

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO

SOPHIA RISCHBIETER

**Comunicação e cultura organizacional:
o caso da Meu Móvel de Madeira**

Florianópolis,
Julho de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO

SOPHIA RISCHBIETER

**Comunicação e cultura organizacional:
o caso da Meu Móvel de Madeira**

Monografia submetida à banca examinadora como requisito obrigatório para obtenção do título de bacharel em Jornalismo. Curso de Jornalismo, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Prof^ª. Daiane Bertasso

Florianópolis,
Julho de 2015.

AGRADECIMENTOS

*À minha família que me apoia em todos os momentos,
a vocês devo tudo que sou e sei.*

*Ao Daniel pelo amor,
que mesmo longe estava presente.*

*Aos meus amigos pela companhia e as risadas.
À Maria Luiza pelas conversas intermináveis.*

*Aos meus professores – todos – pelos ensinamentos,
vocês me possibilitaram maior criticidade diante da vida.*

*Ao departamento e ao curso de Jornalismo da UFSC,
especialmente aos professores Locatelli e Gislene,
por oferecerem acolhimento às angústias dos alunos.*

*À minha orientadora que dedicou tempo e carinho a esse trabalho,
ser sua primeira orientada na UFSC foi um presente.*

*Ao Ronald e à Andréa, da Meu Móvel de Madeira,
por abrirem as portas e o coração da organização.*

*“A comunicação deve possuir potencial para construir,
pois, caso contrário é um monólogo”
(MARCHIORI, 2008a, p.215).*

RESUMO

Esta pesquisa parte do princípio de que a comunicação e a cultura organizacional se constituem e de que ambas são essenciais para o fazer das organizações. A partir disso, o objetivo geral é compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na Meu Móvel de Madeira (MMM). A MMM é uma empresa catarinense que vende móveis e objetos de decoração, exclusivamente, pela internet para todo o Brasil. Por meio do estudo de caso, buscamos responder aos seguintes objetivos específicos: (1) identificar a cultura organizacional da MMM; (2) analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional. Utilizamos no estudo o modelo de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003, 2008) e adaptado por Corrêa (2005). Em seguida, analisamos as duas perspectivas ‘comunicação nas organizações’ e ‘comunicação como organização’ levando em consideração que essas não são excludentes, mas complementares, conforme Casali (2006). Abordamos a cultura organizacional tendo como principais autores Schein (2007), Freitas (1991a, 1991b) e Fleury (1996, 2005). Entre os resultados da pesquisa, a confirmação de que é pela comunicação que a cultura organizacional se constitui, sendo que a cultura orienta as decisões nas modalidades da comunicação organizacional para que essas possam ser legítimas, mais simétricas, dialogadas, mais transparentes e sinceras com seus públicos.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação organizacional integrada; Cultura organizacional; Meu Móvel de Madeira.

ABSTRACT

This research assumes that organizational communication and organizational culture constitute one another, and that both are essential in the making of organizations. In this vein, this study is mainly aimed at understanding the relationship between organizational communication and organizational culture in *Meu Móvel de Madeira* (MMM). MMM is an online enterprise in the state of Santa Catarina that sells furniture and decoration objects in the country. Based on a case study, we attempt to unveil the following specific goals: (1) to identify the organizational culture of MMM; (2) to analyze how the modalities of integrated organizational communication – institutional, intern and administrative, marketing, and digital - are organized and manifested in MMM; (3) to reflect on the relationship between organizational communication and organizational culture. In the study, we adopted the model of integrated organizational communication proposed by Kunsch (2003, 2008) and adjusted by Corrêa (2005). We analyzed two perspectives ‘communication within organization’ and ‘communication as organization’, - taking into consideration that these views are not mutually excludent, as Casali (2006) posits. We approach the organizational culture in tune with Schein (2007), Freitas (1991a, 1991b), and Fleury (1996, 2005). Among the results, the confirmation that is through communication that organizational culture is formed, and that the organizational culture guides the decisions made in the modalities of organizational communication so that these can be legitimate, symmetric, dialogued, transparent, and honest in terms of its stakeholders.

Keywords: Communication; Integrated organizational communication; Cultural organizational; Meu Móvel de Madeira;

FICHA DO TCC		Trabalho de Conclusão de Curso - JORNALISMO UFSC	
ANO	2015.01		
ALUNO	Sophia Rischbieter		
TÍTULO	Comunicação e cultura organizacional: o caso da Meu Móvel de Madeira		
ORIENTADOR	Daiane Bertasso		
MÍDIA	<input type="checkbox"/>	Impresso	
	<input type="checkbox"/>	Rádio	
	<input type="checkbox"/>	TV/Vídeo	
	<input type="checkbox"/>	Foto	
	<input type="checkbox"/>	Web site	
	<input type="checkbox"/>	Multimídia	
CATEGORIA	<input checked="" type="checkbox"/>	Pesquisa Científica	
	<input type="checkbox"/>	Produto Comunicacional	
	<input type="checkbox"/>	Produto Institucional (assessoria de imprensa)	
	<input type="checkbox"/>	Produto Jornalístico (inteiro)	Local da apuração:
	<input type="checkbox"/>	Reportagem livro-reportagem ()	<input type="checkbox"/> Florianópolis <input type="checkbox"/> Brasil <input type="checkbox"/> Santa Catarina <input type="checkbox"/> Internacional <input type="checkbox"/> Região Sul País: _____
ÁREAS	Comunicação; Comunicação organizacional integrada; Cultura organizacional; Meu Móvel de Madeira;		
RESUMO	<p>Esta pesquisa parte do princípio de que a comunicação e a cultura organizacional se constituem e de que ambas são essenciais para o fazer das organizações. A partir disso, o objetivo geral é compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na Meu Móvel de Madeira (MMM). A MMM é uma empresa catarinense que vende móveis e objetos de decoração, exclusivamente, pela internet para todo o Brasil. Por meio do estudo de caso, buscamos responder aos seguintes objetivos específicos: (1) identificar a cultura organizacional da MMM; (2) analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional. Utilizamos no estudo o modelo de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003, 2008) e adaptado por Corrêa (2005). Em seguida, analisamos as duas perspectivas ‘comunicação nas organizações’ e ‘comunicação como organização’ levando em consideração que essas não são excludentes, mas complementares, conforme Casali (2006). Abordamos a cultura organizacional tendo como principais autores Schein (2007), Freitas (1991a, 1991b) e Fleury (1996, 2005). Entre os resultados da pesquisa, a confirmação de que é pela comunicação que a cultura organizacional se constitui, sendo que a cultura orienta as decisões nas modalidades da comunicação organizacional para que essas possam ser legítimas, mais simétricas, dialogadas, mais transparentes e sinceras com seus públicos.</p>		

LISTA FIGURAS

Figura 1: Comunicação organizacional integrada	22
Figura 2: Categorias de <i>stakeholders</i>	30
Figura 3: Comunicação digital integrada	37
Figura 4: Comparativo entre comunicação nas organizações e como organização	43
Figura 5: Cultura como metáfora e variável	51
Figura 6: Níveis da cultura organizacional	53
Figura 7: Conteúdo cultura organizacional	54
Figura 8: Cebola da cultura organizacional	56
Figura 9: Instâncias para o entendimento da cultura organizacional	57
Figura 10: Paradigma cultura e comunicação	58
Figura 11: Valores MMM.....	73
Figura 12: Valores <i>Zappos</i>	73
Figura 13: Linha do tempo MMM	75
Figura 14: Organograma MMM	78
Figura 15: Sala Principal	80
Figura 16: Comunicação organizacional integrada MMM	89
Figura 17: Detalhe parede de giz	90
Figura 18: MMM no sítio <i>on-line</i> Reclame Aqui	95
Figura 19: Parte superior da página principal da MMM	100
Figura 20: Rodapé da página principal da MMM	101
Figura 21: Cultura organizacional vista como quebra-cabeça.....	104

LISTA QUADROS

Quadro 1: Evolução das organizações	16
Quadro 2: Entrevistados e cargos	66
Quadro 3: Processo para seleção e socialização de novos funcionários MMM	81
Quadro 4: Benefícios Gente e Grana MMM	84
Quadro 5: Ritos MMM	85
Quadro 6: Dimensões cultura organizacional MMM.....	86
Quadro 7: Características comunicação digital MMM	103
Quadro 8: Relação comunicação e cultura organizacional MMM.....	105

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	14
1.1 Comunicação organizacional integrada	21
1.1.1 Comunicação interna e administrativa	23
1.1.2 Comunicação institucional	28
1.1.3 Comunicação mercadológica	32
1.2 Comunicação digital	34
2. COMUNICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO	41
2.1 Cultura	47
2.1.1 Cultura organizacional	50
2.2 Comunicação e cultura organizacional	58
3. MEU MÓVEL DE MADEIRA	64
3.1 Procedimentos metodológicos	64
3.2 Cultura organizacional	68
3.3 Comunicação	87
3.3.1 Comunicação interna e administrativa	90
3.3.2 Comunicação institucional	93
3.3.3 Comunicação mercadológica	98
3.3.4 Comunicação digital	100
3.4 Relação entre comunicação e cultura organizacional	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICES	117

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa está inserida nos estudos de duas áreas das Ciências Sociais Aplicadas que possuem pesquisas interligadas, a Ciência da Comunicação que é a grande área do Jornalismo e da Comunicação Organizacional; e a Teoria das Organizações, em que estão inseridos estudos da Cultura Organizacional, que são subáreas da Administração. Mais especificamente, nosso **objetivo de pesquisa** é compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional, por meio do estudo de caso da empresa Meu Móvel de Madeira de Rio Negrinho – SC.

Drucker¹ (1993 *apud* KUNSCH, 2003) defende que vivemos em uma sociedade de organizações, grande parte das tarefas são realizadas por intermédio delas. São as instituições mais adaptáveis, permanecem evoluindo, são influenciadas pela sociedade, mas também a influenciam (BRANCO; VERGARA, 2001). De maneira objetiva, a organização é um grupo de pessoas que se reúne em vias de realizar, atingir, um objetivo comum.

A reunião acontece e os objetivos podem ser definidos pela comunicação, por meio de diálogos, interações, trocas entre ambas as partes (RABAÇA; BARBOSA, 2002). Pela comunicação duas pessoas podem dar sentido novo a questões antigas. A comunicação serve tanto àqueles que trabalham na organização quanto àqueles que se relacionam de outras formas com a instituição. “A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados” (CARDOSO, 2006, p. 1132). A empresa é apenas um tipo de organização existente e será nosso foco nessa pesquisa.

O estudo da comunicação e das organizações de maneira conjunta iniciou-se com um olhar instrumental, a comunicação como sendo uma ferramenta que poderia acrescentar ao desempenho, à produtividade da empresa, o foco era a informação, a comunicação era assimétrica (CALDAS, 2010; CASALI, 2006). É o entendimento da empresa como um container sendo que a comunicação estaria dentro dessa caixa e seria acionada quando necessária (MARCHIORI, 2009b).

Através das mutações sofridas pelas organizações e pela sociedade global, e o entendimento de que a comunicação poderia fazer mais, inicia-se um processo de consolidação de uma comunicação com um viés mais estratégico, que estaria associada ao

¹ DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. Trad. De Nivaldo Montingelli Jr. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

planejamento estratégico das empresas (KUNSCH, 2003). Deixa-se de focar na persuasão dos consumidores, tentar convencê-los a comprar, para a criação de um relacionamento legítimo, comunicação que busca uma interação com os diversos públicos da organização (CARDOSO, 2006).

Sob esse novo olhar surge o modelo da comunicação organizacional integrada, desenvolvido por Kunsch (2003, 2008), que propõe uma integração das diferentes modalidades de comunicação nas organizações, são elas: interna e administrativa, institucional e mercadológica. Diante da revolução digital e do surgimento da internet, Corrêa (2005) complementa tal modelo com a adição da comunicação digital.

Quanto às modalidades da comunicação organizacional integrada, a interna e administrativa é aquela que se refere aos funcionários, destaca-se pelo estudo da rede formal e seus fluxos e da rede informal; o engajamento das equipes mediante uma comunicação eficaz; a relação entre a comunicação interna e a política de gestão de pessoas (MARCHIORI, 2008; GRANDO, 2008).

A comunicação institucional é a que comunica aos públicos a missão, a visão e os valores da organização; apresenta as atividades realizadas pela empresa que podem gerar interesse; se relaciona com a mídia através da assessoria de imprensa (VALSANI, 2008; KUNSCH, 2009). Já a comunicação mercadológica é a mais persuasiva, ressalta as qualidades e diferenciais de determinada organização, faz uso de propaganda (KUNSCH, 2003).

A comunicação digital é a mais recente e acontece nas mídias digitais, é associada à estratégia das demais modalidades da comunicação organizacional integrada. Tem como características a interação intensa, a formação de públicos, a hipertextualidade e a multimedialidade (CORRÊA, 2005).

Esse olhar da comunicação organizacional integrada é conceituado como a comunicação nas organizações (CASALI, 2006). Discussões acerca da simetria de informações, o relacionamento e a necessidade de se escutar os públicos são levantadas. A comunicação nas organizações é mais complexa do que se imaginava. Corrêa (2005, p. 101) escreve que “a Comunicação Organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus públicos”.

As teorias de comunicação e das organizações que surgiram com um viés instrumental e posteriormente estratégico foram sendo complexificadas pelos autores. Sendo que como complementariedade da comunicação nas organizações, surge a comunicação como

organização (CASALI, 2006). A comunicação como organização estuda como a comunicação constitui as organizações, num olhar interpretativo (CASALI, 2006).

Sob essa perspectiva olha-se para as organizações como sistemas de interação (CASALI, 2006). Através dos relacionamentos, interações e diálogos a organização é constituída. Diferentes autores utilizam essa perspectiva como base para outras interpretações, como é o caso de Baldissera (2009) e a teoria da complexidade, ou Marchiori (2010) e o entendimento da comunicação como processo. Todavia, a comunicação na organização e a comunicação como organização não são visões excludentes, elas se complementam, sendo que a primeira se consolida de maneira mais objetiva e a segunda mais subjetiva (CASALI, 2006).

A partir da comunicação como organização e do entendimento de que a organização é comunicação, chegamos à cultura. O conceito de cultura tem raízes na psicanálise, antropologia e política (FLEURY, 2005). Estudado há mais de 25 anos, não existe um consenso quanto ao conceito de cultura (SCHEIN, 2009). No fim da década de 70, a cultura chega às organizações e se inicia o estudo da cultura organizacional.

A cultura organizacional, entre as diversas definições, pode ser entendida como as crenças, o conjunto de pressupostos que direcionam, influenciam o comportamento das pessoas que participam de determinada instituição e que são entendidas como válidas por eles (SCHEIN, 2007; FLEURY, 1996). Sendo que a conceituação da cultura organizacional é complexa e a tentativa de simplificá-la é perigosa (SCHEIN, 2007).

A partir do paradigma proposto por Marchiori (2013), consegue-se enxergar mais claramente a relação entre a comunicação e a cultura organizacional. A comunicação constitui a cultura organizacional que depois guia as decisões da comunicação (MARCHIORI, 2013). Comunicação e cultura organizacional são temas imbricados (MARCHIORI; VILAÇA, 2011). A cultura é construída pelas interações. Cada cultura é única e possibilita o surgimento de uma personalidade da organização (MARCHIORI, 2008).

Diante do contexto exposto, sobre a relação entre comunicação e organizações e, em específico, entre comunicação e cultura organizacional, entre as **justificativas** para realização dessa pesquisa temos as peculiaridades do **objeto empírico**, a Meu Móvel da Madeira (MMM). A MMM assume uma postura diferenciada perante a comunicação e relaciona-se com o cliente principalmente nas mídias digitais. Sendo a comunicação digital recente, existem poucos trabalhos acadêmicos que discutem casos de organizações e suas aplicações. Diante disso, nosso maior interesse foi entender como a comunicação constitui a cultura e

como a cultura orienta as estratégias de comunicação dessa organização que optou pela comunicação digital como principal forma de relacionamento com seus clientes.

Além disso, existe uma motivação pessoal pelo fato de ao longo da graduação ter trabalhado com assessoria de imprensa e na Empresa Júnior de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina “Comunica!” ter me relacionado com o conceito de comunicação organizacional. Como estudante também de Administração tenho particular interesse no poder da comunicação para a melhoria da eficácia das organizações, não simplesmente a eficácia financeira, mas como espaço social, de realização pessoal para aqueles que ali trabalham.

Diante disso, guiamo-nos pela seguinte **questão problema**: Como a comunicação e a cultura organizacional se relacionam na Meu Móvel de Madeira (MMM)? Sendo que nosso **objetivo geral** é compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional na Meu Móvel de Madeira (MMM). Para alcançar esse objetivo geral, os **objetivos específicos** são (1) identificar a cultura organizacional da MMM; (2) analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional.

A **metodologia** usada para atingir tais objetivos é o estudo de caso, método qualitativo que serve para investigações empíricas que envolvem eventos sociais complexos (YIN, 2005). Sendo que o estudo de caso comporta diferentes técnicas metodológicas como documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005).

Em nossa pesquisa utilizamos entrevistas com gestores e funcionários da MMM, no entendimento da metodologia como uma pseudoconversa que possui um roteiro flexível e que demanda percepção do pesquisador no momento dos questionamentos (DUARTE, 2008). A observação direta nos possibilitou acompanhar e perceber comportamentos e analisar o ambiente (YIN, 2005). Por fim, a documentação serviu como confirmação dos dados coletados nas demais metodologias, com foco para as matérias jornalísticas (YIN, 2005).

Partindo desta introdução, no **primeiro capítulo** apresentamos, então, como a comunicação organizacional se constituiu, analisamos o modelo da comunicação organizacional integrada e detalhamos suas modalidades.

No **segundo capítulo** discutimos a comunicação como organização, a cultura e a cultura organizacional e, por fim, a relação constitutiva entre a comunicação e a cultura organizacional. No **terceiro capítulo** apresentamos e analisamos o **objeto empírico** dessa pesquisa, a empresa Meu Móvel de Madeira que vende móveis e objetos de decoração

exclusivamente pela internet. Percorremos a história da organização, descrevemos os processos de recrutamento e socialização, identificamos a cultura organizacional e cada modalidade da comunicação organizacional integrada. Por fim, as considerações finais atentam para os principais aspectos do percurso teórico e empírico da nossa pesquisa, mostrando que nossos objetivos foram alcançados.

1. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Comunicação “palavra derivada do latim *communicare*, cujo significado seria ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas”². A comunicação se faz presente em nossa vida cotidianamente,

o existir do homem só é possível por meio da Comunicação. Em qualquer momento ou lugar, onde existe vida humana, existe Comunicação [...] Se compararmos o mundo a uma imensa casa e as pessoas sendo os tijolos, então a massa que une esses tijolos é a Comunicação (RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 155-156).

Outras definições de comunicação propostas no *Dicionário de Comunicação*: “comunicação não é a resposta em si mesma, mas é essencialmente a relação que se estabelece com a transmissão do estímulo e a evolução da resposta” (CHERRY *apud* RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 156); “a sociedade não só continua a existir pela transmissão, pela comunicação, como também se pode perfeitamente dizer que ela é transmissão e comunicação” (DEWEY *apud* RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 156).

Estamos de acordo com tais conceitos, mas a definição que melhor serve esse trabalho é esta:

comunicação significa ‘estar em relação com’. Representa a ação de pôr em comum, de compartilhar nossas ideias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação (MENEZES *apud* RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 157).

Optou-se por brevemente esclarecer o conceito de comunicação para em seguida tratarmos das definições de organização e a evolução das características das instituições. Se a comunicação para existir demanda o outro para se relacionar, trocar, criar algo novo, o ser humano precisa de seu semelhante também para executar tarefas e atingir objetivos comuns.

A organização, em seu conceito mais simplório, é a associação de pessoas que coordenam esforços, cooperando uns com os outros em busca de objetivos comuns.

O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas

² RABAÇA; BARBOSA, 2002, p. 155-156.

que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços (KUNSCH, 2003, p. 21).

“As organizações existem para atender as necessidades dos indivíduos sociais, constituindo por essência um amplo e complexo conjunto de relações entre pessoas” (GRANDO, 2008, p. 236). Nossas necessidades básicas e acessórias se sofisticaram ao longo dos anos e as organizações, participantes desse ambiente macrossocial, transformaram-se.

Paralelamente aos paradoxos e à complexidade vigente, há um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, que estão sempre atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional (KUNSCH, 2003, p. 19).

Branco e Vergara (2001, p. 21) apresentam argumento de Harman³ (1996) para afirmar que “a empresa moderna, que sobrevive em um ambiente de constantes mudanças, é hoje um das instituições mais adaptáveis, se comparada a outras como as igrejas e os governos, o que lhe confere um papel de liderança”.

Entretanto, a empresa é apenas um exemplo de organização existente, Kunsch (2003, p. 20) cita Drucker⁴ (1993) para afirmar que vivemos numa sociedade de organizações “em todos os países desenvolvidos a sociedade se transformou em uma sociedade de organizações, na qual todas ou quase todas as tarefas são feitas em e por uma organização”. Na época em que escreveu o livro, 1993, Drucker concentrou sua análise nos países desenvolvidos, contudo, países como o Brasil ou a China se enquadram hoje na ideia de sociedade de organizações.

E, de acordo com a visão organicista, “as organizações [são] como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam eles uma empresa privada ou burocracia governamental”, as organizações se transformam ao longo dos anos, se constroem e reconstroem (PEREIRA⁵, 1988, p. 19 *apud* KUNSCH, 2003, p. 23). Kunsch (2003) apresenta um quadro evolutivo das organizações elaborado por Cury⁶ (2000) que auxilia na compreensão das mutações sofridas pelas instituições.

³ HARMAN, Willis W. O mundo dos negócios no século XXI: um pano de fundo para o diálogo. In: RENESCH, John. Novas tradições nos negócios: valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo : Cultrix, 1996.

⁴ DRUCKER, Peter. Sociedade pós-capitalista. Trad. De Nivaldo Montingelli Jr. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

⁵ PEREIRA, Maria José L. Bretas. Mudança nas instituições. São Paulo: Nobel, 1988.

⁶ CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. 7ª edição. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

Quadro 1. Evolução das organizações

INDICADORES	ORGANIZAÇÕES		
	Tradicional	Moderna	Contemporânea
Enfoque básico	- Análise das atividades da empresa	- Comportamento humano	- Clientes e não clientes
Ambiência da empresa	- Autoritária	- Consultiva	- Participativa
Essência da administração	- Princípios da administração	- Conceito de cultura	- <i>Empowerment</i> - Gerência participativa - Processos
Visão do mundo	- Sistema fechado	- Sistema aberto	- Holística
Estrutura organizacional	- Linear - <i>Staff – and – line</i> - Funcional - Colegiada	- Funcional - Divisional	- Projeto - Matricial - Colateral - Equipes - Processos
Tomada de decisão	- Individual e centralizada	- Processo decisório	- Processo decisório com informação e negociação

Fonte: (CURY, 2000, p. 157 *apud* KUNSCH, 2003, p. 50).

As organizações tradicionais são também conhecidas como mecanicistas e as modernas como orgânicas e flexíveis. Percebe-se que ocorreu uma humanização das organizações, superou-se, por exemplo, o autoritarismo em busca de uma gestão participativa. Ou ainda o fato de que as instituições concentravam seus esforços e atenção exclusivamente na organização, como se vivessem em um sistema fechado, e hoje percebem a necessidade de considerar o todo, pensar holisticamente. Fica claro que o modelo de organização contemporânea não contempla todas as organizações existentes, muitas delas ainda insistem no modelo mecanicista que, claro, pode funcionar dependendo do setor.

Extrapolando os objetivos desse trabalho discutir detalhadamente as características de cada tipo de organização, o quadro é apresentado com a intenção de que através da visualização estruturada das mudanças possa se compreender que

as características organizacionais evoluem e passam por contínuas transformações, já que as organizações sofrem pressões e influências do ambiente onde estão inseridas e têm de se adaptar à dinâmica da história social, econômica e política para sobreviver (KUNSCH, 2003, p. 49).

As organizações são sujeito e objeto, influenciam e são influenciados pelo ambiente (VERGARA; BRANCO, 2001). A preocupação com o social e o meio ambiente é algo que vem se desenvolvendo de maneira mais consistente na sociedade e as organizações, como

participantes desse ecossistema, absorvem tais inquietações. A literatura vem discutindo o papel social das organizações, seus compromissos com a sociedade.

Hoje as organizações estão bastante preocupadas com sua dimensão social, haja em vista o enunciado de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais (KUNSCH, 2003, p. 40).

Bueno (2000, p. 57) vai mais longe e afirma que as organizações,

embora empenhadas na busca de resultados positivos (lucros), deverão estar, integralmente, comprometidos com o exercício da cidadania. Fora deste contexto, não há sobrevivência para as organizações do novo milênio.

Vergara e Branco (2001, p. 21) destacam o poder de influência e a responsabilidade das organizações perante a sociedade, “não é difícil identificar sua participação tanto no agravamento quanto na superação dos múltiplos problemas”.

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pelo qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento (CASTELLS⁷, 2007, p. 56 *apud* KUNSCH, 2014, p. 36).

Discorreu-se sinteticamente sobre as organizações, seus conceitos e as mudanças ao longo dos anos com o objetivo de “alicerçar as bases de compreensão do fenômeno complexo que é planejar a comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 23). Sendo que entendemos a comunicação organizacional como a comunicação que acontece nas organizações em suas relações com os públicos internos e externos.

Se as organizações mudaram ao longo dos anos, as teorias acadêmicas acompanharam tais evoluções. Caldas (2010) disserta sobre a evolução das teorias da organização, desde Taylor e Fayol, com suas visões mecanicista e fordista, passando por Mary Parker Follet e sua atenção à dimensão social e relacional nas organizações, Mayo e os estudos de Hawthorne, Chester Barnard que tratava da importância da comunicação, Maslow e a pirâmide das necessidades, McGregor e as teorias de liderança X e Y e Linkert e os tipos de orientações ou sistemas de gestão. Alguns desses autores já se preocupavam com a comunicação, mas a

⁷ CASTELLS, M. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: CORTINA, A. (Org.). Construir confiança: ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 55-74.

viam, contudo, como algo instrumental que servia como ferramenta para a promoção do desempenho organizacional esperado. “A comunicação termina sendo *coisificada* como mero elemento ou instrumento gerencial em prol da efetividade organizacional” (CALDAS, 2010, p. 34).

Como afirmou Caldas (2010), a comunicação nas organizações foi durante um longo período “coisificada”, tratada como instrumento. O modelo mecanicista dominou a área

sobretudo nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais (KUNSCH, 2003, p. 73).

Essa perspectiva, focada nos fluxos descendentes, tem relação com os modelos de administração que buscam simplesmente resultados quantitativos (NASSAR, 2008). A visão mecanicista da comunicação organizacional, apesar de ter vivido seus anos de glória nas décadas de 60,70 e 80, ainda pode ser encontrada hoje em organizações com

retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais e a prática da ‘comunicação simétrica’ requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna (KUNSCH, 2003, p. 73).

Caldas (2010, p. 37) afirma que a área e o profissional de comunicação organizacional

tem batalha constante e inglória contra o que parece ser um imperativo reducionista, uma tendência quase irresistível de focá-la meramente na mensagem, e de ver a comunicação como apenas outra variável organizacional a ser gerida como um instrumento.

Basicamente, o foco da comunicação na dimensão instrumental é a “divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses públicos, isto é, com a comunicação simétrica” (KUNSCH, 2003, p. 43). É a visão de que “a comunicação opera como elemento acessório às estratégias de gestão organizacional, como um conjunto de técnicas retóricas orientadas ao convencimento, ou à ‘venda’ de alguma ideia, produto, serviço, processo ou método” (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010, p. 276).

A comunicação mecanicista/instrumental pode, sim, trazer resultados positivos para a empresa, dependendo da capacidade de planejamento e liderança da direção, contudo, ela limita o espectro de novas possibilidades com os públicos (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010). Deixa-se de lado o entendimento da comunicação como algo que envolve relacionamentos, pessoas, discursos polifônicos, fluxos descendentes, ascendentes, laterais e diagonais, enfim, a complexidade do campo.

Kunsch (2007, p. 41) escreve que “a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações”. É imprescindível que a comunicação organizacional “deixe de ser reconhecida e tratada meramente como um sistema de transmissão de informações, para que ocupe seu lugar como um instrumento de gerenciamento que se reflete diretamente no grau de comprometimento dos colaboradores” (GRANDO, 2008, p. 227). Bueno (2000, p. 50) disserta que a comunicação organizacional

evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos.

As organizações atentas às mudanças começam, portanto, a trabalhar a comunicação organizacional com “grau de sofisticação em sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos” (KUNSCH, 2007, p. 43). Quando a organização assume essa visão mais estratégica, “ela reconhece não só novas maneiras de ver o trabalho, mas também as relações internas e os diversos processos de interação com seus variados públicos externos” (CARDOSO, 2006, p. 1133).

Corrêa (2005, p. 100) confirma que a comunicação organizacional “tem sido considerada como área estratégica em uma quantidade cada vez mais significativa de organizações ou agrupamentos sociais”. O enfraquecimento da visão instrumental impulsiona as instituições a substituírem a comunicação assimétrica, descendente, por uma comunicação estratégica mais simétrica e focada no relacionamento e no diálogo.

A pesquisa em comunicação organizacional que se dava no âmbito da administração apenas passa a se concentrar também nas ciências da comunicação (KUNSCH, 2009b).

Quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo

no interior das organizações [...] é necessário voltar-se para a comunicação entre pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2009b, p. 70).

Substitui-se o modelo de comunicação focado apenas em persuadir consumidores, convencê-los a comprar, pela ideia de criação de relacionamentos e diálogos com os públicos. “A comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas com uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamentos” (TAYLOR⁸, 2005b, p. 215 *apud* KUNSCH, 2009b, p. 70).

“As organizações empresariais lidam com públicos com demandas não só de produtos e serviços, mas também com claras demandas de diálogo” (CARDOSO, 2006, p. 1133). A comunicação organizacional estratégica quer agregar valores e “estabelecer os canais de comunicação e respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus públicos” (CORRÊA, 2005, p. 101).

A convicção cada vez mais difundida, de que os negócios dependem dos fatos, mas também (sobretudo?) das versões sobre os fatos, ao mesmo tempo provoca calafrios nas empresas e as anima a estabelecer políticas de comunicação que se pautem pelo profissionalismo, pela consistência e pela estreita afinidade com os seus interesses mercadológicos e/ou institucionais (BUENO, 2000, p. 51).

No Brasil,

o entendimento da comunicação organizacional como um valor estratégico é um processo que se inicia de forma orgânica a partir de 1960. A principal referência deste acontecimento é a fundação, em 8 de outubro de 1967, da ABERJE, na época, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, e atualmente, uma marca histórica que representa a Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e a Associação Brasileira de Branding (NASSAR, 2008, p. 243).

A redemocratização do País foi um segundo momento importante, na época a *Rhodia* propôs uma política de comunicação inovadora, denominada de “políticas de portas abertas”, que inspirou muitas organizações (NASSAR, 2008).

É a partir de 1990, com o movimento de reestruturação produtiva, e todos os desafios monumentais que ele representou para o Brasil, que a comunicação organizacional foi incorporada cada vez mais intensamente aos processos cotidianos de planejamento, como componente principal das políticas de relacionamento das empresas e instituições com inúmeros públicos estratégicos, entre eles, os

⁸ TAYLOR, James R. *Engaging organization through worldview. In: MAY, Steve; MUMBY, Dennis K. (Ed.). Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005b, p.197-221.*

empregados, acionistas, comunidades, autoridades, sindicatos, fornecedores, distribuidores e imprensa (NASSAR, 2008, p. 246).

Sintetizando as principais características da comunicação organizacional com visão estratégica são: foco no relacionamento e diálogo, preocupação com a simetria das informações perante os públicos, planejamento da comunicação associado ao planejamento estratégico das organizações e o diferencial da comunicação para o grau de engajamento dos funcionários. O exercício da comunicação organizacional estratégica não pressupõe o término da visão instrumental da comunicação que é importante nas instituições, principalmente na execução de atividades cotidianas, todavia, sugere que essa visão esteja integrada aos demais aspectos da comunicação organizacional.

1.1 Comunicação Organizacional Integrada

Como modelo para estruturar e sistematizar a comunicação organizacional escolhemos a filosofia de comunicação integrada de autoria da professora Margarida Kunsch, pioneira em pesquisas na área no Brasil.

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Se as discussões teóricas criaram e criam condições para a problematização e a evolução do campo, é preciso encontrar estruturas que consigam ordenar toda a complexidade da comunicação organizacional que é “difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em distintos contextos” (KUNSCH, 2003, p. 71).

A proposta da comunicação integrada se apresenta como opção interessante, pois constitui “uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas”⁹. É uma

não-fragmentação dessa comunicação em subáreas. Quando procuramos esboçar nossa proposta, não queremos dar a entender que tudo ocorreria de maneira tranquila, sem conflitos e em compartimentos separados, dentro de nosso diagrama. Este tem como propósito tornar os conceitos muito mais didáticos e compreensíveis (...)

⁹ KUNSCH, 2003, p. 150.

significa que deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca da eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente (KUNSCH, 2009b, p. 79-80).

Dessa forma, consegue-se dialogar de maneira alinhada, com um discurso uniforme e com coerência nas mensagens (CORRÊA, 2005). O diagrama a seguir, proposto por Kunsch (2008)¹⁰, estrutura a comunicação organizacional integrada.



Figura 1. Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2008, p. 188).

“Sabemos que, na prática, todas essas modalidades comunicacionais se manifestam de forma única, pois as fronteiras são tênues entre uma área e outra” (KUNSCH, 2003, p. 180). O grande ganho trazido pela comunicação integrada é que

os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia¹¹.

¹⁰ A versão do diagrama utilizada é a atualizada pela autora em 2008 em seu artigo *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*, a primeira versão foi apresentada no livro *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, publicado em 1997.

¹¹ *Ibid.*, p.180.

Detalharemos em seguida comunicação interna e administrativa, institucional e mercadológica, suas funções e responsabilidades.

1.1.1 Comunicação Interna e Administrativa

Começaremos pela definição e o esclarecimento dos conceitos relativos à comunicação interna e administrativa por essas serem vistas, por diferentes autores, como as “transações de comunicação entre indivíduos e públicos de vários níveis e em diferentes áreas de especialização, dirigida a reestruturar organizações, implementar e coordenar atividades diárias” (MARCHIORI, 2008a, p. 215). Ou seja, é comunicação que acontece diariamente, que torna possível a realização de tarefas, o atingir dos objetivos e perpassa os relacionamentos entre líderes, liderados e colegas de trabalho.

Kunsch (2003) distingue comunicação interna e administrativa, apesar delas aparecem na mesma elipse no diagrama da comunicação integrada (Figura 1). A pesquisadora afirma que a comunicação administrativa “não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela”¹². Essa pesquisa, entretanto, compartilha com Marchiori (2008a, p. 215-216) o entendimento de que a comunicação interna engloba a comunicação administrativa,

a comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

O conceito apresentado pela *Rhodia* em seu Plano de Comunicação Social complementa a definição de Marchiori (2008a):

a comunicação interna é uma ferramenta estratégia para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (RHODIA¹³, 1985 *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

Na comunicação interna temos dois sistemas de comunicação: a rede formal e a informal, “estes sistemas são responsáveis por dar vida e organicidade aos aspectos produtivos e de convivência no âmbito da organização” (GRANDO, 2008, p. 228).

¹² Ibid., p. 153.

¹³ RHODIA S.A. Plano de comunicação social. São Paulo, 1985.

A rede formal constitui-se de todos os canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente, deliberada e planejada segundo a estrutura organizacional [...] para que todas as instâncias mantenham o foco nos objetivos e metas, desempenhando suas tarefas e papéis conscientes (GRANDO, 2008, p. 228).

Quatro fluxos compõem a rede formal: descendente, ascendente, lateral e diagonal. O fluxo descendente é a comunicação que começa na diretoria da organização e visa os níveis inferiores na hierarquia (GRANDO, 2008). O fluxo ascendente

parte das bases em direção aos níveis superiores, não necessariamente seguindo os planos hierárquicos e onde são veiculadas informações funcionais e operativas com o objetivo de manter o controle dos processos produtivos¹⁴.

O fluxo lateral se dá entre os funcionários em mesmo nível hierárquico, “acontece entre departamentos, funções, tarefas, objetivando a integração das áreas funcionais e a coordenação das diversas etapas das atividades”¹⁵.

O fluxo diagonal é novo e surgiu como demanda das novas formas de trabalho, “explicitadas pela tendência de formação de grupos multisetoriais e pluridisciplinares para a elaboração de novos projetos e para a busca criativa de soluções para problemas”¹⁶.

As organizações são formadas por pessoas que através da comunicação se relacionam, sendo assim, existem comunicações que saem do controle da organização, naturais das relações sociais. A rede informal, segundo Grando (2008, p. 230), “tem como características ser variável, dinâmica e permear as linhas orgânicas, alterando rapidamente sua direção”. Por não terem o controle de tal rede, muitos profissionais preferem ignorá-la ou mesmo tratá-la como algo danoso à organização, contudo, “a rede informal é uma atividade normal, natural dentro das organizações” (GRANDO, 2008, p. 230).

Nitidamente, é mais simples compreender uma comunicação que surge de maneira planejada do que a rede informal que é difícil de ser diagnosticada e reconhecida. “A comunicação informal estrutura-se como rede, cujos elementos têm liberdade de fluxo e de papéis, não existindo nele a necessidade de linhas hierárquicas” (GRANDO, 2008, p. 231).

A comunicação informal acontece naquele momento em que os funcionários de diferentes setores se reúnem para tomar um café ou quando decidem partir para o *happy hour* depois do horário de serviço. Sendo assim, “é clara e certa a existência da rede informal em

¹⁴ Ibid., p. 228-229.

¹⁵ Ibid., p. 229.

¹⁶ Ibid., p. 229.

todas as organizações, por melhor e mais eficiente que seja a rede formal de comunicação” (GRANDO, 2008, p. 232).

O endomarketing também entra na discussão da comunicação interna, é uma ferramenta do marketing que tem como objetivo “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa” (BRUM¹⁷, 1998, p. 15 *apud* KUNSCH, 2003, p. 155). Kunsch (2003, p. 155) questiona, contudo, o fato do endomarketing ver os funcionários como clientes internos,

é preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado.

Sendo a comunicação interna “a integração das pessoas com e na organização”¹⁸ e contando com o fato de que essa estabeleça o “diálogo aberto entre a direção e os empregados e possibilite a existência de canais livres e eficientes de comunicação”¹⁹, não se faz necessário o uso de ferramentas de marketing específicas. Como também defende o autor Ricardo Fasti²⁰ “endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas [...]. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo” (1999, p.7 *apud* KUNSCH, 2003, p. 155).

Marchiori (2008a) escreve que as empresas têm olhado para a comunicação interna com mais atenção, um bom exemplo dessa mudança é o prêmio *Great Place to Work* que reconhece as melhores instituições para se trabalhar. O prêmio, criado nos Estados Unidos, mede três pontos: relação entre funcionários e líderes, funcionários e empregos/empresa e funcionários e outros funcionários.

Marchiori (2008a) apresenta ainda a metodologia *Guia Você S/A Exame – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, criada no Brasil, que mede o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). No sítio da pesquisa é explicado que “o Guia nasceu em 1997 com a missão de valorizar as empresas que melhor cuidam de seus colaboradores”²¹.

¹⁷ BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

¹⁸ MARCHIORI, 2008a, p. 209.

¹⁹ KUNSCH, 2003, p. 160.

²⁰ FASTI, Ricardo. “Esqueçam o endomarketing”. Mercado Global. São Paulo: Rede Globo, n° 106, pp. 6-8, set. 1999.

²¹ EXAME, sem paginação. Disponível em <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/inscricoes/2014/como-funciona-a-pesquisa-melhores-empresas.shtml> Acesso em 22 de março de 2015.

A comunicação interna diz respeito, invariavelmente, ao relacionamento de pessoas. Dessa forma, a comunicação interna tem relação direta com a estratégia de pessoas da empresa. Como conceitua Marchiori (2008a, p. 212), “um ambiente interno com qualidade é um processo no qual se valoriza: confiança, competência, comprometimento e credibilidade”. A estratégia de negócio não pode ser pensada separadamente da estratégia de pessoas (MARCHIORI, 2008a).

A comunicação interna perfeita defendida por Marchiori (2008a, p. 214) se dá “quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para os seus diferentes públicos”. Kunsch (2003, p. 160) entende que é responsabilidade da comunicação interna

manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e possibilitar a existência de canais livres e eficientes de comunicação. [...] A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias [...] que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

E o que pode ser mais motivador na hora de planejar a comunicação interna do que pensar que “o público interno é um público multiplicador”²² e que “as pessoas acreditam em uma marca quando as relações internas são fortalecidas e comunicam naturalmente esta mensagem”²³. Os funcionários podem vir a ser como termômetro para os clientes, se eles não apreciam e acreditam na organização na qual trabalham, quem acreditará?

Erro comum é tentar criar ações de comunicação interna de maneira global nas organizações, “não há como um veículo de comunicação ser global – servir para todos os públicos e interesses. É preciso segmentar a comunicação para que ela efetivamente traga alguma mudança” (MARCHIORI, 2008a, p. 212). Pela comunicação interna segmentada os funcionários se envolvem e se comprometem de maneira mais clara (MARCHIORI, 2008a).

Marchiori (2010b) destaca a importância do relacionamento entre líderes e liderados. A pesquisa Gallup (KRUEGER; KILLHAM²⁴, 2005 *apud* MARCHIORI, 2010b, p. 152) apontou que “supervisores, gerentes ou chefes imediatos desempenham um papel crucial no bem-estar e no envolvimento dos seus funcionários”.

²² KUNSCH, 2003, p. 159.

²³ MARCHIORI, 2008a, p. 210.

²⁴ KRUEGER, J.; KILLHAM, E. *At work, feeling good matters. Gallup Management Journal. 2005. Disponível em: <<http://gmj.gallup.com>>. Acesso em 5 de março de 2008.*

Existe, entretanto, diferença entre o ato de informar e comunicar liderados, “a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161). As organizações devem estar atentas ao excesso de informações, “percebe-se que a comunicação interna tem se embasado muito na comunicação de fatos ocorridos nas organizações” (MARCHIORI, 2010b, p. 155). As autoras escrevem que a informação deve passar por seleção e tratamento, é preciso ir além da transcrição de fatos, ou seja, é preciso comunicar, estabelecer um diálogo.

Em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) sobre a comunicação interna nas organizações confirma-se, todavia, o foco na transmissão de informações.

Os resultados apontam para o tratamento da comunicação como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e mídia eletrônica. A visão da comunicação parece estar centrada na postura mecanicista. Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo (MARCHIORI, 2010b, p. 151).

Marchiori (2008a, p. 214) propõe ações, estratégias para embasar a comunicação interna de qualidade nas organizações:

- Políticas e estratégias definidas e transparentes;
- Diálogo aberto entre direção e funcionários;
- Busca de comprometimento, por meio da veracidade nos relacionamentos;
- Seleção de informações, que contribuam para incremento do nível de conhecimento;
- Adaptação de formato e discurso, que observem as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários;
- Utilização de múltiplos canais;
- Interatividade;
- Valorização das redes de liderança: formais e informais;
- Mensuração e tomada de decisão para novo planejamento;

A comunicação nas organizações surgiu, inicialmente, por uma demanda dos públicos internos e aos poucos começou a se estender ao público externo, o que faz com que pensemos na comunicação institucional, discutida a seguir, que procura comunicar aos públicos interno e externo conteúdos relevantes sobre a organização (KUNSCH, 2003).

1.1.2 Comunicação Institucional

A comunicação institucional, de acordo com Valsani (2008, p. 195), em sua conceituação mais básica é “toda aquela [comunicação] que emana da Instituição e a ela se refere”. Ou ainda,

comunicação institucional existe de dentro para dentro e de dentro para fora – ela é exercida junto aos colaboradores como um todo e explicitando para os públicos de interesse as mensagens preferenciais pelas quais a instituição quer ser conhecida e reconhecida²⁵.

Tais definições trazem consigo o difícil trabalho de delimitar quais são as responsabilidades da comunicação institucional. De acordo com Kunsch (2009a, p. 73)

a comunicação institucional enfatiza os aspectos relacionados com a missão, visão, os valores e a filosofia da organização, contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos. Trabalha a dimensão pública das organizações, promovendo ações de relacionamento com todo o seu universo de públicos.

Kunsch (2003, p. 164) afirma ainda que

a comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Resumindo, a comunicação institucional é a parte da comunicação organizacional integrada preocupada e focada na atividade de fortalecer e disseminar a missão, visão e valores perante os públicos interno e externo, gerando a longo prazo uma identidade e imagem corporativa²⁶. É função da área também difundir os projetos realizados pela organização que podem gerar interesse nas pessoas.

Se a comunicação institucional “promove ações de relacionamento com todo o seu universo de públicos”²⁷, em algum momento irá interferir em outras áreas. A sugestão de Valsani (2008) é que todos tenham consciência, portanto, de que são responsáveis pela comunicação institucional, porque quando o cliente entra em contato com a empresa, a atendente precisa confirmar o que a comunicação institucional apresenta. O trabalho da

²⁵ Ibid., p. 197.

²⁶ “Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz” (KUNSCH, 2003, p. 170).

²⁷ Ibid., p. 73.

comunicação institucional será mais eficaz se as mensagens repassadas aos funcionários forem de qualidade e honestas, pois a “comunicação institucional somente existe refletida pelas pessoas que formam a instituição” (VALSANI, 2008, p. 206).

O ato de comunicar a missão, visão e valores da organização perante os funcionários é o exercício de “ênfatizar, detalhar e exemplificar esse código de conduta [contudo] não é a repetição que faz a assimilação dos conceitos e, sim, a aceitação, a concordância, a compreensão e a identidade de propósitos” (VALSANI, 2008, p. 198). Ou seja, o trabalho de comunicação da missão, visão e valores só será eficaz se a mesma fizer parte da vivência da empresa. “Se você trabalha em uma empresa cuja missão privilegia o uso e a aplicação da tecnologia e passa o dia imprimindo seus e-mails, pode conhecer a missão de cor, mas não a está vivendo” (VALSANI, 2008, p. 198). O público externo tende a enxergar possíveis inconsistências entre o discurso organizacional e a prática da empresa de maneira mais rápida que o público interno, por não estar subordinado à instituição (VALSANI, 2008).

Os pesquisadores, de maneira geral, dissertam sobre os públicos externos, todavia, tal conceito é abrangente e pouco útil para o planejamento da comunicação organizacional. Por esse motivo, muitas instituições trabalham com categorias de públicos, grupos de interesse, os *stakeholders*. O primeiro conceito de *stakeholders* foi estabelecido por Freeman²⁸ em 1984, “*stakeholders* são todos aqueles que afetam e são afetados pelas ações das organizações” (apud ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p. 192-193). Porém,

diversos outros autores vêm buscando outros conceitos que possibilitem operacionalizar a ideia de quem são os *stakeholders* e que tipo de relevância estratégica cada uma das diversas categorias de *stakeholders* efetivamente representa para dada organização (ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p.193).

Mitchell, Angle e Wood²⁹ (1997) apresentam um modelo na tentativa de “responder à questão: a *quem* e a *quê* os gestores devem estar efetivamente atentos” em que categorizam os *stakeholders* com base em três atributos: “poder do *stakeholder* de influenciar a organização, a legitimidade do relacionamento do *stakeholder* com a organização, e a urgência das reivindicações do *stakeholder*” (apud ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p. 195, grifo do autor). Os autores conceituam *stakeholders* como “os públicos sobre os quais os gestores deveriam centrar sua atenção para que a organização construa relações duradouras e possa alcançar seus

²⁸ FREEMAN, E. R. *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman, 1984.

²⁹ MICHEL, R. K.; AGLE, B. R. ; WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*. v.22, n.4, p. 853-886, oct. 1997.

objetivos” (MITCHELL; ANGLE; WOOD, 1997, p. 854 *apud* ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p. 196).

“Em função da relação entre os três atributos norteadores – poder, legitimidade e urgência – e do número de atributos apresentados por um *stakeholder*, os autores identificam e discutem sete categorias de *stakeholders* que podem se apresentar para as organizações” (MITCHELL; ANGLE; WOOD, 1997, *apud* ALMEIDA; BERTUCCI, 2010, p. 197-198).

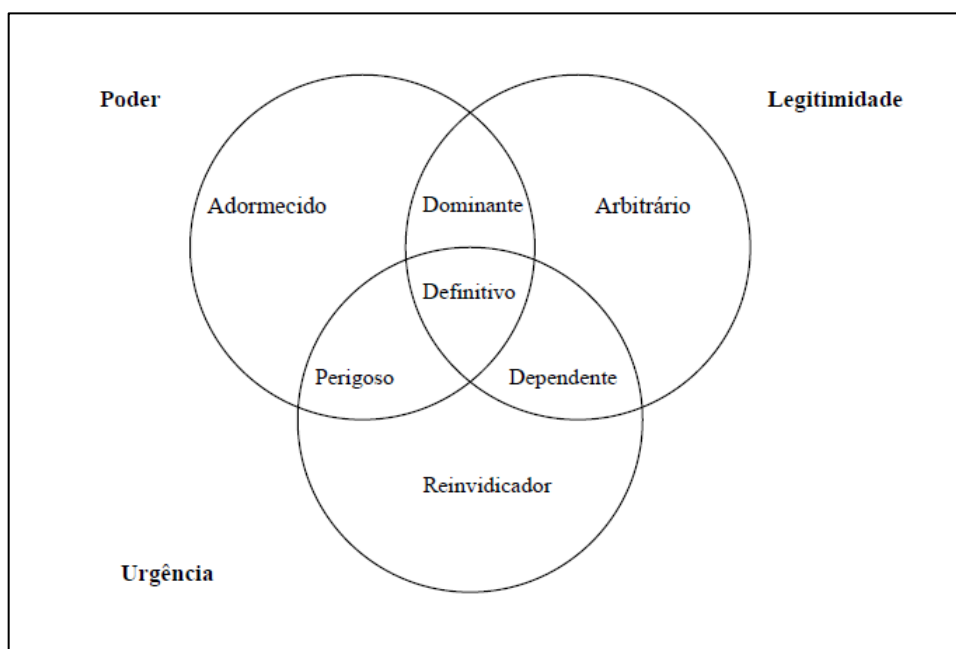


Figura 2. Categorias de *stakeholders*³⁰.

Não abordaremos cada categoria de *stakeholders* proposta pelos autores nem a metodologia necessária para classificar os públicos, queremos ressaltar apenas que o estabelecimento e o reconhecimento dos *stakeholders* permite um direcionamento mais eficiente das mensagens e do diálogo gerenciado pela comunicação institucional, pode-se focar em quem e no que realmente importa.

Valsani (2008) aponta que é normal que atualmente as entidades se esforcem mais para transmitir suas mensagens institucionais aos públicos, pois existe um excesso de informações na internet e nos meios de comunicação. Ele acrescenta ainda que nesse contexto, os profissionais devem reforçar a observação dentro da organização para depois aproveitar os conteúdos e informações de maneiras criativas e inteligentes, porque se a concorrência pela atenção dos públicos é maior as possibilidades de formatos e conteúdos também são. Valsani (2008, p. 200) vai mais longe e atesta que

³⁰ MITCHELL; ANGLE; WOOD, 1997, p.874 *apud* LYRA *et al.*, 2009, p. 42.

o ideal, inclusive é que a própria maneira de apresentar as mensagens reflita explicitamente seu conteúdo, reforçando o sentido da mensagem. Uma corporação, por exemplo, que estabeleça em sua missão a busca do melhor atendimento possível ao seu cliente, deve necessariamente, em todos os seus materiais impressos ou eletrônicos, oferecer referências de contato imediato.

Quando não existe uma coerência entre o discurso e a prática a comunicação ao invés de ajudar pode enterrar a instituição, basta se pensar no caso das empresas de telefonia móvel, cada vez que o comercial da marca afirma seu comprometimento com os clientes dá-se uma risada, a comunicação institucional “falsa” cria nos consumidores um sentimento de raiva e insatisfação (VALSANI, 2008).

Quanto maior a discrepância entre a comunicação formal da instituição e o que ela de fato apresenta ou obtém de percepção, mais grave o crime. Suas consequências, aliás, são fatais: a instituição morre, com maior ou menor velocidade, a depender do meio, mas sua extinção é certa (VALSANI, 2008, p. 204).

Kunsch (2003, p. 166) elenca no diagrama da comunicação organizacional integrada (Figura 1) diversos

instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional [...] são: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

Não faz parte do escopo deste trabalho detalhar cada instrumento da comunicação institucional, apresentaremos apenas resumidamente os conceitos de jornalismo empresarial e assessoria de imprensa, por estarem diretamente relacionados à prática do profissional de jornalismo. Jornalismo empresarial, de acordo com Kunsch (2003, p. 168), começou como

simples boletins e passando às sofisticadas revistas produzidas por muitas organizações na atualidade, com abordagens diversificadas e mesmo especializadas, as publicações empresariais constituem hoje ferramenta de primeira grandeza das organizações.

Assessoria de imprensa “é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet”³¹.

³¹ Ibid., p.169.

Torquato (2010, p. 87-88) argumenta que “a assessoria de imprensa é a área nobre do sistema de comunicação externa das organizações [...] a necessidade reside em tornar a empresa mais conhecida no mercado, para atender aos os consumidores”. Ele explica que existem assessorias terceirizadas, mais comuns, e aquelas que integram o organograma da instituição. Quem “opta pelo serviço terceirizado, ganha em profissionalismo, em flexibilidade e na compreensão mais sistêmica do meio ambiente”, mas perde em “climatização inicial com os temas da organização e o acesso às fontes de informação da organização pode ser reduzido” (TORQUATO, 2010, p. 100-101).

1.1.3 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica é definida por Kunsch (2003, p. 162) como a área

responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos [...]. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios. [...] A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto.

Galindo³² (1986, p. 37 *apud* KUNSCH, 2003, p. 163) disserta que a comunicação mercadológica “comprenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico [...] constituindo-se em uma mensagem persuasiva”. A persuasão se dá no momento em que o “emissor conscientemente desenvolve sua mensagem no sentido de conseguir um efeito calculado sobre a atitude e/ou no comportamento do público visado” (KOTLER, 1980, p. 381).

Kotler (1980, p. 31) é reconhecido internacionalmente pelo estudo do marketing, um dos conceitos por ele elaborado é de que o “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. O autor complementa “marketing significa trabalhar com mercados, os quais, por sua vez, significam a tentativa de realizar as trocas em potencial com o objetivo de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos”³³.

O profissional de marketing tem como missão

analisar, planejar e implementar programas que produzirão um nível desejado de transações com mercados-alvo específicos [...] é a atividade de regular o nível, o

³² GALINDO, Daniel. Comunicação mercadológica em tempos de incertezas. São Paulo: Ícone Editora, 1986.

³³ *Ibid.*, p. 33.

tempo e o caráter da demanda, de tal modo que ajude a empresa a atingir seus objetivos (KOTLER, 1980, p. 34).

Isto é, o marketing é o meio pelo qual podemos impulsionar as vendas para os públicos desejados e controlar a demanda. Todavia, a venda e o marketing são conceitos distintos, enquanto a venda foca nas necessidades da organização, no produto, o marketing foca nas necessidades do consumidor (KOTLER, 1980, p. 42-43):

o conceito de marketing é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização.

No marketing, o lucro da organização vem da satisfação do consumidor com a troca realizada, é ele quem determina o que será produzido pelas instituições, ele está no comando (KOTLER, 1980). O caminho para se estabelecer uma estratégia de marketing é “segmentação de mercado, posicionamento de mercado, estratégia de entrada no mercado, estratégia do composto de marketing e estratégia de tempo”³⁴.

Para Kotler (1980, p. 390) a comunicação eficiente de marketing demanda:

1. a especificação da audiência visada; e 2. a determinação dos canais mais importantes para atingir essa audiência. O terceiro passo é o de planejar as mensagens sobre o produto que sejam adequadas à audiência e aos canais.

Em *Marketing 3.0*, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, sem paginação) atualizam o conceito,

ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

O marketing começou a enfrentar mudanças nos anos 80, como escreve Galindo (2009), quando se iniciou a substituição da produção para consumo pela produção do consumo, é o princípio da desmassificação. Se pensarmos que o marketing foi concebido para as mídias de massa, fica nítido porque a área foi tão afetada, “essa é uma *indústria construída*

³⁴ Ibid., p. 95.

com base na *mídia* e nos *mercados de massa*, isso pressupõe uma mudança dramática” (ROTHENBERG³⁵ *apud* RAPP; COLLINS³⁶, 1991, p.12 *apud* GALINDO, 2009, p. 221).

Sob a perspectiva da área de comunicação, em especial, o termo comunicação mercadológica se deu diante das exigências de mudança da sociedade.

Surge a comunicação integrada de marketing, trazendo em seu bojo todas as virtudes de um novo processo, para enfrentar os novos tempos. Talvez, devemos recordar aqui, que não existe nada de novo debaixo do sol, no entanto os consumidores estão mudando, a mídia está mudando, a sociedade está mudando, as empresas estão mudando, as tecnologias estão em constante estado de mudança, logicamente com os processos comunicativos que permeiam as relações produção/consumo não seria diferente, aliás, compreender o papel da comunicação integrada de marketing, significa resgatar a importância da comunicação para as Instituições, para a sociedade e para este novo mundo (GALINDO, 2009, p. 218).

A sugestão de mudança de nomenclatura não objetiva simplificar ou reduzir o marketing, a área tem sua importância comprovada através de diversas pesquisas. O uso de comunicação mercadológica ou comunicação integrada de marketing, como preferir, tem como objetivo intensificar a preocupação com o diálogo, relacionamento, conceitos fundamentais para a comunicação. Busca-se, dessa forma, estar atento às mudanças pelas quais as pessoas e os mercados passam.

1.2 Comunicação Digital

A partir do contexto e das peculiaridades da comunicação organizacional acima trabalhados, partimos para uma reflexão sobre as diversas mudanças tecnológicas que ocorreram e permanecem transformando a nossa sociedade.

Vivemos a era digital, que pode ser caracterizada também como a sociedade em rede (CASTELLS³⁷, 2003 *apud* KUNSCH, 2014), a pós-modernidade, a modernidade pós-industrial, a modernidade líquida, a hipermodernidade, entre outras definições (SANTAELLA, 2011³⁸ *apud* CORRÊA; DREYER, 2014).

Para Castells (2003 *apud* KUNSCH, 2014, p. 38) a sociedade em rede se organiza em torno da internet, “a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação

³⁵ Entrevista concedida por Randall Rothenberg a um programa de televisão.

³⁶ RAPP, Stan; COLLINS, Tom. Quinta geração do marketing. Maximarketing II. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1991.

³⁷ CASTELLS, M. A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Trad. de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

³⁸ SANTAELLA, Lucia. Entrevista concedida ao site da UNISINOS em 20/11/2011. Disponível em <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/504504-nao-ha-divorcio-entre-a-evolucao-biologica-humana-e-a-revolucao-tecnologica-entrevista-especial-com-lucia-santaella>. Acesso em 23/06/2013.

que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial”. Kunsch (2014, p. 37) confirma “as tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida”.

Contudo, como defende Mainieri (2011), as tecnologias, especialmente a internet, não são apenas as maravilhas apresentadas, muito menos são ambientes isentos de preconceitos, retratam muitas vezes o que acontece em nossa sociedade.

É necessário cautela para que não nos deixemos levar por ideais utópicos que acabam por limitar nossa visão do que está imbricado implicitamente nas inter-relações entre novas tecnologias, indivíduo e sociedade. Correríamos o risco de alimentar uma visão míope e estreita desse universo (MAINIERI, 2011, p. 534).

Podemos pensar ainda nas mudanças macroeconômicas que aconteceram paralelamente ao surgimento das tecnologias da informação e da comunicação. Cardoso (2006) enumera a globalização, a abertura econômica, processos de privatização, aumento de produtividade, aceleração de competitividade e revolução tecnológica.

Fazem-se necessárias novas abordagens face aos vários acontecimentos que estamos vivenciando: violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, epidemias, multiculturalismo, novas competências etc. (KUNSCH, 2014, p. 36).

Diversos autores já escreveram sobre essas transformações nas sociedades, esta pesquisa focará na comunicação organizacional na era digital, conseqüentemente, na comunicação digital.

Pensar a comunicação de uma empresa na contemporaneidade pressupõe compreender algumas das características de uma sociedade digitalizada, como a rede, a arquitetura de relações, os fluxos, o espaço, o tempo, o poder e tudo que, até hoje, vem configurando outras formas de relações, como aquelas que se dão através das plataformas de mídia social digital e que são dotadas de interação, simetria, integração, convergência, não linearidade, entre muitas outras características (CORRÊA; DREYER, 2014, p. 2-3).

Como complementa Kunsch (2014, p. 39) “pensar a comunicação hoje nos remete a analisar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as implicações decorrentes”. Corrêa (2005, p. 102) diante dessas variáveis define a comunicação digital:

Conceituamos comunicação digital de *per si* como o uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes,

para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações.

Enquanto que Kunsch (2014, p. 46) define que

a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, na web 2.0, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Twitter etc.

Essa comunicação, todavia, só faz sentido se estiver associada à estratégia de comunicação da organização, pois é ela que garante o sucesso do relacionamento com os públicos (CORRÊA, 2005). É importante vislumbrar que “nem todo o processo comunicacional de uma organização é digital ou digitalizável, e nem toda TIC é adequada à proposta de Comunicação Integrada de uma dada organização”³⁹. Por isso, antes de seguir para a definição de estratégias da comunicação digital é preciso olhar para a comunicação integrada da organização.

“Temos, portanto, que definir e desenvolver no ambiente da Comunicação Organizacional o plano de comunicação digital integrada, baseado e sustentado pelo próprio plano de comunicação estratégica integrada”⁴⁰. Tendo a clareza de que

a internet é um meio para um fim e não um fim em si mesma. Reconhecer essa diferença é igual à compreensão da sociedade sobre o telefone, que se tornou uma aplicação fundamental por facilitar a comunicação e não porque era apenas uma inovação tecnológica (CORRÊA, 2005, p. 106).

A lógica que guiava o planejamento e a produção da comunicação mudou, “o que temos é uma revolução no conteúdo, uma mudança radical no estatuto da comunicação que migra de uma lógica da oferta para uma lógica da demanda” (MANIERI, 2011, p. 535). Inverte-se “a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor” (KUNSCH, 2014, p. 46).

Kunsch identifica que “com a internet a formação de públicos virtuais é uma constante e incontável” (2007, p. 45). O que nos leva a concluir que “fazer comunicação nas organizações na era digital é muito mais complexo do que se possa imaginar”⁴¹.

³⁹ Ibid., p. 102.

⁴⁰ Ibid., p. 102.

⁴¹ Ibid., p. 50.

A propósito das estratégias para a execução de uma comunicação digital, elas não se limitam ao estabelecimento de um sítio na internet, a uma página nas mídias digitais⁴² ou mesmo a mera reprodução dos conteúdos pensados para o analógico no digital, essas “são visões inadequadas e reducionistas para uma proposta muito mais fundante” (CORRÊA, 2005, p. 101). Apesar de ainda acompanharmos instituições que replicam o modelo e o padrão analógico nas mídias digitais, “as experiências são apenas transposições do tradicional para o digital” (MANIERI, 2007, p. 530).

Apresentamos, inicialmente, a filosofia da comunicação organizacional integrada proposta por Kunsch (2003, 2008), (Figura 1), mas o modelo não contempla a comunicação digital, Corrêa (2005) fez, portanto, uma adaptação e acrescentou a comunicação digital dentro das modalidades que guiam as ações integradas de comunicação das organizações.

A comunicação digital integrada é construída a partir de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista para as três grandes vertentes da Comunicação Integrada – Institucional, Interna e Mercadológica – e de seu cotejamento face ao público a que se dirige e ao nível de eficácia ampliado caso a ação seja executada por meio do uso das TICs (CORRÊA, 2005, p. 102).

A autora sugere que se continue a pensar nas estratégias de comunicação no âmbito de cada modalidade tradicional da comunicação organizacional integrada, contudo, é preciso levar em conta o quão mais eficaz poderia ser aquela ação se a mesma fosse feita através da comunicação digital (CORRÊA, 2005).



Figura 3. Comunicação Digital Integrada (CORRÊA, 2005, p. 102).

⁴² Conceito mídias digitais: “São quaisquer tecnologias ou práticas *on-line* que permitem o compartilhamento de conteúdo, opiniões, ideias, experiências e mídias, possibilitando conversações sobre o que é relevante. Destaquem-se os termos ‘compartilhamento’ e ‘conversações’, transformadores do modo tradicional de comunicação” (CORRÊA, 2009, p. 164).

Corrêa (2005, p. 107) discorre sobre as características da comunicação digital que precisam ser consideradas para o estabelecimento das estratégias,

a hipertextualidade – a capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si; a *multimedialidade* – a capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som; e a *interatividade* – a possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital.

Cabe também acrescentar as características enfatizadas por Kunsch (2014, p. 541), “fluxo de informação não linear, correlacional, contextualizado e interacional. Aqui reside o caráter dialógico e recursivo da comunicação organizacional”.

Ou ainda que “em tempos de novas mídias é difícil conceber qualquer ação de comunicação associada a variáveis como cronologia, duração e segmentação por conta da velocidade de transmissão da rede” (SONDRÉ⁴³, 2007 *apud* CORRÊA, 2008, p. 310).

Mas, “não adianta as organizações utilizarem simplesmente as poderosas armas das novas tecnologias de informação e da comunicação, por modismos, sem antes terem consciência das bases que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais” (KUNSCH, 2007, p. 40). Os públicos não estão interessados apenas em saber se a organização está nas mídias digitais, o interesse não é na tecnologia e, sim, no relacionamento que é possível pela comunicação (KUNSCH, 2014).

O maior desafio às organizações e aos departamentos de comunicação é a absorção da nova cultura digital e o entendimento dos novos parâmetros informacionais impostos pela internet.

Hoje a relação organização/tecnologias digitais/comunicação tem como um dos pontos mais sensíveis a adequação de ritmos: a rapidez da inovação digital e as diferenças em sua absorção e implementação por parte da organização (delimitada pela estrutura) e dos públicos (motivados pelo protagonismo adquirido). Tal adequação exige das organizações e dos profissionais de comunicação novos posicionamentos e conhecimentos, muita flexibilidade e criatividade no planejamento e na gestão dos processos comunicacionais (CORRÊA, 2009, p. 163).

A adaptação das organizações cria condições para

um campo de inovações, criatividade e dinamismo e também toda uma sucessão de posicionamentos, usos e escolhas que acabaram por criar incompreensões,

⁴³ Sodré, Muniz. (2007). Anotações em palestra “Epistemologia da Comunicação”, proferida em 29/03/2007 como aula inaugural do PPGCOM – ECA-USP.

inadequações e entraves no desenvolvimento da rotina comunicacional nas empresas (CORRÊA, 2005, p. 97).

As tecnologias da informação e comunicação exigem dos profissionais persistência ou, como escreve Corrêa (2009), resiliência. “Estamos vivenciando um processo longo, adaptativo e diretamente vinculado ao *timing* de cada empresa e respectivos ambientes” (CORRÊA, 2005, p. 109).

Por fim, em seu artigo *Comunicação digital: uma questão de relacionamento com públicos*, Corrêa (2005) sugere alguns patamares na busca da eficácia da comunicação digital que podem servir, em nossa leitura, como uma auto avaliação para as organizações.

- comunicação digital zero: refere-se a uma visibilidade genérica e unidirecional no ambiente digital, voltada para qualquer público sem identificação e oferecendo um conteúdo linear e estático, sem qualquer possibilidade de aprofundamento ou correlação;
- eficiência comunicacional: refere-se ainda a uma visibilidade genérica com um maior cuidado no tratamento do conteúdo das mensagens. A empresa define um sistema computacional de gestão das informações, possibilitando a organização hierárquica dos dados para produzir correlações e conseqüentemente significados, sua representação semântica associada à subjetividade e significação junto aos públicos, e a inclusão de maiores cuidados com os aspectos de identidade visual, arquitetura e design, aumentando as possibilidades de percepção por parte dos públicos. Neste patamar ainda não se definem com clareza as diferenças entre os públicos estratégicos;
- eficiência comunicacional em transição: aqui já podemos identificar diferentes públicos estratégicos e o uso paulatino de sistemas de representação bidirecionais, que permitem o diálogo e a interação. Existem planos específicos de geração e troca de mensagens de formas diferenciadas para cada ação e uma definição da identidade visual e da arquitetura da informação que apoia esta construção de relacionamentos com os públicos (CORRÊA, 2005, p. 110).

Percebe-se que a autora não conceituou a eficácia comunicacional, último estágio do desenvolvimento da comunicação digital, por afirmar que a sociedade está em processo de transição, isso é, ainda adaptando-se e estabelecendo as rotinas necessárias nas organizações perante as novas tecnologias da informação e da comunicação, mas definiu os requisitos para essa eficácia:

as informações digitalizadas – mensagens, conteúdos – passam pelo crivo de pessoas, entrando no mundo real; conseguem produzir conhecimento no público focado; produz aplicações pragmáticas e conectadas com o mundo real; ocorre a interação do usuário com a interface como parte da experiência; gera competências e capacidade de aplicação do conhecimento em diferentes situações do mundo real (CORRÊA, 2005, p. 110).

Sintetizando, a comunicação digital exige das organizações: planejamento da comunicação organizacional integrada; entendimento das características das tecnologias de

informação e comunicação; reflexão sobre o quanto determinada mensagem, ação de relacionamento, pode ser mais eficaz nas mídias digitais e a calma para se adaptar a todas essas mudanças, é um processo longo e exige persistência dos profissionais.

Quanto às características específicas da comunicação digital: o processo nas mídias é interativo, as pessoas recebem e enviam mensagens às organizações; não é possível controlar os públicos na internet, eles se formam continuamente e tem demandas elevadas de relacionamento; a hipertextualidade oferece novas possibilidades na conexão de materiais digitais; a multimedialidade abre espaço para a criatividade, não existem limites na escolha dos suportes; a velocidade de transmissão das mídias digitais dificulta o estabelecimento de variáveis como cronologia, duração e segmentação para as ações.

2. COMUNICAÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO

No primeiro capítulo escrevemos sobre a comunicação nas organizações e o modelo da comunicação organizacional integrada desenvolvido por Kunsch (2003, 2008). Partindo desse modelo, observamos uma complexificação das teorias que abordam a comunicação organizacional, em que o fenômeno comunicacional passa a ser compreendido como constituinte da organização, a organização passa a ser compreendida como comunicação.

A análise da comunicação como um fenômeno que ocorre ‘nas’ organizações é predominantemente funcionalista [...] Esta conceituação toma a comunicação como uma variável, um elemento das organizações, alguma coisa que ocorre dentro da estrutura organizacional (CASALI, 2006, p. 35).

A comunicação nas organizações tem como metáfora o container, como se a organização fosse a caixa, o espaço, e a comunicação estivesse ali contida, inserida.

A relação *containment* trata a comunicação como algo ligado a uma estrutura materialista organizacional, em que os elementos funcionais e estruturais são críticos para a manutenção do ‘recipiente’ organizacional (MARCHIORI, 2009b, p. 4).

Mas, as organizações não são containers apenas da comunicação (MARCHIORI, 2009b). Pode-se olhar a comunicação como processo constitutivo das organizações, numa visão interpretativa, o que os pesquisadores denominam, primordialmente, comunicação como organização. “As diferentes concepções da comunicação organizacional podem ser reunidas sob duas noções básicas: ‘comunicações nas organizações’ e ‘comunicação como organização’” (CASALI, 2006, p. 34).

Deetz⁴⁴ (2001) afirma que “o conceito de ‘comunicação como organização’ engloba a compreensão da comunicação organizacional como um processo ‘organizante’ realizado por interações simbólicas” (*apud* CASALI, 2006, p. 39).

McPhee e Zaug⁴⁵ (2000, p. 1) entendem que as organizações são ‘constituídas comunicativamente’. Eisenberg e Riley⁴⁶ (2001, p. 293), pesquisadores da área de

⁴⁴ DEETZ, S. *Conceptual foundations*. In: Jablin, F. M.; Putnam, L. L. (Ed.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001. p.3-46.

⁴⁵ MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. *The communicative constitution of organizations: a framework for explanation*. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, San Francisco. Anais... San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.

⁴⁶ EISENBERG, E.; RILEY, P. *Organizational culture*. In: JABLIN, F.; PUTNAM, Linda (Eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. p. 291-322.

comunicação, começaram a explorar organizações como ‘entidades sociais [...] constituídas em interação’. May e Mumby⁴⁷ (2005, p. 5) chamam a atenção para o fato de pesquisadores que estudavam ‘comunicação e organizações’, passarem a examinar ‘como o processo comunicativo constitui [a] organização’. Nesse embate, organização e comunicação emergem como questões indissociáveis na arena organizacional (*apud* MARCHIORI, 2010a, p. 149).

A ‘comunicação como organização’ sugere que a sociedade e as organizações são interativas, dialógicas e possuem comunicações emergentes, “concebe a organização como um conjunto de significações, como uma realidade social que emerge pela comunicação” (CASALI, 2006, p. 40). Essa perspectiva “removeu o rótulo de variável privilegiando a comunicação como constitutiva do processo de organizar” (MUMBY⁴⁸, 2007 *apud* KUNSCH, 2009b, p. 69).

Cabe reforçar que “não significa que comunicação e organização sejam equivalentes, visto que a noção de equivalência pressupõe duas entidades a serem iguais” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN⁴⁹, 1996 *apud* CASALI, 2006, p. 54). Elas se complementam e se necessitam mutuamente, a comunicação tem seu espaço, porque a organização tem seus objetivos, uma não funciona e não existe sem a outra (MARCHIORI, 2008; CASALI, 2010). A comunicação é a “ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança. Portanto, uma empresa é comunicação.” (MARCHIORI, 2008b, p. 222).

Mesmo Kunsch (2006, p. 25) que consolidou suas pesquisas sob o olhar da comunicação nas organizações reconhece em seus artigos mais recentes que

a comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por seres humanos que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional. Só assim elas conseguirão sobreviver e atingir seus objetivos num contexto de diversidade e de transações complexas. Sem comunicação as organizações não existiriam. Há uma equivalência entre comunicação e organização.

A pesquisadora relembra que a organização são as pessoas, são elas que através de reuniões, conversas, interações, definem os objetivos e metas das instituições, e que esses ambientes são complexos no sentido de existir uma diversidade de pensamentos, “sem comunicação as organizações não existiriam” (KUNSCH, 2014, p. 52). Casali (2006)

⁴⁷ MAY, S.; MUMBY, D. (Eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.

⁴⁸ MUMBY, Dennis K. *Organizational communication*. In: RITZER, George (Ed.). *Encyclopedia of sociology*. New York: Blackwell Publishing, 2007.

⁴⁹ PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAMPMAN, P. *Metaphors of communication and organization*. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Ed). *Handbook of organization studies*. London; Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. P.375-408.

compara as organizações com romances e novelas em que diversas narrativas coexistem e dão sentido à história, uma não substitui a outra.

Com o objetivo de organizar as diferenças entre a comunicação nas organizações e a comunicação como organização, Casali (2006) criou uma figura explicativa apresentada a seguir.

	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
	COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES	COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO
Visão das Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Unidade • Máquina ou coletivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de interações • Construção Social
Visão da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Variável dependente da estrutura organizacional • Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Elemento constitutivo das relações sociais • Transação
Relação comunicação - organização	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Container</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção • Equivalência
Importância da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo “organizante”
Foco de análise da comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagens • Canais • Redes • Relações sociais e clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos simbólicos de estruturação coorientação e legitimação das ações sociais
Síntese	Comunicação Informativa	Comunicação Constitutiva

Figura 4. Comparativo entre comunicação nas organizações e como organização (CASALI, 2006, p.43).

A comunicação como organização dá atenção para a maneira como a comunicação constitui a organização, ou seja, como através do relacionamento, da troca entre as pessoas acontecem processos que vão constituindo a organização. E se existe aquele questionamento, mas o que vem antes, a comunicação ou a organização? Casali (2006) defende que os processos são isomórficos, acontecem ao mesmo tempo, paralelamente, um não se sobrepõe ao outro. Taylor⁵⁰ (2004) atesta que “a comunicação está na organização, assim como a organização está na comunicação” (*apud* CASALI, 2006, p. 54).

⁵⁰ TAYLOR, J. R. *Is organization communication a discipline?* Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, Amsterdam: v. 32, p.3-9, Jaargang, 2004.

Dentro da classificação de comunicação como organização existem diversas subdivisões, teorias que os pesquisadores desenvolveram para problematizar a visão constitutiva da comunicação.

Linda Putnam, Nelson Philips e Pamela Champan⁵¹ (2004, p. 81-106 *apud* KUNSCH, 2009b, p. 69-70) fazem uso de metáforas para tentar compreender a comunicação organizacional:

1- Conduíte: as organizações tratam a comunicação como um contêiner / recipiente para transmitir informações e a veem simplesmente como instrumento e de forma *liner*; 2- Lente: a comunicação passa por um processo de filtragem, podendo ser distorcida e manipulada pelas pessoas nas organizações; 3- *Linkage*: estudo das redes e de seus papéis; 4- Performance: foco na interação social e nos significados compartilhados, sendo as narrativas contadas e vivenciadas entre emissores e receptores; 5- Símbolo: emerge da cultura organizacional, funcionando a comunicação como bens simbólicos, ritos, valores, representações etc.; 6- Voz: forma de expressão ou supressão das vozes pelos membros das organizações, dizendo também respeito às vozes dominantes, distorcidas, diferentes e mesmo à questão do acesso à voz; 7- Discursos: evidencia a comunicação como conversação e linguagem, além dos atos discursivos e das práticas discursivas em geral (*apud* KUNSCH, 2009, p.69-70).

A mesma organização pode se enquadrar em mais de uma metáfora proposta pelos autores, porque não serem visões excludentes.

Baldissera (2009a) reflete sobre a comunicação organizacional sob o olhar do paradigma da complexidade de Morin⁵² (2000a, 2000b, 2002).

Reconhecer que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Exige olhar para além das manifestações organizadas, aparentemente coerentes de modo a atentar para, entre outras coisas: a dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica (outros sistemas e subsistemas); e os processos recursivos (BALDISSERA, 2009a, p. 117).

Não se pode limitar a comunicação organizacional ao que é planejado, enquadrado pela organização, existe uma importante comunicação que acontece entre pessoas, o diálogo, o *happy hour*, o que se denomina a rede informal. Diante disso, o autor segmenta a comunicação organizacional em: organização comunicada, que diz respeito à “fala oficial,

⁵¹ PUTNAM, Linda L.; PHILIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et al.; CALDAS, Miguel et al. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p. 77-125.

⁵² MORIN, Edgar. Meus demônios. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a; MORIN, E. Ciência com consciência. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000b; MORIN, E. O método 4. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

planejada”; organização comunicante que “contempla toda a comunicação que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos – pessoas/públicos – estabelecem com a organização”; e a organização falada que é a comunicação informal, “que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009a, p. 117-119).

Baldissera (2009a, p. 120) constata que pensar a comunicação organizacional sob esse olhar parece ser mais fértil,

seja para assumir a incerteza como presença, para respeitar e fortalecer a diversidade (possibilitar que se realize / manifeste), fomentar lugares de criação e inovação, potencializar o diálogo e os fluxos multidirecionais de comunicação, reconhecer as possibilidades de desvios de sentido e compreender a alteridade como força em disputa de sentidos, dentre outras coisas.

Do entendimento do não controle completo da comunicação organizacional, temos Marchiori (2010a) que parte do pressuposto de que comunicação é um processo.

Processo envolve atividades de maneira ininterrupta, ou seja, não se determina começo, meio e fim [...] os processos permitem a constituição de uma realidade, para o que torna-se premente a prática da comunicação (MARCHIORI, 2010a, p. 2).

Sob esse viés, as informações apenas não servem, as interações são necessárias, pois são elas que moldam e negociam significados (MARCHIORI, 2010a).

A comunicação como constitutiva requer ainda o entendimento de que inúmeras realidades existem dentro de um mesmo espaço e fazem sentido para aquele grupo que daquela realidade participa [...] aquela realidade é identificada como válida para as pessoas que nela convivem e por ela transitam (MARCHIORI, 2010, p. 5-6).

Portanto, “a comunicação como processo abrangente e formativo, propicia maior desenvolvimento às organizações, acresce capacidade às pessoas e estimula o conhecimento, modificando estruturas e comportamentos” (MARCHIORI, 2010a, p. 9). As pessoas são o centro da comunicação organizacional olhada como processo.

Já Deetz (2004, p. 5, tradução nossa) reconhece três diferentes formas de conceituar comunicação organizacional:

desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade/especialização do departamento de comunicação; comunicação organizacional como um fenômeno que acontece nas organizações, interdisciplinar; comunicação como uma forma de explicar as organizações. Comunicação organizacional não é um fenômeno com diferentes explicações, mas, sim, cada forma de explicação pode conceituar fenômenos diferentes.

Casali e Taylor (2010) apresentam a concepção de comunicação organizacional da Escola de Montreal. Os acadêmicos de tal Escola trabalham com o termo organização na comunicação, isso porque, entendem que “uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (CASALI; TAYLOR, 2010, p. 73). É proposta “uma análise focada em como a realidade é construída nas conversas cotidianas dos indivíduos à medida que estes realizam suas tarefas diárias” abordagem que a Escola denomina texto-conversaço (CASALI; TAYLOR, 2010, p. 75).

Para Deetz (2004, p. 4, tradução nossa), o que devemos nos perguntar sobre essas pesquisas não é “O que é comunicação organizacional?” e, sim, “O que nós vemos ou o que nós podemos fazer se pensarmos na comunicação organizacional de um jeito ou de outro?”. Ele complementa que ao contrário da busca por uma definição o objetivo deveria ser compreender as opções disponíveis, “ao invés de matar o pássaro e seguir com a dissecação, talvez devêssemos vê-lo voar um pouco” (DEETZ, 2004, p. 4, tradução nossa).

Como também defende Kunsch (2014, p. 44)

todos esses paradigmas constituem opções teóricas e metodológicas possíveis para estudar e compreender a riqueza e a profundidade dos diversos sentidos da abrangência da comunicação nas e das organizações. São perspectivas muito válidas tanto para as pesquisas acadêmicas como para as práticas da comunicação organizacional.

Casali (2006, p. 43-44) sustenta que

as noções de ‘comunicação nas organizações’ e ‘comunicação como organização’ não são dimensões excludentes, ao contrário, estas percepções parecem ser complementares. Todavia, o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas. Afinal, todo sistema é maior do que a soma de suas partes. Uma compreensão abrangente da comunicação organizacional, além de integrar as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”, supera dicotomias paradigmáticas captando a dinâmica existente entre o mundo material e social, bem como entre as forças de ordem e mudança.

A comunicação nas organizações tem um viés mais objetivo enquanto que a comunicação como organização busca uma explicação mais subjetiva, ambas não se anulam, não se contradizem, pode-se pensar nelas de forma complementar.

A dimensão objetiva da comunicação organizacional é observada em um ambiente material e social no qual o trabalho é realizado, onde as pessoas lidam com questões objetivas. Concomitantemente, a comunicação organizacional também inclui uma dimensão subjetiva na qual a realidade material/social é interpretada. Realidade esta

que é construída e reconstituída pela linguagem, pelos processos de produção de significado e por tantos outros meios cognitivos e subjetivos. [...] Processos subjetivos e objetivos ocorrem simultaneamente, e a comunicação organizacional é um fenômeno singular que transita e conecta estes dois universos (CASALI, 2006, p. 55).

Pensa-se, portanto, que a comunicação constitui e está constituída na organização, constitui, pois é pela comunicação que acontecem as interações, processos de significação e (re)significação e, ao mesmo tempo está constituída, porque participa de todos os processos, objetivos do fazer da organização, que buscam o atingimento das metas.

Concordamos com o argumento de Casali (2006, p. 54) de que a

comunicação organizacional é um fenômeno único porque faz referência a um único objeto, o processo de comunicação organizacional em si mesmo, ou seja, intrínseca capacidade “organizante” da comunicação. Cada vez que os indivíduos comunicam, organizam e ao mesmo tempo cada vez que organizam, comunicam.

Citando Taylor e Cooren⁵³ (1997), Casali (2006, p. 54) questiona a possível redundância do termo “uma vez que não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique”, mas ela conclui que “parece que comunicação organizacional é um termo cuja redundância enfatiza a intrincada conexão entre comunicação e organização. [...] a necessária redundância da expressão chama a atenção para o fato de que estes termos são indissociáveis”.

Diante do exposto pelos pesquisadores, é possível ainda estudar e compreender como a comunicação que constitui a organização constitui a cultura organizacional. Tal discussão será nosso foco a seguir.

2.1 Cultura

Sobre a origem do termo cultura, Lima (2005, p. 21) explica que o mesmo é

original do latim, aparece no século XIII com o sentido de ação de cultivar a terra e, posteriormente, de estado da terra cultivada. Mais tarde encontraremos o sentido de cultura como a faculdade de desenvolver artes, letras, conhecimentos e ciências. Este sentido figurado do termo vai se concretizar no século XVIII, quando ele se liberta de alguns complementos e passa a designar a educação do espírito. Usado no singular, ele se reportava à cultura da humanidade, refletindo o universalismo.

⁵³ TAYLOR, J. R.; COOREN, F. *What makes communication 'organizational'?* *Journal of Pragmatics*, v.27, n.4, p. 409-438, 1997.

Cultura tem suas raízes teóricas, de acordo com Fleury (2005, p. 39), na antropologia, na psicanálise e na política. A primeira e mais evidente é a antropologia que discute o motivo de determinado grupo agir de certa maneira, “o antropólogo se pergunta o porquê disso, e é assim que ele começa a chegar às raízes do conceito de cultura”⁵⁴. A psicanálise ressalta a importância dos processos subjetivos, o indivíduo, enquanto que a política considera que “a cultura pode expressar relações de dominação, ou mesmo ocultá-las”⁵⁵.

O conceito de cultura foi além da antropologia e hoje se utiliza a palavra cultura em diferentes áreas de conhecimento.

As pessoas parecem concordar conosco, antropólogos: a cultura está em todos os lugares. Imigrantes a possuem; grandes empresas a possuem, jovens a possuem, mulheres a possuem e mesmo homens comuns de meia-idade parecem possuí-la, todos nas suas versões particulares (HANNERZ⁵⁶, 1996, p. 30 *apud* BARBOSA, 2013, p. 61).

O senso comum entende que a “cultura se refere às artes, às ciências, à literatura, à erudição, à instrução, englobando conhecimentos, objetos e capacidades que determinadas pessoas – as cultas – têm” (LIMA, 2005, p. 22).

A definição de cultura se adapta e varia de acordo com quem a está utilizando,

as conceituações que proliferaram com o correr do tempo apresentam variações de acordo com a finalidade ou natureza da pesquisa. Isto é, os autores enfatizam e explicitam aspectos da definição de cultura, conforme sua disciplina acadêmica ou o seu interesse específico de estudo (ALVES, 1997, p. 3).

Barbosa (2013) afirma que a antropologia não deseja reivindicar autoria ou mesmo propriedade sob o conceito de cultura, mas demanda reflexão sobre a origem e cuidado ao utilizar o mesmo.

Devemos ter consciência da diferença da popularização de um conceito egresso de uma disciplina acadêmica e cujo uso guarda pouca referência com seu sentido original, com as possibilidades que o conceito oferece no sentido de análise e compreensão da vida social (BARBOSA, 2013, p. 63).

Fleury adverte que “o tema guarda uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores” (1996, p.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 39.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 42.

⁵⁶ HANNERZ, U. *Transnational connections*. Londres: Routledge, 1996.

15). Schein (2007, p. 31) reforçando tal advertência escreve que “o maior perigo ao se tentar entender a cultura é o de super simplificá-la”.

Cultura vem sendo discutida nos últimos 25 anos e existem diversas linhas e entendimentos (SCHEIN, 2009), o que faz com que o estudo da cultura seja desafiador, devido à variedade de autores e escolas. Mencionaremos nesta pesquisa alguns dos principais pesquisadores e suas definições de cultura.

Cultura foi definida pela primeira vez de maneira similar ao que conhecemos hoje por Edward Tylor (1871 *apud* LIMA, 2005, p. 22) “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e quaisquer capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade”. O conceito de Tylor, de acordo com Barbosa (2013), conquistou a atenção da antropologia, mas, não estabeleceu a partir dali uma coesão de pensamento entre os antropólogos quanto ao conceito, a “trajetória foi acompanhada de uma oscilação entre momentos consensuais e outros de contestação e heterogeneidade em sua definição”⁵⁷.

Na década de 50, Leslie White⁵⁸ (1959) propôs a cultura como o objeto da antropologia, “a qual consistia no simbólico”, em oposição aos pesquisadores das décadas de 30 e 40 que definiam a cultura como abstração (*apud* BARBOSA, 2013, p. 64).

Clifford Geertz⁵⁹ (1973), “antropólogo dos mais conceituados da atualidade”⁶⁰, estabelece um novo momento para a discussão da cultura na antropologia quando define “cultura como ‘um sistema de símbolos e significado’ e o homem, um ser amarrado a suas teias” (*apud* SEWELL⁶¹, 1999 *apud* BARBOSA, 2013, p. 65).

Barbosa (2013, p. 67-68) afirma que a cultura refere-se ao simbólico da realidade, é a

capacidade humana de simbolizar e de atribuir significados ao mundo ao seu redor. Cultura é, assim, destituída de conteúdo específico e composta de processos cognitivos de construção de sentido [...] Simbolizar vem ser a aptidão a classificar e ordenar, para instituir os domínios da experiência humana, substituindo o caos, a ausência de sentido, por um mundo inteligível.

Mas, em que momento as discussões sobre cultura chegaram às organizações? Freitas (1991a, p. XVII) sugere que cada década é “marcada por determinada ênfase” nas pesquisas e discussões organizacionais, a década de 80 ficou marcada pela forte discussão da cultura

⁵⁷ *Ibid.*, p.63.

⁵⁸ WHITE, L. *The concept of culture. American Anthropologist, Arlington, v.61, 1969.*

⁵⁹ GEERTZ, C. *A interpretação das culturas.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1973.

⁶⁰ LIMA, 2005, p. 23.

⁶¹ SEWELL, W. H. *The concept of culture. In: BONNELL, V. E.; HUNTE, L. Beyond the Cultural Turn: new directions in the study of society and culture. Berkeley: University of California Press, 1999.*

organizacional. Pode-se atribuir esse interesse ao declínio da produtividade americana e aos ganhos de competitividade dos japoneses (FREITAS, 1991a). Trataremos da cultura organizacional a seguir.

2.1.1 Cultura organizacional

“Pesquisas sobre cultura voltadas para as organizações ganharam importância. Uma ênfase intensificada desde fins da década de 1970 [...] Mas antes desse período já existiam estudos envolvendo, de alguma maneira, cultura e organização desde a década de 1930” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 53). Mayo⁶² (1960) quando realizou os experimentos em Hawthorne, década 30, escreveu sobre o “sistema social irracional” e “sistemas ideológicos simbólicos” (*apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 57-58).

O conceito de cultura possui diversas interpretações e definições, como exposto acima.

Ao focarem a cultura no contexto organizacional, os estudiosos trouxeram essa diversidade e a ampliaram, pois reinterpretaram os conceitos ao aplicá-los nas organizações [...] a cultura passou a fazer parte do repertório das tecnologias de gestão organizacionais, sendo utilizada para vários objetivos (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 53-54).

Smircich⁶³ (1983) sobre “a questão da grande variedade de tratamentos” da cultura organizacional propôs um quadro em que diferenciava “cultura como uma variável da organização, algo que ela tem; a cultura como uma metáfora da organização, o que ela é” (*apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 59).

“A perspectiva da cultura como variável confere instrumentalidade à cultura, [...] algo que pode ser administrado, no sentido de viabilizar a normalização organizacional” (MARTIN; SITKIN; BOEHM⁶⁴, 1985 *apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 59). Tal olhar trabalha com a “metáfora da ‘cola’, que mantém a organização unida. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. [...] variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 61).

A perspectiva da cultura como metáfora trata as organizações

⁶² MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Viking, 1960.

⁶³ SMIRCICH, C. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.28, n.3, p.339-58, 1983.

⁶⁴ MARTIN, J.; SITKIN, S. B.; BOEHM, M. *Founders and the elusiveness of a cultural legacy*. In: FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). *Organizational culture*. London: Sage, 1985. p.99-124.

como expressão de formas e manifestações da consciência humana [...] caberia ao pesquisador ler, interpretar e compreender a cultura, assim como a organização. [...] A linguagem, a identidade, os mitos, os ritos, as histórias, etc., deixam de ser somente artefatos culturais e passam a existir como processos que produzem e formam significações que dão sentido à existência da organização (SMIRCICH, 1983 *apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 62).

Ambas as perspectivas dependem dos pressupostos do pesquisador diante do que é organização, cultura e natureza humana (FREITAS, 1991a). Para uma melhor compreensão a autora apresenta a seguinte figura:

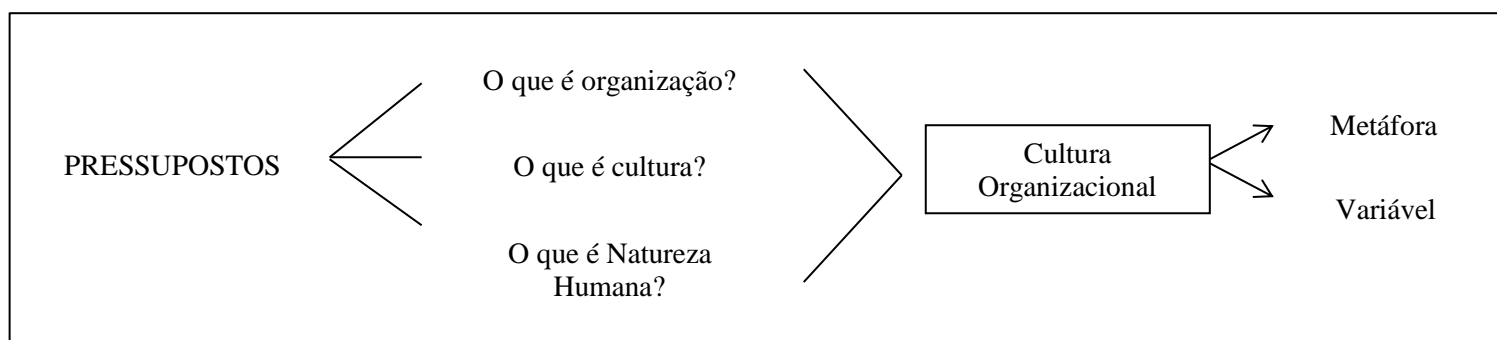


Figura 5. Cultura como metáfora e variável (FREITAS, 1991a, p. 2).

Beyer e Trice⁶⁵ (1986) escrevem que a cultura é a

rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas [e] que permanecem submersas à vida organizacional [...] para criar e manter a cultura estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível [...] esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos (*apud* FLEURY, 1996, p. 19).

Os autores dissertam sobre a importância dos ritos que

consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião [...] os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis (BEYER; TRICE, 1986 *apud* FLEURY, 1996, p. 19).

Existem, segundo os autores, seis tipos de ritos: ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de confirmação, ritos de reprodução, ritos para redução de conflito e ritos de integração (BEYER; TRICE, 1986 *apud* FLEURY, 1996, p. 19).

⁶⁵ BEYER, J.; TRICE, H. *How an organization's rites reveal it's culture. Organizational Dynamics*, 1986.

Edgar Schein (2007, 2009), psicólogo e consultor organizacional, é reconhecido e mencionado internacionalmente no estudo da cultura por possuir trabalhos detalhados sobre o assunto (FREITAS, 1992; MARCHIORI, 2009). Consideramos que Schein (2007, 2009) propõe não apenas uma definição teórica para cultura organizacional como uma metodologia para se compreender a cultura nas organizações, essa pesquisa se apropriará de seus conceitos e reflexões.

Em seu livro *Cultura organizacional e liderança*, Schein (2009, p. 16) escreve que a cultura organizacional é

padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Em *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*, Schein (2007, p. 29) afirma que “a cultura é uma propriedade de um grupo. Onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura”.

É tentador – e, até certo ponto, válido – dizer que a cultura é apenas ‘o jeito como fazemos as coisas por aqui’, ‘os ritos e rituais de nossa empresa’, ‘o clima da empresa’, ‘o sistema de prêmios’, ‘nossos valores básicos’, e por aí vai. Todos esses aspectos são manifestações da cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível em que ela importa. Uma forma melhor de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários ‘níveis’, e que devemos compreender e administrar seus níveis mais profundos (SCHEIN, 2007, p. 31).

Os níveis, por ele mencionado, são os níveis dos artefatos, das crenças e dos valores expostos e das suposições básicas (SCHEIN, 2009). O primeiro nível, dos artefatos, é “o que se vê, ouve e sente enquanto se está por lá [...] a arquitetura, a decoração e o clima, tomando como base a forma como as pessoas se comportam com você e umas com as outras” (SCHEIN, 2007, p. 31). É tudo aquilo que conseguimos enxergar e sentir, por exemplo, a organização dos escritórios em dada organização. Existem paredes entre as salas? O presidente está separado dos demais funcionários? Contudo, “você não sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo que fazem e por que cada organização é construída de determinada maneira” (SCHEIN, 2007, p. 32). Ou seja, o primeiro nível é perceptível, mas demanda maior envolvimento com a organização para se entender e decifrar tal manifestação.

O segundo nível, dos valores, são os valores que governam o comportamento das pessoas, pode ser percebido em documentos oficiais, em conversas com os funcionários, são os valores assumidos formalmente pela instituição. Mas novamente, “você ainda não compreende profundamente” a corporação (SCHEIN, 2007, p. 34).

O terceiro nível, das suposições básicas é a essência da cultura da organização, são os “valores, crenças e certezas apreendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso” (SCHEIN, 2007, p. 35). “As partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis”, isto é, inconscientes, não as notamos claramente (SCHEIN, 2007, p. 36).

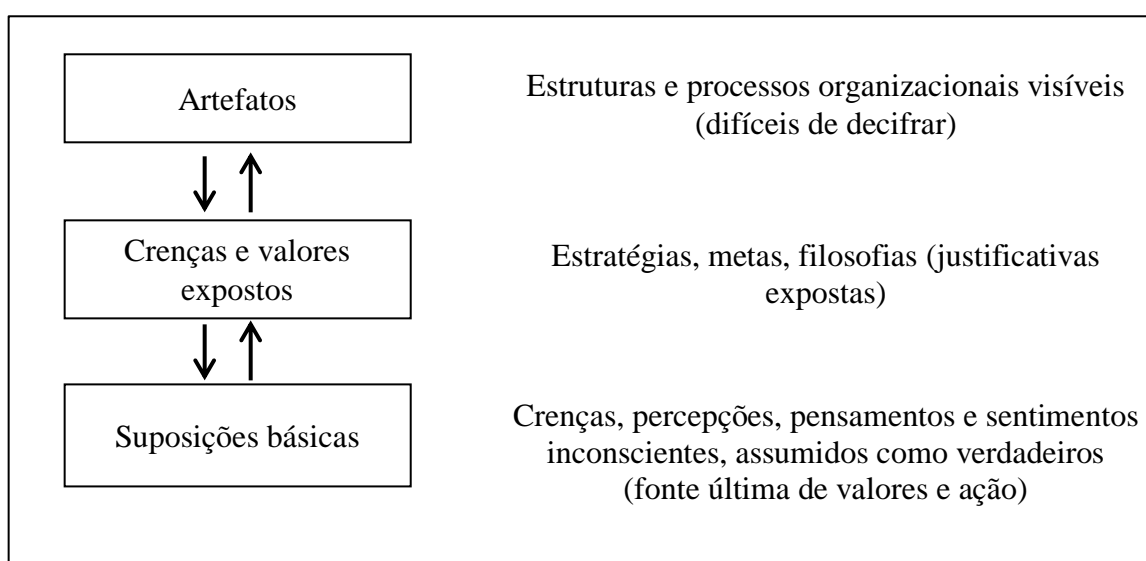


Figura 6. Níveis da cultura organizacional (SCHEIN, 2009, p. 24).

Na descrição do terceiro nível, Schein (2007, p. 35) define que a cultura surge do aprendizado em grupo, tal ponto é fundamental em sua teoria. “Cultura é estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo”⁶⁶. Ainda “a cultura é a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história. É o resíduo do sucesso”⁶⁷. E se é aprendizado em grupo, “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior”, é construção conjunta (SCHEIN, 2007, p. 37).

Schein (2007) organiza as questões, conteúdos, em que a cultura organizacional tem algum impacto.

⁶⁶ Ibid., p.36.

⁶⁷ Ibid., p.45.

<p>QUESTÕES DE SOBREVIVÊNCIA EXTERNA Missão, estratégia, objetivos Meios: estrutura, sistemas, processos Avaliação: sistemas de detecção de erros e de correção</p> <p>QUESTÕES DE INTEGRAÇÃO INTERNA Linguagem e conceitos comuns Identidades e limites do grupo Natureza da autoridade e dos relacionamentos Alocação de recompensas e status</p> <p>CERTEZAS PROFUNDAS Relacionamentos humanos com a natureza Natureza da realidade e da verdade Natureza da natureza humana Natureza dos relacionamentos humanos Natureza do tempo e do espaço</p>

Figura 7. Conteúdo cultura organizacional (SCHEIN, 2007, p. 45).

Os fundadores e/ou os primeiros líderes propõem teorias e soluções para os problemas vividos pelas organizações no início de suas vidas, momento crucial, o que faz com eles sejam fundamentais tanto para o sucesso quanto para o fracasso da empresa (SCHEIN, 2009).

Não podemos negligenciar a tremenda importância da liderança logo no início de qualquer processo grupal [...] à medida que a organização se estabiliza em razão do sucesso na realização de suas tarefas primárias, as suposições do líder tornam-se compartilhadas (SCHEIN, 2009, p. 229).

Schein (2009, p. 127) sugere algumas dimensões que “refletem os pressupostos mais profundos sobre as questões gerais mais abstratas, em torno das quais os humanos necessitam consenso para construir qualquer tipo de sociedade”. Tais categorias podem servir como caminho para a organização das suposições básicas das organizações. São elas:

- Natureza da Realidade e da Verdade: suposições compartilhadas que definem o que é real e o que não é [...] como a verdade é finalmente determinada e se ela é revelada ou descoberta;
- Natureza do Tempo: suposições compartilhadas que definem o conceito básico do tempo no grupo, como o tempo é definido e mensurado, quantos tipos de tempo há e sua importância na cultura;
- Natureza do Espaço: suposições compartilhadas sobre o espaço e sua distribuição [...] tais como grau de intimidade ou as definições de privacidade;
- Natureza da Natureza Humana: suposições compartilhadas que definem o que significa ser humano [...];
- Natureza da Atividade Humana: suposições compartilhadas que definem qual a coisa certa para os seres humanos fazerem em relação a seu ambiente na base das suposições anteriores [...];
- Natureza dos Relacionamentos Humanos: suposições compartilhadas que definem qual é, finalmente, a maneira correta de as pessoas se relacionarem e distribuírem poder e amor [...] (SCHEIN, 2009, p. 128).

No Brasil, Freitas (1991b) analisou 148 artigos e 15 livros que tratam de cultura organizacional, de 1979 a 1989, com o objetivo de organizar as discussões do campo e elencar os elementos mais comuns. São eles:

- valores definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso;
- crenças e pressupostos geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;
- ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa;
- estórias e mitos enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos;
- tabus demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido;
- heróis personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização; Fala-se dos heróis natos e dos criados;
- normas as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não;
- processo de comunicação inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc.. (FREITAS, 1991b, p. 75).

Fleury (1996, p. 22) segue outra linha conceituando cultura organizacional e estabelecendo uma metodologia para o estudo da mesma,

[cultura é] conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Deve-se, (1) pensar no histórico das organizações “recuperar o momento de criação de uma organização [...] o fundador [...] incidentes críticos”⁶⁸; (2) analisar o processo de socialização dos membros, “momento de socialização [...] é crucial para a reprodução do universo simbólico”⁶⁹; (3) estudar as políticas de recursos humanos que “ao mediar a relação entre o capital e trabalho em uma organização [...] desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização”⁷⁰; (4) processo de comunicação que “constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”⁷¹; (5) organização do processo de trabalho

⁶⁸ Ibid., p. 23.

⁶⁹ Ibid., p. 23.

⁷⁰ Ibid., p. 24.

⁷¹ Ibid., p. 24.

“possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho [...] mapeamento das relações de poder” (FLEURY, 1996, p. 24).

Fleury (2005, p. 42) em texto mais recente escreve que a cultura se forma ao longo dos anos “e vai sendo percebido como uma maneira certa de pensar, perceber e se posicionar”. É justamente pela demanda de tempo para se constituir uma cultura que mudá-la depois se torna tão difícil e desafiador, “quanto mais forte é o tecido, mais difícil ele é de ser mudado”⁷². “Devemos desconfiar de quem acha que é possível realizar essas mudanças rapidamente e sem dor nas organizações” (FLEURY, 2005, p. 44). A pesquisadora sugere no mesmo artigo a metáfora da “cebola da cultura” e suas três camadas.

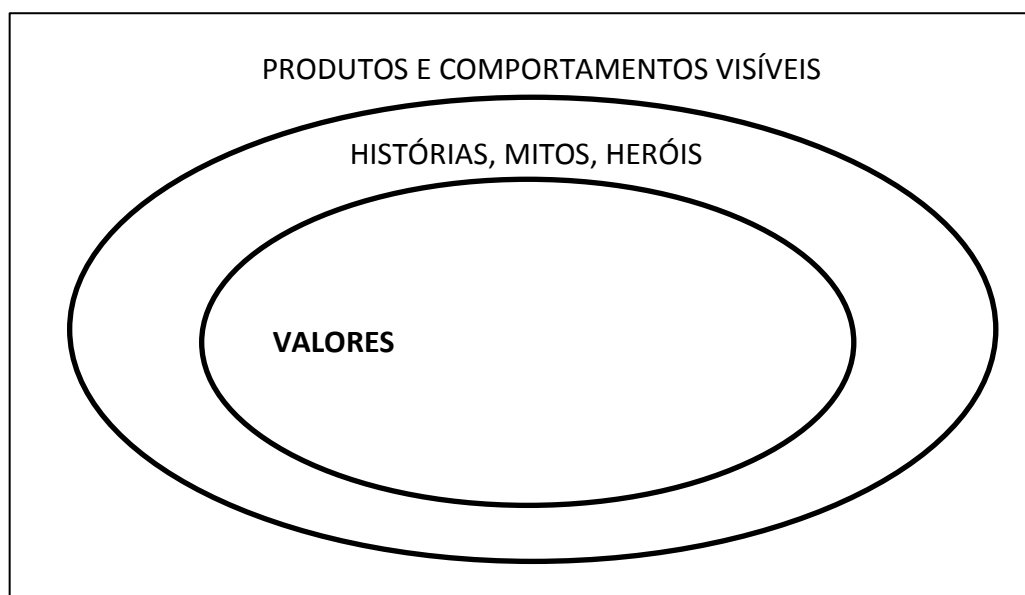


Figura 8. Cebola da cultura organizacional (FLEURY, 2005, p. 43).

A primeira camada comporta os produtos e comportamentos visíveis, “a maneira como as pessoas se comportam, a maneira como as pessoas se vestem [...] nessa camada da cebola, os comportamentos são fáceis de observar, mas difíceis de interpretar” (FLEURY, 2005, p. 43). Na segunda camada os questionamentos “quem são os heróis? Quais são seus rituais?”⁷³, enquanto que os valores concernem “as políticas e práticas organizacionais”⁷⁴.

Carrieri e Leite-da-Silva (2008) defendem separação entre cultura organizacional e cultura na organização. A cultura organizacional entende que a organização é a produtora de sua cultura, “organização e cultura, seriam homogêneas e construídas a partir dos processos

⁷² Ibid., p. 42.

⁷³ Ibid., p. 44.

⁷⁴ Ibid., p. 44.

de gestão, capitaneados por determinados membros organizacionais, focando o nível microssocial da organização” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 67).

Enquanto que a cultura na organização configura-se como os

estudos que tratam a organização como produto de um ambiente macrossocial, composto por sociedade, classes, setor industrial, etc., no qual o ambiente microssocial está inserido. A organização não seria capaz de criar culturas sozinha, seria apenas coprodutora, assim como seus membros (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 67).

Essas são as “duas grandes tendências que marcam os estudos sobre cultura voltados para organizações. [...] a busca pelo controle *versus* a busca pela compreensão do contexto cultural nas organizações” (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p.71).

Esta pesquisa entende que a perspectiva de cultura na organização é mais relevante, pois compreende o ambiente macrossocial e microssocial, sendo que ambos são importantes para a organização. Contudo, acreditamos que tal reflexão não invalida o uso da nomenclatura cultura organizacional.

Fleury (2005, p. 38) acredita “ser importante estabelecer o diálogo entre as diferentes instâncias das manifestações culturais. Não creio ser possível discutir a cultura de uma organização divorciada, isolada do contexto sociocultural mais amplo em que ela se insere”.

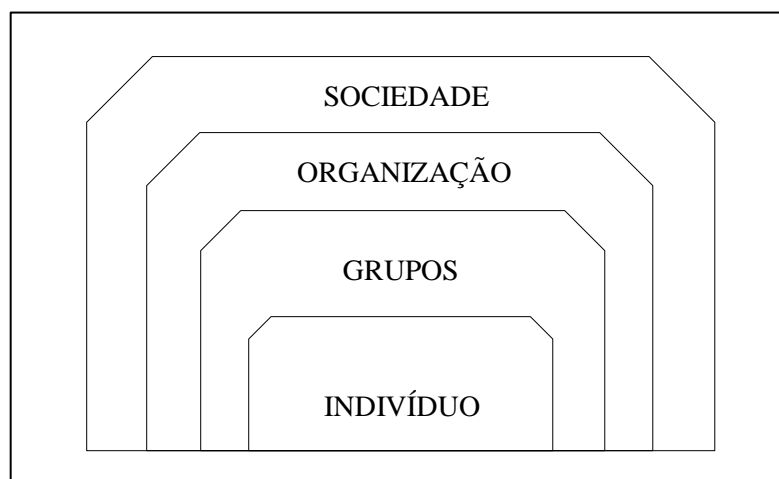


Figura 9. Instâncias para o entendimento da cultura organizacional (FLEURY, 2005, p. 38).

É justamente a partir desse entendimento que se pode pensar na relação constitutiva entre comunicação e cultura organizacional, perspectiva que é apresentada a seguir.

2.2 Comunicação e cultura organizacional

Retomando a discussão do início deste capítulo, da comunicação como organização em que apresentamos diversos pesquisadores que defendem que a comunicação deve superar o caráter funcionalista nas corporações e assumir uma postura de constituição das organizações, partimos agora para a problematização dessa comunicação constitutiva da e na cultura organizacional.

Através do paradigma proposto por Marchiori (2013, p. 103) que “preocupa-se em oferecer a visão de que cultura deve ser tratada como comunicação”, é possível iniciar o esclarecimento da relação entre comunicação, cultura e organizações.

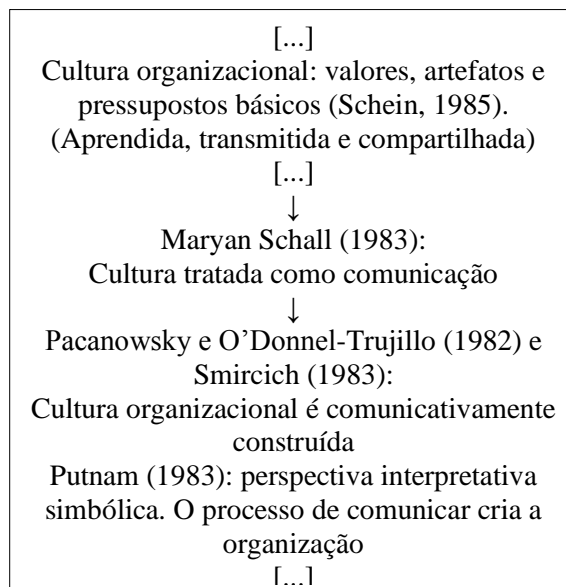


Figura 10. Paradigma cultura e comunicação (MARCHIORI, 1985, 2001 apud MARCHIORI, 2013, p. 102).

Reproduzimos acima parte do esquema sugerido para focarmos nos itens fundamentais para essa pesquisa. Marchiori (2013) apresenta inicialmente o conceito de cultura organizacional defendido por Schein⁷⁵ (1985).

A cultura se define a partir de um processo de aprendizagem pelo qual passam seus membros. Essa aprendizagem é fundamental para que o grupo construa uma visão consensual, de forma a minimizar o conflito e gerar entendimento sobre as atitudes e comportamentos dos membros desse grupo (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 5).

⁷⁵ SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Sao Francisco: Jossey Bass, 1985.

Em seguida, tem-se o conceito sugerido por Schall⁷⁶ (1983) que reconheceu precocemente a relação entre comunicação e cultura. Freitas (1991a, p. 34, grifo do autor) interpreta o trabalho da autora,

as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social – modelagem, imitação, correção, negociação, contar estórias e fofocas, remediações, confrontações e observações (atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados). As organizações, pois, são vistas como *fenômeno de comunicação*, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas.

Adiante, Marchiori (2013) menciona Pacanowsky e O'Donnel-Trujillo⁷⁷ (1982) e Smircich⁷⁸ (1983) para sugerir que a cultura se constrói pela comunicação, é a comunicação que torna possível a existência da cultura. E por fim, Putnam⁷⁹ (1983 *apud* MARCHIORI, 2013) que traz à tona justamente a questão da comunicação como criadora da realidade organizacional.

Marchiori (2008b; 2009a; 2009b; 2013) é uma das principais pesquisadoras da relação entre comunicação e cultura organizacional no Brasil. Define que “a organização deve passar a ser vista como um sistema de comunicação e de cultura” (MARCHIORI, 2008b, p. 91). “É a comunicação que proporciona o surgimento da cultura organizacional, e é a segunda que, uma vez definida, orienta os processos da primeira dentro da organização.” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 8).

Objetivamente, a cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de ser e agir que vão sendo incorporadas por eles. Quando o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada. A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando. A proposta teórica parte do princípio de que a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados (MARCHIORI, 2008b, p. 79).

Devido as culturas organizacionais serem formadas pela comunicação, “são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social”

⁷⁶ SCHALL, Maryan S. *A Communication-Rules Approach to Organizational Culture*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, dez. 1983.

⁷⁷ PACANOWSKY, Michael E.; O'DONNELL-TRUJILLO, Nick. *Communication and organizational culture*. *The Western Journal of Speech Communication*, v. 46, Spring 1982. p.115-130.

⁷⁸ SMIRCICH, C. *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.28, n.3, p.339-58, 1983.

⁷⁹ Putnam, L. L. (1983). *The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism*. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach* (pp. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage. Winner of the SCA 1993 Charles H. Woolbert Award.

(MARCHIORI, 2008b, p. 83). Conseqüentemente, pela impossibilidade de reproduzirmos interações, comunicação e pelo fato de cada organização trabalhar de maneira singular, concluímos que “cada cultura possui características inerentes à realidade analisada, ou seja, cada cultura é única.” (MARCHIORI, 2008b, p. 84).

Marchiori e Vilaça (2011, p. 15) em resposta ao questionamento feito no título de seu artigo *Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados* escrevem que “cultura e comunicação são, em essência, temas imbricados e não desarticulados”.

Para Baldissera (2009b, p. 153), que utiliza o paradigma da complexidade, a cultura “é a teia de significados tecida pelos sujeitos, a comunicação é, então, o processo como possibilidade de existência desse tecer, dessa tessitura”.

Enquanto que Gudykunst e Ting-Toomey⁸⁰ (1988, p. 17) defendem que “comunicação e cultura influenciam-se reciprocamente. Indivíduos ‘trazem’ uma cultura que afeta a forma como eles se comunicam. No entanto, a forma de os indivíduos se comunicarem pode mudar a cultura que compartilham” (*apud* MARCHIORI, 2009a, p. 303).

Já Keyton⁸¹ (2005, p. 20) reconhece que

uma organização é construída pela interação entre os membros, emergindo a cultura organizacional da complexidade e da contínua rede de comunicação formada entre esses membros [e] a cultura organizacional emerge da realidade simbólica e social de todos os membros organizacionais (*apud* MARCHIORI, 2009a, p. 308).

França (2013, p. 95) compreende que

a cultura é matéria viva, edificada, modificada e atuante no bojo de nossas relações, experiências, investimentos de construção do mundo. Ora, se a cultura se edifica nas práticas e nas relações, se ela é orientadora, mas também forjada no terreno da experiência, então, esse lugar e essa dinâmica constitutiva da cultura são exatamente práticas e processos comunicativos.

Pode-se enxergar, como defende França (2013, p. 89), a relação da comunicação e da cultura de duas maneiras:

ao entendermos a cultura como o estoque de conhecimentos, referências e representações acumulados por determinado agrupamento social, e a comunicação como o processo pelo qual tais referências e informações são transmitidas e circulam, temos que a cultura antecede a comunicação, e esta serve àquela, com

⁸⁰ GUDYKUNST, William B.; TING-TOOMEY, Stella. *Culture and interpersonal communication*. London: Sage, 1988.

⁸¹ KEYTON, Joann. *Communication and organizational culture*. London: Sage, 2005.

maior ou menor positividade [...] Sob uma perspectiva distinta, podemos entender a cultura como um sistema de significações produzidas no âmbito das práticas sociais por meio das interações comunicativas entre os indivíduos.

França (2013) está interessada na segunda perspectiva em que os conceitos parecem convergir, pois comunicação e cultura não são fenômenos isolados, mas dois lados de uma mesma moeda, as relações humanas. A discussão atenta para a não separação de ambas, mas sua complementariedade.

Keyton, Bisel e Messersmith (2013, p. 118) discutem uma interessante abordagem, chamada abordagem agonística em que “uma perspectiva não é mais privilegiada que a outra”. As perspectivas, no caso da comunicação e cultura, por eles articuladas são a orientação para o objeto, orientação para o tornando-se e orientação baseada na ação.

A orientação para o objeto

posiciona a cultura organizacional como existindo antes da comunicação. Essa orientação pressupõe que a cultura organizacional pode ser medida e modificada para influenciar o discurso. Desse ponto de vista, a cultura existe e é tratada como um objeto e ocorre independentemente da comunicação [...] mudanças na cultura criam mudanças na comunicação (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 119).

Ainda, “essa orientação supõe que fronteiras existem e servem para identificar claramente o que está dentro, e também o que está fora da cultura” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 121). A vantagem, de acordo com os autores, dessa perspectiva é que é possível definir e mensurar a cultura organizacional, o que faz com que ela seja muito utilizada por consultores que necessitam conceituar a organização e prepará-la para uma mudança (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013).

Os autores dão o exemplo de uma corporação que investe em um treinamento, uma intervenção, para os funcionários com o objetivo de diminuir o assédio sexual (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013). Nós pensamos em outro exemplo, as empresas que pagam palestrantes motivacionais para, claro, motivarem os funcionários. Em ambos os casos, os gestores querem modificar a cultura organizacional da mesma forma como mudam uma prática gerencial. É a crença de que a “cultura da organização poderia, de forma intensa, orientar os empregados a sempre responderem aos clientes com um sorriso, mesmo que seu sentimento seja outro” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 121).

A orientação para o tornando-se entende que

a comunicação vem antes da cultura, isto é, comunicar é a força estrutural e o processo que permite que a cultura organizacional se desenvolva; e, na medida em que a comunicação é dinâmica, a cultura organizacional também é. [...] a cultura não pode ser fixa porque a comunicação e a interação dos membros organizacionais têm um papel importante na criação da cultura organizacional [...] a cultura está sempre em um estado tornando-se. Ela é dinâmica e nunca fixa (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 121).

Os estudos conduzidos com essa perspectiva “consideram a cultura um processo de discurso”⁸². Além disso, as pesquisas com a orientação para o tornando-se

tendem a ser conduzidas *in situ*, concentrando-se em organizações específicas e em suas culturas, em vez de fazer generalizações por meio delas [e] a trabalhar apoiados em bons estudos sobre as interações organizacionais reais como um meio para identificar a fonte de cultura logo que ela surge (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 122).

As vantagens dessa orientação são a maior relevância dada aos funcionários que “têm liberdade para reforçar ou desafiar a cultura existente” e o reconhecimento do potencial de “produção de mudança da comunicação” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 122). O exemplo proposto por Keyton, Bisel e Messersmith (2013, p. 123) é o de um empreendedor que possui uma ideia de negócio e que a cada conversa com amigos muda, evolui sua ideia inicial, “a cultura da nova organização é produzida em cada discussão e decisão”.

A terceira orientação baseada na ação levanta que

a comunicação e a cultura existem simultaneamente e influenciam-se entre si [...] a comunicação dos membros organizacionais é possibilitada e dificultada pela cultura; de forma semelhante, a cultura organizacional é reforçada e desafiada em cada nova interação (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 123).

Ela não deve ser confundida, entretanto, como uma junção da orientação para o objeto e a orientação para o tornando-se (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013). A orientação baseada na ação enxerga que a

essência da cultura encontra-se no nível da interação diária, bem como é possibilitada e dificultada por interações do passado [...] as interações passadas criam uma cultura que possibilita e dificulta as interações e interpretações do presente (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 123).

⁸² Ibid., p. 121.

A principal vantagem dessa última orientação é o reconhecimento da “responsabilidade de cada membro organizacional em criar seu ambiente leva a um equilíbrio entre a gestão e os empregados no que se refere a criar a cultura organizacional” (KEYTON; BISEL; MESSERSMITH, 2013, p. 125).

Apesar de cada autor ter particularidades em suas pesquisas, é consenso que a comunicação e a cultura organizacional não podem ser estudadas isoladamente, elas se constituem, são temas imbricados (MARCHIORI; VILAÇA, 2011). Para os gestores de comunicação Marchiori (2008b, p.91) sustenta que é preciso

desvendar a cultura de uma organização para poder embasar todo o seu processo de comunicação junto aos diversos grupos trabalhando na profundidade em nível de relacionamentos; somente dessa forma estará legitimando a organização.

Nós acreditamos que para a comunicação organizacional integrada ser eficaz e efetiva precisa se orientar pela cultura organizacional. É com este olhar que iremos a seguir estudar a comunicação e a cultura organizacional da e na Meu Móvel de Madeira.

3. MEU MÓVEL DE MADEIRA

3.1 Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo geral que é compreender como a comunicação se relaciona com a cultura organizacional na Meu Móvel de Madeira (MMM) e aos objetivos específicos que são (1) identificar a cultura organizacional da MMM; (2) analisar como se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – interna e administrativa, institucional, mercadológica e digital, utilizaremos o estudo de caso como metodologia base; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional.

O estudo de caso é um método qualitativo que serve para investigações empíricas que envolvem eventos sociais complexos (YIN, 2005). Tal metodologia tem, normalmente, como pergunta de pesquisa o “como” ou o “por que”. O método comporta outras técnicas de pesquisa que são utilizadas durante o trabalho de campo (YIN, 2005).

Goode e Hatt (1979, p. 421-422 *apud* DUARTE, 2008b, p. 217) escrevem que o estudo de caso “não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”, definição que cabe muito bem aos nossos objetivos.

A fase da revisão da literatura, feita no primeiro e no segundo capítulo, é fundamental para o sucesso do estudo de caso. “Os contatos de campo relevantes dependem da compreensão – ou da teoria – do que está sendo estudado” (YIN, 2005, p. 49).

O estudo de caso existe tanto para a compreensão de casos múltiplos quanto únicos, no nosso caso, por delimitação de espaço e de tempo, analisaremos unicamente a organização Meu Móvel de Madeira.

Fundamento lógico para um caso único é o caso representativo ou típico. Aqui, o objetivo é capturar as circunstâncias e condições de uma situação [...]. Parte-se do princípio de que as lições que se aprendem desses casos fornecem muitas informações sobre as experiências da pessoa ou da instituição real (YIN, 2005, p. 62).

Os casos únicos “exigem uma investigação cuidadosa do caso em potencial para minimizar as chances de uma representação equivocada e maximizar o espaço necessário para coletar as evidências do estudo de caso” (YIN, 2005, p. 64).

Yin (2005) apresenta seis possibilidades de fontes de dados: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Para

responder aos nossos objetivos faremos uso de documentação, artefatos físicos, entrevistas e observação direta.

A documentação serve para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”⁸³, em nossa pesquisa analisamos reportagens jornalísticas, vídeos e materiais de comunicação.

Os artefatos físicos são todos os elementos que analisamos visualmente, em estado físico, a sede da organização, a sala principal, as mesas, sendo que Yin (2005) afirma que quando os artefatos físicos são relevantes fotografias podem ser usadas para ilustrar a pesquisa.

As entrevistas são fundamentais como fontes de informação e costumam ser mais fluidas do que rígidas no estudo de caso. Yin (2005) identifica três tipos de entrevista: a espontânea, a focada e o levantamento formal.

Apropriamo-nos, todavia, do conceito de Duarte (2008a, p. 62) que aponta a entrevista como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. A vantagem por ele ressaltada quanto à entrevista é a

flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2008a, p. 62).

Duarte (2008a, p. 64) reconhece que a entrevista é uma “pseudoconversa”. Dentre as diversas tipologias por ele apresentadas, utilizaremos a entrevista semiaberta que possui questões semiestruturadas, roteiro com questões-guia e resulta em respostas indeterminadas (DUARTE, 2008a). “Uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas”⁸⁴.

O roteiro, segundo Duarte (2008a, p. 67), exige poucas questões, entre quatro a sete, mas que são amplas e permitem que o informante fale de maneira aprofundada sobre o tema de pesquisa, ele propõe ainda que o roteiro contenha “tópicos relevantes relacionados a cada questão”.

Sobre a confiabilidade e validade das entrevistas é preciso prestar atenção na

⁸³ Ibid., p. 112.

⁸⁴ Ibid., p. 67.

1. Seleção de informantes capazes de responder à questão de pesquisa; 2. Uso de procedimentos que garantam a obtenção de respostas confiáveis; 3. Descrição dos resultados que articule consistentemente as informações obtidas com o conhecimento teórico disponível (DUARTE, 2008a, p. 68).

Na MMM realizamos nove entrevistas, sendo que os funcionários não foram selecionados aleatoriamente, levamos em conta nossos objetivos de pesquisa para definir com quem conversaríamos, analisamos aqueles que poderiam interpretar como a MMM funciona, sua cultura e nos contar a história da instituição. As entrevistas duraram em média 40 minutos, foram gravadas e realizadas na sala de reunião na sede da organização. No decorrer do estudo de caso não identificaremos os entrevistados pelo nome, mas por números (1,2,3...), sendo que abaixo relacionamos cada entrevistado ao seu cargo.

Quadro 2. Entrevistados e cargos

Identificação entrevistado	Cargo
Entrevistado 1	Assessora da diretoria
Entrevistado 2	Gerente de entretenimento
Entrevistado 3	Assessora de imprensa
Entrevistado 4	Analista de mídias digitais
Entrevistado 5	Gerente de logística
Entrevistado 6	Atendente SEC
Entrevistado 7	Diretor e proprietário
Entrevistado 8	Gerente de gente e grana
Entrevistado 9	Gerente de encantamento

Fonte: elaborado pela autora

Utilizamos um roteiro geral como guia (apêndice 2), mas com flexibilidade, de acordo com as respostas fazíamos novos questionamentos. As dez perguntas foram baseadas nas discussões teóricas do primeiro e do segundo capítulo. A décima pergunta não foi bem compreendida pelos entrevistados, por isso acabamos a adaptando para “Como você interpreta a cultura organizacional da MMM?”.

Alguns funcionários, como os que trabalham no departamento de comunicação e recursos humanos, tiveram que responder além do roteiro geral (apêndice 2), roteiros específicos (apêndices 3 e 4). Para o diretor da organização não existia um roteiro específico, contudo foram realizadas adaptações com base no roteiro geral.

Tomou-se cuidado ao longo das entrevistas para não induzir as respostas e criar espaço para que os funcionários falassem livremente, interpretando o que aconteceu e acontece na instituição. A organização liberou-os durante o horário de trabalho para a entrevista e todos se mostraram dispostos e interessados ao longo da pseudoconversa.

Outra fonte de dados é a observação direta que se dá quando o pesquisador realiza a visita de campo,

encontrar-se-ão disponíveis para observação alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes [...]. As evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado [...], podem ser tão valiosas que você pode até mesmo pensar em tirar fotografias do local de estudo (YIN, 2005, p. 120-121).

Permanecemos durante dois dias e uma tarde, em horário comercial, na sede da MMM. Nos momentos em que não estávamos conduzindo entrevistas, foi nos dada uma mesa de trabalho, logo na entrada da sala principal em que tínhamos a maior parte da equipe à vista. Pudemos acompanhar tanto os diálogos que aconteciam livremente entre os membros da equipe quanto escutar telefonemas de clientes.

Todos esses procedimentos foram realizados buscando-se o maior rigor científico. As informações que documentação, entrevistas, artefatos físicos e observação direta nos proporcionaram servem para que consigamos identificar a comunicação e a cultura organizacional da MMM e, conseqüentemente, refletir sobre a relação entre ambas.

Sendo que no caso específico da pesquisa sobre cultura organizacional, Ducan (1988) sugere o

uso de método triangular combinado – observação feita pelo pesquisador externo com a observação ‘nativa’ [...] – análise de documentos, – uso de técnicas qualitativas (entrevistas) para capturar o significado dos elementos simbólicos e – uso de técnicas quantitativas (questionários) para checar as informações obtidas (*apud* FLEURY, 1996, p. 25).

Enquanto que Denison (1996) defende o uso de métodos qualitativos no estudo da cultura “pois se refere à identidade, valores, crenças, etc., historicamente construídos na interação entre indivíduos, grupos, tanto na organização como na sociedade” (*apud* CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 70).

Para a análise da cultura organizacional da MMM faremos uso dos três níveis propostos por Schein (2007, 2009), discutidos no segundo capítulo, sendo que daremos atenção para os artefatos visíveis e os valores declarados por questões de tempo e espaço desta pesquisa. Além disso, nos basearemos nos principais elementos elencados por Freitas (1991b) e na metodologia desenvolvida por Fleury (1996).

Kunsch (2007) é a autora do modelo de comunicação organizacional integrada e em seu livro ela propõe a pesquisa institucional que apesar de não ser pensada para a comunicação organizacional pode vir a ser usada para esse fim.

Visa conhecer a organização como um todo [...], elaboração do questionário [...], análise de conteúdo dos produtos comunicacionais, pesquisa-ação, pesquisa participante, entrevista em profundidade, dinâmica de grupos e *focus groups*, entrevista em profundidade com lideranças, chefias e representantes dos trabalhadores, e observação direta (KUNSCH, 2007, p. 290-291).

Para a análise da comunicação organizacional e suas modalidades nos basearemos nos modelos apresentados por Kunsch (2003) e Corrêa (2005) apoiados pelos autores referenciados no primeiro capítulo.

3.2 Cultura organizacional

A Meu Móvel de Madeira (MMM) vende móveis e objetos de decoração exclusivamente pela internet, constituindo-se um comércio eletrônico. A organização está sediada na cidade de Rio Negrinho, interior de Santa Catarina, ao lado da cidade de São Bento do Sul. Emprega 60 pessoas, faturou 30 milhões de reais e cresceu 20% em 2014 (PALETA, 2015). Em 2013 havia crescido 40% e faturado 25 milhões de reais, a previsão de crescimento para 2015 é de 15%, devido ao cenário macroeconômico brasileiro (PALETA, 2015).

De acordo com análise feita pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), em 2007, Santa Catarina era responsável por 13% da produção nacional de móveis, terceira colocada, sendo que a principal região é São Bento do Sul e Rio Negrinho (ROSA *et. al.*, 2007). O setor emprega no Estado aproximadamente 33 mil trabalhadores e os principais produtos produzidos são salas, estantes, cozinhas e dormitórios de Pinus para exportação (ROSA *et. al.*, 2007). Santa Catarina é o estado que mais exporta móveis do país, representa aproximadamente 44% do total exportado (ROSA *et. al.*, 2007).

A Meu Móvel de Madeira foi criada pelo grupo Irani que completou, em 2011, 70 anos de existência⁸⁵. O grupo possui quatro unidades de negócio: papel, embalagem, resinas e florestal e tem suas ações negociadas na bolsa de valores de São Paulo⁸⁶. De acordo com o

⁸⁵ Informações disponíveis no portal do grupo <<http://www.irani.com.br/pt/info/historia?ano=1940>>. Acesso em 20 de maio de 2015.

⁸⁶ Informações disponíveis no portal do grupo <<http://www.irani.com.br/pt/info/institucional>>. Acesso em 20 de maio de 2015.

seu sítio na internet, existe uma preocupação com a sustentabilidade, seus produtos são provenientes de floresta renovável e 100% recicláveis⁸⁷.

Inicialmente, o grupo Irani possuía apenas uma indústria de móveis, adquirida em 1999, focada na exportação para os mercados europeu e norte-americano. Contudo, a Irani enfrentou desafios por ter sua produção concentrada no mercado externo. De acordo com os entrevistados, eles vendiam mão de obra, basicamente. As importadoras chegavam com o desenho já pronto do móvel e eles deveriam apenas reproduzir com o menor custo possível. Tal modelo de negócio prosperou durante alguns anos, todavia, com a entrada dos asiáticos e a valorização do real a partir de 2003 a situação complicou-se.

Com isso, a operação de exportação de móveis, simplesmente produzindo móveis desenhados por outros, acabou virando uma commodity e acabou gerando muitos prejuízos financeiros não só para a Irani como para muitas outras empresas⁸⁸ (entrevistado 7).

Portanto, em 2006, decidiu-se pela criação de uma marca de móveis própria que teria suas vendas concentradas na internet, sendo que a exportação continuaria a funcionar paralelamente. A marca é a Meu Móvel de Madeira. *“A criação foi no sentido de agregar valor, você ter uma marca própria, você ter um design próprio e conseguir obter valor por isso e não mais simplesmente o custo da hora máquina ou da hora homem” (entrevistado 7).*

A escolha da internet como canal de venda se deu em razão dos altos custos para a implementação de lojas físicas e a rapidez de crescimento que a rede possibilita. No caso da venda em lojas multimarcas, essas poderiam gerar um volume maior, mas os problemas que já existiam na exportação permaneceriam similares.

Apesar dos esforços, a MMM e a indústria de móveis representavam um pequeno percentual, *“nos melhores momentos chegou a 3%, 4%” (entrevistado 7)*, da receita do grupo Irani. *“A Meu Móvel de Madeira era vista, quando tinha a fábrica, como um incômodo sabe, porque não faturava muito e exigia muito da empresa” (entrevistado 9).*

Foi então que, em 2010, decidiu-se pelo fechamento da fábrica de móveis e a demissão de grande parte dos funcionários, em torno de 350 pessoas. Nessa época, a liderança da indústria de móveis e da MMM já eram responsabilidade de Ronald Heinrichs, que entrou no grupo em 2009 como diretor de móveis.

As demissões representaram um momento crítico na história da organização.

⁸⁷ Disponível em: <<http://www.irani.com.br/pt/info/institucional>>. Acesso em 20 de maio de 2015.

⁸⁸ Todas as falas dos entrevistados serão apresentadas em itálico para facilitar o entendimento do que é observação nossa e o que foi dito nas entrevistas.

Não foi fácil decidir por encerrar a fábrica, foi bem complicado, foi bem doído assim, porque eram muitas pessoas trabalhando, muitas famílias né, então foi um negócio meio, eu fiquei bem chocada no começo, porque eu vi tudo aquilo desaparecendo, muitas pessoas queridas enfim (entrevistado 9).

Na época que fechou a fábrica foi uma época bem difícil, porque o Ronald sentia profundamente essa questão de ter que desligar as pessoas e tal, porque quando você fecha uma fábrica com tantas pessoas e tal é uma responsabilidade muito grande né (entrevistado 8).

Foi feito, simultaneamente, às demissões um trabalho de comunicação interna, coordenado pelo líder, tanto com os funcionários que estavam deixando o negócio quanto com aqueles que iriam permanecer.

O Ronald fez questão de falar com todas elas, cada uma tinha sua história dentro da empresa, algumas muito tempo, algumas muito comprometidas, muito boas [...] foi tomado todo um cuidado para se fazer isso da melhor forma, da forma menos dolorida possível assim, olhando aquela coisa de conversar, olho no olho, não existia aquela arrogância de chegar lá num palco e dizer 'oh, todo mundo está desligando, passa lá no RH e assina a documentação e acabou' (entrevistado 8).

O Ronald sempre nos tranquilizou muito no sentido de 'olha a gente já tentou tudo que deu em relação à fábrica, a gente realmente fez muita coisa' (entrevistado 2).

Ao mesmo tempo em que foi um momento crítico, parece existir uma consciência de que o fechamento e as demissões foram necessárias para que o foco do negócio pudesse ser a internet, já que a fábrica e as exportações vinham numa contínua fase de decepções.

Eu sabia que era importante, então tentei focar ao máximo, porque era isso que eu esperava sabe, poder gastar energia e pensar o que é importante pra Meu Móvel de Madeira sem ter que me preocupar com a furação que foi feita errada na fábrica (entrevistado 9).

Mas, se existiam expectativas quanto às possibilidades da internet, ainda permaneciam dúvidas quanto ao futuro da MMM.

A Meu Móvel ainda era muito pequenininha, existia aquela dúvida, a gente vai conseguir fatura, crescer o suficiente para manter essas pessoas, continua, o que vai ser esse mercado, como é que o mercado vai reagir, então tinha muitas dúvidas assim, poucas respostas (entrevistado 8).

Somado a isso, a dinâmica e o tempo de trabalho de um comércio eletrônico é diferente da dinâmica de um grupo empresarial com indústrias. Os entrevistados ressaltam a burocracia do Grupo e a estrutura que demandava a realização de processos corporativos.

A gente muitas vezes deixava de fazer algumas coisas porque não entrava no modelo Irani, não funcionava, ou a gente fazia, mas fazia tipo filho rebelde sabe, eu to fazendo aqui, mas eu sei que não é pra fazer ou eles diziam deixa eles brincar lá, mais ou menos assim sabe. Sem contar que a gente tinha vários procedimentos que tinha que seguir, muitos que a gente achava assim tá é hipócrita dizer que eu fiz isso aqui porque eu fiz por fazer (entrevistado 9).

A gente tinha um sistema tipo, ah você vai querer um papel no almoxarifado, você tem que ter uma requisição, você precisa não sei o que, tem que ter uma liberação, precisa entrar na portaria, precisa ter alguém para liberar. Burocracia, empresa grande burocracia maior ainda (entrevistado 1).

O contato era muito formal, muito burocrático, qualquer conversa com alguém da diretoria ou da liderança era com horário marcado (entrevistado 5).

A figura e as atitudes do líder em todos esses momentos foram essenciais para a MMM, comprovando-se pela quantidade de vezes que o nome Ronald foi mencionado nas entrevistas. Tendo entrado em 2009, ano anterior ao fechamento da fábrica, ele implementou mudanças desde o início de sua gestão. “O Ronald queria colocar a nossa cara, tentar mudar. Aos poucos já foi se adaptando, mudando o ambiente isso e aquilo” (entrevistado 1).

Após o fechamento da indústria de móveis, com a equipe reduzida, as sugestões de novas diretrizes que já vinham sendo propostas pelo líder ganharam força. “Nós tínhamos uma autonomia para fazer o negócio funcionar de uma outra forma, porque já se entendia dentro da Irani que nós éramos um negócio diferente” (entrevistado 7).

Na busca por inspiração para o que eles desejavam construir e na falta de exemplos de comércios eletrônicos de móveis ou que trabalhavam com nicho de mercado no Brasil, Ronald foi buscar referências no exterior, mais especificamente na *Zappos*, sítio na internet que vende sapatos, roupas e acessórios. Quem apresentou a organização foi um amigo na justificativa de que era uma empresa que respeitava o consumidor e possuía outras ações interessantes.

Durante a pesquisa, Ronald descobriu que a *Zappos* abria a empresa para visitas e cursos e na primeira oportunidade viajou para Las Vegas, onde se localiza a sede da instituição. Ele ficou uma semana na *Zappos* para entender como funcionava o comércio eletrônico,

a gente tem muitas coisas que são coincidentes na história, em termos de gargalo logístico, em termos de problemas de estoque, porque é o que acontece nessa fase de crescimento. Isso me encantou, porque você tem empatia por quem passou por muita coisa semelhante (entrevistado 7).

A *Zappos* é, segundo o próprio fundador, Tony Hsieh, que escreveu um livro com a história da organização, uma “empresa on-line que vende sapatos e entrega felicidade. Aqui o

lema ‘o cliente em primeiro lugar’ é realmente colocado em prática” (HSIED, 2010, contracapa).

O contato com a *Zappos*, seu livro, e o entendimento de como a instituição funcionava, foram essenciais para a definição da missão e dos valores da MMM. Além disso, a empresa serve ainda hoje como referência para os novos funcionários.

Algumas das coisas a gente entendeu que dava pra trazer, a inspiração de ter valores que fossem fortes veio dali [...] Alguns coincidem, a questão do UAU⁸⁹ é uma delas, porque a gente gostou muito da abordagem deles (entrevistado 7).

A missão e os valores foram definidos em 2011, todavia, a iniciativa não foi espontânea, o grupo Irani tem como prática a cada cinco anos realizar e atualizar o planejamento estratégico da empresa e a MMM deveria redefinir formalmente sua missão e valores.

A gente tinha aquelas missões lindas que ninguém sabe falar. Daí o Ronald olhou pra gente e falou, já que a gente tem que fazer isso vamos fazer pelo menos nos divertindo, vamos fazer para tirar algum proveito disso, vamos tentar analisar e ver o que é mais legal pra gente (entrevistado 2).

A escolha da missão não foi feita através de reuniões ou encontros formais, decidiu-se por ela dentro de um táxi a caminho de uma palestra, de maneira bastante livre.

A F. falou, a gente tem que ver que a gente concorre com as pessoas que viajam, porque as pessoas ficam decidindo vou trocar meu sofá ou vou viajar. Como eu viajei a vida inteira com a exportação, eu adorava viajar, mas voltar para casa era a melhor coisa. É o melhor lugar do mundo. Daí eu falei a gente tem que mostrar pras pessoas que quando elas voltam pra casa é o melhor lugar do mundo. Daí o Ronald olhou pra gente, a gente não entendeu nada, e ele falou está aí a missão. ‘Fazer da sua casa o melhor lugar do mundo’, essa é a nossa missão (entrevistado 2).

Apesar das circunstâncias peculiares em que foi definida, a missão “Fazer da casa das pessoas o melhor lugar do mundo” é ainda hoje válida e reconhecida como legítima na MMM.

Missão para saber onde você quer chegar, aquele ideal, é isso que eu busco, é isso que a gente quer, a gente quer encantar as pessoas, quer fazer da sua casa o melhor lugar do mundo (entrevistado 1).

⁸⁹ O significado de UAU está explicado logo em seguida, ao falarmos dos valores da MMM.

A partir desse momento nós conseguimos criar um diferencial porque todo mundo que tá aqui independente da função, independente da área, independente do tempo que tá aqui sabe que tá aqui para fazer a casa das pessoas o melhor lugar do mundo de todos os jeitos (entrevistado 7).

Se a missão funciona em tantas organizações como decoração para as paredes, os funcionários da MMM parecem levar a sério a tarefa de fazer a casa das pessoas o melhor lugar do mundo. É através dos valores, dos direcionamentos que eles proporcionam, que a MMM se aproxima da missão de fazer a casa das pessoas o melhor lugar do mundo.

A definição dos valores foi feita de maneira mais tradicional, levantou-se “o que a gente queria ver acontecendo, o que a gente já percebia que as pessoas tinham e o que a gente precisava, tipo colocar em forma de palavras” (entrevistada 2). A liderança da MMM se inspirou na *Zappos* e escolheu 10 curtas frases para resumir os valores que aqueles que integram a organização deveriam ter ou, pelo menos, almejar (Figura 11) ao lado os valores da fonte inspiradora (Figura 12).

VALORES MMM
1: Transmita UAU sempre
2: Vire o mapa
3: Seja justo
4: Suba a escada rolante ao contrário
5: Faça mais com menos
6: Curta o TiMMMe
7: Todos por um
8: Faça com garra
9: Simplifique
10: Pessoalize

Figura 11: Valores MMM (entrevistas realizadas pela autora).

VALORES ZAPPOS
1: Transmita UAU sempre
2: Abraçar e conduzir mudanças
3: Criar diversão e um pouco de esquisitice
4: Ser ousado, criativo e ter a mente aberta
5: Buscar crescimento e aprendizagem
6: Construir relacionamentos abertos e honestos com a comunicação
7: Construir uma equipe positiva e com espírito de família
8: Fazer mais com menos
9: Ser apaixonado e determinado
10: Ser humilde

Figura 12: Valores *Zappos* (HSIEH, 2010, p.201).

Existem semelhanças entre os valores das empresas, sendo que o primeiro valor é o mesmo “Transmita UAU sempre”. Tony Hsieh (2010, p. 203) explica,

UAU é uma palavra tão curta e simples, mas realmente engloba uma série de coisas. Com UAU, você deve se diferenciar, o que significa fazer algo que esteja acima e além do que é esperado. E o que quer que faça, deve causar um impacto emocional no receptor.

Ressaltamos tal valor, particularmente, pois pela nossa observação ele se materializa no dia-a-dia da instituição. Um exemplo do esforço feito pelos funcionários para concretizar tal valor,

tem alguém nas redes sociais que recebeu um produto com um defeitinho, daí a gente vai lá, dá uma olhada na pessoa, descobre que ela tem um gato, que ela ama muito o gato dela tal, daí a gente 'ah vamos repor a peça que veio errada dessa pessoa e vamos mandar um mimo pra ela assim relacionado com o que ela gosta' (entrevistado 4).

Reconhece-se ainda que os valores funcionam como filtros.

Os valores, a gente decidiu que era com base neles que todas as outras decisões seriam tomadas, contratações, desligamentos. O fato de você ter esses valores bem claros torna esse processo muito mais fácil (entrevistado 5).

Quanto à compatibilidade entre os valores pessoais dos funcionários e os valores da organização, os entrevistados são precisos, se não houver um casamento entre ambos, a pessoa é excluída do grupo, o acompanhamento não é feito apenas pela liderança, todos estão envolvidos no esforço de perpetuar os valores.

Pessoas que não se identificam com eles (valores MMM) eu acho que não ficam muito tempo aqui dentro também automaticamente ela mesmo acaba se excluindo ou o grupo exclui de alguma maneira (entrevistado 5).

Próprio time começa excluir aquela pessoa, eles 'não, não, esse cara já mentiu uma vez, já enganou outra vez, já isso, aquilo' [...], os valores acabam ficando muito fortes nas pessoas e elas mesmo vão identificar quando alguém não tá correspondendo (entrevistado 8).

É perceptível que a partir da entrada de Ronald, em 2009, as diretrizes de trabalho da MMM destoavam do modelo de gestão tradicional do grupo Irani. Além disso, a produção dos móveis era toda terceirizada, pois a indústria havia sido fechada.

Um comércio de móveis que não usava embalagem da Irani, necessariamente, não usava madeira da Irani, necessariamente, porque quem decide que embalagem comprar que madeira comprar são os nossos fornecedores (entrevistado 7).

O resultado financeiro também era modesto quando comparado às demais unidades de negócio do grupo Irani. Parece-nos que era uma questão de tempo para que a MMM fosse

vendida. “Aquele vínculo que já era pequeno entre a Irani celulose e a Irani móveis deixou de existir” (entrevistado 7).

A grande decisão era quem compraria a MMM.

A gente buscou fundos de investimento que alguns tinham interesse, sim, mas nenhum deles mostrou interesse real na cultura, nos valores, que nós já tínhamos desenvolvido até então, e esse foi o ponto que acabou chamando a atenção do presidente (entrevistado 7).

O presidente da Irani propôs, então, que o Ronald, que já estava no comando da MMM, comprasse a empresa. Em 2012, a MMM deixou de fazer parte do grupo Irani. Para facilitar o entendimento, uma linha do tempo que apresenta os quatro principais momentos da história da empresa.

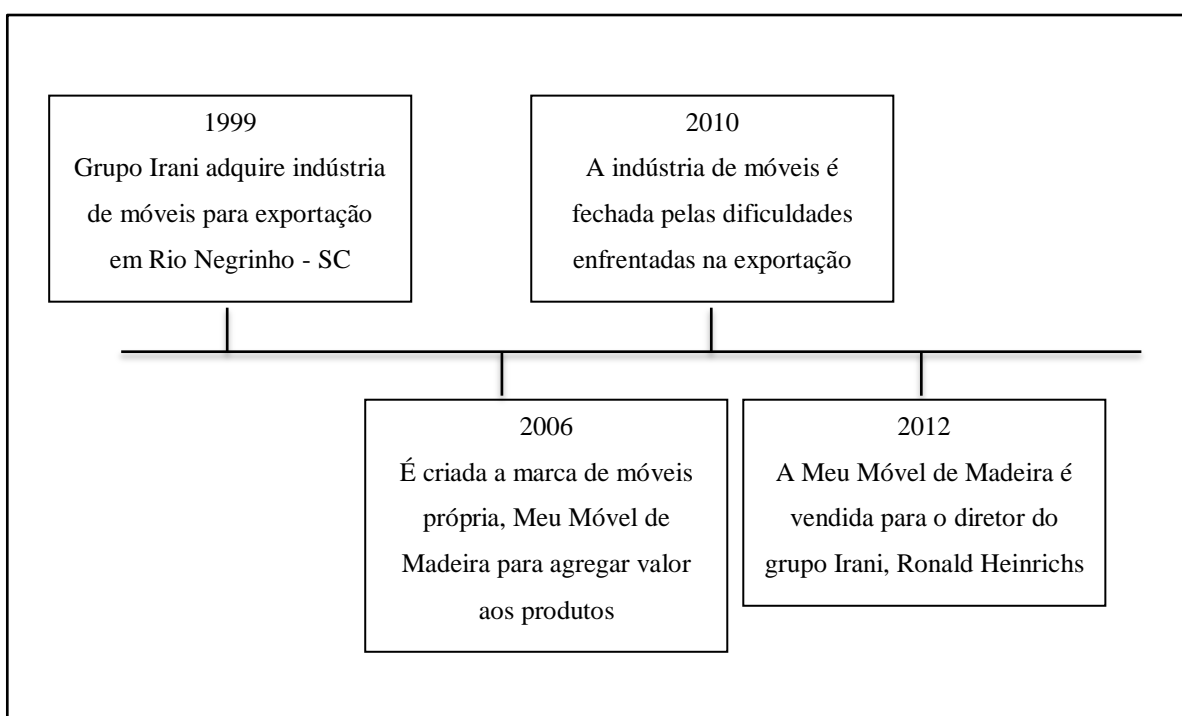


Figura 13: Linha do tempo da MMM (entrevistas realizadas pela autora).

Como o Ronald já estava na liderança da empresa e encabeçava as mudanças pelas quais a MMM estava passando, a transição de diretor para proprietário foi tranquila. Mas, novamente, como no caso das demissões foi tomado um cuidado com a comunicação dessa compra perante os membros da instituição e fornecedores, evitando-se rumores. “Foi muito simples, foi muito organizado, porque um ponto muito positivo aqui é que tudo é comunicado” (entrevistado 2).

O líder tem um papel central na vida de uma organização, é ele quem direciona a equipe e traz, em muitos momentos, suas crenças pessoais para dentro da instituição.

Ele é um visionário assim, ele tem ideias malucas, ele é criativo ao extremo assim e ele é um disseminador da cultura (entrevistado 5).

Ele é um excelente contador de histórias. Ele diz pra gente que a Meu Móvel de Madeira mudou quando a gente definiu a missão e os valores e realmente eu acho que isso fez toda a diferença, mas quem nos instigou, quem nos fez criar essa missão e valores foi ele. Ele é o cara que mudou a história da MMM, ele é o líder, ele é o cara que todos os dias te instiga e te desafia. As crenças pessoais dele estão muito presentes na MMM (entrevistado 2).

O próprio líder reconhece seu papel na MMM,

eu acredito muito na liderança pelo exemplo, a gente tem uma frase numa das paredes 'O mundo muda com o teu exemplo e não com a tua opinião'. [...] Eu me cobro bastante em relação a isso, que as pessoas vão se inspirar no exemplo e não que elas se inspiram ou façam as coisas porque foram mandadas fazer. Eu não acredito naquele ditado 'Manda quem pode obedece quem tem juízo', eu acho que todos tem juízo, todos têm o seu bom senso, e eu acredito nisso, em mostrar no dia-a-dia as nossas virtudes e as nossas falhas, não posar de infalível, mostrar que tem falha e quando tem falha corrigir e tocar pra frente a vida (entrevistado 7).

Associada a essa visão de um líder que atua pelo exemplo, comemora acertos e reconhece erros, temos, após a separação da MMM do grupo Irani, uma busca pela autonomia dos funcionários. Relatamos as queixas dos entrevistados perante a excessiva burocratização dos processos na Irani, com a separação das instituições algumas rotinas não faziam mais sentido e foram excluídas. Aconteceu um empoderamento dos membros da MMM. “*Como eu acho que a maioria das pessoas não precisam disso, se sentem melhores com autonomia, foi muito fácil de fazer isso acontecer*” (entrevistado 2).

Entre as grandes preocupações do negócio está o atendimento ao cliente que talvez tenha sido o setor mais impactado pela conquista de autonomia. No início, o atendimento funcionava como nas demais empresas, um 0800 convencional, em que a pessoa que atendia era a mesma que faturava, “*era uma coisa que assim tanto faz quem tá fazendo esse atendimento, o importante é que a coisa renda*” (entrevistado 9).

A gente entendeu que o nosso atendimento não poderia ser mais um atendimento, tinha que ser um atendimento que transmitisse o UAU pro cliente, que realmente o cliente saísse daqui entendendo que a gente quer resolver o problema dele [...] a gente tinha que ter pessoas que realmente colocavam o coração no negócio, então a gente começou a buscar pessoas que queriam colocar o coração (entrevista 9).

A *Zappos* também possui essa característica de atender o cliente de maneira única, com UAU, “cada cliente nos contata, em média, pelo menos uma vez, em algum momento de sua vida, e só precisamos ter certeza de que usamos essa oportunidade para criar uma memória duradoura” (HSIEH, 2010, p. 184).

A maior parte das organizações possui Serviço de Atendimento ao Cliente, o SAC, na busca por uma experiência diferenciada, a MMM denominou o seu SAC de SEC, Serviço de Encantamento ao Cliente. O SEC utiliza, por exemplo, estratégias de linguagem, todas as atendentes utilizam o primeiro nome quando respondem aos e-mails, atendem telefonemas ou escrevem no *whatsapp*. Durante a observação *in loco* pude acompanhar a ligação de um cliente que havia feito um pedido em 2014, um ano atrás, e que gostaria de falar com a mesma atendente que ele falou da outra vez.

Se a gente queria que o cliente realmente entendesse que tá o nosso coração envolvido, ele tinha que entender que não era um robô que tava aqui atrás, que não era qualquer pessoa aqui atrás, era a fulana que tá tratando o caso dele sabe (entrevista 9).

A área conquistou tamanha importância na MMM que se faz um esforço para que todos os novos funcionários iniciem o trabalho na empresa no setor de atendimento. O SEC é reconhecido como um diferencial do comércio eletrônico, “*você atende a pessoa, você só ouve o que ela tem para te falar, ela já fica realizada, porque as empresas não fazem isso*” (entrevistada 2).

A autonomia possibilita que as atendentes do SEC tenham poder para resolverem problemas, não existem guias de respostas, cabe a elas, pensando na missão e nos valores, decidir como o atendimento será feito, quais respostas serão dadas. A única coisa que elas estão proibidas de fazer é dar desconto, contudo elas podem enviar brindes.

Outro diferencial da MMM é o design de produto exclusivo, mas nem sempre foi assim. Num primeiro momento a MMM realizava cópias, “*a gente entendeu que isso não era legal que tinha que ter a nossa cara nos nossos produtos*” (entrevistada 9).

Hoje a organização possui uma equipe de designers que desenha móveis apenas para o comércio eletrônico da MMM. Existem diversas fontes de demandas para novos produtos: clientes que sugerem peças, o marketing, as redes sociais e, claro, os próprios designers.

Além disso, a MMM possui uma parceria com algumas Universidades que se chama Meu Primeiro Royalty em que os estudantes desenham móveis e aqueles que têm condições de serem comercializados são produzidos e os responsáveis ganham royalty sobre as vendas.

No organograma abaixo constatamos que além do SEC, chamado de tiMMMe de encantamento, e os designers, que são os brave designers, existem as bailarinas, responsáveis pelas compras, o setor de gente e grana, conhecido tradicionalmente por recursos humanos, o crazy tiMMMe, que é a equipe de marketing, o caixa forte, que é a logística e o estoque, e a MMM log, que é a empresa de logística em São Paulo e no Rio de Janeiro.

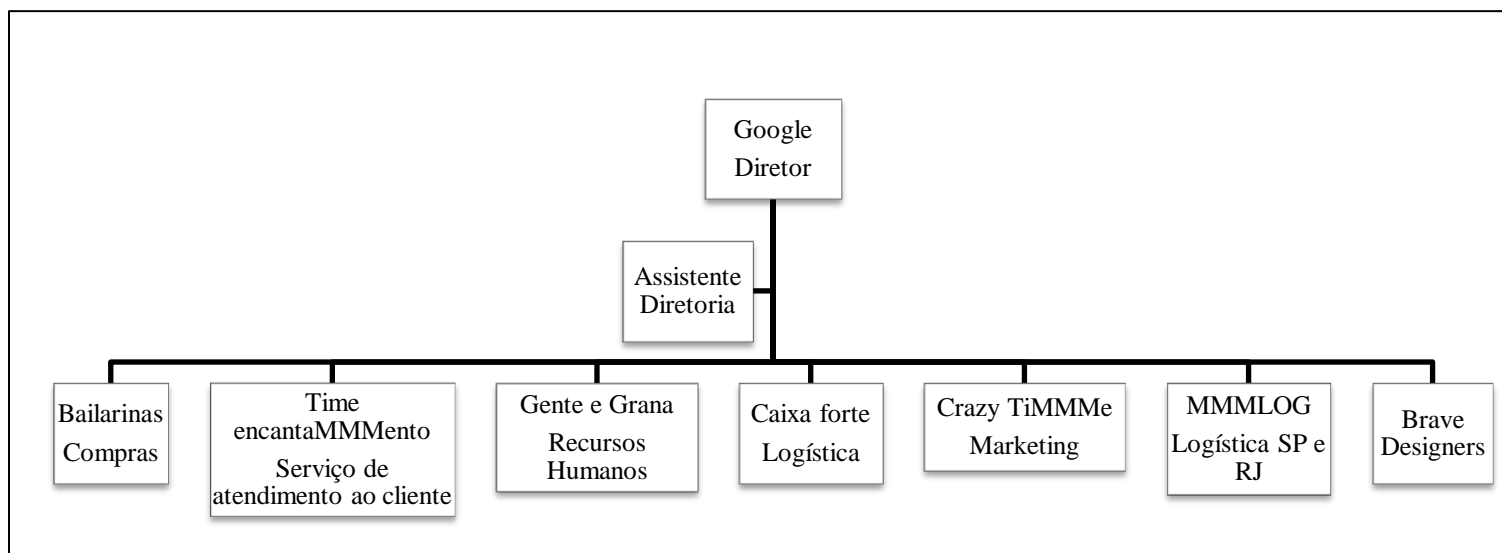


Figura 14: Organograma MMM (entrevistas realizadas pela autora).

Existe ainda o google que é a diretoria, "*a brincadeira em relação ao google é de que o google não necessariamente sabe tudo, mas ele sabe onde encontrar*" (entrevista 7). No caso do gente e grana, o gente vem antes de grana, pois, de acordo com os entrevistados, a MMM pensa primeiro nas pessoas e, como consequência, na grana.

Quanto à grana, a Meu Móvel de Madeira faturou 30 milhões de reais e cresceu 20% em 2014 (PALETA, 2015). Em 2013 havia crescido 40% e a previsão para esse ano é de 15% (PALETA, 2015). O foco dos funcionários, entretanto, não é nos números, acredita-se na MMM que o resultado vem como consequência do trabalho, não se deve mirar nele. Além disso, eles defendem que o crescimento deve ser orgânico, respeitando a missão e os valores.

Eu vejo a Meu Móvel de Madeira crescendo de uma forma não totalmente acelerada, crescendo realmente com base nos valores, em termos de contratação, em termos de atendimento ao cliente. Eu não vejo ela se tornando uma empresa apenas com volume grande de vendas (entrevistado 5).

Existem lembretes pelo escritório da MMM, em forma de mensagens, imagens e mesmo na estruturação do espaço, que reforçam as crenças da organização, são o que Schein (2007) denomina de artefatos visíveis. O ambiente de trabalho integrado é um deles. Não

existem salas para cada departamento ou mesmo sala para a diretoria, as mesas ficam uma ao lado da outra. O marketing fica um pouco deslocado, mas mesmo assim há apenas alguns passos de distância e a equipe só está lá pela falta de espaço na sala principal. A logística e o estoque não se situam nesse espaço principal, pela necessidade de estarem perto dos produtos, mas estão integrados entre eles.

Schein (2007) escreve que os artefatos representam algo, contudo é preciso conversar com as pessoas para entender os significados. Questionados sobre a sala integrada, os entrevistados respondem que funciona para a integração, é um lembrete de que todos são iguais, instiga o envolvimento da equipe, facilita a interação e promove a transparência. Ainda como resultado da integração, a comunicação interna é estimulada.

O pessoal que desenvolve os produtos estar ao lado do atendimento ouvindo o que os clientes estão falando. É um feedback muito próximo, a colaboração é muito maior (entrevistado 2).

A questão da transparência também, porque eu vou ficar fechado numa sala e ninguém ouve o que eu falo? Não é porque eu sou líder que as pessoas não tenham que ver o que eu estou fazendo e ouvir o que eu estou falando (entrevistado 2).

Você vê que às vezes está uma gritaria, às vezes a gente queria estar numa sala separado, mas vai embora [...] o pessoal fica mais unido. Eu acho que é bem legal até o Ronald estar ali, os líderes, tem aquele ar de ser todos iguais (entrevistado 1).

Eu acredito muito em serendipidade, serendipidade são aquelas ideias que surgem de encontros ocasionais, inesperados, não planejados. [...] A quantidade de informações que circulam em conversas que às vezes você está ouvindo ou não, você levantou passou por alguém que te pergunta alguma coisa na hora, é de um valor inestimável assim (entrevistado 7).

Observamos na visita *in loco* que em alguns momentos existem diversas conversas acontecendo paralelamente e o barulho pode ser alto demais para aqueles que necessitam de concentração. Como opção, a MMM permite o uso de fones de ouvido para quem desejar escutar música.

Na imagem da sala notamos algumas revistas nas paredes, um mapa e frases que também compõem os artefatos visíveis. As mais de 20 revistas são todas as publicações em que a MMM foi capa.

No Brasil a gente é muito festeiro, mas comemora pouco as conquistas empresariais. [...] as revistas em que nós fomos capa, que na verdade é uma grande conquista nossa, porque é o jornalista que nos escolheu e não nós que pagamos para estar lá, foi uma das formas que nós achamos de trazer pra cá, vamos vibrar por isso (entrevistado 7).

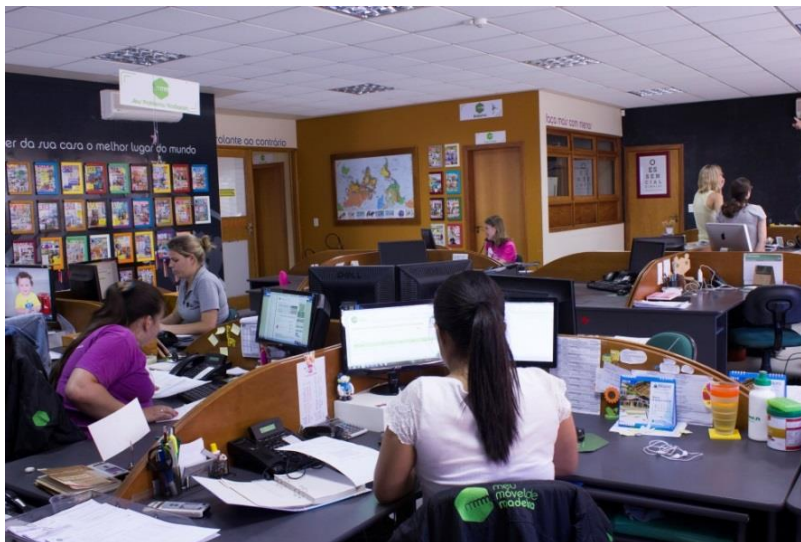


Figura 15: Sala principal MMM (arquivo MMM).

O mapa virado de cabeça para baixo simboliza o segundo valor da MMM, “Vire o mapa”.

Os Estados Unidos lá em cima, a gente lá embaixo, o mapa é daquele jeito. A terra é redonda não tem porque dizer que o Brasil é lá ou lá. A ideia do mapa é realmente dizer que a gente pode olhar de forma diferente, a gente não precisa ver as coisas do jeito que alguém te disse que tinha que ser, às vezes não é assim (entrevistado 1).

Enquanto que as frases são os valores, a missão, mensagens que se relacionam com os objetivos da MMM.

Eu acredito muito no poder da questão visual, você pode emitir relatórios, você pode fazer um monte de coisas, mas você ter as coisas à vista elas mudam muitas coisas no dia-a-dia. [...] nós queremos que você olhe pros lados e esteja vendo onde estão os nossos valores e o que esteja acontecendo. Realmente deixar isso gravado no coração das pessoas (entrevistado 7).

Outra característica que não se percebe nitidamente na foto e que podemos atestar na visita *in loco* é que as pessoas se vestem de maneira bastante informal. A propósito, os dias que passamos em Rio Negrinho estavam frios e alguns funcionários usavam uma jaqueta com o logotipo da organização, numa comparação, eram quase como uniformes de colégio. O uso da jaqueta, entretanto, não é obrigatório, nem mesmo gratuito, os funcionários recebem uma ajuda de custo se quiserem comprar, mas são eles quem decidem pela aquisição da roupa. Alguns usavam ainda uma camiseta com a frase “I ♥ MMM”, *I love MMM*, em português, Eu amo a MMM.

A linguagem também pode ser considerada um artefato visível, como algo que conecta grupos. No caso da MMM, usa-se uma linguagem coloquial no escritório, porém, erros gramaticais e de concordância são prontamente corrigidos. Presenciamos o erro de uma

funcionária do atendimento ao cliente, que estava, na época, há apenas um mês na instituição, e usou o “mim” antes de um verbo. Duas meninas da equipe do atendimento rapidamente a corrigiram, ela reconheceu o erro e brincou com o fato de falar como índio. Ainda, todas as palavras que possuem “m” ganham mais dois “mm” em versão maiúscula, por exemplo, “MMMuito obrigada”. Tal formatação serve para os e-mails do atendimento, dos funcionários e as comunicações de uma maneira geral. Para os membros da corporação, o uso do “MMM” já faz parte da rotina.

As pessoas são valorizadas na MMM e pode-se perceber isso pela maneira como a organização faz seu recrutamento e a socialização. Fleury (1996) destaca a socialização dos novos funcionários como um dos temas a ser estudado para se conhecer a cultura organizacional. No caso da MMM, o recrutamento é dividido em seis etapas, explicadas no quadro a seguir.

Quadro 3. Processo para seleção e socialização de novos funcionários MMM

1- Questionário <i>on-line</i>	Questionário <i>on-line</i> é encaminhado por e-mail ao candidato para que ele responda algumas perguntas.
2- Ditado	Como a MMM demanda o uso do português correto, é feito um ditado com o candidato, sendo que esse pode ser um texto ou palavras aleatórias. A nota mínima para passar para a próxima etapa é 8.
3- Entrevista	A entrevista dura mais ou menos 2 horas e é realizada pela líder da área na qual a pessoa é candidata. Procura-se analisar se os valores da pessoa são compatíveis com os valores da MMM.
4- Almoço	O almoço é a última etapa da seleção, o candidato almoça com mais seis pessoas da MMM, escolhidas aleatoriamente de diferentes áreas da organização que avaliam como esse se comporta, se ele possui os valores da instituição. Esses funcionários apresentam suas percepções depois individualmente para o líder e dizem se contratariam o candidato ou não.
5- Semana de reconhecimento MMM	Durante a primeira semana de trabalho, os novos funcionários acompanham a rotina de cada área. São apresentados também a missão e os valores da empresa.
6- Período de experiência	O candidato fica durante 90 dias em experiência, sendo que após 45 dias é feita uma primeira avaliação pelo líder e por aqueles que almoçaram com o candidato.

Fonte: entrevistas realizadas pela autora na MMM.

Essas são as descrições formais de cada etapa, cabe agora compreender o porquê dos processos. No questionário,

a gente já consegue avaliar um pouquinho do como ela pensa, o que é importante pra ela, se ela tem alguma lógica, como ela resolve alguns probleminhas que a gente coloca ali, algumas situações. [...] Se a gente gostou das respostas dela, se elas fazem algum sentido pra nós e a gente consegue avaliar que existem valores ali, a gente chama pra conversar (entrevistado 8).

A propósito da entrevista com o líder,

o objetivo é tentar conhecer você como pessoa, a tua habilidade profissional a gente vai tentar entender vai, mas não é isso que a gente mais procura em você, porque a gente entende que isso você pode aprender, os valores você não vai ter como aprender e mudar (entrevistado 2).

não é um entrevista digamos onde existiam respostas certas ou erradas, a nossa ideia é avaliar quanto dos valores da Meu Móvel a pessoa já traz, porque a gente consegue perceber que muitas vezes as pessoas quando elas não tem os valores, quando elas já não tem aquilo desde berço, digamos, tem valores que a gente não tem como ensinar uma pessoa (entrevistado 8).

Sobre o almoço, a parte que talvez mais se diferencie de outras organizações, última etapa, existe para que os funcionários apoiem ou rejeitem a contratação de determinado candidato.

Nós não fazemos os especialistas em pessoas almoçarem, nós queremos que pessoas do time almocem e de todos os setores, não do setor dela especificamente. [...] O almoço serve para as pessoas poderem exercer seu poder de veto [...] mas ao mesmo tempo para confirmar e democratizar as decisões. (entrevista 7).

Isso é legal, porque não existe aquele negócio, você contratou e eu nem gostei do cara e tal, então se você não gostou ou identificou alguma que não tem a ver com a Meu Móvel, essa pessoa já vai poder se expressar ali (entrevistado 8).

Após essas etapas, estabelece-se uma média para o candidato, quantos dos que almoçaram com ele disseram que contratariam e quantos disseram que não. O voto dos funcionários tem o mesmo peso que o voto da líder e que o voto da responsável pelo departamento de recursos humanos. Portanto, “*quem define, quem bate o martelo para a contratação da pessoa é o time, não sou eu, não é a gerente, é um trabalho em grupo. Independente do cargo*” (entrevistado 8).

O interessante, de acordo com os entrevistados, é que como algumas pessoas precisaram apoiar a contratação, essas se sentem também responsáveis pelo novo funcionário, o que gera uma maior integração. Esse contato prévio é relevante na primeira semana de trabalho, em que a pessoa deve passar por todas as áreas. “*Ela tem que entender, ela não precisa aprender a fazer, mas ela tem que estar em todos os setores pelo menos um dia, dois dias, pra entender como funciona o processo*” (entrevistado 8).

A semana de integração com as demais áreas é também importante, pois quando novas vagas estão disponíveis na MMM é primeiro feito um recrutamento interno, priorizando quem já faz parte da equipe.

Passados os 45 dias, acontece a avaliação do contratado por meio de uma ficha de valores. Para cada valor a pessoa recebe uma nota de zero a 10, sendo que a nota representa quanto daquele valor o novo funcionário trouxe para o dia-a-dia e aplica em seu trabalho.

Em nossa visita conhecemos uma funcionária que estava completando um mês na MMM. Ela enviou seu currículo espontaneamente, não existiam vagas abertas na época. Entre os pontos que destacou sobre a seleção, afirmou que as perguntas do questionário eram bem diferentes, mas se relacionavam ao atendimento ao cliente. Quanto ao ditado, contou de maneira perplexa que havia acertado palavras difíceis da área de medicina, porém errou a palavra “mexer”, reconhecendo que estava nervosa.

Ela analisa sua adaptação com a equipe como tranquila, na primeira semana, em que passou nos demais setores, disse ter sido bem recebida.

Com o trabalho já é um pouco diferente, a gente tem que tratar muito muito muito bem o cliente, então acaba sendo uma coisa assim que é bem diferente. Além do português que tem que tá bem perfeito se não a gente vive levando puxão de orelha (entrevistado 6).

Como todos os recém-contratados, ela passou por um treinamento para executar suas funções, mas a MMM acredita principalmente no treinamento “mão na massa”, aprender fazendo. Existe, entretanto, uma preocupação com o excesso de trabalho, ela não faz no primeiro mês o mesmo que as outras pessoas do atendimento, ela se concentra apenas em um ou dois canais de comunicação com o cliente. O telefone é sua responsabilidade, “antes eu falava assim com medo, agora já to mais à vontade” (entrevistado 6).

Entre as tarefas dos que acabaram de entrar na MMM está a leitura do livro da Zappos. “Tem a ver com entender um pouquinho um e-commerce e ao mesmo tempo com incentivar as pessoas a lerem, nós temos dentro da Meu Móvel um incentivo bastante forte a leitura como um aprendizado contínuo” (entrevistado 7).

O incentivo à leitura não acontece apenas na entrada dos funcionários, o departamento de Gente e Grana realiza trocas. Sempre que estão lendo um livro, seja ele romance, negócios ou biografia, as mulheres ganham o benefício de fazer a unha com uma manicure que atende diretamente na MMM duas vezes por mês e os homens podem andar de kart ou jogar futebol. Existe uma estante com livros que podem ser emprestados pela equipe.

Listamos abaixo os demais benefícios oferecidos pela MMM à equipe.

Quadro 4. Benefícios Gente e Grana MMM

Cinema	No início do mês são divulgados os 4 filmes em cartaz e cada funcionário pode escolher qual deles deseja assistir na sessão de cinema que acontece toda sexta-feira às 15h;
PPR UAU (Programa participação resultados)	Programa que complementa a remuneração dos funcionários duas vezes ao ano e que está atrelada ao desempenho da empresa e do setor.
Colônia de férias filhos	Como uma organização que valoriza a família, no mês de julho a MMM organiza atividades para os filhos dos funcionários que estão em férias, evitando que eles fiquem sozinhos em casa enquanto os pais trabalham.
Horário flexível	Existe uma carga horária de trabalho, mas a hora da entrada e da saída é flexível.

Fonte: entrevistas realizadas pela autora MMM.

Cabe ressaltar o PPR UAU (Programa de Participação nos Resultados), o qual está atrelado a metas do setor em que a pessoa trabalha e ao crescimento da organização, *“então não adianta nada teu time ser incrível e o time todo ser medíocre, você vai conseguir no máximo 50% do valor total do PPR possível”* (entrevistada 2).

Para definir as metas do setor, *“a gente ouve as equipes e tenta entender o que é importante para eles, o que desafia eles, o que eles querem controlar, o que eles querem fazer acontecer. A gente se reúne, os gestores das áreas, e discute”* (entrevistado 2).

São quatro metas, duas vem do NPS (*Net Promoter Score*), questionário respondido após a compra pelo cliente, uma delas é promotores menos detratores, quantos indicam a loja para amigos menos quantos não indicam, e a outra é por categoria, de acordo com a área. Por exemplo, os designers são analisados pela nota que o comprador deu para o produto, já as responsáveis pelo SEC são avaliadas pela nota dada ao atendimento. As duas outras metas são específicas, objetivos para o ano. *“Você vai instigando as pessoas ao longo do processo, a gente vai acompanhando e isso é divulgado todos os meses”* (entrevistado 2).

O acompanhamento mensal das metas pode ser classificado como um rito de reforço⁹⁰ da MMM, em que todo mês são reforçados os números, quão perto ou longe se está do objetivo. Quem coordena tal reunião é o líder, Ronald, ele divide a equipe em duas partes, para não parar completamente o trabalho, e conversa sobre as metas. Essa reunião é gravada em vídeo para que os funcionários que estão em São Paulo e no Rio de Janeiro consigam participar e interagir. Outros ritos que identificamos na MMM:

⁹⁰ De acordo com a classificação de Beyer e Trice (1986 *apud* FLEURY, 1996, p. 19).

Quadro 5. Ritos MMM

<i>Happy Friday</i>	Rito de integração	<i>A Happy Friday</i> acontece durante a <i>Black Friday</i> , a sexta-feira em que os preços são promocionais. É um dos melhores dias de venda da MMM e os colaboradores se reúnem à noite para acompanhar o número de acessos e compras no comércio eletrônico.
Papo com valores	Rito de confirmação ou reforço	Todo mês acontece o Papo com Valores, coordenado pelo Ronald, em que é escolhido um valor para ser discutido e reforçado. As provocações iniciam já no grupo do <i>Facebook</i> em que as pessoas comentam como elas trazem aquele valor para o dia-a-dia, para a prática. Durante o encontro o objetivo é conversar de maneira descontraída sobre o valor, como está sendo para a pessoa e aproveitar o espaço para elogiar o desempenho de integrantes da equipe.
Dia do voluntariado	Rito de integração	Dia em que os membros da MMM fazem trabalho voluntário em alguma instituição da região de Rio Negrinho.

Fonte: entrevistas realizadas pela autora na MMM.

Entre os ritos, o mais mencionado nas entrevistas é o dia do voluntariado. Em 2014, aconteceu uma enchente em Rio Negrinho que deixou muitas pessoas desabrigadas, barcos foram disponibilizados para que os funcionários da MMM conseguissem chegar à empresa e trabalhar. No final de semana, fora do horário de trabalho, eles se juntaram para ajudar dois funcionários que tiveram suas casas cobertas pela água e pessoas em necessidade pela cidade.

O dia que a gente ajudou as pessoas na enchente sem ninguém obrigar, a gente veio por vontade própria [...] São coisas que marcam e vão ficar na história (entrevistado 1).

O primeiro que ajudei foi na creche da minha filha e filho, você ver aquela diferença de um lugar pro outro, que você pode ajudar as pessoas, eu acho que isso não tem preço, isso fica. Não tem dinheiro que pague, você se torna um ser humano melhor (entrevistado 1).

Com o objetivo de organizar as diversas faces da cultura organizacional da MMM e estruturar as observações, criamos o quadro abaixo a partir das dimensões propostas por Schein (2009), explicadas no segundo capítulo.

Quadro 6. Dimensões cultura organizacional MMM

Dimensão	Cultura organizacional MMM
Natureza da Realidade e da Verdade	<ul style="list-style-type: none"> - A verdade é construída em equipe, pela contribuição de todos; - A verdade do líder tem um peso diferenciado; <p>“A gente ouve as equipes e tenta entender o que é importante para eles, o que desafia eles, o que eles querem controlar, o que eles querem fazer acontecer. A gente se reúne, os gestores das áreas, e discute” (entrevistado 2).</p>
Natureza do Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Exigência de desempenho, mas com tolerância ao ritmo de trabalho, direito a paradas (cinema, manicure...); <p>“A cultura da MMM exige muito de você, embora às vezes não pareça, para você ter tudo que você tem aqui dentro você tem que se dedicar muito para isso” (entrevistado 2).</p>
Natureza do Espaço	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente integrado, noção de igualdade; <p>“É muito legal ver a interação que acontece quando todos estão mais próximos. Às vezes gera uma dificuldade de concentração [...] Eu gosto de mostrar que nós somos todos iguais buscando uma mesma missão, nós temos funções diferentes, sim, mas nós não buscamos privilégios, nós não buscamos conquistas de salas especiais e qualquer outra coisa assim” (entrevistado 7).</p>
Natureza da Natureza Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Ser humano como alguém que tem potencial, amadurece, aprende, melhora; - Demanda maior autonomia; <p>“Fazer com que as pessoas também identifiquem nelas todo o potencial que elas têm [...] você ver que as pessoas não sabiam às vezes que tinham algumas coisas ou algumas qualidades, elas vão se descobrir” (entrevistado 8).</p> <p>“As pessoas clamam por autonomia, elas não gostam da burocracia” (entrevistado 2).</p>
Natureza da Atividade Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança pensa mais estrategicamente, mas o pensar das atividades, a execução, é tarefa de toda a equipe; - Liderança pelo exemplo; - Trabalho extrapola espaço da empresa, participa da vida diária também; <p>“Você criar um comercial internamente e veicular ele em rede nacional é um ganho, é uma coisa que as pessoas gostam, elas se sentem valorizadas e teve a nossa cara de novo” (entrevistado 7).</p> <p>“Eu me cobro bastante em relação a isso, que as</p>

	<p>peças se inspirem no exemplo e não que elas se inspirem ou façam as coisas porque foram mandadas fazer” (entrevistado 7).</p> <p>“Se os teus valores pessoais não são os da empresa que você trabalha, você não vai vir disposto pra cá todo dia [...] Tem como separar tem, só que eu acho que é pesado” (entrevistado 2).</p>
Natureza dos Relacionamentos Humanos	<p>- Valorização e estímulo à cooperação;</p> <p>“Você não pode pensar só no teu, você tem que tentar ajudar teu colega. Um setor querendo detonar o outro ou uma pessoa querendo pisar em cima da outra para crescer, aqui eu não vejo isso sabe” (entrevistado 1).</p>

Fonte: elaborado pela autora

Tudo que foi descrito até aqui sobre a cultura organizacional envolvia de maneira mais nítida ou mais sutil a comunicação, é através dela que objetivos transformam-se em realidade, metas superam números e geram motivação. A comunicação é essencial para o sucesso do planejamento. A comunicação é constitutiva das organizações.

3.3 Comunicação

A MMM tem um olhar perante a comunicação que é muito ressaltado pelos pesquisadores e profissionais, contudo se constitui um desafio na prática. A comunicação como relacionamento. No início do primeiro capítulo apresentamos definições para a palavra comunicação e a que escolhemos para esse trabalho ressaltava justamente a questão do “relacionamento”.

Relacionamento pressupõe relação entre duas partes ou mais, seja entre duas pessoas, duas organizações ou ainda entre uma organização e um consumidor. Durante algum tempo as empresas estiveram mais interessadas em falar do que em ouvir, a concorrência, o surgimento do mercado global, aqueles fatores que também apresentamos no primeiro capítulo, exigiram das organizações uma postura menos instrumental diante da comunicação.

Entretanto, apesar dos esforços poucas são as instituições que se relacionam com as pessoas. A MMM parece se propor justamente a isso, conversar com seu cliente, admirador, seguidor nas mídias digitais. Lembrando que a MMM é uma empresa que existe na internet, não existem lojas físicas, vendedores.

Quando questionada sobre a função da comunicação, a responsável pela área nos respondeu que ela serve

para conversar com o cliente, para se relacionar com ele, para convidar ele para fazer parte do nosso mundo. A venda depois vai ser uma consequência, o que eu quero quando eu consigo uma nova pessoa seguindo no Facebook, um novo cadastro no e-mail marketing, um novo seguidor no Instagram, eu quero que essa pessoa curta muito o conteúdo, que ela goste de conversar com a gente, a gente gosta de ouvir o que essa pessoa tem a dizer, a gente posta um vídeo novo e elas estão lá dando dicas de quais outros vídeos gostariam de ver, aí você pega isso e transforma em conteúdo pra ela. Você vai criando uma rede de pessoas que vão sempre estar ali próximas de você, lendo o que você está escrevendo, vendo o que você está postando e o dia que ela for comprar é óbvio que ela vai te levar em consideração, porque ela já se relaciona com você, a tua marca já está lá presente na vida dela (entrevistado 2).

Como atributos, o líder destacou que a comunicação

precisa ter sinceridade, ela precisa ter alma [...] a alma é a propaganda do negócio [...] a comunicação tem que ter autenticidade, ela tem que mostrar quem você realmente é, e isso é uma coisa que é meio complicada de você tentar explicar como isso acontece, mas ela acontece (entrevistado 7).

Em busca de uma comunicação que faz jus a alma do negócio, tomou-se a decisão de trazer assessoria de imprensa, produção de vídeo, fotografia, criação de e-mails marketing para dentro da empresa, antes esses trabalhos eram terceirizados.

Nós vemos a sensível diferença que acontecia quando um terceiro fazia pra nós e quando nós fazíamos, a melhor pessoa para falar de você mesmo é você, a respeito do que você sente, do que você pensa, do que você ama e não ama (entrevistado 7).

Pensando nos conceitos apresentados no primeiro capítulo, propomos organizar a comunicação da MMM no esquema a seguir.



Figura 16. Comunicação organizacional integrada da MMM (elaborado pela autora).

Desenvolvemos um modelo adaptado e baseado nos anteriormente apresentados (KUNSCH, 2003, 2008; CORRÊA, 2005) com as principais estratégias de comunicação organizacional da MMM. Inicia-se a leitura do modelo pela elipse da comunicação interna e administrativa por acreditarmos que é a partir dela que as demais tomam forma. Em seguida, a comunicação institucional é aquela que visa o relacionamento com os *stakeholders*. Enquanto que a comunicação mercadológica é a focada na persuasão, que deseja mostrar ao cliente que os produtos da MMM possuem design exclusivo, que o sistema de entregas da empresa é diferenciado e por aí vai. A comunicação digital está situada acima das três, porque entendemos que na comunicação digital se expressam tanto a institucional, a mercadológica, quanto a interna, de acordo com o canal. Percebe-se também flechas para ilustrar que as ações de comunicação podem interagir com mais de uma modalidade, não são perfeitamente separadas.

O planejamento dessas modalidades de comunicação na MMM acontece parcialmente no início do ano.

A gente tenta olhar o ano como um todo, a gente tenta elencar quais são as principais campanhas que a gente quer trabalhar, qual o grande objetivo desse ano de comunicar, quais são os pontos fortes que a gente quer pegar, que tipo de benefício eu quero dar para as pessoas. A gente vai fazendo de mês em mês, no máximo de dois meses. É muito solto, não é nem um pouco rígido. Muitas vezes apareceu uma coisa que ninguém imaginava e a gente muda (entrevistado 2).

A cada dois meses é feita uma análise dos resultados, momento em que as métricas são estudadas e é examinado como os clientes receberam os e-mails marketing, qual foi a taxa de abertura e a taxa de descadastramento. A seguir analisaremos cada modalidade de comunicação e suas principais estratégias, sendo que a mesma estratégia pode se enquadrar em mais de um tipo de modalidade.

3.3.1 Comunicação interna e administrativa

A comunicação interna inicia-se pelo escritório da MMM, a sala que não possui divisórias, as revistas, as frases, as imagens, além desses artefatos, existem paredes de giz que servem como um grande quadro de mensagens. O espaço serve para o atendimento anotar produtos com defeitos, problemas na entrega e como designers e compradores estão na mesma sala podem acompanhar o que está acontecendo, potencializando a transmissão da informação e, conseqüentemente, a comunicação. Na falta de uma parede de giz, o marketing usa as portas de vidro como quadro para as anotações. Em ambos os casos além da função formal (comunicação administrativa) existe uma utilização informal (comunicação interna), frases de inspiração e elogios pelo trabalho.

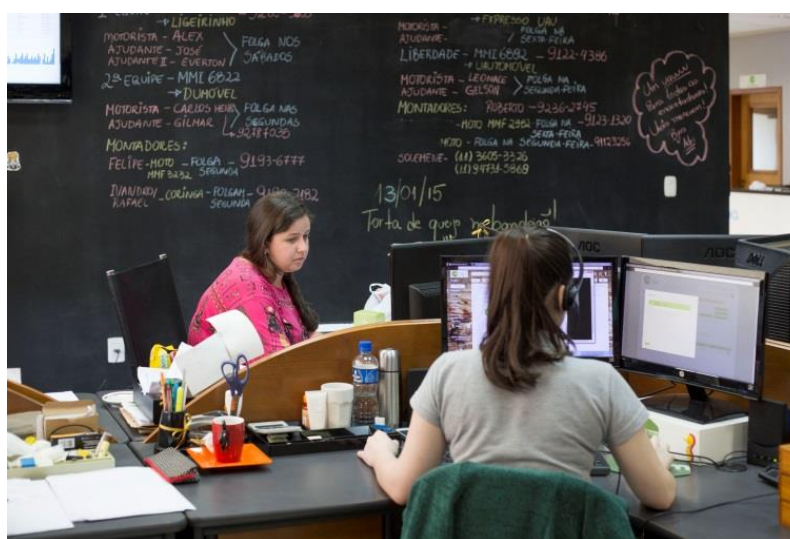


Figura 17. Detalhe parede de giz (arquivo MMM).

Nas salas encontram-se ainda duas televisões LCD que transmitem em tempo real, revezando-se entre duas telas, informações sobre produtos mais vendidos e acessados, faturamento do dia, meta para o dia e mês e informações advindas do *Google Adworks*, que apresenta as estatísticas do site, relativas ao tráfego.

A integração da sala facilita ainda o diálogo entre líder e liderados e vice versa pela proximidade que, segundo os entrevistados, cria uma relação de igualdade entre as pessoas. A comunicação ascendente e descendente é facilitada. Existe também abertura quanto ao conteúdo da conversa. *“Ele te dá o direito de você falar, ele te permite falar o que você pensa, e o acesso com ele é muito tranquilo independente se você é da liderança ou se você não faz parte da liderança, esse contato com ele é igual para todas as pessoas do time”* (entrevistado 5).

Reconhece-se, todavia, uma possível apreensão por parte da equipe, *“quando é chefe é chefe, essa abertura tem se as pessoas não usam é por receio”* (entrevistado 1), *“claro que algumas pessoas tem um pouco mais de dificuldade, depende de quem for”* (entrevistado 2). Uma das gerentes entrevistadas contou que conversou com uma funcionária a ela subordinada que tem medo de conversar mais diretamente com o líder e mostrou que se ela deseja crescer na empresa precisa superar esse medo.

Na visão do próprio líder,

insistimos muito desde o início que as pessoas podem vir até a minha mesa ali e falar comigo a hora que eles quiserem, eles podem me mandar um e-mail a hora que eles quiserem, eles podem me ligar a hora que eles quiserem. Eu nunca apresentei nenhuma restrição quanto a isso. Pode ser, sim, que algumas vezes as pessoas se constrajam em vir falar em especial se ela é mais nova, ainda não tá acostumada com esse modelo e tudo mais. Normalmente passado um tempo ele vê que é verdade [...] Nós estimulamos a franqueza, essa é a ideia, que as pessoas possam trazer soluções, possam trazer problemas, possam trazer dúvidas, possam trazer críticas a hora que elas quiserem e que elas se sintam muito a vontade que elas não vão ser discriminadas em função de uma opinião diferente da minha em relação a qualquer negócio (entrevistado 7).

Pode-se conceituar a comunicação interna como aberta, a qual também acontece no *Facebook*, em um grupo criado pela empresa exclusivamente para os funcionários e que funciona como uma intranet, mas sem ser tão burocrática. Nesse espaço todos podem se manifestar, postar recados, as meninas do encantamento, por exemplo, costumam postar os depoimentos dos clientes elogiando a MMM, já o pessoal do marketing compartilha conteúdos produzidos. Por não existir uma moderação, aprovação de postagem, pode acontecer em alguns momentos um excesso de informações. *“Não que você consegue*

acompanhar tudo, porque às vezes você não consegue, mas está lá para você ver” (entrevistado 1).

Além do *Facebook*, a organização faz uso do *Skype*, programa que oferece espaço virtual e gratuito para as pessoas se comunicarem instantaneamente. A equipe permanece online durante toda a jornada de trabalho, sendo que esse é um importante canal de comunicação para aqueles que trabalham em *home office* que no caso são a assessora de imprensa, a analista de mídias sociais e o fotógrafo, sendo que os três moram em Curitiba, e o pessoal da logística em São Paulo e no Rio de Janeiro.

Eu preciso tá sempre entrando em contato com as meninas aqui do atendimento, então elas me ajudam pra caramba assim pra responder, então é sempre uma troca, é eu lá, nas redes sociais respondendo, e elas me ajudando com informações de pedidos daqui assim sabe (entrevistado 4).

O e-mail tem sua função, serve para repasses mais formais e é utilizado principalmente pelo líder, entretanto, novamente, qualquer pessoa pode encaminhar e-mail para toda a equipe, não existe controle de quem pode enviar para quem.

Das formas mais tradicionais de se comunicar internamente em uma organização está a reunião. A MMM não foca em reuniões formais, dá liberdade para os gerentes de cada área se encontrarem com seus liderados em lugares fora da organização. Por exemplo, a responsável pelo Gente e Grana nos contou que juntou as meninas do setor para um café da manhã na confeitaria da cidade. Não existe também periodicidade definida para as reuniões de área, contudo a reunião da gerência acontece quinzenalmente. O objetivo dessa reunião é

Às vezes o dia-a-dia aqui é tão dinâmico, vai tudo acontecendo tão rápido que a gente percebeu que às vezes a gente não tinha tempo de conversar com as gerentes, com a liderança. [...] a ideia é conversar sobre alguma dificuldade, é compartilhar, pra que ninguém fique sobrecarregado ou fique se sentindo ‘poxa, eu to com esses problemas e eu tenho que levar sozinho’, é dividir um pouquinho (entrevistado 8).

O cuidado em dividir preocupações nasce na área de Gente e Grana, como alguns autores ressaltaram no capítulo um, a comunicação interna existe associada a uma gestão de pessoas. Elas mutuamente se explicam, no caso da MMM, é uma organização que preza muito pelo relacionamento e pelas pessoas.

Diante de todas as práticas da área, em 2014, a empresa ganhou o prêmio *Great Place to Work*, melhores lugares para se trabalhar, que é inclusive citado pela Marchiori (2008a) no

primeiro capítulo. A MMM conquistou o segundo lugar estadual⁹¹ na categoria pequena empresa e quinto lugar nacional⁹² na categoria setorial varejo.

A comunicação interna da MMM é uma comunicação com foco no diálogo oral, por ainda ser uma empresa pequena e que consegue alocar a maior parte da equipe em um mesmo ambiente. A conversa é constante e com interações e interferências de diferentes setores, sendo que em nossa experiência *in loco*, o silêncio surgiu apenas no horário de almoço.

Reconhece-se a importância das redes informais, sendo que existem grupos de amigos entre os funcionários que se encontram após o horário de trabalho. Entre os valores da instituição aparece justamente o “Curta o tiMMMe”. Como colocaram os autores no primeiro capítulo, o público interno pode ser um público multiplicador, daí a importância de uma comunicação interna verdadeira. Na MMM diversas ações confirmam isso, como o uso da camiseta “I ♥ MMM”.

Retomando o conceito da Marchiori (2008a, p. 214) a comunicação interna perfeita se dá “quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para os seus diferentes públicos”. Acreditamos que a MMM se enquadra nesse cenário, contudo a palavra perfeita nos parece um tanto utópica, pois sempre existirão pontos a serem melhorados. Uma das entrevistadas, por exemplo, externou um descontentamento com o fato de alguns departamentos saberem antes das novidades que os demais.

A comunicação interna e a administrativa (canais formais) interferem em outras modalidades de comunicação, como é o caso da comunicação institucional, analisada a seguir.

3.3.2 Comunicação institucional

A comunicação institucional é a responsável pelas mensagens pelas quais a organização quer ser (re)conhecida, a exposição para os públicos de sua missão e valores. Com ela não se objetiva uma venda. É a comunicação que emana da instituição com o objetivo de comunicar sua identidade e sua imagem. A identidade sendo aquela que se constrói para os funcionários, que percebem como a corporação é. Enquanto que a imagem é a oferecida aos demais públicos, que percebem diante de tudo o que é falado sobre tal

⁹¹ Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-regionais/gptw-santa-catarina>. Acesso em 28 de maio de 2015.

⁹² Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/melhores-empresas/listas-setoriais/gptw-varejo>. Acesso em 28 de maio de 2015.

organização e sobre o que ela mesma fala dela, quem é essa instituição. Reconhecemos na comunicação da MMM um forte incentivo à comunicação institucional.

Como exemplo de comunicação institucional da MMM, mas que também se enquadra na modalidade mercadológica, citamos o caso dos buscadores de preço, que são sites que comparam preços de diferentes empresas para que o consumidor possa encontrar o que está vendendo mais barato. A MMM decidiu, ancorada por sua missão e valores, não participar dos buscadores, porque ela quer ser escolhida pelos clientes pela qualidade do produto, design diferenciado, quer entregar valor mais que preço. É uma escolha estratégica, mas é também uma escolha de comunicação.

Comunicação institucional e interna também estão em relacionamento constante, por uma de certa forma depender da outra, se a comunicação institucional deseja construir uma imagem positiva da organização, confirmando tudo que ela formalmente comunica aos públicos, aqueles que trabalham na instituição precisam reforçar tais informações. Por exemplo, a MMM comunica que é uma empresa preocupada com o cliente em busca de um atendimento antes ou depois da venda excelente, o UAU. Se quando o consumidor ligar para a MMM encontrar uma telefonista que mais se parece a um robô, alguém que não consegue resolver seus problemas, e o transfere seguidamente a diferentes setores, concluirá que tudo não passa de discurso vazio por parte da instituição.

É preciso, portanto, como discutimos no primeiro capítulo, conscientizar a equipe de que todos são responsáveis pela comunicação institucional e por uma imagem positiva da empresa. O Reclame Aqui⁹³ se apresenta como um canal de reclamações para o consumidor brasileiro, é um interessante termômetro para averiguar como as organizações atendem aos clientes com problemas na internet. Fizemos uma foto da página da MMM no Reclame Aqui para analisarmos.

⁹³ Disponível em: http://www.reclameaqui.com.br/como_funciona/o-que-e-o-reclame-aqui_7/. Acesso em 28 de maio de 2015.



Figura 18. MMM no sítio *on-line* Reclame Aqui (2015).

A reputação da empresa nos últimos 12 meses é ótima, sendo que tal avaliação é baseada em quatro critérios⁹⁴: índice de resposta, média das avaliações, índice de solução e índice de novos negócios. Com relação ao atendimento, 100% das reclamações foram atendidas e solucionadas e 60,9% das pessoas voltariam a fazer negócio com a MMM.

Logo, o Reclame Aqui serve não apenas como uma ferramenta para verificarmos a questão do atendimento da MMM, como o próprio líder reconhece o site como fonte para analisar o desempenho. “Quando você faz uma simples comparação no Reclame Aqui de nós com os nossos concorrentes você vê o abismo que existe entre os dois” (entrevistado 7).

Os consumidores, todavia, são apenas um dos públicos que a comunicação institucional pode alcançar. Retomando o conceito apresentado no primeiro capítulo, podemos dividir os públicos em grupos, em categorias de *stakeholders*. A MMM não possui um mapa de *stakeholders* próprio, mas identificamos os seguintes grupos: funcionários, clientes, fornecedores e sociedade⁹⁵.

No caso dos fornecedores, a produção dos móveis e dos objetos de decoração é terceirizada nacionalmente pela MMM. O que faz com que a organização dependa deles para conseguir entregar o que precisa para os consumidores. A MMM estabeleceu, então, uma

⁹⁴ Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/avaliacao/>. Acesso em 28 de maio de 2015.

⁹⁵ Poderíamos fazer uso de metodologia específica para determinar quem são os *stakeholders*, sendo que existem diversas disponíveis, entretanto, em razão de tempo e espaço, elencamos aqueles que foram mencionados com maior frequência nas entrevistas.

relação de parceria com os fornecedores. Como explicou o próprio líder em uma palestra no Congresso *E-Commerce* Brasil Experiência do Cliente 2014⁹⁶:

Nós vemos os varejistas buscando obter vantagens muitas vezes indevidas em relação ao fornecedor e uma coisa que nós aprendemos é que o fornecedor depende, sim, de nós e nós também dependemos dele. [...] Nós temos anualmente o encontro com os fornecedores demonstrando os nossos resultados, os nossos investimentos e as nossas ações. [...] Por que você não compartilha essas informações com o teu fornecedor? Mostrando os teus esforços, mostrando que você tá lá pra realmente valorizar o produto dele. Então a ideia por trás disso é nós trabalharmos alguma coisa que realmente traga pro fornecedor a tranquilidade de que ele tem alguém que tá valorizando o produto dele, fazendo com que o produto seja aceito no mercado pelo real valor dele e que não seja simplesmente uma guerra de preços.

Portanto, a comunicação institucional com os fornecedores serve para aproximá-los do negócio, fazê-los se sentir parte do que acontece na empresa, é uma comunicação, mais uma vez, que visa o relacionamento.

A sociedade se confirma como *stakeholder* para a MMM, porque como apresentamos no primeiro capítulo, as organizações fazem parte de um ambiente macro e essas influenciam e são influenciadas pelo que acontece além do espaço físico da empresa. É evidente que as ações realizadas com a sociedade civil vão além de estratégias de comunicação institucional e pensamos que na MMM elas nem sejam pensadas e vistas como ações de comunicação, servem para a realização da missão e em busca dos valores da organização. Contudo, gostaríamos de relacioná-las com a comunicação, pois elas informam algo às pessoas.

Começando pelo dia do voluntariado que aconteceu em 2014 durante a enchente. Em um vídeo disponível no canal do *Youtube* da MMM, o líder descreve essa experiência e explica “*a nossa grande missão é ‘fazer da sua casa o melhor lugar do mundo, mas ninguém falou que isso se refere só aos nossos clientes. Nós podemos praticar isso na nossa cidade de uma forma muito intensa’*”⁹⁷.

Em agosto do ano passado também foi lançado o programa CoMMMpartilhe que oferece cursos gratuitos, ministrados por funcionários da MMM, para os alunos da Escola pública Jorge Zipperer, de Rio Negrinho. Cada profissional dá aulas, voluntariamente, sobre assuntos que domina.

Numa ação de relacionamento, não mais com as pessoas da região, mas com empresários e profissionais de todo o Brasil, o CoMMM Faz é um evento que começou em 2015 e recebe pessoas na sede da MMM interessadas em conhecer melhor a cultura da

⁹⁶ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xBAYOs19Hwk>. Acesso em 28 de maio de 2015.

⁹⁷ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EmmNbmWeDTI>. Acesso em 28 de maio de 2015.

empresa. 80 pessoas participaram da primeira edição e a segunda já está confirmada e com a turma lotada.

Entre os instrumentos que podem ser utilizados na comunicação institucional está a assessoria de imprensa, na MMM ela fica a cargo de uma jornalista que trabalha exclusivamente para a organização. As vantagens da empresa ter sua própria assessoria, segundo ela, é que na *“hora que você vai ‘vender’ isso para imprensa, você ‘vende’ isso com muito mais conteúdo sabe, um conteúdo muito mais rico, porque ele é escrito por alguém que participou de todo o processo e realmente quer defender aquela causa, quer ‘vender’ aquilo”* (entrevistada 3). Além disso, existe uma preocupação com as palavras escolhidas, com o que a MMM deseja ser associada.

A assessoria envia esporadicamente *releases*, mas não é a principal forma de comunicação, o foco é na divulgação e no envio de produtos. No caso da divulgação, as revistas de decoração e arquitetura passam as pautas do mês e a assessora encaminha fotos de móveis com informações que podem interessar. Já no caso de envio, o veículo ou programa escolhe um objeto específico e a MMM envia via transportadora. É o caso do programa *Santa Ajuda* transmitido no canal *GNT*. Os entrevistados afirmam, entretanto, que o esforço de logística compensa. Tanto os *releases* publicados quanto as matérias em que os móveis saíram nas revistas estão disponíveis no site da MMM.

Outro projeto que está sendo tocado pela assessoria de imprensa é a produção de um livro da MMM, similar ao que a *Zappos* possui. A assessora está escrevendo como *ghost writer* do líder, ou seja, ao final parecerá que foi o Ronald quem redigiu o livro. O objetivo é contar a história da MMM, os erros e acertos para motivar outros empreendedores. No Brasil, de acordo com o líder, tem-se o costume de esconder as práticas das organizações, como se fossem segredo, na esperança de que ninguém descubra o que é feito. Mas, *“no fundo se nós compartilharmos muitas coisas quem ganha somos todos nós [...] a ideia não é uma pretensão arrogante de dizer que nós sabemos como fazer, é simplesmente essa é a nossa história, você quer ouvir?”* (entrevistado 7).

A ideia é mostrar também que os exemplos de gestão “modernos” não existem apenas em grandes empresas ou multinacionais.

Olha, a gente tá fazendo tudo ao contrário aqui, o nosso chefe senta no meio de todo mundo, ninguém tem padrão, eu posso chegar e conversar direto com o Ronald [...] com quem eu quiser [...] conversa todo mundo como amigo aqui e tá funcionando, a empresa só cresce sabe (entrevistado 3).

Depois de pronto o desejo da empresa é comercializar o livro no comércio eletrônico, sortear exemplares em palestras e eventos que a MMM participa, dar exemplares para os profissionais que visitam a empresa e presentear os funcionários.

Não existe um momento em que se diga a partir daqui não é mais comunicação institucional, inicia-se a mercadológica, as modalidades se misturam, até porque as estratégias não são pensadas tentando encaixá-las em definições. Seguindo a lógica proposta em nosso modelo, abordaremos a comunicação mercadológica a seguir.

3.3.3 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica trata especificamente das vendas, da demanda de produto, com um viés mais persuasivo. É a comunicação que discute formas de pagamento, apresenta promoções, defende porque comprar na MMM, fala sobre as garantias que a loja oferece ao consumidor. Parece-nos que como a MMM investe muito em relacionamento e conteúdo, essa modalidade é a que aparece mais sutilmente na organização.

O planejamento da comunicação mercadológica inicia-se pelo reconhecimento do público-alvo. No caso da MMM ele é abrangente, mulheres de 25 a 65 anos das classes C+ e B, segundo a gerente do setor. A instituição não faz uso de pesquisas de mercado, entretanto, pensa em criar algumas personas para testar formas de comunicação.

A principal estratégia é o e-mail marketing, enviado duas vezes por semana para clientes cadastrados no site e aqueles que já compraram algum produto. Claro que o e-mail marketing é também uma ação da comunicação digital, mas o consideraremos aqui para dar foco nas diversas plataformas e mídias digitais que a MMM participa quando tratarmos da comunicação digital.

O e-mail marketing é uma mensagem que busca impactar o destinatário, sendo que o impacto desejado é, na maior parte das vezes, a compra de um produto. Esse tipo de e-mail é diferente de uma *newsletter* que se propõe a trazer informações, notinhas. No caso do e-mail marketing da MMM, existe todo um cuidado com o design, a estrutura, a escolha das temáticas, as fotos produzidas e os conteúdos. Cada mensagem tem um tema ao qual se associam produtos e conteúdos que levam as pessoas a outros lugares na rede.

Existem ainda promoções que acontecem exclusivamente para aqueles que recebem os e-mails ou mesmo brindes. Pois, de acordo com a gerente de marketing “*converto muito mais se eu tentar vender com benefício de uma pessoa que já comprou de mim*” (entrevistada 2).

Basta a pessoa clicar na foto do produto e será direcionado ao comércio eletrônico. É a tríade produto + preço ou promoção + conteúdo.

A MMM não considera benéfica a publicidade em revistas ou jornais, já fez, mas não faria novamente. Em contrapartida, em 2015 eles investiram em um comercial de quase um minuto no *GNT*⁹⁸, decisão que para eles era a mais acertada por já estarem participando do programa *Santa Ajuda* no mesmo canal. Foi criada uma força-tarefa para produzir e tornar a propaganda realidade, a empresa optou por não contratar uma produtora e fazer internamente o comercial, com os fotógrafos da equipe e a locução da assessora de imprensa.

Em uma das entrevistas a funcionária se emocionou ao descrever a publicidade no *GNT*, *“quando eu vi aquele comercial enorme eu disse ‘meu, não acredito, está desse tamanho’. Pra gente é um orgulho”* (entrevistada 1). Ronald reflete que a publicidade demonstra uma maturidade da MMM, *“você criar um comercial internamente e veicular ele em rede nacional é um ganho, é uma coisa que as pessoas gostam, elas se sentem valorizadas e teve a nossa cara de novo”* (entrevistado 7).

Outro projeto idealizado foi o container, que envolveu tanto a comunicação mercadológica quanto os designers. A MMM queria proporcionar às pessoas a oportunidade de ver de perto os produtos, tocar, ir além do que a internet permite. Todavia, eles não se viam montando um estande em um corredor de shopping, por exemplo, queriam algo menos convencional, surgiu a ideia do container, relacionando com o tamanho cada vez menor dos apartamentos. *“A gente desenhou as personas, quem viveria nesse ambiente e aí começou a desenhar os produtos que eram estratégicos e a gente sentia que faltavam no nosso portfolio”* (entrevistado 9).

O container tem 27 metros quadrados e a primeira cidade a recebê-lo, em maio, foi Florianópolis, aproveitando a programação da Bienal Brasileira de Design 2015. No local, as pessoas além de visualizarem a decoração podem usar códigos presos aos produtos que os direcionam a loja e possibilitam a compra instantânea. Quatro estudantes de design de interiores se revezam durante o dia para atender os clientes e auxiliá-los com dúvidas. Durante o ano a casa viajará para outras cidades, já que a MMM vende em todos os estados do Brasil.

Difícilmente uma ação da MMM ou de qualquer outro comércio eletrônico não se associará à comunicação digital, a internet é o local em que a loja existe, é na rede que o tráfego de consumidores acontece.

⁹⁸ O comercial está disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=nKcLRBBynig>. Acesso em 29 de maio de 2015.

3.3.4 Comunicação digital

A comunicação digital precisa estar associada à estratégia de comunicação organizacional para ser eficaz e atingir seus objetivos. Retomando as principais características apresentadas no primeiro capítulo, essa modalidade de comunicação deve ser interativa, valorizar a hipertextualidade, entender que na internet públicos são criados constantemente e utilizar a multimedialidade.

No caso da MMM, que busca um relacionamento com os seus clientes, a interatividade pode ser de grande serventia. Pensemos em uma nova linha lançada pela loja, enviaram-se *releases* para as revistas que irão publicar na próxima edição. A MMM decide também publicar na rede e recebe *feedback* instantâneo, críticas e sugestões, não precisa aguardar impressão, nem precisa ser escolhida pelos editores. Pode responder àqueles que estiverem com dúvidas. Claro que o impacto entre ambas é diferente, até mesmo se considerarmos a quantidade de informação com a qual a MMM concorre na internet. A questão é a oportunidade que a rede oferece como canal de comunicação em que o receptor é também emissor, ele contribui e recebe uma resposta.

Para analisar as principais plataformas utilizadas pela MMM iniciaremos pelo seu comércio eletrônico, plataforma própria, local em que acontecem as vendas, a loja “física” da organização.

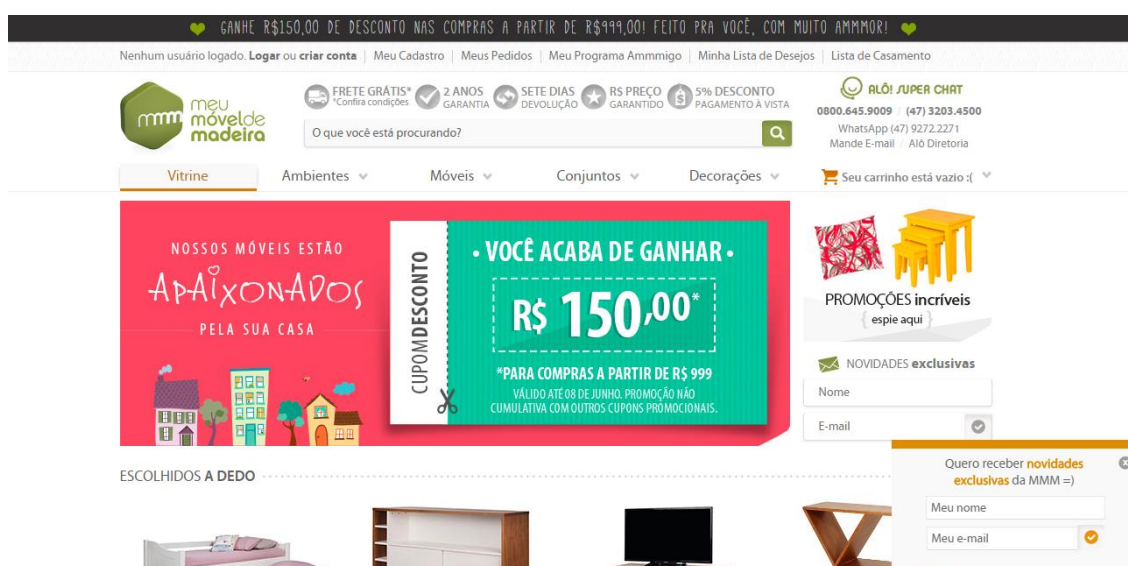


Figura 19. Parte superior da página principal da MMM⁹⁹.

⁹⁹ Disponível em: <<https://www.meumoveldemadeira.com.br/>> . Acesso em 29 de maio de 2015.

Reafirmando o modelo que pensamos mais acima (Figura 15), encontramos na página principal do comércio eletrônico tanto a comunicação mercadológica quanto a institucional. Logo no cabeçalho da página, parte superior, desconto para aqueles que efetuarem compras de mais de 999 reais, a mesma promoção encaminhada no e-mail marketing da semana. Bem à direita as formas de entrar em contato com a MMM: 0800, telefone comercial, e-mail, *Whatsapp* e o Alô Diretoria que é o canal pelo qual os clientes podem trocar mensagens diretamente com o Ronald.

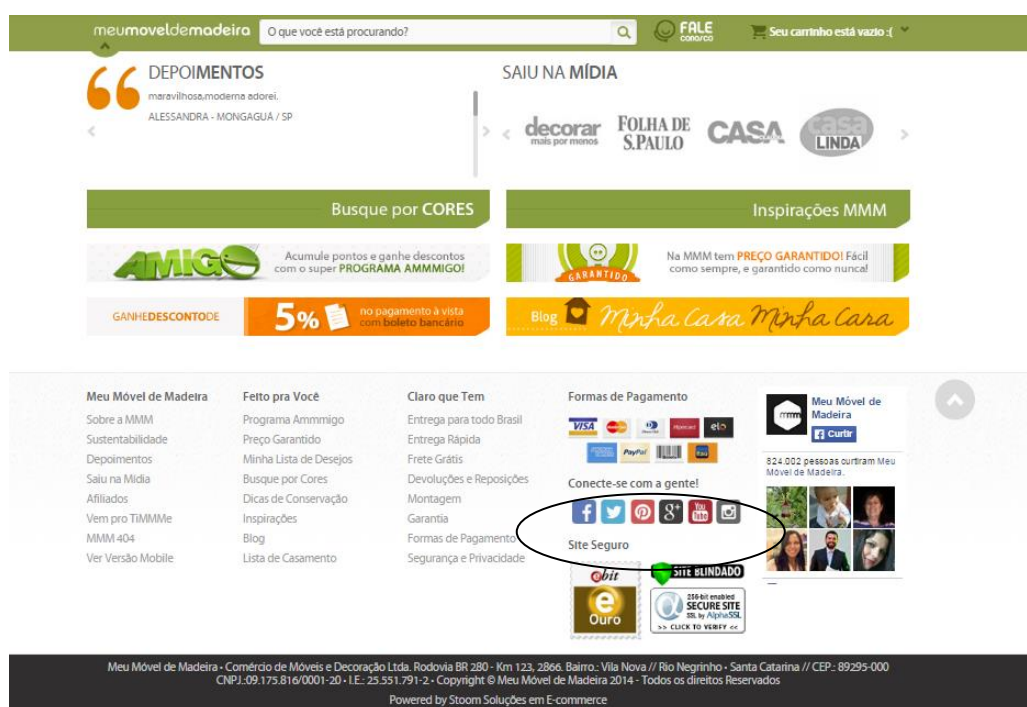


Figura 20. Rodapé da página principal da MMM¹⁰⁰.

No rodapé apresenta-se a seção depoimentos que direciona o internauta para uma página com os depoimentos dos clientes. Na MMM todos os comentários são aceitos, tanto positivos quanto negativos, e respondidos. As respostas ficam a cargo da equipe de atendimento que aprova cada um. O *Saiu na Mídia* é o espaço com as publicações em que a MMM apareceu.

Em fundo amarelo está o link que direciona o consumidor ao blog *Minha Casa Minha Vida*, que também é uma plataforma própria da MMM. Para o Blog é feito um planejamento mensal com as principais datas do mês e com conteúdos que se relacionam ao que está planejado para o e-mail marketing, para os canais se complementarem. Os assuntos que estão aparecendo na internet e nas revistas, tendências, também aparecem no Blog. Prioriza-se o uso de imagens próprias, mas o espaço é aberto para a contribuição de terceiros, por exemplo,

¹⁰⁰ Disponível em: <<https://www.meumoveldemadeira.com.br/>> . Acesso em 29 de maio de 2015.

um leitor enviou imagens do antes e depois de sua varanda e o Blog publicou. Além disso, entrevistam-se outras pessoas que trabalham com decoração na internet que dão depoimentos de como elas projetaram seus espaços, dicas. O Blog é o canal em que a MMM explica através de inspirações como seus produtos podem ser usados.

Detalhes deixam a página mais pessoal, ao final de cada texto está escrito “Postado com carinho pela MMM”. A linguagem de acordo com a analista de mídias sociais é bem solta,

não é nada muito técnico assim, não pode ser uma coisa chata de ler né. Eu acho que parece um pouco com revista assim sabe, uma linguagem gostosa. [...] Quando as pessoas comentam é aquela mesma coisa do relacionamento né, é responder como se a pessoa fosse tua amiga e ser o mais próximo possível (entrevistado 4).

A propósito das plataformas externas, com os ícones circulados, (Figura 18), a MMM participa do *Facebook*, *Youtube*, *Google+*, *Twitter*, *Pinterest*, *Linkedin* e *Instagram*, trataremos das principais. O *Facebook*¹⁰¹ é o mais expressivo com 824 mil curtidas, diversas publicações diárias e respostas aos comentários em no máximo 24 horas. Na rede social a MMM sugere outros sítios na internet, usando a hipertextualidade, com links interessantes de decoração e arquitetura, no sentido de gerar conteúdo para o seguidor. No *Facebook* o foco é na comunicação institucional. Os textos são curtos e sempre possuem alguma imagem acompanhando, pensando-se na multimedialidade.

Eu não to ali só pra vender, eu to ali para conhecer meu cliente, pra conversar com ele, pra dar sugestões, se ele tem algum problema ele pode contar comigo ali que eu vou responder né com velocidade, então a gente não gosta de pegar e deixar comercial, produto, produto, produto, promoção, promoção, promoção. Então a gente tenta equilibrar, na verdade hoje eu diria que o Facebook é, sei lá, uns 80% do conteúdo externo e 20% produto (entrevistado 4).

A analista de mídias sociais afirma que a MMM tem uma visão bem clara de que o *Facebook* e as demais redes sociais servem para eles se relacionarem com o cliente. A linguagem é informal, mas sem ser despojada demais. Investe-se algumas vezes nos chamados *posts* patrocinados, em que você paga uma taxa para que aquele texto alcance mais internautas, nesses casos são sempre os *posts* que trazem produtos da MMM.

No *Youtube*¹⁰² todas as quintas-feiras vídeos novos são postados, sendo que o canal já possui mais de dois milhões de visualizações. A plataforma vem sendo usada com maior

¹⁰¹ Disponível em: <<https://www.facebook.com/meumoveldemadeira>>. Acesso em 29 de maio de 2015.

¹⁰² Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/meumoveldemadeira>>. Acesso em 29 de maio de 2015.

frequência há dois anos com vídeos produzidos pela própria equipe. No *Pinterest*¹⁰³ os participantes são os responsáveis por criarem painéis com imagens, sendo que os seguidores podem depois republicá-las novamente em seus próprios painéis. A MMM utiliza o espaço novamente com inspirações de arquitetura e decoração, com imagens dos produtos recém-lançados e fotos dos funcionários. O *Instagram*¹⁰⁴ segue a mesma linha do *Pinterest*, só que nesse caso as imagens são apenas da MMM, nada externo. O *LinkedIn*¹⁰⁵ tem uma proposta diferenciada, pois é uma rede social profissional, então a MMM mostra suas ações de gestão, participação em eventos e prêmios ganhos.

Olhando globalmente para a comunicação digital, queremos analisá-la de acordo com as características propostas por Corrêa (2005) e apresentadas no primeiro capítulo.

Quadro 7. Características comunicação digital MMM

Comunicação digital MMM	Hipertextualidade	Sim – em todas as plataformas faz-se um esforço para usar hiperlinks, associar o que está sendo produzido em outras plataformas e por autores diferentes;
	Multimedialidade	Sim – como empresa digital, a MMM compreende a importância da imagem, do vídeo, uma foto de qualidade pode garantir uma venda ou fazer com que um cliente repense a decoração de sua sala;
	Interatividade	Sim – toda preocupação em responder aos clientes o mais rápido possível com linguagem próxima, quase como um amigo, utilizando símbolos como “ :) ”, possibilita momentos de interação com o consumidor.

Fonte: elaborado pela autora.

Diante dos fatores descritos e analisados, consideramos que a MMM se encontra no patamar de eficácia comunicacional digital sugerido por Corrêa (2005) que possui entre os requisitos: gerar conhecimento para o público que acompanha a empresa na rede, influenciar ações no mundo real e proporcionar interação das pessoas com as ferramentas das plataformas.

3.4 Relação entre comunicação e cultura organizacional

A relação entre comunicação e cultura organizacional se dá de maneira contínua e isomórfica. É um processo dinâmico, em que não se pode determinar um momento T0 para o

¹⁰³ Disponível em: < <https://br.pinterest.com/moveldemadeira/pins/>>. Acesso em 29 de maio de 2015.

¹⁰⁴ Disponível em: < <https://instagram.com/meumoveldemadeira/>>. Acesso em 29 de maio de 2015.

¹⁰⁵ Disponível em: < https://br.linkedin.com/company/mmm_2>. Acesso em 30 de maio de 2015.

início da comunicação ou da cultura organizacional ou da relação entre ambas. Comunicação e cultura organizacional se constituem reiteradamente.

Retomando o conceito de comunicação, entendida como diálogo, interação, troca e, principalmente, relacionamento entre duas ou mais partes, percebe-se que, como propõe a perspectiva da ‘comunicação como organização’, a organização é comunicação. Isso porque no momento em que duas ou mais pessoas se reúnem para definir objetivos, o conceito base de organização, a comunicação já está presente e nesse mesmo instante inicia-se simultaneamente a constituição da cultura organizacional, a partir das crenças desses fundadores, dos valores, da história que vai se formando.

A cultura organizacional é complexa, simplificá-la é perigoso e injusto perante as diversas dimensões da realidade de determinada organização. Como propõe Schein (2007, 2009), a cultura organizacional é aprendizagem em grupo, são os pressupostos percebidos como legítimos que são construídos pela comunicação, por interações.

Em uma analogia, associamos a cultura organizacional a um grande quebra-cabeça em que o aprendizado em grupo é decomposto em pequenos aprendizados: crenças, ritos e rituais, heróis, valores declarados e implícitos. Cada um desses pequenos aprendizados têm seus porquês e constitui-se pela comunicação, são faces da comunicação e da cultura organizacional. Para se compreender a cultura organizacional é preciso unir todas as peças.

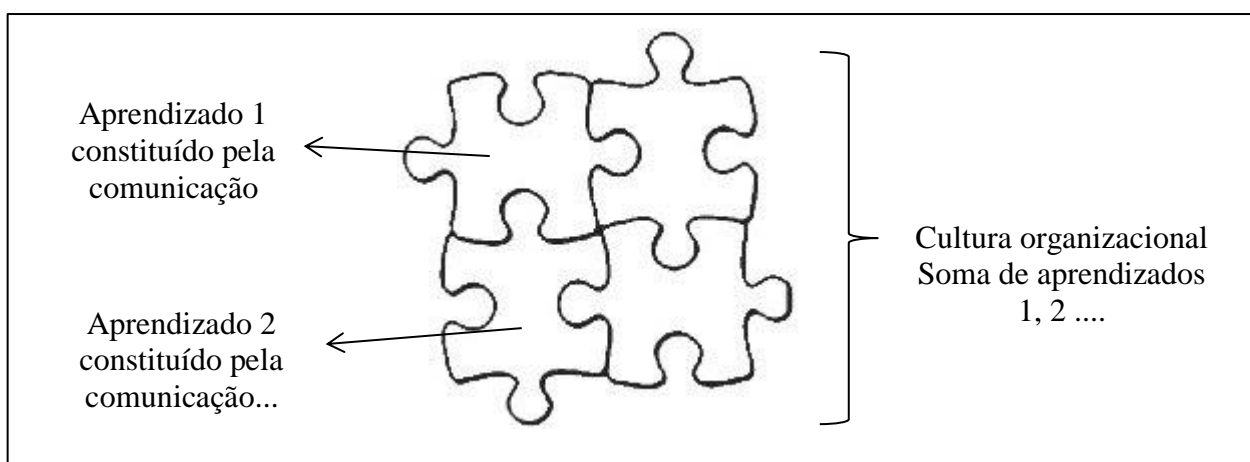


Figura 21. Cultura organizacional vista como quebra-cabeça (elaborado pela autora).

Através das entrevistas realizadas na Meu Móvel de Madeira, da observação direta, da documentação e dos artefatos físicos conseguimos reconhecer faces da relação entre comunicação e cultura organizacional, peças do quebra-cabeça, de maneira ainda superficial pelas limitações de tempo e espaço desta pesquisa. A partir disso, ressaltamos abaixo algumas

falas dos entrevistados que exemplificam momentos em que comunicação e cultura organizacional se relacionam e se constituem.

Quadro 8. Relação comunicação e cultura organizacional MMM

Fechamento indústria de móveis – preocupação em comunicar pessoalmente funcionários demitidos:	“Foram 350 pessoas mais ou menos [demitidas], o Ronald fez questão de falar com todas elas” (entrevistado 8).
Mudanças na cultura organizacional depois da venda da MMM para o Ronald:	<p>“A gente acabava conversando com ele e aos poucos todo mundo foi se adaptando do outro jeito” (entrevistado 1).</p> <p>“Não tem como dizer a partir de hoje tudo mudou, não, as coisas foram mudando, hoje a gente vê que é outra coisa, é outro ambiente de trabalho, a empresa totalmente diferente, mas aconteceu aos poucos, a gente acabou nem percebendo” (entrevistado 1).</p>
Teorias e crenças da liderança:	<p>“A gente tem que saber o que a gente quer, como o Ronald sempre fala, buscando sempre em primeiro lugar a gente aqui, os nossos funcionários, porque não adianta você não estar bem e querer que o cliente esteja em primeiro lugar, não pode ser” (entrevistado 1).</p> <p>“Mas uma coisa muito legal é que o Ronald sempre nos tranquilizou muito” (entrevistado 2).</p> <p>“Faz toda diferença o posicionamento dele, porque se ele fala uma coisa e faz outra as pessoas não vão ficar e não vão acreditar né” (entrevistado 5).</p>
Artefatos visíveis:	<p>“A ideia do mapa é realmente dizer que a gente pode olhar de forma diferente, a gente não precisa ver as coisas do jeito que alguém te disse que tinha que ser, às vezes não é assim” (entrevistado 1).</p> <p>“O lance de ter os valores na parede é porque nós queremos que o tempo todo os valores estejam presentes” (entrevistado 7).</p>
Contratação:	“A tempos atrás as contratações eram feitas de uma forma e eu vejo que a gente vai aprimorando isso, elas não são sempre exatamente iguais assim” (entrevistado 8).
Socialização:	<p>“Quando ela chega [nova funcionária], ela normalmente passa uma manhã conversando com o gestor dela, que vai contar sobre como as coisas funcionam aqui, vai reforçar a missão, os valores” (entrevistado 2).</p> <p>“A primeira semana eu passei em cada setor,</p>

	<p>praticamente todos os funcionários da Meu Móvel, sentei do lado e via o trabalho de cada um pra interagir com a empresa inteira” (entrevistado 6).</p> <p>“Nós queremos que ele [novo funcionário] interaja com todos os setores individualmente, isso por si só já faz uma integração grande” (entrevistado 7).</p>
<p>Cooperação:</p>	<p>“Essa [nova funcionária] pessoa vai passar por todas as áreas da MMM, ela vai ficar um pouquinho com cada um, vai sentar ali e vai aprender, então ela já vai saber quando ela precisar de alguma coisa com quem ela fala, se ela tiver uma sugestão pra quem ela dá” (entrevistado 2).</p> <p>“É muito legal ver a interação que acontece quando todos estão mais próximos” (entrevistado 7).</p> <p>“A gente não tinha tempo de conversar com as gerentes, com a liderança [...] a ideia é conversar sobre alguma dificuldade, é compartilhar” (entrevistado 8).</p>

Fonte: elaborado pela autora

A partir do quadro visualizamos o quanto comunicação e cultura organizacional se constituem. Desde o momento em que é necessário demitir funcionários para dar novos rumos a organização e a maneira como se escolhe comunicar tal evento ao estabelecimento de um ambiente cooperativo de trabalho pelo relacionamento. São pelas falas, pelo diálogo entre os funcionários que cada peça do quebra-cabeça é formada e que juntas constituem o grande quebra-cabeça, a cultura organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se desenvolveu a partir da problemática: como a comunicação e a cultura organizacional se relacionam na Meu Móvel de Madeira (MMM)? Com os objetivos específicos de (1) identificar a cultura organizacional da MMM; (2) analisar como se organiza e se manifesta na MMM as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital; (3) refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional.

Ao longo do primeiro e do segundo capítulo revisamos os principais autores para relacionar teoricamente comunicação e cultura organizacional, sendo que pelo estudo de caso, no terceiro capítulo, conseguimos trabalhar com tais teorias aplicadas ao caso da Meu Móvel de Madeira.

A MMM surgiu em 2006, mas o marco na história da organização aconteceu em 2012 quando o então diretor, Ronald Heinrichs, comprou a empresa do Grupo Irani. É, portanto, uma organização jovem e em fase de crescimento. Schein (2007) analisa que instituições que se encontram em tal fase de desenvolvimento tendem a enxergar a cultura como o caminho para o sucesso, sendo que a cultura é considerada pelos membros a fonte da identidade organizacional.

Na MMM constatamos uma valorização da cultura que vem sendo construída, existe uma percepção de que ela é resultado do trabalho de equipe. Sendo que existe uma atenção especial às atitudes e crenças do líder pelo local que, a nosso ver, ele ocupa no imaginário dos funcionários. Ele é considerado o responsável pelas mudanças de gestão que possibilitaram o crescimento e o sucesso financeiro da MMM.

A cultura ela não acontece como um passe de mágica de um dia pro outro, ela é uma construção (entrevistado 8);

Você só faz uma empresa da forma como ela é, seja como a nossa seja como outra qualquer, com base no que a liderança e as pessoas acreditam (entrevistado 7).

Ainda notamos que no sítio da instituição e em outras mídias digitais a palavra cultura é usada como adjetivo da MMM, para descrevê-la, como se a cultura fosse um diferencial perante as concorrentes. É algo tão importante para eles que, como no caso da *Zappos*, a cultura merece ser contada em mais detalhes em um livro. Na MMM a cultura é considerada

um ativo, algo precioso que eles estão construindo para tornar a organização sustentável em longo prazo.

Identificamos a cultura da MMM como focada no trabalho em equipe e na comunicação, pela contribuição dos funcionários nas decisões, a definição em conjunto dos rumos da organização, o clima de cooperação e a abertura às possibilidades de diálogo entre os departamentos, líderes e liderados e colegas (Quadro 6). A preocupação com a comunicação estende-se ao público externo, principalmente pelas ações do Serviço de Encantamento ao Cliente. Reconhecemos ainda que a cultura da MMM demanda uma dedicação dos membros da organização, especialmente no horário comercial, mas eventualmente em outros momentos.

Pela importância dada à cultura na MMM o processo de seleção de novos funcionários é adaptado. Isso porque, de acordo com os entrevistados, aqueles que não se enquadram aos valores, aos pilares da cultura da MMM são excluídos pelo próprio time. Verificamos, então, que a cultura da organização ao mesmo tempo em que valoriza e reconhece as pessoas, não suporta comportamentos divergentes de recém-contratados. Tal mecanismo de aceitação ou rejeição de novos funcionários é uma das faces de controle na organização.

É o caso também do reconhecimento das diferenças hierárquicas, nas entrevistas as pessoas ressaltaram o fato de todos serem iguais, estarem na mesma sala, o diretor e proprietário da MMM senta-se próximo do funcionário recém-contratado. A comunicação interna enfatiza tal aspecto e a cultura solidifica tal característica fazendo com que fatores como salário ou nomenclatura de cargo passem despercebidos.

Freitas (1991b, p. 82) analisa que a cultura é uma fonte sofisticada de controle, a organização

em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conforma o indivíduo às normas estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e lealdade na sua reprodução. [...] E por admiração e por amor, muitos 'sacrifícios' são justificados.

A cultura fornece também conteúdo para que as pessoas encontrem propósito em seu trabalho, na MMM acredita-se profundamente na missão de transformar a casa das pessoas no melhor lugar do mundo, o que possibilita aos funcionários uma sensação de ir além de meras atividades burocráticas como atender ao telefonema de consumidores.

Pela dinâmica da cultura da MMM construiu-se o entendimento de que o lucro é consequência do que é feito pela organização, um dos princípios do que eles denominam

capitalismo consciente. Foca-se em primeiro lugar naqueles que trabalham na instituição e em seguida na parte financeira, por isso a diretoria se chama Gente e Grana, gente antes de grana. Constatamos tal crença pelas entrevistas, não é algo exposto em discursos institucionais ou transformado em diferencial mercadológico, parece-nos que é uma demanda que se iniciou pelo propósito e tem relação com o início da MMM, quando a empresa estava submetida ao Grupo Irani que focava, sobretudo em resultados financeiros. Com isso, a atual cultura “gente antes de grana” se opõe aos valores antes prescritos pelo Grupo Irani.

Portanto, acreditamos que a cultura controla e justifica comportamentos, sejam eles positivos ou negativos, mas paralelamente cria um espectro de possibilidades e mudanças possíveis para as organizações. Como Marchiori (2008) e Schein (2007) constataram, não existem culturas certas ou erradas, essas são construções que não permitem reproduções, as culturas são únicas e não servem como material para julgamento.

A cultura é construída pela comunicação e serve posteriormente como fonte para as modalidades da comunicação organizacional integrada – institucional, interna e administrativa, mercadológica e digital. No terceiro capítulo analisamos e separamos as estratégias de comunicação da MMM em suas devidas modalidades. Contudo, apesar da divisão, a mesma ação pode pertencer a mais de uma modalidade, na prática elas não são nitidamente separadas.

A dificuldade em situar uma estratégia em determinada modalidade é acentuada pela reduzida produção acadêmica quanto à prática da comunicação organizacional integrada. Deparamo-nos com muitos autores que discutiam questões subjetivas da comunicação organizacional, entretanto, poucos se dedicavam ao estudo aprofundado da vivência das modalidades, questões objetivas, como elas se dão na prática organizacional.

No caso da MMM, que tem o foco na comunicação digital, é ainda mais delicado, pois a pesquisa na área é recente, mas pudemos constatar que as modalidades ‘tradicionais’ da comunicação organizacional permeiam e coexistem na digital. Por esse motivo que Corrêa (2005) reforça que a comunicação digital precisa estar associada a uma estratégia global de comunicação, acontecendo realmente uma integração das áreas.

Na comunicação digital da MMM acontece uma apropriação das noções de comunicação interpessoal para executar as ações na rede. Existe interatividade, os internautas são respondidos praticamente instantaneamente, deseja-se construir uma relação, não apenas transmitir informações, e busca-se criar um diálogo entre duas partes.

Apesar de todas essas constatações, a MMM denomina a área responsável por todas as atividades relacionadas à comunicação como Marketing. Tal nomenclatura no organograma é

comum também em outras organizações, acreditamos que isso se dê, em parte, pela maior visibilidade do marketing diante da comunicação que tem que lutar para não ser instrumentalizada e coisificada nas organizações. O marketing também se refere à comunicação, todavia, tem como métrica o desempenho mercadológico, enquanto que a métrica da comunicação é o relacionamento bem sucedido com o cliente, a interação, a construção de um diálogo.

Os profissionais de comunicação, entre eles o jornalista, vêm se posicionando de maneira discreta perante as organizações, não assumem o espaço como possibilidade de caminho profissional. Entretanto, enxergamos a importância do jornalismo se abrir para outras perspectivas e fazer uso de suas capacidades também como gestores da comunicação e da informação nas organizações, podendo ir muito além dos espaços já instituídos nas assessorias de imprensa.

Esta pesquisa como estudo de caso se comprometeu com a Meu Móvel de Madeira e sua realidade, não tínhamos como objetivo realizar generalizações. Acreditamos, contudo, que o trabalho pode servir como inspiração para novas pesquisas em outras organizações. Além disso, na própria MMM enxergamos a possibilidade de novos estudos focados na comunicação digital e nas redes sociais com suas estratégias específicas.

Foi-me dito que deveria, em meu último trabalho da graduação, buscar uma temática que além de gerar interesse para a leitura me proporcionasse aprendizados para a vida profissional. Acredito ter atingido tal objetivo, durante a pesquisa tive a oportunidade de conhecer diversos autores e me relacionar com assuntos antes desconhecidos.

Na MMM pude acompanhar a rotina de uma empresa que classifico como jovem e inovadora, como disse uma das entrevistadas, “estamos fazendo tudo ao contrário e está dando certo”, o que resultou em uma grande inspiração para a empreendedora que existe dentro de mim. Pude confirmar o ambiente cooperativo de trabalho, o acolhimento à pesquisa acadêmica e às minhas dúvidas.

Se em tantos momentos a transparência e a sustentabilidade das organizações é questionada, compartilho com os professores Clóvis de Barros Filho e Gustavo Fernandes Dainez (2014, p. 124) a percepção de que é possível executarmos microrrevoluções nas empresas, ações que podem pouco a pouco mudar a realidade organizacional, “por mais que a ideologia capitalista globalizante e liberal seja hegemônica, sempre haverá uma fissura – que é o lugar onde você coloca uma bombinha”. A bombinha que podemos nos comprometer como jornalistas e comunicadores é a de estimular uma comunicação mais simétrica, dialogada, mais transparente e sincera entre organizações e consumidores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Gestão estratégica de *stakeholders*: aspectos relevantes na definição de políticas de relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Coord). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 191-207.

ALVES, Sergio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. Ano 6. Edição Especial. Números 10 / 11. 2009a. p.115-120.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009b. v.1. p.135-164.

BARBOSA, Livia. Dilemas e tensões do conceito de cultura. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. Rio de Janeiro: Editora Senac, Rio de Janeiro, 2013. Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional. v.1. p. 61-74.

BARROS FILHO, Clóvis de; DAINEZI, Gustavo Fernandes. **Devaneios sobre a atualidade do capital**. Porto Alegre: CDG, 2014. 125 p.

BUENO, Wilson da Costa. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. In: **Revista Imes – Comunicação**, ano I, nº 1, jul/dez 2000. p. 50-58. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/822/683 Acesso em 18 de março de 2015.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, Marlene (Coord). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 269-285.

CALDAS, Miguel P. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Coord). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 29-46.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.6, dec. 2006. p. 1123-1144. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=en&nrm=iso. Acesso em 07 de março de 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e compreensão. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 51-75.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2006. p. 32-55. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/89299/228805.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 12 de junho de 2015.

CASALI, Adriana Machado; TAYLOR, James R. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Coord). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 69-82.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: **Organicom: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**; publicação do curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo; Ano 2, n^o 3 (2^o semestre de 2005), p.95 – 111, São Paulo. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/42/175> Acesso em 18 de março de 2015.

_____. Reflexões para uma Epistemologia da Comunicação Digital. In: **Observatório (OBS*) Journal**, 4, 2008, p. 307-320. Disponível em: <http://www.obs.obercom.pt/index.php/obs/article/viewFile/116/142>. Acesso em 18 de março de 2015.

_____. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. In: **Organicom**, ano 6, edição especial, números 10/11, 2009. p. 161-167. Disponível em: <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/201/301> Acesso em 18 de março de 2015.

CORRÊA, Elizabeth Saad; DREYER, Bianca Marder. A gestão da comunicação organizacional na sociedade digitalizada: existem modelos em tempos de mídias sociais? In: **VIII Simpósio Nacional ABCiber - Comunicação e cultura na era das tecnologias midiáticas onipresentes e oniscientes**. ESPM SP - 3 a 5 de dezembro de 2014. Sem paginação. Disponível em: <http://www.abciber.org.br/simposio2014/anais/Links/gts3.html>. Acesso em 17 de março de 2015.

DEETZ, Stanley. *Conceptual Foundations*. In: JABLIN, Fredric M.; PUTMAN, Linda L. (Ed.). **The new handbook of Organizational Communication: Advances in Theory Research, and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2001, p.3-4. Disponível em: <http://www.msubillings.edu/commfaculty/coffman/414%20online/Deetz%20What%20is%20OC.PDF> Acesso em 26 de abril de 2015.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge. ANTONIO, Barros. (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2^a edição. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008a. p. 62-83.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge. ANTONIO, Barros. (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008b.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

_____. O Arco-íris da Cultura. In: FÍGARO, Roseli (Org.). **Gestão da comunicação** no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo. São Paulo. Atlas. 2005. p.37-44.

FRANÇA, Vera R. Veiga. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. Rio de Janeiro: Editora Senac, Rio de Janeiro, 2013. Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional. v.1. p. 89-99.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991a. 140p.

_____. Cultura organizacional grandes temas em debate. In: **RAE - Revista administração empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p.73-82, Setembro, 1991b. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 de abril de 2015.

GALINDO, Daniel. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1. p. 217-233.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 225-240.

HSIEH, Tony. **Satisfação garantida: no caminho do lucro e da paixão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2010.

KEYTON, Joann; BISEL, Ryan S.; MESSERSMITH, Amber S. Abordagens da comunicação para a cultura organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional. v.1. p.118-128.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1980. Tradução 3. ed.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 215p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª Edição. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. In: **Novos Olhares** - Revista de Estudos Sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos, Publicação semestral *on-line* do Programa de Pós Graduação em Meios e Processos Audiovisuais (PPGMPA) da ECA/USP, edição 18, 2º semestre de 2006. p. 23-31. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51430/55497> Acesso em 18 de março de 2015.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In: **Signo pensam.**, Bogotá , n. 51, Dec. 2007. p. 38-51. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 08 de março de 2015.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 169-192.

_____. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. 262 p. (Pensamento e prática). ISBN 9788578080556. p.57-81.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009b. 2v. ISBN 9788502833134 (v.1). p. 63-89.

_____. As dimensões humana, instrumental, e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. In: **Intercom – RBCC**. São Paulo, v.35, n.2, p. 267-289, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14> Acesso em 18 de março de 2015.

_____. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. In: **MATRIZES** / Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Vol.8, Nº2. (jul./dez. 2014) – São Paulo: ECA/USP. p. 35-61.

LIMA, Miguel Ferreira *et al.* **Gestão de marketing**. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 156p. Série Gestão Empresarial (FGV Management).

LIMA, Solange Martins Couceiro de. Algumas Considerações Sobre o Conceito Antropológico de Cultura. In: FÍGARO, Roseli (Org.). **Gestão da comunicação** no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo. São Paulo. Atlas. 2005. p. 21-24.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de

um modelo de análise. In: **RAC- Revista administração contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição especial, junho 2009, art. 3, p.39-52. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552009000500004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 09 de abril de 2015.

MAINIERI, Tiago. (Re)pensando a comunicação organizacional na era digital. In: **Revista Famecos**, Porto Alegre, v.18, n.2, p. 528-541, maio/ago. 2011. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/9473/6566> Acesso em 18 de março de 2015.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a. p. 207-224.

_____. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b. p.77-94.

_____. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009a. 2v. (v.2). p. 293-320.

_____. A Relação Comunicação – Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp**, 3, 2009b, São Paulo, SP. Anais (on-line). Disponível: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>. Acesso em 14 de abril de 2015. PÁGINA

_____. Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. In: **Intercom** – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares em Comunicação. XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul. 2 a 6 de setembro de 2010a. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf Acesso em 13 de abril de 2015. PÁGINA

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v.9, n.17, jan./jun. 2010b. p.145-159. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf Acesso em 31 de março de 2015.

_____. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com Cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional. v.1. p.101-115.

MARCHIORI, Marlene; VILAÇA, Wilma. Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas imbricados ou Desarticulados. In: **V CONGRESSO**

CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. p. 1-19. Disponível em: [http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/\[CONG\]Marchiori__Vilaa._Cultura_organizaciona_l_e_comunica_o_nas_organizacoes_contemporaneas,_temas_desarticulados_ou_imbricados._2011._Trabalho_Apresentado_Mesas_Tematicas_Abrapcorp.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/[CONG]Marchiori__Vilaa._Cultura_organizaciona_l_e_comunica_o_nas_organizacoes_contemporaneas,_temas_desarticulados_ou_imbricados._2011._Trabalho_Apresentado_Mesas_Tematicas_Abrapcorp.pdf). Acesso em: 26 de abril de 2015.

NASSAR, Paulo. A comunicação como valor estratégico. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.242-251.

PALETA, Soraia. Capacidade de fabricação cresce, mas produção cai. **Brasil Econômico**, MPME – Micro, Pequenas e Médias Empresas. 3ª edição. 2015. Sem paginação. Disponível em: < <http://brasileconomico.ig.com.br/especiais/mpme/edicao03.html>>. Acesso em 30 de maio de 2015.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2002. XIII,795p. ISBN 8535208542.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 374-392.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; *et. al.* **O setor de móveis na atualidade**: uma análise preliminar. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, março, 2007. Disponível em: < http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf>. Acesso em 30 de maio de 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2007. 191p.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009, 413p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

VALSANI, Flávio. Comunicação Institucional. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional** / Marlene Marchiori, organizadora – 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 193-206.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p ISBN 8536304626

APÊNDICE 1

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Funcionários Meu Móvel de Madeira

Eu, _____, com idade de _____, RG _____, no cargo de _____ na empresa Meu Móvel de Madeira, estou sendo convidado para participar da pesquisa “Comunicação e cultura organizacional: caso da Meu Móvel de Madeira”, cujo objetivo é compreender como a comunicação se relaciona com a cultura organizacional. A pesquisa está sendo desenvolvida como Trabalho de Conclusão do curso de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina, pela estudante Sophia Rischbieter, orientada pela professora doutora Daiane Bertasso.

A minha participação no referido estudo será no sentido de conceder uma entrevista sobre o tema “Comunicação e cultura organizacional”, colaborando assim para o aprofundamento das pesquisas que visam refletir sobre a relação entre comunicação e cultura organizacional.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será utilizado apenas para fins científicos e acadêmicos.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Rio Negrinho, ____ de maio de 2015.

Nome e assinatura do sujeito de pesquisa

APÊNDICE 2

Roteiro geral entrevista

Nome:

Formação:

Tempo na MMM:

Cargo:

Descrição atividades:

1- História MMM:

- o que levou a criação da empresa? momento em que a MMM foi criada;

2- Socialização:

- como foi a sua? como são recebidos novos funcionários? treinamentos?

3- Missão, valores, objetivos, ritos e rituais:

- descreva-os; como os avalia? como os vivencia? assemelham-se aos seus valores pessoais?

- como se chegou aos objetivos? você os conhece e os entende?;

4- Por que as coisas são como são?

- Por que não ter paredes no escritório? Por que o presidente fica na mesma sala que os demais?

- Por que as roupas informais? Os valores na parede? O mapa de ponta cabeça?

- Por que tais valores? Por que essa missão?

5- Qual a importância dos valores, das crenças e certezas do fundador? Como é seu relacionamento com ele? Você se sente autorizado a discordar dele? Como são tomadas as decisões na MMM (importantes e cotidianas)?

6- Como é seu relacionamento com os demais funcionários da MMM? Os relacionamentos são meramente profissionais?

7- Como você avalia a comunicação da MMM perante os funcionários e o público externo? Como você fica sabendo das coisas que acontecem na MMM? Onde poderia melhorar-se a comunicação?

8- Quais eventos permitiram que a MMM chegasse onde está hoje?

- Mitos, incidentes positivos, críticos, crise atual; Como o líder reagiu em tais momentos?

9- A que você atribui o sucesso da MMM? Qual o diferencial da MMM perante as concorrentes? Onde você vê a empresa no futuro? O que você deseja para ela no futuro?

10- Você percebe / reconhece uma relação entre comunicação e cultura organizacional?

APÊNDICE 3

Perguntas específicas Comunicação

COM GERAL

- Como a MMM define comunicação? Quem são os responsáveis por tal área (interna e externamente)?
- Estratégica ou funcional? Funciona como suporte para as demais áreas?
- Pontos fortes e fracos comunicação MMM
- Planejamento (política) global?
- Objetivos da área
- Identidade visual (design)
- Existe uma avaliação de resultados da comunicação da MMM?

COM INTERNA

- Programa de comunicação interna?
- Canais formais de comunicação? (e-mail, newsletter, TV, intranet...) Mais oral ou escrita?
- Barreiras de comunicação (excesso de informação)?
- Rede informal de comunicação na MMM (cozinha)? Como vocês estimula ou despersuadem tal rede?
- Condições para comunicação participativa (decisões, caixa de sugestões, reuniões para ouvir o que os funcionários têm a dizer)?
- Trabalho constante de comunicação da missão, valores?
- Comunicação da historia, existe um esforço para manter a história da organização viva?

COM EXTERNA

Institucional

- Quem a MMM define como público estratégico (stakeholders)?
- Como a MMM enxerga a função da assessoria de imprensa?
- Projetos (ações) sociais (comunidade)
- Patrocínios? SCM? Setor público?
- Meu Primeiro Royalty

- Fornecedores
- Sindicato
- Pensa na missão, visão, valores na hora de comunicar?

Mercadológica

- Quais os objetivos da pesquisa pós-venda? Como vocês avaliam e trabalham os resultados, as respostas?
- Anúncios pagos (publicidade)
- Publicidade institucional

Digital

- Mídias digitais, qual a função de cada uma?
- Blog (institucional)
- Facebook
- Instagram
- E-mail marketing
- Google +

APÊNDICE 4

Perguntas específicas recursos humanos

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO

- Como funciona o processo de recrutamento, seleção?
- Leva-se em conta a compatibilidade dos valores da pessoa com os da MMM?

SOCIALIZAÇÃO

- Como a visão, missão, valores são comunicados aos novos funcionários?
- Existem treinamentos para prepara-los para o trabalho?
- Como são as primeiras semanas de adaptação?

RH

- Qual a função do RH na MMM?
- Programas de RH
- Como vocês enxergam os erros dos funcionários?
- Já demitiram muitos funcionários?
- Funcionários ou colaboradores? Por quê? Relação de emprego (salário)?
- Políticas de remuneração?
- Plano de carreira?
- Horário de trabalho, existe controle?