

Cultura organizacional e as disputas no cenário contemporâneo¹ Os processos de comunicação como instrumento de mediação

Carlos Augusto Gonçalves CAMILOTTO²
Paulo Roberto Figueira LEAL³
Universidade de Juiz de Fora, MG

Resumo

O artigo tem como objetivo analisar as interações entre indivíduos e organizações, mediadas pelos mecanismos de comunicação social. Diante dos conflitos inerentes ao ambiente organizacional, buscou-se o aprimoramento da compreensão da situação contemporânea, permeada por questões relacionadas, principalmente, ao aprimoramento do diálogo entre as partes envolvidas. A abordagem dialoga com concepções acerca da construção de imagens e reputações. Para aumentar a acuidade em relação ao contexto utilizou-se a análise de autores como Jürgen Habermas, Michel Foucault e Christophe Dejours. O estudo promove uma reflexão fundamentada sobre os caminhos das práticas em Comunicação e Cultura Organizacional, bem como as implicações viscerais das ações comunicacionais individuais e corporativas.

Palavras-chave: Esfera pública, comunicação, cultura organizacional, identidades, poder

A importância da Comunicação Social

Os processos de articulação entre indivíduos e os sistemas passam por incessantes modificações ao longo da evolução da sociedade. Esse contato, tecido sob variados graus de tensão, é passível de melhor compreensão e equacionamento através de conceitos como a identidade e o exercício de poder. As dificuldades da convivência salutar entre as partes envolvidas são derivadas das especificidades do desenvolvimento das formas de associação e dos conflitos inerentes às disputas na trajetória humana.

O pensamento clássico tem como característica a continuidade de sua aplicação reverberando ao longo do tempo. Já o raciocínio contemporâneo é capaz de identificar conexões. Segundo (CONNOR, 1989, p.16), “a condição pós-moderna, dizem-nos repetidas

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFJF, com bolsa de estudo da CAPES, especialista em planejamento e gestão social, bacharelado em Comunicação e Ciências Sociais, licenciado em Ciências Sociais. E-mail: cagcamilotto@gmail.com

³ Orientador do trabalho, jornalista. Doutor e mestre em Ciência Política pelo IUPEJ – Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, professor da Universidade Federal de Juiz de Fora. Pesquisador das áreas de comunicação social e política. E-mail: pabeto.figueira@uol.com.br

vezes, manifesta-se na multiplicação dos centros de poder e de atividade e na dissolução de toda espécie de narrativa totalizante que afirme governar todo o complexo campo de atividade e da representação sociais”. Essas são algumas das marcas dos dias atuais, pautadas na ruptura com paradigmas isolados e na aposta na complexidade.

A interface entre esferas com lógicas distintas e os conflitos de interesses oriundos do estabelecimento de uma ordem interdependente, com fronteiras atenuadas, implica no diálogo com questões cruciais para a consolidação das novas estruturas. Conforme salientado por (HARVEY, 1989, p. 257): “a transição para a acumulação flexível foi feita em partes por meio da rápida implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas”.

Segmentando os ambientes e permitindo a coesão de grupos, conforme interesses comuns e o compartilhamento de códigos, o aprofundamento dos aspectos subjetivos implica na valorização da percepção a ser transmitida ao grupo social. Pois, “na medida em que a identidade depende cada vez mais de imagens, as réplicas seriais e repetitivas de identidade (individuais, corporativas, institucionais e políticas) passam a ser uma possibilidade e um problema bem mais reais”. (HARVEY, 1989, p. 261).

O contexto atual, marcado por convulsões e disputas por interesses precisa incorporar, necessariamente, atividades voltadas para o estabelecimento de relações comunicacionais consolidadas. Como afirma (HABERMAS, 2003, p. 264) “desde que as próprias instituições jornalístico-publicitárias se tornaram um poder social, que se adequa ao gesto de privilegiar ou boicotar os interesse privados, que afluem à esfera pública.” Faz-se imprescindível que indivíduos e organizações aprimorem suas práticas comunicativas.

Como a questão específica em epígrafe são as possibilidades oriundas das ações empreendidas no campo da comunicação, podemos salientar que os indivíduos expõe sua argumentação dentro de expectativas tangíveis de influenciar o contexto. As possibilidades de sucesso dessa exposição são oriundas da reciprocidade de forças sociais. Conforme (MIGUEL, 2010, p. 287) “o modelo de circulação de poder político em duas vias de Habermas é possivelmente uma das tentativas mais elaboradas para incorporar as formas de conversações e discussões políticas que ocorrem em contextos privados e ou semipúblicos da vida cotidiana”. O estabelecimento de diálogo profícuo espalha por vários setores da sociedade. A qualidade a ação comunicacional reverbera diretamente em nossas vidas, conferindo importância ao equacionamento dos processos envolvidos.

A esfera pública

Percorrendo historicamente, desde o “outono” da idade média europeia, o estabelecimento de limites em relação ao uso dos poderes e delimitação de novas fronteiras integram alguns dos conceitos-chaves para a compreensão do ambiente da esfera pública, contextualizada por (HABERMAS, 2003, p.268): “uma esfera pública politicamente ativa, passa a ser reavaliado à medida que o Estado e a sociedade se interpenetrem mutuamente (provocando o surgimento de uma esfera intermediária, ordenado por um direito social que recém vai se constituindo, de relações semi-privadas, semi-públicas)”.

Esses espaços sociais, permeados por interesses, vontades e pretensões constituem fórum para expressão de opiniões e manifestações diversas. A abordagem contempla aspectos dialéticos. Podemos salientar a ascensão, solapamento e posterior evolução de parte da esfera pública. Bem como a ruptura com características da sociedade feudal, marcada pela baixa complexidade. Nesse período, a esfera pública não pode ser comprovada sociologicamente. Entretanto, há traços como, por exemplo, o selo do Príncipe, não por acaso chamado de público.

A sociedade civil burguesa passa a constituir um contrapeso à autoridade governamental constituída através do Estado. Para Hanna Arendt, a “sociedade é a forma de vida conjunta, fisionomia do espaço público” (HABERMAS, 2003 p. 33). A fisionomia dessa estrutura é integrada pelos meios de comunicação de massa. Nesse contexto, as notícias se transformam em mercadoria e os jornais passam a conferir publicidade aos atos governamentais.

Uma importante diferenciação é em relação à “publicidade”/publicidade. O termo publicidade contempla tanto o aspecto de transparência da coisa pública, quanto o discurso panfletário que busca o convencimento. Fatores como a evolução do contexto literário e o desenvolvimento dos meios de comunicação de massa afetaram diretamente a estruturação *mutatis mutandis* do cenário de relações entre esferas e influenciou toda a estrutura envolvida nos processos.

Vale ressaltar que a formação e a decadência da esfera pública encontram-se intrinsecamente relacionadas ao público que pensa e o que consome a cultura. Os meios de comunicação de massa são difusores dessa cultura e palco para as disputas.

É preciso estabelecer uma esfera pública que, antigamente, era dada com a posição dos representantes e que tinha assegurada a sua continuidade através de um simbolismo garantido por tradição. Hoje, precisam ser arranjos pretextos para a

identificação – a esfera pública precisa ser “fabricada”, ela já não “há” mais. Altmann apelidou isso acertadamente de ato de “comunicação” (HABERMAS, 2003 p. 235).

A comunicação constitui a ferramenta de expressão dos anseios e materialização de ideias. O território da esfera pública é o solo comum das batalhas por interesses diversos. A história é apresentada como teia de influência na vida, construção da individualidade e diálogo com aspectos subjetivos. A alienação ou concessão de direitos constitui parte importante da consolidação das identidades. A reflexão acerca da aceitação das premissas da sociedade, através da outorga de poderes, conduz as criaturas a ponderar riscos e benefícios da acomodação ou revolta.

A preocupação da ação comunicacional é como os indivíduos e entidades podem influenciar a forma como são percebidos por diferentes públicos e a sociedade como um todo.

Independentemente do objetivo particular que o indivíduo tenha em mente e da razão desse objetivo, será do interesse dele regular a conduta dos outros, principalmente a maneira como os tratam. Este controle é realizado principalmente através da influência sobre a definição da situação que ou outro venham a formular. O indivíduo pode ter influência nesta definição expressando-se de tal modo que dê aos outros a espécie de impressão que os levará a agir voluntariamente de acordo com o plano que havia formulado. (GOFFMAN, 1975, p. 13)

Essa moldagem de percepção pode ser operacionalizada através da comunicação e do salutar exercício de poder. As possibilidades de análise fundamentam a elaboração de diagnósticos, a implementação de diretrizes na busca do aprimoramento de indicadores.

É no interior da esfera pública que os diversos setores disputam espaço, recursos e legitimidade, conforme descreve Habermas (LUBENOW, 2007, p. 113):

No seu bojo colidem os conflitos em torno do controle dos fluxos comunicativos que percorrem entre o mundo da vida e a sociedade civil, e o sistema político administrativo. A esfera pública constitui a “caixa de ressonância”, dotada de sensores sensíveis ao âmbito de toda a sociedade, e tem a função de filtrar e sintetizar temas, argumentos e contribuições, e transportá-los para o nível de dos processos institucionalizados de decisão.

Esse espaço, permeado por discussões engendradas por atores públicos e privados, constitui o local adequado para interação na defesa de anseios. O diálogo entre as visões de mundo e estratégias de atuação sociais corroboram para a tentativa de formação de consenso, contribuindo para que correntes discrepantes busquem encontrar equilíbrio.

Inconformismo e possibilidade de mudança

O ambiente derivado do aprimoramento das esferas sociais expostas no escopo do artigo envolve os conflitos cotidianos. Influenciados pela luta pela sobrevivência ou por aspectos da dominação, os embates podem ter facetas elucidadas através da variação do foco analítico. Exemplo pertinente dessa possibilidade de mudança das perspectivas sob as quais o mundo pode ser observado é a ótica foucaultiana. Fundamentado no eixo micro, em detrimento da dicotomia burguesia – proletariado, Foucault emerge genealogicamente, possibilitando uma compreensão visceral acerca da origem das relações conflitantes:

Os estudos referentes à questão como o exercício de poder, elaborados por Michel Foucault, contemplam aspectos filosóficos, sociológicos e historiográficos. Esse olhar multifacetado, oriundo de inferências pautadas também na própria experiência do autor, contribui para uma compreensão aprimorada da sociedade. O autor afirma em sua obra que “agia como um boto que salta na superfície da água só deixando um vestígio provisório de espuma e que deixa que acreditem, faz acreditar, ou acredita efetivamente que lá embaixo, onde não é percebido ou controlado segue uma trajetória profunda, coerente e refletida”. (FOUCAULT, 2012, p. 263).

Os dispositivos de sujeição são utilizados para a “fabricação” de indivíduos. Através da criação de espaços de confinamento e aprimoramento dos gestos, atitudes e, principalmente, de saberes. Esse indivíduo, fruto da sedimentação dessa sociedade repaginada, é dissociado do caráter divino. Sua conduta é regulada pelo discurso, pela normatização do prazer. Seu comportamento é definido conforme possibilidades interessantes para a maquinaria que o produziu, que busca incessantemente delimitar seus instintos, moldando-o dentro dessa nova realidade.

As imposições comportamentais e o confinamento físico e psíquico podem conduzir à insurreição contra essa maquinaria de poder. O filósofo Albert Camus (CAMUS, 2008 p. 39) conceitua a revolta metafísica como “o movimento pelo qual o homem insurge contra a sua condição e contra a criação. O escravo protesta contra sua condição no interior do seu estado de escravidão; o revoltado metafísico contra sua condição na qualidade de homem”. A inconformidade difere drasticamente do pessimismo. Refutar o quadro vigente constitui pressuposto para a construção de uma nova ordem. Hanna Arendt afirma que: “ninguém se enfurece com uma doença incurável ou um tremor de terra, ou com condições sociais que pareçam impossível de modificar. A fúria irrompe somente quando há boas razões para crer que tais condições poderiam ser mudadas e não o são.” (DEJOURS, 2006, p. 5).

As rupturas materializadas no final da década de 80 do século passado foram corroboradas por pressupostos filosóficos. Camus argumenta que a fragilização das fronteiras constitui um processo crucial para a emergência do contexto hodierno:

A revolta metafísica propriamente dita só aparece na história das ideias, de maneira coerente, no final do século XVIII. Os tempos modernos começam então ao som das muralhas derrubadas. Mas, a partir desse momento, suas consequências se desenrolam de forma ininterrupta, e não há exagero em pensar que elas moldaram a história do nosso tempo. (CAMUS, 2008 p. 43)

Essas barreiras também afrouxam em relação às categorias nas quais os indivíduos encontram-se segmentados. Análises obtusas já não contemplam as perspectivas de um ser humano com facetas e identidades pluralizadas. Como afirma Foucault “É preciso saber reconhecer os acontecimentos da história, seus abalos, suas surpresas, as vacilantes vitórias, as derrotas mal digeridas, que dão conta dos atavismos e das hereditariedades, da mesma forma que é preciso saber diagnosticar as doenças do corpo”.

Dessa maneira podemos salientar aspectos salutares da crise dos paradigmas. Ou buscamos novos caminhos, ou restará a sensação de que algo escapa. Nos processos de comunicação a realidade não é diferente. Segundo (MIGUEL, 2010, p. 291) “a sequencia das trocas argumentativas não segue um curso que obedece à vontade dos atores sociais ou das fontes, mas, ao invés disso, resulta dos recursos utilizados pelos profissionais da mídia para construir as notícias”. Portanto, as atitudes devem ser constantemente repaginadas. Trata-se de um processo que precisa, necessariamente, envolver o maior número de possíveis colaboradores se quiser ser bem sucedido. Os sistemas organizacionais e seus componentes precisam estar antenados para garantir sua sobrevivência. Lidar com as hibridações derivadas do solapamento das barreiras funciona como mecanismo de compreensão da realidade e compartilhamento de estratégias.

Empoderamento para avançar

Uma das principais mudanças em relação a pensadores alicerçados, por exemplo, em antinomias calcadas em bases estruturais, é a perspectiva analítica. Ao invés da primazia das relações com o Estado, o poder é verificado por Michel Foucault em vários momentos de nossas vidas, e em diferentes instâncias. Poder e empoderamento são aspectos subjetivos. Não seria algo que propriamente se possui, mas algo que se exerça. Trata-se de uma abstração construída conforme capacidades, imposições e sujeições.

As inferências apresentadas por Foucault propõem a construção de determinadas realidades sociais tratando-se, portanto, de uma disputa pela construção de sentidos e de relações de poder junto ao contexto atual e seus antecedentes históricos. Segundo Núñez (2009), o processo de criação de pensamento e realidade está marcado pelo social. “Por trás de cada grande história há uma ou várias metáforas básicas que impõem uma direção, um mundo referencial e também um tipo de evocações e conotações concretas que determinam seu sentido final” (NUÑEZ, 2009, p. 167).

Em relação ao contexto das “fileiras” organizacionais, da especialização e necessidade de valorização da mão de obra treinada, podemos associar com o exemplo trazido pelo autor em relação ao exército e a gênese dos hospitais nos moldes atuais.

Até a segunda metade do século XVII, não havia dificuldade em recrutar soldados – bastava ter dinheiro. Encontrava-se em toda a Europa, desempregados, vagabundos, miseráveis disponíveis para entrar no exército de qualquer nacionalidade ou região. Ora, com o surgimento do fuzil, no final do século XVII, o exército torna-se muito mais técnico, sutil e habilidoso. Para se aprender a manejar um fuzil será preciso exercício, manobra, adestramento. (FOUCAULT, 2012, P. 178)

Daí a necessidade de se cuidar dos possíveis ferimentos desse membro da corporação militar mantê-lo saldável. O soldado que empunha o fuzil possui algumas características similares ao funcionário qualificado. Manifestar zelo no trato com sua pessoa e seu respectivo grupo familiar integra o receituário do gestor que visa otimização de recursos.

Cada poder possui seu próprio cabedal de saberes correspondente. Não existe, portanto, um saber neutro, “todo saber é político”. Nesse cenário, saber e poder se implicam mutuamente. Contudo, “o querer saber não se aproxima de uma verdade universal; não dá ao homem um exato e sereno controle da natureza; ao contrário, não cessa de multiplicar os riscos; sempre faz nascer os perigos; abate as proteções ilusórias; desfaz a unidade do sujeito” (FOUCAULT, 2012, p. 84).

A evolução do saber constitui o delineador das novas relações de poder. A autorização para controlar é derivada da especialização obtida através do avanço dentro de um campo do saber. O jargão constitui exemplo de exercício de poder, na medida em que segmenta o discurso e contribui para o alargamento do hiato entre indivíduo que possui e aquele desprovido de poder.

Outra característica fundamental é o conceito de capilaridade. De seu ponto de partida, quando passível de ser determinado, as relações de poder se espraiam pelo tecido

social. Descortinando parte da trajetória da consolidação das instituições e rompendo com um conjunto de paradigmas atrelados a aspectos conjunturais e ideológicos, Foucault incrementa as possibilidades de compreensão da formação dos indivíduos e suas relações com os respectivos campos de atuação.

Entendendo o poder como algo que circula, o objeto de interesse deixa de ser “como o direito de punir fundamenta a soberania”, mudando para a forma da materialização da autoridade através da capilaridade hierárquica. O desafio é compreender essa engrenagem construtora de laços, ou seja, as conexões que viabilizam os processos de dominação. Em nosso contexto organizacional “também é necessário examinar as motivações subjetivas expressas nos discursos, o envolvimento dos sujeitos no processo de decisão, desejo de pertença a um projeto de vida no qual o sujeito pode ser parte de algo cuja finalidade transcende resultados econômicos”. (PIMENTA, 2006, p. 88).

O desafio é utilizar o conhecimento derivado desse entendimento de forma profícua, não para oprimir, disciplinar ou adestrar, mas, buscar eficiência e progresso coletivo. Como operadores de mecanismos de Comunicação Social, nos cabe perceber e utilizar formas de poder capazes de libertar indivíduos. Negando o uso estritamente repressivo, transformando-o em ferramenta para construção de um mundo melhor. Mais justo para parcelas significativas da população, que orbitam ao largo de certas práticas e oportunidades, mas contribuem de forma laboriosa.

A interface entre as organizações e a sociedade

Podemos qualificar a reformulação na legislação americana, iniciada em Nova Jérsei em 1889, como um marco para a proliferação do sistema organizacional vigente. A mudança habilitava “as companhias a possuírem outras companhias, um privilégio que os tribunais vinham usualmente negado”. No processo de concessão de direitos corporativos “deram às sociedades anônimas o estatuto legal de ‘pessoas’, qualificando-as assim para os privilégios, proteções e imunidades garantidas pela Constituição, de acordo com a Quista e Décima Quarta Emendas” (LEUCHTENBURG, 1976 p.57). Esse espaço aberto para o crescimento gigante das companhias foi responsável pelo crescimento dos aspectos materiais inerentes à cultura organizacional. Simultaneamente foram alargadas a flexibilidade administrativa e financeira dessas instituições, passando seu poderio a reverberar em campos subjetivos da sociedade.

A mudança do contexto dos indivíduos, que viviam insulados, para os atuais cidadãos do mundo é marcada pela manifestação da opinião pública em rede, entre outras possibilidades.

As organizações vêm passando por acentuadas mudanças, especialmente nos últimos 30 anos, ocasionadas por diversos fatores relacionados à reorganização internacional do capital e do trabalho. Consequentemente a competitividade entre elas é cada vez mais acirrada em cenários mutantes, com mercados mais maduros e consumidores mais exigentes. O reflexo disso, para quem está dentro das organizações é tentar acostumar-se com o ritmo frenético que lhes é imposto. (KUNSCH, 2009, p. 126)

Nesse contexto, abre-se um espaço perigoso para transformação da concorrência em cenário beligerante. Incurremos no risco de enxergamos nossos concorrentes como inimigos. E o que há de errado nisso? Do ponto de vista legal nada. Entretanto, essa possibilidade de enquadramento culmina por afetar as relações subjetivas e conduzir os que adotam essa postura para o entrenchamento. Um dos resultados pode ser o recrudescimento de algumas ações, bem como a negligência em relação às responsabilidades sociais, a doção do “salve-se quem puder”.

Passível de aplicações pertinentes, a obra milenar de Sun Tzu, “A arte da guerra”, não seria exatamente o livro de cabeceira do gestor organizacional socialmente responsável. “O poder de avaliar o adversário, de controlar a tropa para a vitória e calcular com astúcia as dificuldades, perigos e distâncias constituem o teste de um grande general. Aquele que souber essas informações, ao combater colocar seu conhecimento em prática vencerá as batalhas” (SAWYER, 2002, p. 85). Mesmo apresentando estratégias pertinentes, precisamos ressaltar que o front onde esse conflito se desenvolve é nosso planeta. Os “adversários” são nossos semelhantes e a organização está inserida em um contexto marcado pela complexidade.

O ser humano, antes circunscrito a espaços mais limitados, amplia suas interfaces e submete-se a apreciação coletiva. Os processos passam a ser “organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação”. (CASTELLS, 1996, p. 87).

A questão da ética, que há muito tempo permanece como objeto de reflexão, passa a nortear parte do estabelecimento de padrões de relacionamento no âmbito empresarial. Esse

ambiente envolve várias instâncias, como, o mercado e a comunidade, definidos como os *stakeholders*.

Trabalhar, na verdade, é não apenas exercer atividades produtivas, mas também “conviver”. Assim, uma organização do trabalho racional deve antes de tudo preocupar-se com eficiência técnica, mas também incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego e à relação do ego, ou seja, à saúde e ao mundo subjetivo. (DEJOURS, 2006, p. 62).

Capital social, reputação favorável, confiança e credibilidade são alguns dos “lucros” auferidos pelas organizações eticamente eficientes. Colaborando para construir um mundo melhor, as organizações podem associar suas respectivas marcas a imagens positivas, obtendo outro produto: o marketing social. As estratégias de comunicação e de marketing ganham uma nova dinâmica sob o olhar de Philip Kotler. O equacionamento das questões sociais passa, indubitavelmente, pelo envolvimento da sociedade civil com as causas de interesse público. Indivíduos, empresas e entidades precisam se posicionar acerca da participação e intervenção para o aprimoramento de nosso tecido social. Ao atingirem esse estágio, passam a cobrar atitudes de seus fornecedores, contribuindo para a criação de um ciclo virtuoso. Para (KOTLER, 2010, p. 4), trata-se de um novo cenário emergente: “Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito”.

Kotler (2010) afirma que, em nossa sociedade, as pessoas desejam que as empresas abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão e valores. E, para além das meras palavras, que esses compromissos sejam incorporados nas ações e políticas institucionais. Sob o risco da organização ser vítima da própria ferramenta que usou inadequadamente: a transparência oriunda da escala de produção de informação. Conforme afirma Habermas (MIGUEL, 2010, p. 291) “Os atores da sociedade civil desempenham papel fundamental na construção e sustentação da esfera pública informacional, atuando como contexto de descoberta, em que a crítica social serve para problematizar as práticas e sociais e os déficits das instituições.” Portanto, é preciso estar atento a todos os públicos, valorizando a capacidade de ouvir e retornar prontamente, extinguindo crises antes mesmo que se instalem.

O sonho

Somos criaturas transcendentais, vivemos entre a realidade e o mundo onírico. Sem esses aspectos, seríamos totalmente ciborgues. A realidade do mundo organizacional em epígrafe é parcialmente descortinada por Christophe Dejours através da utilização da expressão habermasiana “distorção comunicacional”. Derivada da Teoria do agir comunicacional, essa tese indica que “a discrepância entre a organização prescrita e organização real do trabalho só pode ser racionalmente administrada mediante uma composição entre pontos de vista distintos sobre o funcionamento e o estado do processo de trabalho” (DEJOURS, 2006, p. 61).

Essa “patologia comunicacional” é fruto de um sistema maximizador de benefícios setoriais, que apresenta compromissos éticos, mas, possui como foco da atuação o lucro dos acionistas. Na fronteira entre as questões materiais e subjetivas, emergem questões ligadas ao campo das disputas. Outras inferências acerca do comprometimento da boa imagem institucional e do caminho para possíveis melhorias podem ser apresentadas ampliando-se a percepção psicológica da situação:

A crise que vivemos seria consequência do clímax do Yang: a organização movida pelos valores masculinos, desumana, fundada no poder, fragmentada, vaidosa de sua personalidade, promotora da guerra. Percebe-se nitidamente o advento de uma nova era em que os valores femininos estão afirmando. A organização se torna mais ética, mais solidária, mais holística, atenta às emoções, promotora da harmonia social. (MOSCOVICI, 2008, p. 261)

Trata-se de pensar formas de contribuição para a melhoria contextual. Para além da diagnose dos problemas, os indivíduos precisam participar ativamente da reorganização da sociedade. Uma vez que o cidadão é submetido a uma autoridade política e participa na formação dessa autoridade. Ele não é totalmente submisso, e emerge cada vez mais a ideia de um sujeito ligado à sua própria identidade pela consciência e pelo conhecimento de si mesmo. Vale lembrar que processos sociais são acontecimentos de longo prazo e tempo histórico é bastante diferente do tempo do indivíduo. Cultura organizacional é um conceito para ser trabalhado de forma intrinsecamente relacionada a movimentos geracionais. A consolidação de um sujeito participativo, personagem e agente de sua própria história é tarefa de longo prazo.

Por isso necessitamos de pessoas capazes de agir como “catalisadores” da cena histórica. Indivíduos encarregados de aproveitar oportunidades, acontecimentos e predisposições que corroboram a mudança. Um exemplo, que recentemente comemorou o jubileu de prata, foi o movimento pelos direitos civis, liderado pelo ativista político Martin

Luther King. Ele “conseguiu conectar a fantasia com a realidade dos norte-americanos, os sonhos individuais com os coletivos, a realpolitik com a dreampolitik” (NÚÑEZ, 2009, p. 184).

Transformar sonho em realidade é o que move a espécie humana. As variações se dão através da forma como trilhamos esse caminho. “Luther King não instigou as pessoas a agirem proclamando ‘Eu tenho um pesadelo!’. O medo e a angústia não são necessariamente bons motivadores, especialmente quando os riscos percebidos são abstratos ou constituem perigos vistos como distantes” (GIDDENS, 2010, p.31). Administrar a mudança no âmbito da Comunicação Organizacional envolve crença em futuro melhor para o maior número de pessoas possível.

A análise habermasiana, empreendida por (LUBENOW, 2007, p. 108), salienta que “o mundo da vida envolve processos comunicativos de transmissão cultural. Integração social e socialização. Cujas reprodução requer instituições capazes de renovar e preservar as tradições solidariedades e identidades”. O elo fundamental, a engrenagem que transmite e permite as alterações culturais são os indivíduos. Não existe organização sem o somatório de partes. Para pensar e agir impactando o contexto é preciso focar individualmente.

Cultura organizacional e os indivíduos

Os estudos referentes ao campo da cultura organizacional transitam entre os postulados oriundos das Ciências Sociais, especificamente da Antropologia, e a Teoria da Complexidade. Esse diálogo transdisciplinar precisa considerar ainda a Crise dos Paradigmas e a ruptura com os modelos fechados citados anteriormente. As Ciências Sociais aplicadas têm a oportunidade de consolidar o diálogo entre a teoria postulada e a atuação prática cotidiana. (PIMENTA, 2006, p. 3) salienta que o capitalismo organizado realiza, no cenário atual “um novo movimento do pêndulo, passando pelo acréscimo da informalidade, do estatismo para o civilismo, do coletivismo para o individualismo, caracteriza o mundo atual. Ele se define pela crise do Estado – e em consequência pela fragilização dos direitos que sustentam a regulação social”.

Essa crise congrega características distintas, como a fragilização estrutural e a abertura de possibilidade de mudanças oportunas. Esses aspectos dão conta dos fatores externos e das externalidades enfrentadas setorialmente. Outras batalhas são travadas no interior da mente humana. O sociólogo Edgar Morin salienta a importância da “fantasia e do imaginário no ser humano é inimaginável; dado que as vias de entrada e de saída do

sistema neurocerebral, que colocam o organismo em conexão com o mundo exterior, representam apenas 2% do conjunto, enquanto 98% se referem ao funcionamento interno” (MORIN, 2011, p. 21). A integração do mundo externo com a parte íntima do indivíduo constitui um dos grandes desafios da humanidade. Na perspectiva da otimização gestão organizacional, é preciso incorporar essa integração e fazer com as relações sejam pensadas de forma complexa.

Somos seres influenciados por detalhes. O que às vezes pode ter aparência irrelevante às vezes implica em consequências de vulto para o cenário como um todo. As organizações necessitam agir de forma sofisticada, abarcando aspectos, tangíveis e não tangíveis de seus integrantes. Indo além das aparências, uma vez que “na medida em que o indivíduo mantém diante dos outros um espetáculo no qual ele mesmo não acredita, pode vir a experimentar uma forma de alienação de si mesmo e uma forma especial de cautela em relação aos outros” (GOFFMAN 2008, p.216). Mesmo lutando pela conciliação de interesses discrepantes acreditamos ser possível criar condições para que o ambiente corporativo seja um local mais saldável e salubre, sob aspectos materiais e psicológicos.

Considerações finais

Os avanços conjunturais, obtidos em função dos aprimoramentos individuais e das melhorias no interior das organizações precisam ser conectados para que sejam efetivos. É “o momento em que é preciso envidar esforços para reintegrar o fenômeno, então isolado através de processos de abstração, à totalidade social a que pertence, ao ambiente de onde retira de maneira mais completa o seu sentido” (GOMES, 2004, p.130). Entretanto, não há possibilidade de obrigatoriedade ou imposição de novas práticas coletivas. Os “tempos modernos” das linhas de montagem ficaram no passado. Nossa sociedade rejeita de diversas formas, conforme suas possibilidades, práticas de gestão retrógradas. Por atraso podemos compreender posturas obsoletas, isoladas e desconectadas.

O aprimoramento das esferas sociais interfere na vida das pessoas. Essas mudanças precisam ser acompanhadas de adequações em âmbito coletivo. A sociedade é regida por um sistema legal, regulamentado, cujos direitos encontram-se delimitados pela Constituição Federal. Entretanto, sempre que avançamos, é preciso reformular paradigmas como, por exemplo, nas relações estabelecidas entre as organizações e a sociedade.

As dificuldades de estabelecimento de padrões comportamentais culminam por manter a organização como um espaço de constante disputa pela consolidação de

mecanismos de dominação. Dentre as perspectivas estabelecidas referenciais no estudo da cultura nas organizações, formuladas por Joanne Martin, destacamos a fragmentação como o que melhor representa o raciocínio articulado no escopo desse artigo:

O ponto de vista da fragmentação nasce de uma constatação pós-moderna de que não há simplicidade, ordem, nem previsibilidade no mundo em que vivemos. Essa perspectiva, então, centra o foco nas inconsistências culturais e explora a complexidade de relacionamentos entre uma e outra manifestação cultural e a multiplicidade de interpretações oriundas da instabilidade, e que não permitem ver nem aceitar a organização como um ambiente de consenso (DUARTE, 2012, p. 258).

O professor Wilson da Costa Bueno define crise como “uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e que, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, e que pode comprometer a sua imagem ou a sua reputação”. (LOPES, 2007 p.124). Enfatizamos que a crise objeto do estudo em epígrafe é sistêmica, e não circunstancial.

O equacionamento da gestão organizacional envolve aspectos pontuais, estudados caso a caso. Receituários incorrem no risco de tornarem-se falácias. Como o “boto” descrito por Foucault, a análise empreendida necessita de profundidade, contextualização e especificidade. Ao respondermos certas questões, novas dúvidas surgirão:

A cultura organizacional é um processo imerso em um contexto em um contexto ou uma ferramenta para controle sob o ponto de vista de gestão? É um processo no qual vários aspectos são combinados e recombinados de diferentes maneiras para criar identidades? É um conjunto de atributos de um determinado grupo? Essas questões já sinalizam alguns dos riscos aos quais se está exposto quando se pretende estudar ou modificar a cultura de uma organização (KUNSCH, 2009, P.129).

Outras questões importantes emergem do estudo, como as adaptações das inferências para a realidade do mercado. Fica a certeza de que os conhecimentos em relação aos aspectos das relações organizacionais precisam evoluir, no sentido da pavimentação do caminho entre o saber e a prática organizacional provida de aspectos éticos de maior amplitude e efetivamente aplicados.

REFERÊNCIAS

CAMUS, Albert. **O homem revoltado** – Rio de Janeiro: Record, 2008

CASTELS, Manuel. **A sociedade em rede** - volume 1– São Paulo: Paz e Terra, 1996

CASTRO, Manuel Antônio de. **A arte em questão** - Ed. 7Letras / UFRJ, 2006

- CONNOR, Steven. **Cultura pós moderna** – São Paulo: Ed. Loyola, 1989
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social** -7.ed.Rio de Janeiro: FGV 2006
- DUARTE, Jorge. **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação** – São Paulo: Atlas, 2012
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder** - Organização e Tradução: Roberto Machado. São Paulo: Graal, 2012
- GIDDENS, Anthony. **A política da mudança climática** – Rio de Janeiro: Zahar, 2010
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2008
- GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa** – São Paulo, Paulus, 2004
- HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural na esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003
- HARVEY, David. **Condição pós Moderna** – São Paulo: Loyola, 1989
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009
- LEUCHTENBURG, Wililiam E. **O século Inacabado** - Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1976
- LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em Comunicação Empresarial** – Teoria e Técnica. Juiz de Fora: Produtora de Multimeios, 2007
- LUBENOW, Jorge Adriano. **A categoria da esfera pública em Jürgen Habermas: para uma reconstrução da auto-crítica**. Cadernos de Ética e Filosofia Política – UFPB, 2007.
- MIGUEL, Luis Felipe (Org) **Mídia, representação e democracia**. São Paulo: HUCITEC, 2010
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro** - São Paulo: Cortez; Brasília, DF : UNESCO, 2000
- MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro, Jose Olympio, 2008
- NÚNEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder de sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal – São Paulo: Nobel, 2009
- PIMENTA, Solange Maria; SARAIVA, Luiz Alex; CORRÊA, Maria Laetitia. **Terceiro Setor: Dilemas e Polêmicas**. São Paulo : Saraiva, 2006.
- SAWYER, Ralph, **A arte da guerra**: Sun tzu e Sun pin. São Paulo: Martins Fontes, 2002