



Ano 2 | # 3 | edição bimestral | maio e junho de 2009

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

Leituras do ambiente organizacional: dicas sobre como, quando e por que mudar

MARCHIORI, Marlene (org.) *Faces da Cultura e da comunicação organizacional*. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

ISBN: 978-85-7808-000-6

Rossana Gaia¹

Ao organizar 16 capítulos — sendo três da sua autoria — sobre a comunicação organizacional, a professora Marlene Marchiori transforma o livro *Faces da Cultura e da comunicação organizacional* em leitura obrigatória para empresários, comunicadores, professores, pesquisadores, estudantes e leigos — sobretudo funcionários de empresas, públicas ou privadas. Um dos méritos da obra, que já está em sua segunda edição, é a obtenção do conceito Qualis A (excelente) da (CAPES). Nesta coletânea de estudos de caso e investigações epistemológicas, a autora dá continuidade à proposta do livro *Cultura e comunicação organizacional*, lançado pela mesma editora, no qual reflete o amadurecimento intelectual da sua trajetória acadêmica.

A primeira parte, intitulada *Concepções Teóricas* tem três importantes capítulos que reforçam os argumentos construídos na segunda parte, intitulada *O revelar das faces*, composta por 12 artigos que abordam — multifacetadamente — as dinâmicas da comunicação institucional contemporânea. Um artigo relevante é o de Guerra que trabalha os conceitos língua, linguagem e cultura para refinar questões epistemológicas

¹ Jornalista, Doutora em Linguística (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.

da cultura organizacional. Já Kunsch tem o mérito de discutir estudos do campo em sua interface com o cotidiano das organizações, o que possibilita novas inquietações aos comunicadores que atuam com ou para públicos empresariais.

Aos que se interessam pelas metodologias de estudos sobre cultura nas organizações, Carrieri e Leite-da-Silva montam um panorama teórico com mapeamento das principais questões investigadas no campo da cultura organizacional. Os autores detalham as teorias que observam a cultura seja como uma variável, seja como uma metáfora da organização. Nesta mesma concepção, Nassar indica a historicidade da comunicação empresarial, desde a fundação, no final dos anos 60 do século XX, da Associação brasileira de editores de revistas e Jornais de Empresa (ABERJE).

É na terceira parte, no entanto, que destaco a socialização de pesquisa que resultou em instrumento qualitativo para mapear a cultura e a comunicação organizacionais. O trabalho foi coordenado por Marlene Marchiori com apoio de 10 alunos da Universidade Estadual de Londrina (UEL), co-autores do projeto.

Com esta preocupação, Ana Luiza Almeida indica parâmetros sobre a construção dos sentidos na lógica corporativa a partir de duas perguntas: quem somos? como somos vistos? A identidade construída pelo grupo interno fatalmente se reflete na forma pela qual esse mesmo grupo é percebido externamente. Uma etapa essencial para entender a cultura corporativa pressupõe leituras do ambiente organizacional e a forma como o grupo gera relações sociais ou, dito de outra forma, cria uma reputação.

Em tempos de crises globais, o artigo indica questões importantes como a necessidade de saber lidar com mudanças. É possível sintetizar que: a reputação, construída ao longo dos anos, tem como base ações e comportamentos dos que integram as organizações o que faz com que cada funcionário/a, dirigente ou não, independentemente das ações de marketing, tenha sua parcela de responsabilidade sobre a imagem criada para a empresa.

Para Marchiori a cultura existe a partir das relações interpessoais e que, por sua vez, resultam no que pode ser considerada “personalidade da organização”. Isto implica sistemas com alto grau de técnica e produção que não se bastam por si mesmos, pois são os ritos e as práticas das pessoas que, integrados aos aspectos anteriores, possibilitam

uma construção efetiva de significados tanto para o público interno quanto para os que se relacionam com a organização. Deste modo, a figura do colaborador, como destaca Grandó, tem papel fundamental.

O tripé história, memória e comunicação é defendido por Maricato como essencial para garantir um pensamento presente, coerente e estratégico que visualize o futuro. Para que isto ocorra, a autora indica de forma panorâmica os pilares possíveis que substituam o improvisado amador: acervo documental; biblioteca, hemeroteca, midiateca, videoteca; banco de imagens; edições históricas; museu empresarial; tombamento de acervo; eventos; homenagens; periódicos mensais e material impresso; parcerias; apoio técnico-científico; patrocínios; central de documentação e memória. Depois dessas ótimas pistas, Maricato fica devendo aos leitores um maior aprofundamento metodológico da questão.

Deste modo a autora propõe um novo modelo para cultura organizacional, que perpassa a comunicação. Isto significa que quando não incorporam a lógica da cultura organizacional ou internamente se contrapõem às ideias da empresa, as pessoas passam a falar algo, mas tem comportamento distinto, o que põe em xeque não somente a credibilidade, mas a confiança e o caráter dos sujeitos nos relacionamentos com os colegas de trabalho. Percepções teóricas como esta, enriquecem a obra como um todo e possibilitam a funcionários de empresas públicas ou privadas que reflitam sobre as construções de sentidos que geram a partir das suas ações: amplia-se a questão conceitual à ética.

A propósito, a ética, tanto quanto a agilidade nos negócios, é questão crucial no artigo de **Ianhez**. Para este autor a batida frase “não deixe para amanhã o que se pode fazer hoje” deveria estar piscando, em letras garrafais, em todas as salas de organizações. No entanto, tal ideia não pode comprometer a possibilidade de riscos, pois empresas escravas apenas do planejamento podem perder de vista novas possibilidades de negócios. O autor reforça que cada funcionário, bem como cada prestador de serviços, representa a empresa da qual faz parte e gera opiniões nos locais onde circula, o que torna fundamental uma política de relações públicas interna que organize e planeje a comunicação promocional.

Freitas destaca em seu artigo a importância do processo de formação humana dos líderes de organizações. Uma vez que existem vários tipos de líderes, dos mais carismáticos aos ditadores, a autora faz mapeamento de estudos recentes e indica a dificuldade de uma teoria consensual sobre o problema. Ao relacionar liderança com poder, a autora aponta questões interessantes que valem a pena ser conferidas. Do mesmo modo, Alvarenga observa que o excesso de informações requer gestão do conhecimento e atenção às pessoas, ou seja: é importante possibilitar aos públicos interno e externo transformar informação em conhecimento.

Nem sempre os livros organizados conseguem obter unidade, mas este, pela sua coerência interna transforma-se em excelente consulta a professores e alunos que investigam comunicação empresarial, com direito à leveza de um texto como o apresentado por Valsani que não somente indica o poder da imaginação como desenvolvimento social, mas também observa o quanto ela se enreda no caráter descartável do mundo no qual vivemos; ideias enquadradas num relato apaixonante, resultado de muitos anos de trabalho na área.

Por fim, o livro termina com uma proposta de recomeço, a partir da reflexão de Reis: comunicar significa criar e inovar. Ao levantar um estado da arte sobre os graus de mudança possíveis que vão do *status quo* à transformação revolucionária, o autor nos provoca: só empresa morta não muda. Em tempos de tecnologia, vale pensar que uma agenda rabiscada — desde que seguida à risca — tem tanto valor quanto um mini-computador na palma da mão. Mas o fundamental é notar que desconhecer e ignorar as inexoráveis mudanças pouco ajuda no processo evolutivo empresarial.

