

Cultura organizacional e comunicação como antídotos para crises institucionais

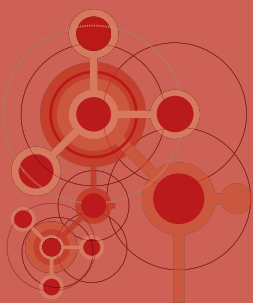
Organizational culture and communication as antidotes for institutional crises

Cultura organizacional y comunicación como antídotos para las crisis institucionales



Wilson da Costa Bueno

- Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- E-mail: professor@comtexto.com.br



RESUMO

As mudanças dramáticas e constantes no contexto econômico e sociocultural que caracteriza a sociedade moderna exigem das organizações a adoção de processos e mecanismos que lhes permitam, ao mesmo tempo, atender às demandas e expectativas dos públicos estratégicos e garantir a sua sustentabilidade. Nesse sentido, é fundamental a implementação de uma nova cultura organizacional, fundada em pressupostos básicos, como a sustentabilidade, a inclusão social, a diversidade corporativa, a acessibilidade e a adoção de um sistema competente de governança.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • CLIMA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

ABSTRACT

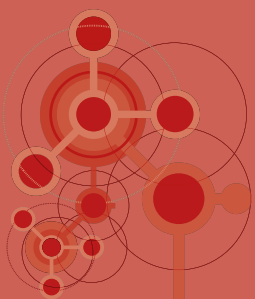
The dramatic and constant changes in the economic and sociocultural context that characterizes modern society require organizations to adopt processes and mechanisms that allow them to simultaneously meet the demands and expectations of strategic publics and guarantee their sustainability. In this sense, implementing a new organizational culture, based on basic assumptions, such as sustainability, social inclusion, corporate diversity, accessibility, and the adoption of a competent governance system, is essential.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • ORGANIZATIONAL CLIMA • CORPORATIVE COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

RESUMEN

Los dramáticos y constantes cambios en el contexto económico y sociocultural que caracteriza a la sociedad moderna exigen que las organizaciones adopten procesos y mecanismos que les permitan atender simultáneamente las demandas y expectativas de los públicos estratégicos y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, es fundamental implementar una nueva cultura organizacional, basada en supuestos básicos como la sustentabilidad, la inclusión social, la diversidad corporativa, la accesibilidad y la adopción de un sistema de gobernanza competente.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • CLIMA ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



COMUNICAÇÃO E GESTÃO EM MOVIMENTO

A comunicação organizacional tem sido impactada por mudanças bruscas e dramáticas no século XXI, provocadas sobretudo pela convergência de um conjunto significativo de fatores de natureza econômica e sociocultural e, inclusive, por alterações relevantes do seu *ethos* tradicional.

A adesão às mídias sociais como espaço de interlocução com os públicos estratégicos, e com a sociedade de maneira geral, consolida a circulação e o confronto de opiniões e visões de mundo, respalda o fortalecimento de movimentos ativistas que se caracterizam pela capacidade de mobilização intensa e ruidosa, e legitima a pluralidade de vozes, comprometidas com causas e valores.

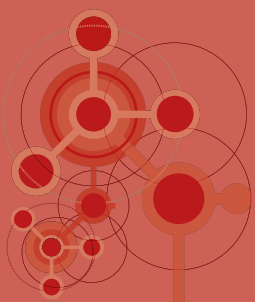
A aplicação de tecnologias disruptivas no universo da comunicação, como a inteligência artificial, o jornalismo de dados, a implementação de mecanismos de *fact-checking* para combater a frenética onda de desinformação, exigem capacitação permanente dos profissionais da área e acenam, ao mesmo tempo, com oportunidades e ameaças.

As mudanças climáticas afetam inúmeros setores da economia (agricultura, indústria da saúde, em particular) e aumentam a insegurança alimentar e a fome em todo o mundo a inflação, os juros altos e a redução de postos de trabalho favorecem a criação de contingentes formidáveis de desempregados e de trabalhadores sem carteira assinada, contribuindo para o incremento das desigualdades sociais. Crises sucessivas – motivadas pela ausência de uma governança global – penalizam a sustentabilidade do planeta e guerras localizadas, como a que põem em confronto a Rússia e a Ucrânia, palestinos e israelenses, além do autoritarismo de ditaduras implacáveis que provocam a movimentação caótica de milhões de refugiados em todo o mundo.

A terceirização e quarteirização da administração enfraquecem o engajamento e o comprometimento dos trabalhadores e o perfil distinto das novas gerações sinaliza para novos focos de atenção, como a valorização da qualidade de vida, a redução da lealdade em relação às organizações, o que têm estreita relação com o aumento do *turnover* e o desafio à autoridade das chefias. Os jovens que chegam agora ao mercado de trabalho não se sentem necessariamente atraídos pelas empresas que pagam os melhores salários, mas optam por aquelas que respeitam a individualidade e contribuem para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A saúde mental dos trabalhadores tem estado comprometida, conforme indica relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), publicado em 2022, intitulado *Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho*. Segundo estima este documento, a depressão e a ansiedade têm provocado a perda anual de 12 bilhões de dias de trabalho, correspondente a um custo de cerca de um trilhão de dólares para a economia mundial. Por aqui, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) indica que, também em 2022, foi registrado o afastamento do trabalho de quase 210 mil pessoas decorrente de transtornos mentais, dentre os quais a depressão, distúrbios emocionais e Alzheimer, número ainda maior do que o de 2021 (pouco mais de 200 mil afastamentos). Isso significa que, mesmo superado o momento dramático da covid-19, os cidadãos do planeta continuam mentalmente doentes. (Farias, 2023)

A gestão de pessoas se torna complexa e se distancia, de forma incontestável, da proposta há muito tempo ultrapassada (mas ainda presente em um número significativo de empresas), que contemplava funcionários (ou servidores na área pública) como mera mão-de-obra. Nunca foi tão necessário desencadear campanhas competentes para atrair novos funcionários e para reter aqueles que já integram o *staff* das organizações. Nesse sentido, fica fácil entender a importância de desenvolver



estratégias modernas de *employer branding*, que objetivam aumentar o número de candidatos que desejam integrá-las, bem como reduzir o *turnover* e o absentismo, além de favorecer o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

O RETORNO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO “DISCURSO FORTE”

Ester de Freitas (1991) indicava, de forma lúcida e objetiva, há algumas décadas, que a cultura organizacional, nos anos 80, em especial na literatura norte-americana, tomou vulto como um “discurso forte”, expressão associada, segundo ela, à “publicação acadêmica e a movimentação dos pesquisadores da área, ou seja, a quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, cursos especiais etc em torno de um determinado assunto”. (p. XVIII). Este interesse pelos estudos e reflexões sobre a cultura organizacional, segundo ela, também inspiraram inúmeras reportagens da grande imprensa, notadamente nas revistas de economia e negócios e tinham como característica um foco privilegiado: destacar o crescimento e o protagonismo das empresas japonesas e asiáticas de maneira geral.

Na prática, a literatura e a cobertura da imprensa buscavam identificar na cultura das organizações japonesas elementos (processos, valores, objetivos, dentre outros elementos que a integram que poderiam ser considerados como vantagens competitivas no ambiente de negócios, o que poderia explicar o sucesso e a aceitação de seus produtos em territórios externos, como os Estados Unidos. A autora reconhecia à época que este tema “é, ainda, tratado de maneira bastante secundária. O material disponível nas bibliotecas restringe-se a publicações estrangeiras.” (Freitas, 1991, p.28).

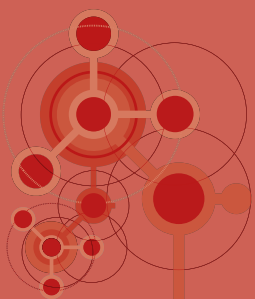
A autora, fortemente ancorada no trabalho de Edgard Schein e Linda Smircich, entendia a cultura organizacional como “o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para líder com os problemas de adaptação externa e integração interna”. (p.7).

No Brasil, já no início do século XXI, a literatura sobre cultura organizacional ganha corpo e incorpora estudos e pesquisas que aproximam e dão destaque à sua relação intrínseca com a comunicação, assumida por Ester de Freitas como um dos elementos fundantes da cultura.

Merece menção especial a este respeito a coleção organizada por Marlene Marchiori (2006) e publicada pela Difusão Editora, intitulada Faces da cultura e da comunicação organizacional, que reúne vários volumes sobre o tema, com a participação de dezenas de pesquisadores do Brasil e do exterior.

Em artigo que analisa as perspectivas metateóricas associadas à relação entre cultura e comunicação, Marchiori e Bulgacov (2013) concluem que “os espaços organizacionais são permeados por relações comunicacionais, as quais possibilitam às pessoas não apenas o entendimento de seu cotidiano, mas principalmente a criação de processos que possam ultrapassar a base atual de conhecimento”. Esta condição permite a implementação de uma nova dinâmica organizacional de modo que a organização, na verdade, se constitui em um “efeito da comunicação e não sua predecessora”. (p.58)

Estes mesmos autores, em um novo artigo publicado no segundo volume desta coleção que se dedica a tratar da comunicação dos saberes, reforçam, respaldados em uma perspectiva crítica que contempla a relação comunicacional nas organizações, a importância da participação daqueles que a integram, que atuam efetivamente como sujeitos. Eles propõem “a implementação de uma nova proposta comunicacional com a preocupação nos saberes, com orientação institucional comprometida com o desenvolvimento de atividades integradas” e acreditam que ela pode ser “viabilizada principalmente com o compartilhamento



de experiências e questionamentos críticos facilitadores da troca de conhecimento, que deve ser total" (Marchiori; Bulgacov, 2010, p.117).

Antevendo o que constituiria uma temática relevante na comunicação organizacional da contemporaneidade, Lúcia Santaella (2010), há quase uma década e meia, já se referia ao papel fundamental desempenhado pelas comunidades virtuais na cultura organizacional. Ao analisar a constituição e a dinâmica destes grupos virtuais, a autora parte do pressuposto de que as comunidades virtuais têm voz e vez nas organizações consideradas como sistemas abertos, como redes de relações interdependentes, o que, novamente, a exemplo de Marchiori e Bulgacov, ressalta o protagonismo das pessoas (colaboradores, funcionários, servidores) nas organizações.

A temática da cultura organizacional permanece, desde o início deste século, presente como "discurso forte" na literatura de administração e comunicação, sendo trazida à tona a todo momento, como, por exemplo, durante o período mais dramático da Covid-19 e mesmo associada a novas crises derivadas do impacto das mudanças climáticas, as crises derivadas de sistemas não competentes de governança corporativa ou de compliance ou que favoreçam a sintonia com os princípios ESG. Inúmeros trabalhos e pesquisas, desenvolvidos no Brasil e no exterior, têm ressaltado a importância de se consolidar culturas organizacionais que possam fazer frente a estes desafios.

Relatório publicado no início do segundo semestre de 2023 pelo Institute for Crisis Management (ICM, 2023) define e mensura o impacto de inúmeros fatores de crise, que têm afetado a sociedade e, conseqüentemente, as organizações em todo o mundo, nos últimos 4 anos. É ilustrativo perceber que alguns desses fatores têm merecido forte incremento, como o ativismo dos consumidores, a discriminação (gênero, raça, religião), os crimes ambientais, a violência no trabalho, o assédio moral e sexual e, sobretudo, o movimento que consiste em denunciar para a opinião pública e para as autoridades posturas e atos ilícitos cometidos pelas organizações ("whistleblower"). Certamente, as mídias sociais têm favorecido esta mobilização e permitido ampliar a visibilidade de ações negativas que envolvem empresas, governos e organizações de maneira geral.

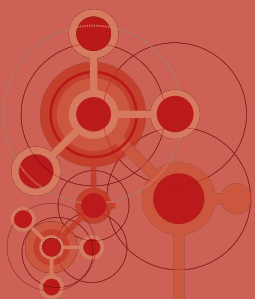
É sabido que a melhor alternativa para que as organizações enfrentem essas questões, evitando abalos importantes em sua imagem e reputação, consiste na adoção de medidas preventivas, o que torna urgente a necessidade de construção de uma cultura interna que impeça ou mitigue a consolidação de posturas e diretrizes reconhecidamente condenadas pela sociedade.

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIREÇÃO AO FUTURO

A manutenção de uma cultura organizacional não sintonizada com as novas realidades abre brechas para crises institucionais, notadamente na era da desinformação, caracterizada pela avalanche de informações imprecisas e desqualificadas e pela vigilância permanente de grupos mobilizados e de uma sociedade que reage, instantaneamente, diante de posturas e ações não éticas.

Neste sentido, é fundamental criar uma cultura sólida, compartilhada por todos os públicos internos, que tenha como pressupostos o foco no cidadão, o comprometimento com os valores advogados pela sociedade e uma comunicação dialógica que estimule a participação a partir da implementação de mecanismos competentes de interação.

As lideranças, em todos os níveis, devem assumir um novo perfil buscando descartar a perspectiva autoritária, centralizada, apoiada em uma estrutura fortemente hierarquizada, que tipifica os modelos de gestão tradicionais. Elas devem cultivar além das competências técnicas, como domínio de um idioma estrangeiro (inglês prioritariamente), conhecimento mais do que trivial de softwares e programas, operação de máquinas e sistemas (hard skills), evidenciar adesão às soft skills,



como inteligência emocional, gestão de tempo, disposição para solução de problemas, trabalho em equipe, flexibilidade, adaptabilidade e diálogo permanente com os subordinados. Deverão dispor de mecanismos que permitam uma leitura rápida e abrangente do macroambiente econômico e sociocultural, realizar diagnósticos frequentes do clima organizacional e estabelecer fluxos de informação verticais e horizontais que favoreçam a disseminação dos valores e objetivos institucionais e o engajamento dos colaboradores.

Os especialistas em gestão de pessoas admitem que o modelo conhecido como liderança aberta responde melhor às novas demandas e expectativas dos públicos internos e externos e a definem como um processo que tem como diretrizes fundamentais: "respeitar o fato de que seus clientes e funcionários têm poder", "compartilhar sempre para construir confiança", "alimentar a curiosidade e a humildade", "manter a abertura responsável" e "perdoar os fracassos". (Li, 2011, p.27). Essas regras têm estreita relação com a chamada cultura de conexão, potencializada pela adesão intensa às mídias sociais, que amplifica a capilaridade na comunicação e promove a pluralidade de vozes.

Os estudiosos chamam a atenção para a necessidade de harmonizar a cultura organizacional com as culturas individuais, as culturas explicitadas pelas categorias profissionais e de contemplar as novas tecnologias disruptivas com equilíbrio, evitando demonizá-las como, em alguns casos, têm ocorrido, especialmente, nesse momento, com respeito às aplicações da inteligência artificial, inclusive no jornalismo e na comunicação de maneira geral.

Há uma corrente que prega, de forma insistente, a criação de uma cultura Environmental, Social and Governance (ESG), que se funda na incorporação pelas organizações das melhores práticas relacionadas ao meio ambiente, sociedade e governança. Os adeptos desse movimento reconhecem as dificuldades inerentes à implementação dessa cultura, especialmente porque muitas organizações, sobretudo em determinados segmentos, privilegia o aumento dos lucros, nem sempre se preocupam com os impactos das externalidades e julgam superar as resistências da opinião pública com o desenvolvimento de campanhas de propaganda e marketing. Esses obstáculos, no entanto, podem ser contornados a partir da conscientização crescente das lideranças e a cobrança, cada vez mais real da sociedade. É indispensável otimizar o uso dos recursos naturais, rever os princípios que regem as relações de trabalho, dando atenção às questões como inclusão, acessibilidade e diversidade, dotando, assim, as organizações de sistemas competentes de governança e compliance para eliminar ou reduzir drasticamente as práticas ilícitas e as posturas não éticas.

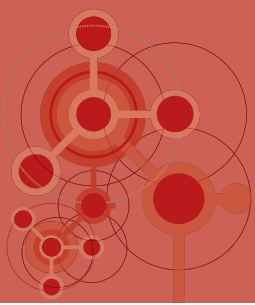
As empresas que permanecem avessas a essas mudanças ou mesmo aquelas que a incorporam de forma lenta e incompleta se mostram vulneráveis a crises porque a vigilância dos grupos mobilizados da sociedade, implacáveis com os deslizes institucionais, tem aumentado ao longo tempo e colocado, sistematicamente, as organizações que os cometem no banco dos réus.

REFERÊNCIAS

FARIAS, Erika. Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental. *Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio*, Rio de Janeiro, 14 abr. 2023. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental>. Acesso em: 1 ago. 2023.

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

ICM – Institute for Crisis Management. ICM – Annual Crisis Report 2022. *ICM*, Indiana, 2022. Disponível em: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>. Acesso em 28 jul. 2023.



LI, Charlene. *Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. São Paulo: Évora, 2011.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. O ser e a comunicação dos saberes. In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. In: MARCHIORI, Marlene (org.) *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação*. São Paulo: Difusão, 2013.

SANTAELLA, Lúcia. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2010.

Artigo recebido em 05.08.2023 e aprovado em 06.10.2023