacionais formais, mas também do que circula nos fluxos informais, no universo simbólico, ou na cultura como um todo. Portanto, o conceito de processos midiáticos, no contexto organizacional, se relaciona à produção e reprodução do discurso da organização, em todas as formas em que ele se apresenta.

No que diz respeito à veiculação formal do discurso, Paraventi (2011) afirma os veículos e canais de comunicação têm papel preponderante nessa disseminação, representando õa tangibilização do discurso organizacionalö (2011, p.195). Para a autora, eles são os õmeios de a organização unificar o discurso, a identidade e fortalecer seus relacionamentos com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradourosö (PARAVENTI, 2011, p.196). Nesta perspectiva, portanto, os veículos e canais de comunicação podem ser compreendidos como os meios que dão corpo, formalmente, ao discurso das organizações.

Paraventi (2011) defende ainda que a gestão dos veículos é essencial no planejamento de comunicação nas organizações. Assim, parte relevante da gestão dos processos midiáticos organizacionais está na elaboração intencional do discurso da organização, passando pela correta segmentação dos públicos estratégicos, definição das mensagens e dos canais de transmissão, a partir do uso ordenado da linguagem institucional.

Entretanto, apesar de nem sempre todas as organizações se darem conta (e assumirem oficial e intencionalmente a gestão) desses processos, eles existem e são parte constitutiva da identificação do sujeito empregado nessas organizações.

Dessa forma, Cappellano (2014) nos lembra que

A empresa fala não somente por meio do seu discurso oficial (manifestado na escrita de seus canais de comunicação interna), e nem tampouco apenas por meio da fala de seus líderes (apesar de ser esta a mais forte expressão do imaginário que afilia o sujeito). A empresa possui símbolos. Tudo isso compõe um grande aparato de linguagem corporativa, que pode ser observado desde as embalagens dos produtos, gestos, no uniforme de seus empregados até na arquitetura de seus espaços coletivos. O alinhamento destas diversas expressões

da cultura organizacional com os demais elementos que a compõem é responsável pela sensação de coerência entre o discurso e a prática da organização (2014, p. 84-85).

Essa dinâmica de construção de sentido que se forma para os empregados a partir da coerência entre o discurso a prática organizacional está diretamente relacionada com a representação que as organizações assumem na vida dos indivíduos e em seus processos de identificação social na contemporaneidade. Marchiori (2008a) argumenta que a busca do indivíduo por sua identidade no ambiente organizacional se revela na necessidade de conhecer a organização e seu processo interno. É a comunicação que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma organização (MARCHIORI, 2008a, p. 227-228).

É neste contexto que Mansi (2014) reforça que

... a comunicação pode ser muito mais do que um meio de transmissão de informação; pode ser a forma pela qual as pessoas descubram e conversem sobre o seu papel nas organizações, o que lhes é significativo, e como interferem no produto ou serviço que ajudam a criar, entre muitas outras questões (MANSI, 2014, p. 37-38).

A autora adiciona ainda que para ser efetiva, a comunicação deve dialogar com seu contexto [...]. Todo processo comunicativo não tem autonomia em relação à realidade. Pelo contrário, deve responder a necessidades criadas a partir dessa interação. (2014, p. 23).

Pelo exposto até aqui, portanto, revela-se uma outra face da gestão dos processos midiáticos organizacionais, uma que está relacionada não à produção de veículos em si, mas ao manejo do discurso nos espaços onde a comunicação acontece naturalmente, na relação dos indivíduos. Assim, reforça-se outro importante espaço do profissional de comunicação, com atividade representativa na sedimentação cultural interna e no processo de identificação e reconhecimento dos sujeitos empregados de determinada organização.

Concordamos com Marchiori (2008a) quando afirma que a identidade é fonte de experiência e significado, necessariamente envolve cultura e comunicação. O significado é criado por significações do que se espera que uma organização faça e diga (2008a, 242). É, portanto, que entendemos que o trabalho do profissional na gestão da comunicação com empregados (e, em nossa proposta, também dos processos

mediáticos organizacionais) deve ser ampliado para apresentar contribuição efetiva ao sucesso organizacional.

O sucesso de uma empresa está, primeiramente, em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe, na conversa que ela trava com seu público [...] O ser humano é o principal canal dos acontecimentos. Trabalhar bem esse canal é o segredo de tudo (MARCHIORI, 2008a, p. 227-228).

## **Considerações finais**

A sociedade contemporânea demanda um novo olhar sobre as relações em suas mais variadas formas. Nas organizações não havia de ser diferente. Em contrapartida aos benefícios das novas tecnologias ou da queda das barreiras comerciais (para citar apenas dois) dos quais se favorecem as empresas atualmente, o tempo em que vivemos fez emergir uma necessidade de estruturação da comunicação e das relações e de forma nunca antes experienciada no ambiente organizacional.

Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem-lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir seu papel de atores sociais, cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade moderna. E diante deste cenário, a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores (FERRARI, 2009, p. 133-134).

É nesse contexto que a gestão da comunicação com empregados torna estratégica e contribui para um processo natural que os indivíduos contemporâneos se submetem nas organizações. As pessoas passam a maior parte das horas dos seus dias trabalhando e, portanto, faz-se necessário um olhar para o papel social que as organizações têm de assumir. Também não se devem negligenciar os processos sociais aos quais todos estão sujeitos, como a identificação, por exemplo, em que as organizações têm papel preponderante.

Logo, há de se pensar numa gestão da comunicação que facilite o diálogo entre o ambiente externo ó contextosocial ó eo interno, revelando ao empregado uma possibilidade de identificação em uma posição de ãalgúem que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigenteö (KUNSCH, 2003, p. 159). Acrescenta-se a este pensamento a ideia de que ãa construção de relacionamentos nas organizações implica necessariamente no aprimoramento das relações sociaisö (MARCHIORI, 2008a, p. 253).

A maneira de ser de uma organização se expressa por meio da linguagem - escrita, oral e digital - e reflete a conduta de seus dirigentes e empregados (BAMBINI, 2013).É, então, por meio do uso adequado do discurso organizacional ó este que revela, em certa maneira, a linguagem da empresa, e esta, por sua vez, elemento de fundamental importância do ambiente cultural ó queo profissional de comunicação pode se apropriar de forma embasada do gerenciamento da comunicação por meio da gestão dos processos midiáticos organizacionais, permitindo que se crie diálogo e, conseqüentemente, relacionamento duradouro entre a empresa e os empregados.

Assim, entendemos que os processos midiáticos são especialmente importantes na cristalização do universo simbólico organizacional para os empregados e, portanto, no entendimento e assimilação da cultura organizacional e, em última instância, de reconhecimento e identificação do indivíduo com o grupo.

## Referências

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias sociais. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional midiaticizado**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

AMARAL, Maria Virgínia Borges. Práticas discursivas nas relações de trabalho. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Linguagem e discurso**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Palavra e discurso: literatura e história**. São Paulo, SP: Ática, 1995.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

\_\_\_\_\_. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

BAMBINI, Simone Ribeiro de Oliveira. A Cultura das Redes Sociais no Corpo Empresarial. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 12, n. 24, 2013.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processos de construção no contexto do discurso organizacional. In. FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Estratégia em Relações Públicas - Técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2005.

CAPPELLANO, Thatiana. **Psicanálise e linguagem na cultura organizacional**. São Paulo, SP, 2014. Monografia. (Especialização em Semiótica Psicanalítica - Clínica da Cultura) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2014.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CÉSAR, Ana Maria RouxValentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In. GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do saber**. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 1986.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo, SP: Makron, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2013.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

HALL, Stuart. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Org. Liv Sovik. Tradução: Adelaine La Guardia Resende et. al. 2. ed. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2013.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade? In. Tomaz Tadeu da Silva (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**, 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014a.

\_\_\_\_\_. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomáz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014b.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

JACQUES, Maria da Graça Correa. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável**. Trabalho, organizações e cultura, v. 11, p. 21-26, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **História das relações públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes**. Idade Mídia, São Paulo, ano I, n.2, nov/2002. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0242.pdf>>, Acesso em 06mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. revista. São Paulo, SP: Summus editorial, 2003.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico de comunicação. In. \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão: narrativas de liderança**. São Paulo, SP, 2014. 219f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) ó Faculdade Cásper Líbero, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008a.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In. \_\_\_\_\_ (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 1. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008b.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos; FORTES, Waldyr Gutierrez. **Desenvolvimento da comunicação organizacional agencia a constância da oralidade**. Communicare, São Paulo, Vol. 7, N. 1, 1º sem/2007.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In. KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In. FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Estratégia em relações públicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In. \_\_\_\_\_ (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SANTAELLA, Lúcia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura**. 2. ed. São Paulo, SP: Paulus, 2004.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos (in) visíveis. In. MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Vol. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In. Tomaz Tadeu da Silva (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.