



## **A comunicação e a cultura organizacional no processo de construção da responsabilidade social<sup>1</sup>**

Marcela Guimarães e Silva<sup>2</sup> - Universidade de Cruz Alta

Maria Ivete Trevisan Fossá (orientadora)<sup>3</sup> - Universidade Federal de Santa Maria

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo compreender, a partir de uma pesquisa bibliográfica, a importância da comunicação como difusora de mudanças culturais entre os públicos das organizações que adotam a responsabilidade social no cotidiano de sua gestão, como prática caracterizada pela preocupação com a qualidade das relações para com seus diferentes públicos ou stakeholders. A incorporação da prática da responsabilidade social requer mudanças culturais e gerenciais de forma a possibilitar novos modos de atuação, comportamentos e comunicação percebidos e aceitos pelos públicos como socialmente responsáveis. A responsabilidade social é a base material que se consubstancia em formas reguladoras do relacionamento em sociedade e, através da mídia, pelos processos de interações sociais bem como da construção social em si delegada pelos outros campos sociais passa a ser o ponto de referência das relações devido a um poder exercido simbolicamente através de seus meios e mensagens.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; cultura organizacional; responsabilidade social

### **Introdução**

Os estudos atuais de comunicação social, mais especificamente da área de Relações Públicas, têm apresentado as mudanças produzidas pelos efeitos do processo de globalização econômica e tecnológica. Desta forma as alterações na gestão das empresas e a importância assumida pela comunicação organizacional com o planejamento estratégico, com a determinação de estratégias e de atitudes éticas, surgem como parte de um contexto onde estão envolvidos o aspecto econômico, o social e o político.

Este ensaio teórico visa situar a responsabilidade social como uma prática incorporada à cultura organizacional e que requer uma ação constante dos meios e suportes relacionais, tecnológicos e digitais como produtores de sentidos e, pela gestão da empresa, à medida que transforma a ordem da vida cotidiana, criando novos valores, novas formas de interações e novas realidades.

---

1. Trabalho apresentado ao GT de Relações Públicas, do VIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul Graduada em Comunicação Social

2 – Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da UFSM, bacharel em Relações Públicas pela UNIJUÍ, Mestre em Extensão Rural pela UFSM, Relações Públicas da Prefeitura Municipal de Cruz Alta e Professora do Curso de Comunicação Social da UNICRUZ. [tulipass@hotmail.com](mailto:tulipass@hotmail.com)



3 - Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, Mestre em Comunicação pela UMESP e Doutora em Administração pela UFRGS e vice-líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional UFSM/CNPq. [fossa@terra.com.br](mailto:fossa@terra.com.br)

Para tanto, a abordagem inicial se propõe a compreender as funções da comunicação organizacional no contexto da empresa, para posteriormente abordarmos questões relacionadas ao entendimento dos elementos culturais que compõem esse cenário.

A partir desta abordagem nos propomos a analisar uma situação que vem se configurando, principalmente entre as empresas do setor privado, que é a adoção do conceito de responsabilidade social, como uma linha de conduta do dia-a-dia organizacional, já que o mesmo está se expandindo para a sociedade a partir das ações promovidas pelas empresas.

Neste contexto, a comunicação organizacional passa a trabalhar estrategicamente com estes valores, corroborando para que as necessidades dos públicos da empresa sejam atendidas, da mesma forma que a partir deste trabalho se agregue valores a imagem organizacional.

Sendo assim, em um primeiro momento faremos uma breve abordagem sobre responsabilidade social e cultura organizacional, avançando posteriormente para a compreensão da comunicação organizacional no processo de construção da responsabilidade social como fator estratégico e, finalizando então na análise da influência deste no desenvolvimento e práticas socialmente responsáveis.

## **Responsabilidade Social e a Cultura Organizacional**

O conceito de responsabilidade social pode ser entendido como um dos mais recentes valores agregados pelas empresas considerando que a adoção e a execução de práticas sociais se processam por meio da aceitação e introspecção destas práticas no cotidiano empresarial e que, portanto, precisa ser pensada sob o ponto de vista da cultura organizacional. Além disso, esse conceito tem sua origem e resulta de uma necessidade do mercado e da sociedade em que vivemos.

De acordo com o Alvesson, *apud* Freitas,

o desenvolvimento acelerado dos últimos dez ou vinte anos tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais. Essas tendências têm produzido uma fragmentação e heterogeneidade, onde a interação social aparece como problemática, evidenciando a necessidade



de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e/ou fundamentos em que elas estão baseadas. (1991 p.74)

Essa realidade pode ser constatada em economias como a brasileira, na qual o enfraquecimento estatal causou e agravou o sentimento de instabilidade e insegurança com relação a questões políticas, sociais e econômicas afetando diretamente no perfil da sociedade e das organizações. Como nos afirma Kunsch, “a abertura democrática do país propiciou grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes”. (2003, p.158). E essas mudanças se refletem no interior das empresas.

Neste sentido, Alvesson *apud* Freitas diz que,

a cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. Assim, a cultura organizacional fornece a resposta a essas tendências de desagregação social pela quebra dos padrões culturais, reproduzindo uma ordem particular, via consenso e solidariedade entre os membros da organização (1991 p.74).

As organizações criam seus próprios padrões culturais não apenas como resposta a essa desagregação, mas principalmente pela necessidade que seus integrantes sentem de construir com base em suas próprias experiências a identidade e a relação de pertença com um grupo, refletindo diretamente na cultura destas organizações.

Sendo assim, de acordo com autores como Freitas (1991) e Fleury (1989), podemos afirmar que a cultura organizacional é resultado da interação entre os indivíduos que constituem a organização. Esses indivíduos estabelecem a partir de suas trajetórias os valores, os hábitos, os costumes e as normas que regem a empresa, e, que são reconstruídos através das trocas simbólicas realizadas por esses indivíduos cotidianamente, considerando o seu funcionamento e transformações que provocam no comportamento das pessoas.

A cultura organizacional segundo Freitas (1991), se constitui a partir de alguns elementos que podem ser assim descritos:

- a) valores: refere-se as condições necessárias para atingir a qualidade na organização e que devem ser partilhados no dia-a-dia da organização;
- b) crenças e pressupostos: condizem as verdades aceitas pela organização a partir das experiências do grupo;
- c) ritos e cerimônias: consiste em momentos de reafirmação da cultura organizacional fortalecendo essa cultura entre os indivíduos;
- d) estórias e mitos: são as narrativas de eventos que reforçam os valores organizacionais não tendo suporte real;



- e) tabus: orientam o comportamento dos seres determinando principalmente o que é proibido para os indivíduos com relação à organização;
- f) heróis: personagens que recriam a história da organização;
- g) normas: são regras que determinam o comportamento das pessoas;
- h) processo de comunicação: constitui-se em uma rede de relações e padrões informais que comportam os diferentes indivíduos da empresa.

Entretanto Fleury chama atenção para o reconhecimento, ou seja, identificação desses elementos e ressaltando a importância da comunicação no processo de transmissão dos mesmos, nos dizendo que “a rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”. E complementa, “esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos, artefatos”.(1989 p.05)

Para Schein, *apud* Fleury, cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (1989, p. 05).

Desta forma podemos considerar que antes mesmo de ter, é preciso transmitir esses elementos para que os mesmos construam e mantenham viva a cultura e identidade organizacional.

Porém Kunsch afirma que em alguns casos esse processo acontece de forma inversa, pois segundo a autora, a cultura empresarial individualista privilegia a concretização e o aumento dos lucros em detrimento da maioria, desfazendo-se facilmente de um corpo funcional estabelecido com o tempo e pagando baixos salários. Essa mentalidade ortodoxa tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil nos últimos anos. Por outro lado, “os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns” (2003, p. 157), e portanto, ainda diante deste contexto na contemporaneidade a organização vem a representar as referências dos indivíduos.

Dois vieses pelos quais transcorrem a cultura organizacional podem ser destacados. Um deles surge da necessidade de existência de uma cultura organizacional como regulamentadora dos processos da organização e que nasce das trocas simbólicas espontâneas, e portando, voltada aos elementos culturais dos indivíduos. E outra em



função da necessidade de construção de identidades e de uma cultura entre as pessoas no interior da organização, já que na sociedade externa estas características se desintegram na econômica capitalista.

Diante deste contexto nos propomos a estudar o conceito de responsabilidade social enquanto, um valor que vem se difundindo na sociedade. Esse novo comportamento está influenciando fortemente não só as pessoas que estão diariamente no interior da organização, mas também a sociedade. De acordo com Kunsch, “já se faz notar que as organizações deixam de ser meras unidades econômicas voltadas à obtenção de lucros e se tornam, sobretudo unidades sociais, dando-se relevância ao aspecto humano nos seus objetivos gerais e específicos.” (1986, p. 44).

Pelo exposto, observamos que no interior destas organizações se formam outras organizações independentes, pelo fato de que o Estado não serve de referência para os indivíduos na seguridade de seus direitos básicos, e portanto, estes buscam construir sua identidade e suas referências com base nas organizações as quais pertencem.

Além disso, podemos observar que a partir da apropriação do material simbólico construído no interior da organização, o mesmo passa a ser compartilhado com outras pessoas que não estão diretamente ligadas à organização, mas que possuem algum vínculo com estas pessoas sendo o valor social um deles, e a comunicação torna-se uma aliada no processo de adoção e prática da responsabilidade social pelas empresas.

Algumas transformações políticas, econômicas e sociais decorrentes da globalização vêm contribuindo na institucionalização da responsabilidade social como um valor que deve ser incorporado à cultura organizacional. Ainda que de forma lenta, a maior parte das organizações, independentemente do seu porte e do ramo de atuação passaram a desenvolver iniciativas de responsabilidades sociais e se posicionarem diante de um contexto que exige maior equidade social, ética e respeito para com as gerações presentes e futuras. Em decorrência de necessidades do desenvolvimento econômico e social sustentado e também, em função do crescente nível de informações e de conscientização da sociedade em exercer direitos e questionar posturas empresariais que não se coadunam com as expectativas sociais, são alguns desafios pelos quais passam às empresas até então pautadas pela maximização de resultados e indiferentes com seu entorno.

Diante de uma realidade em que a que cada a dia os problemas se agravam em níveis crescentes faz com que os mesmos se tornem uma oportunidade para as organizações exercerem sua função social. Assim a responsabilidade social vem a



contribuir na institucionalização do trabalho social desenvolvido, visando melhorar as condições de vida das pessoas, engajando estas pessoas no trabalho que necessita a participação e conscientização de todos, para que realmente a mudança aconteça.

Sendo assim, ao passo que a organização adota uma postura de empresa cidadã, e se propõe a desenvolver ações junto à comunidade na qual está inserida, dissemina novos valores e atitudes entre seu público interno, modificando também a conduta e o trabalho destas pessoas. Por consequência reconfigura também a sua cultura e seu comportamento.

A globalização trouxe com ela algo positivo: a concorrência entre as empresas fez com estas se preocupassem com seus públicos. Este avanço não aconteceu apenas em relação à qualidade e preços dos produtos. Mas o que pode ser considerado o melhor desta transformação, é que as relações humanas foram intensificadas e a sociedade passou então a ser valorizada.

Para Drucker, “as organizações têm a responsabilidade de achar uma abordagem a problemas sociais básicos que podem estar dentro de sua competência e até mesmo serem transformados em oportunidades para elas.” (1997, p.71) e desta forma, se inserir na vida da sociedade onde atuam. Ainda na concepção de Drucker, deve haver uma concordância entre o Estado e as empresas para que se forme uma instituição social voltada a atender a sociedade.

[...] para a sociedade também é importante que essas organizações assumam responsabilidades sociais trabalhando com os problemas e desafios da comunidade. Em seu conjunto, essas organizações são a comunidade. A emergência de um setor social forte, independente e capaz – nem público, nem privado – é, portanto uma necessidade central da sociedade de organizações. Mas isso não basta – as organizações dos setores público e privado têm que dividir o trabalho. (2001, p. 165).

Em meio a este redimensionamento dos interesses do Estado e das empresas, podemos considerar que quem tem a ganhar é a sociedade. Depois de tanto buscar um lugar no cenário político e econômico, gradativamente observamos que tanto por parte do Estado, quanto das empresas, a sociedade ganhou mais atenção pela gravidade dos problemas sociais da população.

Segundo Farias, “as organizações, com suas transformações das últimas décadas, vivem em constante mutação e à procura de seu aperfeiçoamento em um cenário empresarial de maior competitividade dia após dia.” (2002, p.10).

Com isso evidencia-se o surgimento da responsabilidade social, que vem a legitimar o trabalho desenvolvido pelas empresas buscando atender às demandas não só



do consumidor, mas também da sociedade, visando não apenas a lucratividade financeira, mas principalmente priorizar as pessoas, na tentativa de melhorar a sua qualidade de vida.

É compreensível que algumas empresas visualizem a responsabilidade social como uma estratégia institucional, por seu conceito ainda estar em fase de adoção e efetividade prática. Porém, esta não pode ser entendida como a filantropia social definida por Toldo como,

[...] filantropia é o ato de a empresa distribuir uma parte de seu lucro a ocasionais pedintes. Acontece de maneira eventual. É uma ajuda. Quando falamos em responsabilidade social, são estratégias pensadas para orientar as ações das empresas em consonância com as necessidades sociais, de modo que a empresa garanta, além do lucro e da satisfação de seus clientes, o bem-estar da sociedade. A empresa está inserida nela e seus negócios dependerão do seu desenvolvimento, e portanto, esse envolvimento deverá ser duradouro. É um comprometimento. (2002, p. 84).

Da mesma forma, Neto & Froes definem que “a filantropia baseia-se no ‘assistencialismo’, no auxílio aos pobres, aos desvalidos, desfavorecidos, miseráveis, excluídos e enfermos.” (2001, p. 26). Segundo estes mesmos autores, apesar da responsabilidade social ter origem da filantropia, representa por parte da empresa, assumir um compromisso com a sociedade através das ações que realiza, se diferenciando de filantropia, que representa uma ação individual em torno de uma causa ou problema que também pode ser de caráter individual.

O planejamento das ações se torna necessário não somente para a empresa, mas principalmente para a sociedade, pois representa o comprometimento da organização em encontrar caminhos para solucionar os problemas sociais. A responsabilidade social não significa a solução de todos os problemas sociais, mas vem a contribuir para a conscientização das pessoas que constituem as empresas, que são os dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores, governos, imprensa, acionistas, enfim os seus diversos públicos.

Da mesma forma que a responsabilidade social tem que ser incorporada pelas empresas, precisa ser entendida e aceita por todos os envolvidos. De nada adiantaria uma organização investir em uma campanha de preservação ambiental, se para isso não houvesse um trabalho de conscientização iniciando pelos seus diretores, funcionários, clientes e seus demais públicos.

Segundo Orchis, Yung e Morales esses públicos denominados ‘*stakeholders*’, “são grupos de interesse que se relacionam, afetam e são afetados pela organização e





suas atividades. O termo foi criado para diferenciar os *shareholders* (acionistas) dos outros membros da sociedade que atuam como pilares de sustentação da atividade empresarial.” (2002, p. 57). Para esses autores, os ‘*stakeholders*’ são fundamentais para que a ação de responsabilidade social aconteça de forma coesa dentro e fora da empresa afirmando que:

Como participantes influentes entendem-se os vários ‘grupos de interesse’ que se relacionam com a empresa, denominados *stakeholders*: público interno, fornecedores, clientes, comunidade, governo, sociedade, acionistas e concorrentes. A empresa tem responsabilidades para com todos esses grupos, e seus objetivos precisam ser definidos de modo a atender satisfatoriamente aos interesses dessas parcelas. (2002, p. 41).

Para considerarmos uma empresa socialmente responsável é necessário conhecê-la, identificando suas atitudes em relação aos seus públicos. Com certeza é um processo de incorporação de idéias, a serem aceitas por todos os envolvidos. E numa perspectiva da função da empresa em relação à ética, Neto & Froes defendem que, “a empresa socialmente responsável torna-se cidadã porque dissemina novos valores que restauram a solidariedade social, a coesão social e o compromisso social com a equidade, a dignidade, a liberdade, a democracia e a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem na sociedade.” (2001, p. 36).

Uma empresa passa a ser considerada socialmente responsável a partir do momento que, consegue desenvolver suas ações envolvendo seus diferentes públicos, entendendo a responsabilidade social não como uma obrigação, mas um processo em que a tendência é a satisfação de todos, a partir da internalização de um novo valor cultural da organização. Naturalmente suas práticas sociais irão iniciar com um segmento e aos poucos os investimentos irão se expandindo para os demais públicos.

Uma vez discorrido sobre responsabilidade social e cultura organizacional, nos parece pertinente abordar a questão da comunicação organizacional, no sentido que os elementos culturais vêm determinar e influenciar no modelo de comunicação adotado pela empresa, e esta serve de meio, para que os mesmos elementos sejam aceitos e cultivados pelos indivíduos da organização.

### **A Comunicação Organizacional no processo de construção da responsabilidade social como valor estratégico**

A comunicação organizacional pode ser entendida como a forma de interação entre a organização e seus públicos, ou até mesmo como a forma de intercâmbio de





informações entre a organização e seus públicos. No entanto, quer-se salientar a importância da comunicação organizacional na geração de valor para seus agentes internos e para a sociedade.

De acordo com Scrofernecker, com base nos autores, Daniels, Spiker e Papa (1997), a comunicação organizacional pode ser interpretada segundo três dimensões ou modelos de análises que estão relacionados com o paradigma tradicional, o interpretativo e o crítico.

Na análise segundo o paradigma tradicional, a organização é vista como um todo, que segue padrões e por isso a comunicação pode ser entendida como uma parte da máquina maior que é a organização, ou ainda pode ser vista como uma parte de um sistema que compõe a organização, sendo esta um sistema vivo da sociedade. As organizações quando consideradas como organismos biológicos, nos permitem compreender que, enquanto sistemas vivos, um subsistema não sobrevive sem o outro.

De acordo com Morgan (1996), as organizações sistematizadas como as conhecemos hoje, surgiram da necessidade do homem pensar de forma mecanicista. A própria palavra organização tem um significado de ferramenta e instrumento, e portanto, são organizadas em metas e objetivos que compõem os propósitos de uma empresa.

Já o modelo interpretativo, concebe a organização como um fenômeno subjetivo, onde ela só se estrutura a partir do momento em que as pessoas compartilham de idéias, comportamentos e valores culturais, sendo a comunicação o meio pelo qual se constrói a realidade organizacional. Segundo Putnam, *apud* Scrofernecker (2006, p.01), “a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos”, ou seja, se na visão mecanicista as manifestações do ser são interpretadas como algo previsível e mensurável, nesta última visão há a percepção de que a cultura é um dos fatores que impulsionam o indivíduo a adotar determinado comportamento.

O paradigma crítico, compreende a comunicação como um instrumento de dominação, uma vez que essa linha interpreta a organização como um meio de opressão. Nestas organizações a comunicação tem a função de distorcer a realidade, através da construção de realidade, negando os interesses da classe trabalhadora, dando atenção e espaço para criação de mitos entre a alta administração organizacional, como nos afirma Scrofernecker (2006).

É importante ressaltar que há varias teorias e autores que buscam definir e delinear o papel da comunicação organizacional de acordo com o contexto em que é concebida. Entretanto apontamos algumas perspectivas para que possamos prosseguir



esse estudo, a partir de um entendimento inicial acerca da comunicação no interior das organizações.

Pela concepção que Kunsch o “sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (2003, p. 6), ou seja, através da comunicação se busca informar e manter um posicionamento positivo diante da opinião pública. Na percepção de Torquato, a comunicação se estrutura em um sistema de informações fundamental para os públicos da organização. O autor afirma que a comunicação administrativa consiste em “procedimentos comunicacionais” (2002, p.34) e a comunicação interna “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (2002, p.34).

De acordo com Kunsch e Torquato, a comunicação exerce uma função de caráter mais informativo no sentido que, através da comunicação, a empresa comunica-se com seus públicos sendo então transparente diante destes, da mesma forma observamos que a comunicação representa uma ferramenta estratégica para as organizações, segundo os autores.

Entretanto, Kunsch (1997) quando faz referência à comunicação integrada pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna e, que atuando de forma sinérgica formam o composto da comunicação organizacional. Esta concepção leva em consideração os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional, bem como as relações interpessoais, além da função estratégica e instrumental, ou seja, há um vínculo aproximativo com os públicos da organização.

Para Brandt o público da organização “se tornou um referencial importante para muitas empresas e o profissional de relações públicas passa a atuar como um agente de mudanças nas organizações, direcionando estratégias para a valorização e interdependência no relacionamento empresa/público.”(2002, p. 03).

Desta forma, podemos constatar distintas percepções quando analisamos a comunicação no contexto organizacional, pois a mesma pode ser entendida enquanto uma estratégia, ou como um meio pelo qual ocorrem as trocas simbólicas entre os indivíduos.

Portanto, a comunicação organizacional, assim como todos os procedimentos de atuação da empresa devem ser planejados e comunicados de forma que haja



compreensão por parte de todos os envolvidos, uma vez que se torna fundamental que cada um desempenhe suas funções de modo a ajudar a organização no cumprimento de sua missão, visão, políticas e valores, na consecução dos objetivos gerais, na internalização dos valores organizacionais e na condução de ações que levem em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos de interesse e da sociedade. (FOSSÁ, 1993).

Os profissionais da comunicação dentro de suas responsabilidades, podem contribuir para o desenvolvimento de uma postura ética como estratégia de negócios e como um valor que precisa estar internalizado na organização para esta obter sucesso e conquistar sua aceitação pelo próprio mercado e pela sociedade. Kunsch, afirma que a empresa precisa

[...] definir claramente suas políticas, filosofias administrativas e valores culturais e sociais. Identificar suas reais vocações de negócio, encontrar sua verdadeira identidade e reconhecer o valor do relacionamento com seus públicos. Somente conhecendo o real perfil da empresa e de seus propósitos o público depositará confiança e credibilidade na organização.” (1997, p. 173).

No entanto, tanto os profissionais quanto a empresa devem estar pré-dispostos a compartilhar de um processo de comunicação aberto à participação das pessoas que compõem a organização, conhecer as necessidades e os anseios dos vários parceiros com os quais a empresa mantém relacionamentos, fornecer respostas em termos das contribuições sociais que proporcionam o funcionamento da empresa e as contrapartidas que dela demandam no contexto atual.

Ainda conforme Kunsch, “o profissional de comunicação tem a função e a responsabilidade de ajudar a empresa nesta busca, identificando sua vocação, seus valores éticos, morais e culturais, sugerindo e recomendando mudanças de postura e atitudes, transformando tudo em mensagens para que cada público perceba e reconheça tais características.” (1997, p. 173).

Desta forma podemos concluir que a comunicação através de seus profissionais constitui em um elo da organização com seus públicos assumindo ainda a responsabilidade de trabalhar e perceber como está sendo vista a organização por estes públicos, além de identificar as mudanças culturais externas que se refletem no interior da organização preparando e adaptando as pessoas para tais transformações.

De acordo com Carissimi, a comunicação organizacional deve ser trabalhada de forma que “a organização se estabeleça e seja entendida, reconhecida e interpretada



pelos públicos com a finalidade de compromisso social e comunitário, a serviço da sociedade, e não da organização” (2001, p. 02). A comunicação deve ser pensada no interior da empresa, de maneira que possa gerar reflexos positivos do trabalho, a ponto de serem percebidos e reconhecidos por todos aqueles que compõem a mesma.

Neste sentido quando pensamos na comunicação organizacional, percebemos que o profissional age como um meio de campo para que a empresa se insira na comunidade conhecendo a sua realidade e necessidades, bem como consciente do papel que pode assumir diante dos públicos. Isso faz agregar, não só ao profissional, como principalmente à organização, valores percebidos e incorporados por todos aqueles que pertencem a esta. Isto é conseguido através de ações que difundem estes valores, de forma que haja entendimento de todos.

A partir da interpretação dos autores estudados, podemos observar a existência de duas possíveis compreensões acerca do conceito de comunicação organizacional, principalmente no que se refere a sua efetividade. Podemos entendê-la como mercadológica e institucional, no sentido em que a comunicação é tida como meio de relacionamento da empresa com seus diversos públicos, na qual os profissionais estão focados em identificar e atender os anseios e expectativas do público com relação à organização. Estas organizações visualizam os métodos e técnicas de comunicação como eficazes no processo de informação dos públicos da organização divulgando produtos, serviços e fatos da organização mais voltados para a imprensa, qualidade no atendimento, eficácia na comunicação interna, etc., para que desta forma se associe esses pontos positivos a eficiência, a imagem ou marca da organização.

Assim como podemos compreendê-la a partir de uma visão teórica na qual a comunicação consiste num processo fundamental, pois, trabalha a perspectiva institucional e interna da organização. Além disso, a comunicação se configura como difusora dos elementos culturais e também como criadora de um espaço de transferência e construção de materiais simbólicos a partir das pessoas que a constituem. Como podemos observar nesta perspectiva não é a adoção de técnicas e de modelos que são privilegiados, mas o processo comunicacional.

Além disso, a comunicação configura-se como um meio formador de opinião, capaz de agregar valores a marca e/ou imagem da empresa ao mesmo tempo em que, beneficiar a sociedade através de ações e projetos desenvolvidos dentro e fora da empresa, sem que estas ações sejam compreendidas ou vistas pelos diversos públicos como estratégias de marketing institucional e mercadológico.



A organização deve trabalhar e introduzir esta postura no dia-a-dia organizacional, tendo em vista que para o indivíduo abrir mão de alguns de seus hábitos e costumes em detrimento de outros, implica em uma mudança, que é causa muitas vezes de resistência e descontentamento. Como nos afirma a autora, “a questão se torna bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais pois, nestes casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas”. (FLEURY, 1989, p.08).

Isto ocorre pois, envolve pessoas ligadas a organização, e que por sua vez determinam os padrões da mesma, influenciando uns aos outros. Portanto, a mudança implica em um processo de trocas através da comunicação pelos indivíduos mediante a aceitação de novos valores, como defende Fleury, “é neste quadro de mudanças que vão se tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural; é um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas” (1989, p.08). Podemos observar que isso resulta das pessoas que fazem parte da organização.

Ainda segundo Fleury, “quando o gerenciamento da cultura implica em manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores; investe-se, assim, em desenvolver ritos, os rituais ou as práticas organizacionais... mantenedores dos valores básicos da organização” (1989, p. 08). Desta forma, identificamos que a necessidade de trabalhar gradativamente uma nova postura no interior da organização, para que haja a aceitação e internalização de um valor, que possa ser refletido nas práticas sociais dos indivíduos e das organizações.

### **Considerações Finais**

Após realizarmos esta pesquisa podemos concluir que a comunicação constitui-se como meio de transferência não apenas de informações através de métodos e técnicas formais existentes e adotados pela organização. A comunicação é a difusora dos elementos culturais da empresa, tanto no que se refere aos aspectos administrativos e regulamentadores dos padrões organizacionais, como também das trocas simbólicas entre os indivíduos considerando suas trajetórias de vida.

Além disso, a comunicação contribui para a construção da identidade e da cultura organizacional que servem de referências aos indivíduos que estão direta ou indiretamente ligados a organização, ou seja, estes elementos se disseminam para além



dos limites físicos e geográficos da empresa, influenciando todos os públicos da organização.

Constatamos também que é através da comunicação que se efetivam os processos comunicacionais entre os indivíduos e destes com a organização, da mesma forma que a comunicação serve de estratégia para organização. Além disso, serve como um meio regulador do cotidiano organizacional, pois transmite os procedimentos determinados pela cultura organizacional.

Sendo assim, a responsabilidade social surge como incentivo e prática que parte das organizações em direção a sociedade, e que aos poucos vão se expandindo para o cotidiano organizacional, principalmente através dos processos comunicativos informais, que se encarregam de pulverizar esse novo valor entre o público interno, modificando a cultura destes indivíduos e da própria organização.

Desta forma, a comunicação torna-se uma aliada na propagação deste valor, uma vez que pode ser estratégica na divulgação das práticas socialmente responsáveis, como também pode atingir subjetivamente o indivíduo, restabelecendo a escala de valores pessoais que através da comunicação são transmitidos para outros públicos que não necessariamente possuem algum vínculo com a organização.

Sabemos no entanto, que aceitação deste valor social se processa lentamente na medida em que é trabalhado entre as pessoas que pertencem direta ou indiretamente à organização.

Desta forma, a responsabilidade social pode ser considerada o como um resultado de transformações externas ao ambiente organizacional, mas que afetam diretamente a organização, mais especificamente, sua a cultura, pois prescinde a aceitação e adoção de práticas sociais por parte dos indivíduos, que internalizam essa mudança mediante a compreensão da mesma, o que acontece através da comunicação formal e informal, ou seja, tanto com o auxílio de métodos e técnicas, quanto a partir das trocas simbólicas estabelecidas cotidianamente com os demais indivíduos.

## **Referências bibliográficas**

CARISSIMI, J. **Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional.** Anais do XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 02 a 07 de setembro de 2001, Campo Grande – Mato Grosso do Sul. CD-ROM.



DRUCKER, P. F. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1997. 6ª ed. Coleção Novos Ubrais. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. 186p.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2001. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. 230p.

FARIAS, L. A. B. **Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto**. Anais do XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 01 a 05 de setembro de 2002, Salvador–Bahia. CD-ROM.

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional** – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração : São Paulo 24 (1): 3-9. Jan/Mar. 1989.

FOSSA, M. I. T. **Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade: o caso Xerox**. (Dissertação de Mestrado em Comunicação). São Bernardo do Campo/São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 1993.

FREITAS, M. É. **Cultura Organizacional grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas : São Paulo, 31(3): 73-82. Jul/Set. 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e Modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997, v. 56 (Novas buscas em comunicação).

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Atlas: São Paulo, 1996.

NETO, F. P. de Melo & FROES, C. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. 1ª ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001. 189p.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. 2ª ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001. 190p.

**Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das universidades – Prêmio Ethos Valor**. São Paulo : Peirópolis, 2002.

SCROFERNECKER, C. M. de A. **Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional**, disponível em [www.eca.usp.br/alaic/boletin](http://www.eca.usp.br/alaic/boletin) 11/cleusa. Htm, acessado em 14.11.2006.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.