



Ano 2 | # 02 | edição bimestral | março e abril de 2009

Revista editada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom

Estratégias da comunicação organizacional: (re) pensando a cultura das empresas

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: uma olhar estratégico sobre a organização**. 2ed. Revisada e ampliada. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. 288p.

ISBN: 978-85-7808-037-2

Rossana Gaia¹

Há 15 anos Marlene Marchiori desenvolve investigações na área da comunicação organizacional. Um dos seus mais recentes livros, *Cultura e comunicação — em sua 2ª edição* — é resultado de suas experiências e interessa não somente a profissionais, professores e alunos da área de Relações Públicas, mas igualmente a gestores de empresas e a profissionais e estudiosos de todas as áreas da comunicação e afins. A autora discute, a partir da cultura, formas de (re) pensar a comunicação organizacional. O livro torna públicas descobertas da tese doutoral e, em sua segunda edição, ganha novas reflexões advindas do pós-doutorado.

A obra é dividida em 12 capítulos, sendo os quatro primeiros direcionados à comunicação e à cultura nas organizações. Nos capítulos seguintes, a pesquisadora indica resultados das suas investigações de doutorado no Centro de Teoria, Cultura e

¹ Jornalista, Doutora em Lingüística (UFAL, 2005), Mestre em Educação (UEPB, 2001) e especialista em Literatura Brasileira. É professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas onde atua na Coordenadoria de Design.

Sociedade, na Inglaterra e, mais recentemente, do pós-doutorado na Universidade Purdue, nos Estados Unidos, com financiamento da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Nos três últimos capítulos Marchiori aprofunda a discussão sobre a prática cotidiana dos profissionais de Relações Públicas nos relacionamentos internos corporativos. A base das suas referências são autores de língua inglesa, que totalizam cerca de 80% dos autores indicados. Ao mesmo tempo em que se constitui num fato positivo, ao registrar novas informações para quem estuda cultura organizacional no Brasil, perde em densidade acerca das reflexões latinas e brasileiras.

O prefácio do livro, assinado pela Prof^a. Sidinéia Gomes de Freitas, da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), orientadora do mestrado e do doutorado da autora, ressalta a importância da obra para estudos sobre o diálogo interno da empresa com seus funcionários, base de todo sucesso empresarial. Freitas remete a publicação a estudos anteriores, bem como indica os pontos de tangenciamento das organizações a partir das interfaces: poder e comunicação.

Um dos méritos da pesquisa está em ressaltar que o conhecimento produzido a partir da comunicação interna nas organizações, possibilita a consolidação empresarial. Ao considerar que as organizações possuem redes internas e trocas de informação, traduzidas em relacionamentos a partir de expectativas, informações, verdade, ética, consciência e sentidos a autora indica os ingredientes que refinam as relações das empresas bem-sucedidas com seus públicos.

Ao pensar a cultura organizacional, Marchiori (re)visita conceitos antropológicos essenciais para a contemporaneidade, como gênero, identidade, sujeito, subjetividade. Além disso, reflete sobre o efeito dos impactos tecnológicos, conhecimento e inovação, na lógica das organizações corporativas. Com base nos estudos do antropólogo americano Clifford Geertz, a autora organiza um quadro resumido com as principais abordagens antropológicas, seus representantes e focos de estudos, interesses e hipóteses.

O estudo situa os primeiros conceitos de cultura organizacional nos anos 80 do século XX, quando Marchiori localiza noções importantes para valorizar o ambiente funcional,

tais como os valores criados, os heróis cultuados, as rotinas de trabalho, além da rede que constitui o sistema informal de comunicação. A autora mapeia as investigações recentes, indica os autores relevantes para o campo de estudo e ultrapassa o conceito de cultura corporativa, a partir da tese que considera necessário pensar os fenômenos da cultura organizacional em diferentes perspectivas.

Para confirmar esta ideia, a autora categoriza o nível da cultura organizacional a partir dos seus elementos inerentes, tais como a linguagem, os relatos, padrões de pressupostos, arranjos físicos e símbolos, o que pressupõe um diálogo necessariamente interdisciplinar. É como montar um quebra cabeças, conforme indica a partir de Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo, já que a cultura não é algo constitutivo da organização, mas é a própria organização. A partir de investigações brasileiras, a autora sugere a importância de considerar os aspectos emocionais do ambiente organizacional e que podem ser entendidos como **subculturas** que se disseminam no local de trabalho.

Ao longo do texto e em suas conclusões, a autora reforça a seguinte teoria: embora seja importante a maneira pela qual a comunidade vê e percebe a organização, é a partir da forma como seus membros a definem que é possível ampliar este raio de credibilidade, o que implica comunicação organizacional eficaz interna e externa. Ou seja, o fato de existirem regras não é sinônimo de cumprimento das mesmas. Quem comunica uma regra precisa, ele/a próprio/a, acreditar e seguir o que diz; isso se traduz em atitudes éticas, um dos maiores patrimônios organizacionais.

Uma organização tanto melhor pode ser entendida quanto maior for a percepção dos seus gestores quanto ao perfil do público, elementos de persuasão e gerências da comunicação interpessoal à comunicação massiva. Longe de ser uma fórmula, esta análise indica como prioritário entender os sentidos dos discursos que a empresa produz para os públicos interno e externo.

Podemos concluir afirmando que esta obra nos possibilita entender a importância do uso de estratégias na comunicação organizacional que, por sua vez, pressupõe trabalho em conjunto, além de planejamento e noção básica sobre processos de gestão. Ao consideramos os aspectos da globalização e a realidade do mundo em época de crise mundial, dominar tais conceitos e refletir sobre estes aspectos da comunicação, torna-se vital para o êxito de organizações.

