





Marlene Marchiori (org.)

***Fases da Cultura e da
Comunicação Organizacional***

São Caetano do Sul, SP:
Difusão Editora, 2006.
341 páginas

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

- Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP)
- Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professora pesquisadora na graduação e pós-graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie
- Professora de graduação do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais de São Paulo (Ibmec-SP)
- rouxcesar@uol.com.br

Cultura organizacional para melhor competir

A grande parte dos estudos contemporâneos no campo da Gestão é marcada pelo tema competitividade por se apresentar como um imperativo para as organizações que pretendem sobreviver no longo prazo. Dentro disso, a Cultura Organizacional e os processos de comunicação internos ou externos à organização destacam-se como recursos intangíveis das empresas apontados como estratégicos em busca dessa competitividade.

Uma das razões para esta ênfase é que, em cenários atuais, as empresas precisam pensar de forma global. Elas têm recursos e capacidades dispersos pelo mundo, trazendo à tona o desafio de captar a aprendizagem coletiva obtida pela quebra das fronteiras. O esforço de coordenação de gestão é cada vez maior, precisando levar em consideração aspectos de diversidade associados às diferentes culturas.

E como a Comunicação pode contribuir na busca dessa competitividade? Se todos os questionamentos não são respondidos, pelo menos boa parte das respostas e reflexões pode ser encontrada em *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional* (Difusão Editor, 2006). Organizado pela doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Marlene Marchiori, o livro entrelaça temas com sólidas bases teóricas para a compreensão de duas dimensões de um mesmo campo: Cultura e Comunicação Organizacional.

Estruturado em três partes distintas, o livro traz, em seu primeiro terço, textos com foco no delineamento dos conceitos de Cultura e Comunicação Organizacional. O objetivo é revisar as concepções teóricas. Nesse momento, o livro concilia a difícil missão de harmonizar diferentes correntes (ou temperos) sob o olhar de diferentes autores. O resultado final é de um conjunto bem construído, com densidade e clareza, que facilita a compreensão do assunto proposto.

Os temas aí tratados têm como centro os conceitos de identidade, imagem, reputação, além da discussão sobre o termo Cultura, bem como a sua aplicação ao ambiente organizacional. São textos preciosos a quem pretende se iniciar no universo da análise desses aspectos, além de sistematizarem os olhares a ser apresentados na segunda parte do livro.

Com essa linha em mente, a autora Ana Luisa de Castro abre com uma visão introspectiva da empresa (“quem somos”) e da comunicação desta auto-imagem (“como somos vistos”). Já Alexandre de Pádua Carrieri e Alfredo Rodrigues Leite-da-Silva mos-

tram, principalmente, os contrapontos da transposição de conceitos da Antropologia para o ambiente organizacional.

Esta primeira parte do livro é finalizada com texto da própria Marchiori, que mostra o papel da Comunicação Organizacional no processo de construção e interpretação de aspectos culturais. A autora dá ênfase aos processos de conhecimento e relacionamento na formação da Cultura, situando a função de Relações Públicas na geração e compartilhamento desses conteúdos.

A segunda parte do livro revela as diferentes faces das temáticas Cultura e Comunicação Empresarial. O foco é abrangente, mas é possível identificar uma linha mestra voltada para o desvendar da Cultura Organizacional e do papel da Comunicação Organizacional nesse processo.

Assim, o texto de João Alberto Ianhez mostra como a empresa constrói e declara seu propósito, apresentando as relações existentes entre missão, visão, políticas e valores, de um modo ao mesmo tempo reflexivo e prático. O autor finaliza com uma metodologia para formalização e implantação de um código de valores, contribuição extremamente bem-vinda para profissionais das áreas de Comunicação e Planejamento Estratégico de organizações.

Como a cultura de uma empresa pode ser compreendida com base em sua história, buscando-se a compreensão dos significados atuais no passado da organização, é a proposta trazida por Adriano Maricato. O texto é um convite a uma análise “transgeracional” da organização.

Em seguida, Sidinéia Gomes Freitas reflete sobre liderança e poder com o intuito de analisar o papel da comunicação nos mecanismos de influência social. A professora da ECA-USP apresenta uma evolução dos diferentes modelos de liderança e assume uma posição crítica em relação ao papel dos líderes na imposição ou liberação do “silêncio” dos liderados. Neste ponto, é importante ressaltar a relação com o texto anterior de Maricato, uma vez que uma organização sempre tem, em seu passado, a figura de grandes líderes, cujas histórias determinam modelos organizacionais e estruturas de influência.

O papel da linguagem para a compreensão de dimensões culturais com ênfase na busca de eficiência e eficácia na Comunicação Organizacional é o tema discutido por Maria José Guerra. Seu texto oferece base para que se faça uma análise crítica do discurso daqueles que representam a empresa ocupando posições de liderança ou de destaque.

As diferentes dimensões da comunicação em ambientes organizacionais são discutidas nos textos de Margarida Krohling Kunsch e Flávio Valsani. Kunsch apresenta uma revisão conceitual das dimensões e práticas relacionadas à Comunicação Organizacional.

O artigo é primoroso, denso e, a exemplo do segundo capítulo que trata de Cultura, é um verdadeiro referencial para a compreensão do assunto. Uma importante contribuição é a apresentação de um modelo de Comunicação Organizacional integrada, fornecendo subsídios para diversas análises nas áreas de Marketing, Relações Públicas e Comunicação Interna.

Com um texto lúdico, Valsani, por outro lado, aborda o planejamento e avaliação de programas de comunicação, os relacionamentos da empresa com diversos públicos e o papel do comunicador. Faz ainda a distinção entre Comunicação Institucional, Corporativa e Interna. Seu texto utiliza a metáfora de uma investigação criminal, na qual o tripé “motivo, meios e oportunidade” é considerado para análise da eficácia da Comunicação Institucional.

Marchiori volta ao livro para abordar a temática da Comunicação Interna, seguida por Giselle Bruno Brando. A Cultura Organizacional é essencial para entender os processos de Comunicação Interna, nos quais são construídos sistemas de significados compartilhados e ações gerenciais em torno de uma estratégia de comunicação. Ainda com base nessa temática, outro ponto importante é como os interesses dos grupos internos das organizações delimitam esses processos de comunicação na formação de redes formais e informais de relacionamento. Em seu texto, Giselle analisa o papel da Cultura Organizacional nesse inter-relacionamento de interesses e faz uma aproximação entre os papéis das áreas de Recursos Humanos e de Relações Públicas das organizações.

O papel estratégico que deve ser desempenhado pela área de comunicação é também discutido com base no texto de Paulo Nassar, da ECA-USP. Ao trazer uma retrospectiva da evolução da Comunicação Empresarial no Brasil, sua participação finaliza as discussões dos capítulos anteriores, ao apontar como a comunicação influencia e atua na disseminação da Cultura Organizacional e dos objetivos do negócio, fortalecendo os vínculos entre os diferentes grupos de interesse em relação à organização (público interno, acionistas, sociedade, dentre outros).

A comunicação para gerar e disseminar conhecimento é um aspecto fundamental para a inovação e a competitividade. Essas abordagens fecham a segunda parte do livro. Georfravia Montoza Alvarenga fala dos processos de aquisição do conhecimento e aprendizagem organizacional, dois temas profundamente dependentes da Cultura de uma organização e do papel da Comunicação Interna da mesma. A separação didática entre conhecimento organizacional e aprendizagem organizacional feita pela autora em dois capítulos é bastante pertinente, pois separa os processos de aquisição e compartilhamento do conhecimento. Embora os temas sejam interligados, têm estruturação conceitual específica, o que leva a ações de comunicação específicas.

Maria do Carmo Reis finaliza a segunda parte do livro reunindo todas as faces da cultura e da comunicação ao discutir os processos de mudança organizacional. A auto-

ra apresenta as diferentes conceituações para mudança, mostrando a dificuldade de se abordar o assunto, mas ao mesmo tempo a necessidade de fazê-lo, face às transformações que ocorrem em ciclos de tempo cada vez mais curtos nos cenários organizacionais. A autora trata a mudança como processo ou como estratégia de implementação, além das implicações da assunção de cada uma dessas visões. Em seu texto, a ênfase ao processo de comunicação não se dá mais como “pano de fundo” nos momentos de mudança, mas sim como papel ativo em sua vivência.

A terceira parte do livro oferece ao leitor um prêmio raro, não facilmente disponível, principalmente para aqueles preocupados com aspectos empíricos relacionados aos temas Cultura e Comunicação Organizacional. Também coordenados por Marlene Marchiori, pesquisadores compartilham com o leitor um instrumento qualitativo, por eles desenvolvidos, no qual apresentam um roteiro detalhado para coleta de dados relacionados às diferentes faces da cultura e comunicação vistas no livro. Embora o instrumento seja proposto para uma análise qualitativa, pode servir de base para desenvolvimento de outras ferramentas, de natureza quantitativa, se resolvidos os problemas metodológicos inerentes às concepções conceituais adotadas pelos pesquisadores.

Por fim, podemos dizer que o livro é realmente um espelho de diferentes faces, construído com a engenhosidade de se reunir diferentes pontos de vista dos autores com um profundo relacionamento entre cada artigo. Ao final da leitura do livro, tem-se a sensação de se ter participado de uma experiência rara, que atende perfeitamente àqueles paladares mais exigentes na busca do entendimento das relações entre Cultura e Comunicação Organizacional.