



A administração da cultura organizacional como fator estratégico para o desenvolvimento das organizações complexas: uma abordagem sob a ótica da comunicação social¹

Emanuelle Gonçalves Brandão RODRIGUES²
Sara Sterfany de Oliveira VASCONCELOS³
Bruno Cavalcante PEREIRA⁴
Leneide Austrilino PETTA⁵
Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL

Resumo

Este trabalho busca analisar a comunicação como elemento essencial para o desenvolvimento e gerenciamento da cultura organizacional. Elaborar planos de ações a partir do conhecimento que se tem dos públicos e dos ambientes contribui para a efetivação de mudanças estratégicas nesta cultura, o que é fundamental para a organização se manter atualizada em relação aos elementos que a circundam. Nessa perspectiva, apresentamos os fatores que tornam a administração dessa cultura problemática ao passo que demonstramos de que forma ela pode ser efetivada.

Palavras-chave: comunicação organizacional; cultura organizacional; mudança estratégica.

Organização e cultura: fatores interligados

Os aspectos centrais deste trabalho se delineiam em torno da discussão a cerca das práticas culturais e estratégias de comunicação das organizações modernas para se posicionarem positivamente em uma sociedade cada vez mais exigente. Prever, analisar e gerenciar são atitudes indispensáveis no processo de desenvolvimento de qualquer organização, e, sendo esta, atualmente, complexa como é, conhecer suas especificidades e pensar na melhor forma de lidar com sua cultura devem ser ações contínuas e estratégicas.

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, realizado de 30 de maio a 1º de junho de 2013, em Rio Verde - GO.

² Estudante do oitavo período do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com habilitação em Relações Públicas. E-mail: egbrodrigues@gmail.com.

³ Estudante do oitavo período do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com habilitação em Relações Públicas. E-mail: saraa_v@hotmail.com.

⁴ Estudante do sétimo período do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com habilitação em Jornalismo. E-mail: bruno_8505@hotmail.com.

⁵ Orientadora do trabalho. Doutoranda em Economia Empresarial pela Universidade de Estremadura (ESP) e professora do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Alagoas (Ufal). E-mail: leneideroberto@uol.com.br.



A perspectiva estratégica se torna fator crucial para as organizações conferirem nitidez à identidade e imagem institucional, em que a cultura se configura como elemento-chave para compreender sua relação com os diversos ambientes e indivíduos. Se pensarmos as organizações como organismos vivos – fazendo uma analogia ao ser humano, percebemos a importância e necessidade do cuidado com cada parte que compõe o todo, da sua relação com outros ‘organismos’ e da informação (alimentação) para o seu crescimento. Tudo isso tem ligação direta com o desenvolvimento econômico e social das organizações.

Então se pergunta: a cultura das organizações é administrável? A pergunta é título de um artigo de Pettigrew no qual ele aborda questões referentes ao gerenciamento da cultura organizacional sob a perspectiva da administração e da comunicação. O autor explica que embora a administração seja algo mais complexo que um simples processo analítico de racionalização, este seria um ponto de partida para responder a questão posta no título de seu texto.

A abordagem racional a qual Pettigrew (1996) se refere, sobre a administração estratégica, é eficiente à medida que descreve “técnicas para identificar as estratégias em uso, analisar ambientes, recursos e lacunas, desvendar e avaliar alternativas estratégicas, escolher e implementar resultados cuidadosamente analisados e pensados” (PETTIGREW, 1996, p.145)

As organizações empresariais costumam se manifestar através de indivíduos pertencentes a cargos do topo da hierarquia, como gerentes gerais e diretores executivos, que muitas vezes são onipresentes. Compreendida como ser vivo, toda organização possui cultura própria, mesmo sendo formada a partir da hibridização de diversas outras culturas. Esta pode ser definida pelo conjunto de práticas cotidianas de seus colaboradores, por herança de seu fundador (principalmente em casos de organizações familiares), pelo ambiente que atua, áreas especializadas e ainda valores e normas definidos pelos setores administrativos como estratégia para lidar com seus públicos.

O conceito de cultura é tratado por diversos autores em todo o mundo. Raymond Williams, importante teórico e pesquisador dos Estudos Culturais, aborda várias definições do conceito, reconstituindo em suas obras seus diferentes sentidos e significados na história. O autor entende que cultura é algo em constante movimento e mudança, que não pode ser entendida analisando somente um determinado momento histórico. O autor afirma que em qualquer sociedade existe um sistema de “práticas,



significados e valores que podemos chamar especificamente de dominante e eficaz” (WILLIAMS apud OLIVEIRA, 2013, p.53).

Williams entende que a cultura se converte num espaço de dominação no qual se reafirma a hegemonia de uma determinada classe dominante. E para que esta classe assegure sua posição, faz-se necessário a reprodução desta hegemonia, que, para o autor, encontra-se na produção cultural. Assim, a cultura, de acordo com Williams, é composta por resquícios vividos e praticados no passado (residual) e por novas práticas e experiências (emergente), em que estas perspectivas se misturam ao que é dominante, reafirmando seu poder.

Aplicando o pensamento de Williams à definição de cultura organizacional, podemos dizer que nenhuma cultura é inteiramente nova, mas formada a partir de e em relação a outras, que podem ser das organizações, dos públicos, do fundador e/ou daqueles indivíduos responsáveis pela administração. Ou seja, a cultura organizacional tem caráter residual porque herda características de outras culturas e se adéqua ao ambiente que atua (públicos e localidade).

No que se refere à hegemonia, fazendo uma analogia à organização complexa, aqueles que pertencem aos cargos do topo da hierarquia organizacional (gerentes, diretores, presidentes, donos, entre outros) são a ‘classe dominante’ que Williams fala. Estes são responsáveis por apontar a direção que a organização deve seguir, representá-la na sociedade e supervisionar seus empregados. Entretanto, gerenciar e representar uma cultura requer certo manejo por parte da cúpula administrativa, em que é preciso também atender aos interesses dos membros da base da pirâmide (as classes subalternas abordadas nos estudos culturais), que compõem a maioria da organização. “Toma lá, dá cá” é uma expressão que representa bem esse processo de hegemonia cultural dentro das organizações.

O processo de formação da cultura organizacional começa no momento que ela é fundada e os valores, missão e visão são traçados pelo seu(s) criador(es). A partir de então é formada a identidade, que se moldará ao longo do tempo à medida que outras culturas e identidades, em um processo de bricolagem⁶, passam a interagir com ela.

Por ser a cultura algo em eterno processo de mudança, a variar de acordo com espaço e tempo, as organizações, enquanto sistemas complexos, precisam sempre

⁶ Termo utilizado para designar o processo de formação de uma cultura através da sedimentação e sobreposição de duas ou mais culturas para a construção de uma identidade – híbrida, por sinal.



permanecer em estado de alerta e investir em áreas que promovam o bem estar de seus públicos, bem como o posicionamento positivo na sociedade. Embora elas possuam objetivos traçados e funcionem a partir de regras pré-estabelecidas, elas são formadas por e oferecem serviços para grupos heterogêneos.

A partir dessa compreensão, entende-se que o processo de mudança dentro de uma organização deve ser estratégico e analisado como um processo humano complexo, segundo Pettigrew (1996), em que todos desempenham de alguma forma a sua parte. A comunicação é, nessa perspectiva, um elemento fundamental para o desenvolvimento e manutenção dessas mudanças, vistas agora como estratégicas.

O lugar da Comunicação no processo de mudança estratégica da cultura organizacional

De acordo com Torquato (2010), no Brasil, a comunicação passou a adquirir grande importância nas organizações a partir da década de 70 com a abertura do mercado externo e alta competitividade entre empresas do mesmo setor. Os públicos, especialmente o externo, passaram a ser bastante valorizados. Estes, uma vez conscientes dessas transformações, tornaram-se também mais exigentes.

As organizações, a partir dessa fase, passaram a sentir a necessidade de trabalhar melhor sua imagem e construir uma identidade que fosse compatível com a modernidade. Por conseguinte, o público interno, composto por seus colaboradores, obteve olhar diferenciado, uma vez que começaram a ser promovidos programas de integração e valorização desses trabalhadores. A comunicação, dessa forma, passou a exercer um papel preponderante nas organizações, reconhecida como área estratégica para o seu desenvolvimento.

Embora seja na década de 70 que a comunicação se eleva ao patamar de valorização, é a partir da década de 80 que ela é compreendida como elemento estratégico nas organizações. Torquato afirma que é neste momento que o posicionamento se tornou foco para o novo modelo de gestão.

Ao lado dos poderes remunerativo, coercitivo e normativo, afirma Torquato, “o poder da comunicação era fundamental para as metas do engajamento e participação e obtenção de eficácia” (TORQUATO, 2010, p.6). Como efeito da globalização, o posicionamento, a partir dos anos 90, torna-se uma das grandes estratégias das organizações para se estabelecerem e ganharem destaque em relação à concorrência.



Pensar o posicionamento só é possível se pensar a comunicação. E esta última requer investimento. Os profissionais de comunicação passaram, a partir desse momento, a ganhar importância, não apenas pela cúpula administrativa, como também pelos empregados, que começaram a ver neles um canal para se comunicarem com os patrões. A cultura das organizações passa a ser evidenciada como fator importante para o desempenho de seu posicionamento na sociedade. O público interno é então mais valorizado quando os gestores entendem que a imagem da organização é reflexo do trabalho desenvolvido por seus funcionários, assim como sua identidade é fruto da cultura estabelecida a partir das relações internas da organização. Um modelo flexível de gestão passa a vigorar nas organizações a partir dessa fase.

De acordo com Marchiori (2013), o despertar para a cultura organizacional foi marcado inicialmente pelas seguintes questões: “como tornar minha empresa mais competitiva? Como atingir melhores resultados? Quais aspectos devem ser reconsiderados na minha estrutura? Como trabalhar com as pessoas? Uma cultura forte proporciona “performance”?” (Ibid., p.87)

A cultura é um elemento determinante do modelo de comunicação que as organizações devem adotar, tanto na linguagem, como nos tipos de veículos, fluxos e conteúdo. Ela será responsável por apontar os caminhos que a organização deve tomar para estabelecer e manter uma relação dialógica com seus públicos, especialmente o interno.

Implementar mudanças em uma organização requer preparação e apoio, tanto dos gestores como dos demais colaboradores. Esta deve ser vista, insiste Pettigrew, “como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte” (PETTIGREW, 1996, p.145). Os líderes devem atuar com responsabilidade e humanismo, exercendo seu poder de maneira responsável. A relação com o público interno deve ser estreita e este precisa entender a importância de sua presença e bom desempenho para o sucesso da organização. Isso tudo só é possível por meio de uma comunicação estratégica e eficaz, que promova mudanças significativas e leve em consideração a pluralidade cultural dos contextos que cercam a organização.

A duração e sucesso das mudanças só são possíveis se estas forem concebidas como fatores estratégicos e essenciais para o desenvolvimento da organização e o crescimento pessoal de cada indivíduo. A ideia precisa ser “comprada” por todos, mas deve ser “patrocinada” pelos gestores. Contudo, o processo não é simples e leva tempo. A pesquisa é uma das maneiras para se pensar esse processo de mudanças, pois não



adianta apenas mudar, a mudança tem que ser estratégica e deve contemplar o interesse dos públicos e objetivos da organização, que normalmente estão ligados ao acúmulo de riquezas.

Pettigrew (1996) explica que a cultura organizacional existe em níveis diferentes. No nível mais profundo ela é compreendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem os modos como a organização deve conduzir seu negócio e lidar com seus públicos. Este núcleo de crenças e pressupostos básicos é identificado pelas manifestações culturais da organização, que podem ser vistas em sua estrutura, conjunto de símbolos, padrões, linguagem e características próprias da sua relação com o público interno.

Segundo o autor, “é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização.” (Ibid, p.146). Porém, qualquer atitude que vise tais mudanças deve acontecer no nível das crenças básicas como das manifestações culturais. Ressalta-se aqui que a comunicação seja reconhecida como fator essencial para essas mudanças. A organização deve adotar uma política de valorização de seus colaboradores e enfatizar a importância deles para o desenvolvimento de seus negócios.

A comunicação interna possui papel fundamental para a efetivação dessas mudanças. Informar os funcionários sobre todos os acontecimentos relacionados à organização e estimular sua participação através de uma relação dialógica – uma comunicação de duas vias – faz com que se sintam peças importantes para o sucesso da organização. Promover a integração do público interno e explicar a importância da participação de todos no processo de desenvolvimento da organização se converte em uma estratégia comunicacional para elevar o nível de produção e eficácia dos investimentos realizados por seus gestores. “O *empowerment*⁷ é uma filosofia que só pode funcionar com colaboradores preparados e conscientes dos objetivos da organização” (BERALDO, 1996, p.3).

O planejamento das mudanças, assim como seu desenvolvimento e gerenciamento é um processo indispensável para se iniciar qualquer mudança dentro das organizações. Neste processo, Marchiori (2003) afirma,

⁷ Empoderamento é uma filosofia que diz que o indivíduo – ou grupo de indivíduos – uma vez conscientes de seus direitos e importância de sua participação nas tomadas de decisões, é capaz de se posicionar politicamente e reconhecer seu papel social. Esta reação lhe confere maior dinamismo nas relações do eu com os outros e consigo mesmo e maior liberdade nas tomadas de decisão. O acréscimo de poder individual, então, possibilita maior eficácia no seu exercício de cidadania.



Quatro condições internas devem ser observadas para que a mudança seja efetiva: recursos suficientes para a mudança; senso coletivo das pessoas desejando a mudança; um time de liderança estável com estratégia, visão, poder e habilidades em comunicação para guiar a transição cultural. (Ibid, p.89)

Dessa forma, o planejamento deve levar em conta a pluralidade cultural do público interno, o contexto que ele está sendo trabalhado e as mediações culturais presentes nesse processo de assimilação da cultura organizacional – com suas mudanças e particularidades – por indivíduos que possuam matrizes culturais e condições de sociabilidade distintas de seu ambiente de trabalho.

Embora a renovação seja fundamental para as organizações se atualizarem em relação ao ambiente externo, as mudanças devem ser pensadas em sua totalidade, avaliando-se a sua necessidade ou não. Mudar por mudar não faz sentido. O processo tem que ser necessário e estratégico, caso se queira um retorno positivo. Por isso a importância da pesquisa como elemento essencial para a construção do diagnóstico e definição dos objetivos com as novas mudanças. “Uma mudança só se efetiva a partir do momento em que esteja incorporada, presente, entendida e aceita pelos empregados, e isto exige comunicação.” (Ibid, p.92).

A comunicação é fundamental para as organizações agirem e se posicionarem positivamente na sociedade. O processo de mudança deve começar de dentro, envolvendo o público interno na missão da organização, que significa não apenas manter o público informado, mas estabelecer uma relação dialógica contínua com seus funcionários.

Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica

De acordo com Pettigrew (1996), a mudança estratégica deve contemplar a interação entre contexto, processo e conteúdo da mudança. Mas não só. A habilidade do profissional em administrar a relação entre esses elementos é tão importante quanto a existência deles. Então, quem seria o profissional mais adequado para lidar com esse trabalho? Bem, essa questão será tratada mais adiante.

Formular o conteúdo do “novo” – para que a mudança se efetive, requer necessariamente controlar seu contexto e processo da nova estratégia, ressalta o autor.



Sobre o assunto, Marchiori cita Pettigrew ao abordar o tripé desenvolvido por ele para tratar a mudança estratégica da cultura nas organizações, dizendo que

As mudanças têm de ser consideradas a partir do contexto – o porquê da mudança, que envolve variáveis internas e externas da organização, o conteúdo – o quê da mudança, as áreas específicas de mudança e o processo de mudança – como a mudança se realiza, suas ações, reações e interações de várias partes. (PETTIGREW apud MARCHIORI apud BERALDO, 1996, p.22)

Ampliando a explicação sobre os três pilares da mudança estratégica, o contexto interno se refere à estrutura e cultura organizacional e o externo ao ambiente social, econômico e político que a organização está inserida. O conteúdo diz respeito ao direcionamento e especificidades da mudança. Por fim, o processo tem a ver com as atitudes a serem tomadas para a implementação e avaliação do processo de mudanças, bem como as ações dos agentes envolvidos e interessados em alterar o estágio presente da organização tendo em vista o futuro (PETTIGREW, 1996).

Como já tratado neste trabalho, a mudança deve ser necessária para que aconteça, ou seja, deve ter lógica. Para que esta seja realizada com sucesso, deve ser planejada e capaz de promover a integração de todos na organização, mas de maneira espontânea, sem, em hipótese alguma, utilizar-se do poder coercitivo. Nesse sentido, a comunicação interna deve ser intensificada e trabalhada com profissionalismo. Conhecer o público, estabelecer um diálogo permanente e eficaz, mantê-lo sintonizado com os objetivos da organização e fazê-lo reconhecer sua importância dentro daquele ambiente é uma tarefa difícil e a longo prazo, mas capaz de fortalecer a cultura das organizações e possibilitar resultados positivos no processo de mudanças.

Como foi demonstrado, a cultura organizacional pode sim ser administrada. Mas não é um trabalho simples. Pettigrew (1996) aponta os sete principais fatores que tornam esse gerenciamento difícil: 1) O problema dos níveis, em que a cultura existe em diversos níveis e muitas vezes com diferenças significativas entre eles. O nível mais profundo se refere principalmente às crenças e pressupostos básicos e ao posicionamento no ambiente externo; 2) O problema da infiltração, que diz respeito à pluralidade cultural existente em uma organização e as influências externas capazes de alterar a recepção de suas ações, estruturas e conteúdos perante o público interno; 3) O problema do implícito, que tem a ver com os pensamentos não exteriorizados dos indivíduos, dificultando a compreensão de seus anseios e expectativas; 4) O problema



do impresso, que se refere às raízes históricas das organizações, muitas vezes se constituindo como uma barreira para o seu desenvolvimento (quando, por exemplo, os gestores são extremamente tradicionais; 5) O problema do político, que diz respeito à relação entre a cultura organizacional e a distribuição de poder; 6) O problema da pluralidade, que tem a ver com a existência de subculturas na organização; 7) O problema da interdependência que, por fim, refere-se à interconexão que a cultura organizacional tem com a política, estrutura, sistemas, pessoas e objetivos da organização.

Há de se destacar as habilidades do profissional de relações públicas para administrar a cultura organizacional e promover mudanças estratégicas nas organizações. Isto porque ele pode ser considerado o administrador da comunicação organizacional, pois as funções às quais é treinado a exercer têm profunda compatibilidade com as necessidades relativas ao processo comunicacional que toda organização moderna (e complexa) precisa para se manter ativa. E quem melhor que o Relações Públicas – profissional especialista em públicos, para mover as organizações em direção ao sucesso?

Considerações finais

O processo de formação da cultura organizacional tem início no momento que ela é fundada – a partir de características herdadas de seu(s) criador(es) e/ou de outras organizações já instituídas. Mesmo assim, ela é sedimentada, formada em um processo de bricolagem, desenvolvendo-se ao passar dos anos e moldando-se de acordo com outras culturas e identidades com que se relaciona, pois é algo que está em constante mutação, variando de acordo com o tempo e espaço.

Por ser um elemento híbrido dentro das organizações e em constante processo de transformação, a cultura organizacional é um conjunto de valores e sistemas complexos de relacionamentos de difícil gerenciamento, mas não impossível. Sua administração só é realizável à medida que profissionais habilitados adequados à área são postos a trabalhar em prol da melhoria da comunicação da organização. Este trabalho só é possível com a conscientização da gestão em relação à importância da comunicação dentro do ambiente.



A decisão de mudança da cultura organizacional deve seguir uma lógica, e somente realizada quando for necessário. Para que se obtenha sucesso, ela deve ser planejada e capaz fomentar a integração de todos os indivíduos da organização. Para tanto, a comunicação interna deve ser reforçada e trabalhada com profissionalismo.

Neste sentido, ela adquire papel preponderante para a construção de um diálogo permanente e eficaz, mantendo o público sintonizado com os objetivos da organização, fazendo-o perceber sua importância dentro daquele ambiente. Apesar de ser uma tarefa difícil e em longo prazo, ela é capaz de fortalecer a cultura das organizações e possibilitar resultados positivos no processo de mudanças.

Referências

BERALDO, Cristina Elisabeth Arnold. **Comunicação Interna como fator estratégico nos processos de mudança**. Maceió. Trabalho de Conclusão de Curso [Graduação em Relações Públicas] – Universidade de São Paulo: 1996.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas**. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5718/5176> Acesso em: fev/2013.

OLIVEIRA, Angela Francisca Mendes. **Raymond Williams - O Pensador da Cultura**. Disponível em: <http://culturadetravesseiro.blogspot.com.br/2012/11/osestudos-culturais-tem-em-raymond.html>. Acesso em: fev/2013

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas organizações*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

WILLIAMS, Raymond. **Marxismo e Literatura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979.