

**PPG**  
**COM**  
**USP**

Programa de Pós-Graduação  
em Ciências da Comunicação  
da Universidade de São Paulo

## **A Comunicação como fator crítico de sucesso para implementação da cultura organizacional**

**Disciplina:** Planejamento Estratégico de Marketing e a Comunicação Integrada”

**Prof.:** Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze

**Aluno:** Randes de Faria Enes

- São Paulo, 15 de dezembro de 2014 -

# **A Comunicação como fator crítico de sucesso para implementação da cultura organizacional**

## **Resumo**

Este artigo propõe elevar o discurso sobre a relevância da comunicação para atingir o alinhamento estratégico organizacional. Esta visão resulta na qualidade de vida no trabalho e fomenta a construção da cultura organizacional considerando o olhar para o ser humano de uma forma mais atenta, por vê-lo como o principal canal dos acontecimentos nas organizações, onde as moedas não-financeiras resultam no fator crítico de sucesso.

## **1. Introdução**

Sabe-se que no mundo corporativo necessita cada vez mais da conexão, diálogo, relacionamento, interação, aprendizagem e conhecimento. Trazendo uma análise sistêmica sobre este fato, atualmente a organização necessita ser flexível e empreendedora e assim não-mecanicista, pois a sua existência está alicerçada na multidisciplinaridade, na qual o indivíduo constitui no que a empresa realmente é. Assim denomina-se a “personalidade da organização”, ou seja, a cultura e organização, pelo fato do relacionamento entre os grupos onde surgem naturalmente comportamentos que são respeitados em razão dos valores pessoais.

O estudo da cultura e da comunicação organizacional já está incorporado nos discursos organizacionais, assim entende-se que estes discursos são uma excelente oportunidade para gerar uma nova forma de ser, ver e viver da organização, além de construir relacionamentos.

Segundo Marchiori, (2006b, p.161) *“a única forma efetiva de modificar uma organização é por meio de sua cultura. [...] É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional”*.

Desta forma é preciso olhar para a cultura e organização como processo de desenvolvimento das organizações. O significado, o diálogo, a negociação social e a criação de redes de relacionamento são as questões a serem desvendadas e inter-relacionadas para a efetividade de uma organização. É importante entender a cultura organizacional e as interconexões com a comunicação, onde aponta um paradigma que demonstra as correntes teóricas e os contextos que podem ser vivenciados para que as organizações tenham como base processos diálogos, ou seja, mutualidade na comunicação, nos quais a interação humana emerge como condição fundamental. Entendendo este aspecto, a comunicação é estudada em quatro perspectivas: mecanicista, psicológica, interpretativo-simbólica e por sistemas de interação (KRONE ET al. 1987, p.48, apud MARCHIORI, 2001. P.164).

## **2. Assunto**

As organizações visam um equilíbrio para se manter no mercado frente ao efeito “commoditizado” generalizado entre as marcas/produtos/serviços. Diante deste fato, muitas optam para a estratégia de gestão de relacionamento com o cliente, a fim de proporcionar-lhes a manutenção da satisfação das necessidades e desejos. Imersos numa sociedade composta por consumidores mais exigentes e que brigam por seus direitos, as empresas são desafiadas a buscarem soluções inovadoras para manter estes clientes por mais tempo em seu negócio. Com isso, vimos uma inversão dos clientes: de fidelizados para preferenciais às marcas.

Da mesma forma, este sentimento também reflete aos clientes internos, pois estes são mais exigentes e não aceitam mais verdades prontas. Vivemos uma ascensão da demanda qualificada de profissionais onde, muitas vezes, também surge uma competitividade entre os concorrentes para reter o talento – colaborador – e por isso, as empresas não medem esforços

para deixá-lo satisfeito e comprometido no ambiente de trabalho. Frente a este cenário, surge uma cultura organizacional espiritualizada voltada à gestão de pessoas promovendo a qualidade de vida no trabalho através da motivação e felicidade do colaborador tornando a organização com ganhos sustentáveis.

A empresa frente aos novos cenários, deve realizar a visão da cultura adaptada, isto é, buscar o equilíbrio da inovação no ambiente de trabalho para reter seus colaboradores. Sendo assim, esta cultura adaptada é um caminho para se chegar ao fim, ou seja, ao resultado – quanto mais talentos reunidos, maior é seu capital intelectual e com isso possui um alto nível de competitividade. Potencializando esta estratégia, o crescimento do balanço patrimonial social – moedas não financeiras (qualidade de vida no trabalho – colaboradores motivados e felizes) está associado à preocupação ao desenvolvimento humano sustentável.

Desta forma, as áreas de conhecimento entende com muita transparência, a relevância da comunicação organizacional como sendo um diferencial competitivo em suas estratégias de sucesso. Por meio deste entendimento, houve uma quebra de paradigmas, onde a comunicação era vista por um aspecto mais operacional, informacional e administrativo, tornando uma visão mais estratégica e abrangente. Sob estas percepções, a comunicação organizacional entra na organização de forma avassaladora dando um novo sentido para o processo de comunicação no ambiente social, político e econômico.

Assim, observa-se que a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos, inserindo os processos simbólicos – focado nos significados das pessoas envolvidas, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Contudo, a comunicação deixa de ter seus fundamentos como uma visão da comunicação como mero fator instrumental, de transmissão de informações e de práticas profissionais, passando a ter o entendimento sobre os aspectos do sujeito, identidade e processos identificatórios, cultura, comunicação e significação (BALDISSERA, 2004, p. 156-167, apud KUNSCH 2009, p. 135-164).

Segundo Kunsh (2003, p.149) destacam-se duas dimensões sob esta ótica: a primeira relacionada à comunicação organizacional como sendo um subsistema sociocultural e, portanto um subsistema/microsistema de comunicação, onde a construção deste processo não importa a sua qualidade, forma, ambiente, contexto, objetivos, formalidades, etc; e a segunda associada à comunicação organizacional como fenômeno, processos, interações humanas, meios, etc, permeando as mensagens e mídias internas, institucionais e mercadológicas, na qual é denominada como “comunicação integrada” (comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e administrativa).

Vale entender que cada modalidade desta comunicação se expressa em função da natureza comunicativa, ou seja, o que permeia os interesses dos públicos ou grupos a serem atingidos e qual será o objetivo central e propósitos específicos pertinentes a estes stakeholders.

A partir desta evolução na comunicação organizacional, a complexidade de integrar estes aspectos se torna uma tarefa árdua no cenário mundial, levando o discurso para as práticas organizacionais, surgindo três dimensões para análise – humana, instrumental e estratégica. A necessidade em aproximar o poder da comunicação com as pessoas, remete ao que Wolton, (2004 p.27) menciona “a comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época”. Também Wolton, afirma que é possível racionalizar a comunicação humana como se pode racionalizar a comunicação técnica.

Putnam (2009p. 61) continua sobre a análise das práticas da comunicação organizacional e das relações públicas, sob a luz da dimensão humana enfoca as metáforas que mais se associam à eficácia do processo, ou seja, “do discurso”, do “símbolo” “da performance” e “da voz”.

A metáfora do discurso está associada à linguagem, a sua estrutura a seus significados. A metáfora do símbolo representa o “significado e a interpretação” possibilitando por meio de histórias valorizar a dimensão humana. As metáforas de performance são um processo reflexivo e contínuo, a utilização desta metáfora auxilia o entendimento da prática de comunicação traduzida da vida para a interação social, sendo um processo contínuo, dinâmico e reflexivo e interconectado. E a Metáfora da voz trata a

comunicação como expressão ou, ao contrário, como supressão da voz na organizacional. Partindo desta dimensão humana é notória a identificação da interação da comunicação humana nas organizações, onde ganha força a subjetividade e assim a comunicação organizacional potencializa os valores pessoais, por meio de estruturas de interpretação, esquemas cognitivos conforme cada agente receptor.

Outro ponto em questão são as novas formas de comunicação, saindo do analógico para o digital, ou seja, novas mídias sociais onde é necessário realizar uma convergência midiática para relacionar com o ambiente organizacional.

Segundo James Taylor (2005 p. 215), “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Castells (2013), menciona que “a internet e os movimentos sociais em rede comungam de uma cultura específica, a cultura da autonomia, a matriz cultural básica das sociedades contemporâneas”. A comunicação horizontal depende das redes de comunicação interativa, sendo assim, emerge a cultura da autonomia, pois as redes sociais e comunicação sem fio são ferramentas decisivas para mobilizar, organizar e deliberar, coordenar e decidir, permitindo ao movimento sobreviver sem liderança formal. Esta cultura está baseada em novos valores definidos como individualização e autonomia. A internet favorece a construção da autonomia, pois se dá por meio dos sites de rede social (SNS –Social Networking Sites), é a interação em todas as plataformas virtuais, mas não se esquecendo que uma pessoa está conectada com outra pessoa real, denominado de mundo híbrido. Com esta nova realidade, os indivíduos conseguem transitar neste novo cenário com muita tranquilidade, pois seus valores, objetivos e estilo organizacional estão ligados diretamente à cultura da autonomia que emerge para as gerações futuras.

Nassar (2008) relata que é muito importante o entendimento sobre os aspectos sistêmicos da comunicação organizacional, pois levam principalmente em consideração a gestão de pessoas e a valorização humana e social nas organizações. E o caminho para o sucesso pode ser mais fácil quando houver a cooperação, envolvimento e satisfação dos

indivíduos.

Yanaze (et al, 2013, pag. 48), “os fatos comunicáveis quando consistentes e devidamente compartilhados, além de contribuir para a melhoria da imagem corporativa, podem também otimizar os indicadores que estão direta e indiretamente relacionados aos resultados da empresa.

### **3. Conclusão**

Portanto, a atenção para a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações, vislumbra um novo fator crítico de sucesso tornando uma vantagem competitiva sustentável. Para tal, a organização necessita promover a energização da equipe, motivação e a felicidade de seus funcionários no ambiente de trabalho.

Desta forma, a cultura organizacional torna as virtudes humanas no padrão da qualidade de vida individual e coletiva na qual proporciona a extensão de capacitação, participação na tomada de decisões, no processo, na liberdade de expressar, perseguir o desejado plano de carreira e no desenvolvimento profissional.

Este resultado na gestão operacional alinhado aos objetivos organizacionais possibilita que todas as pessoas e peças em vários níveis de hierarquia da organização estejam focados na estratégia empresarial (inputs, throughputs e outputs) e com isso conquista o diferencial competitivo.

## 4. Referências Bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 135-164.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. Editora Zachar, 2013.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª. ed. São Paulo: Sumumus, 2003.p.149-189.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional e comunicação: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006b.

\_\_\_\_\_, **Cultura Organizacional: Conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. 2001. 246 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 2001.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PUTNAM, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 43-67.

TAYLOR, James R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, Stephen K.; MUMBY, Dennis K. (Ed.). Engaging Organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003. p. 197-221.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Tradução de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

YANAZE, H.Mitsuru, FREIRE, Otavio; SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: Avaliação e Mensuração**. 4ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 48.