

PODER E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Luiz Alberto Beserra de Farias

Fundação Cásper Líbero/SP

Resumo: Este artigo tem por finalidade analisar as questões de poder e cultura nas organizações, de que maneira podem ser trabalhados pelos profissionais de comunicação nos processos de relação dos públicos e como podem influir de forma direta nos resultados da organização.

De que forma estão relacionados poder e cultura nas organizações e de que modo ambos interagem? Analisar as organizações contemporâneas à luz do estudo de suas formas de poder e conhecendo sua cultura é buscar o refinamento dos processos que explicam sua própria razão de ser.

Com a crescente onda de mundialização da economia, passamos a ter, por mais distintas que sejam as estruturas sociais, econômicas e culturais, uma aproximação muito grande com os feitos e desfeitos de quaisquer partes do mundo. As organizações, públicas e privadas, sentem cada vez mais de perto as conseqüências dessa movimentação.

Assim, é possível entender como poder não só aquilo que se manifesta no interior da organização mas também as influências que uma organização tem sobre outra e ainda como a inter relação destas atua no conjunto e nos resultados de cada qual. Pode-se considerar, desse modo, que a interdependência aqui citada, seja diretamente ampliada à medida que os processos de globalização - ou influências globais - da economia seja ampliado. A cultura, por sua vez, deveria estar relacionada ao significado da organização, ou, numa leitura mais adequada, a imagem de uma organização deveria refletir seus traços culturais, como sincero retrato da sua identidade.

• DEFININDO AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Srour, podemos definir organização como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que “são

planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998:108). O Novo Dicionário Aurélio, em uma de suas definições, enuncia que seja “associação ou instituição com objetivos definidos” (FERREIRA, 1975:1005).

Como variações de tipos de organizações, podemos citar primordialmente as organizações públicas, as privadas, as sem fins lucrativos, as filantrópicas e as ONG’s - organizações não governamentais. Todas têm em seu interior características muito específicas que as diferenciam, como se diferenciam, também, aquelas que pertençam a uma mesma categoria.

As organizações, desde o tempo dos mais antigos estudiosos da administração, como Fourier, Morelly, Blanc, Saint Simon, passando pelos tradicionais Taylor e Fayol, preocupavam-se primordialmente com a estrutura. Foi Elton Mayo, já na terceira década deste século, quem começou o questionamento sobre as relações humanas, dando algumas das primeiras contribuições a essa temática, seguido principalmente por Follet e Barnard. Este, no seu estudo da “Autoridade e Comunicação”, defendia que “as pessoas têm motivações individuais e cooperam com os outros para atingir certos propósitos” (Apud PARK, 1997).

A visão mecanicista, que encara a organização como estruturas rígidas, tem sido deixada de lado de maneira inflexível por alguns estudiosos - como por exemplo Fritjof Capra - e por algumas organizações, que propõem a chamada visão sistêmica, pela qual se encaram as organizações como organismos vivos, as quais, dentro do paralelo, desenvolvem-se e adaptam-se aos impulsos da realidade. Segundo Capra, “o controle não é a melhor abordagem, mas sim a cooperação, o diálogo e a colaboração” (Apud REGIS & MOGGI, 1994:138-139), deixando claras as suas posições sobre o poder e suas manifestações no âmbito organizacional.

Vivemos, em fins do século XX, um momento de busca incessante pelo conhecimento da organização, em que os *staffs* buscam prioritariamente a essência de suas corporações⁽¹⁾.

1) Aqui a palavra corporação remete à idéia de organismo defendida pelo conceito de Visão Sistêmica.

- **A INTERVENÇÃO DO PODER**

“(…) o príncipe deve ser ponderado em seu pensamento e ação, não ter medo de si mesmo e proceder de forma equilibrada, com prudência e humildade, para que a excessiva confiança não o torne incauto, nem a exagerada desconfiança o faça intolerável.”

Nicolau Maquiavel⁽²⁾

O poder deve ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Na organização “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral” (SROUR, 1998:135). E ainda “as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica” (SROUR, 1998:112), em que as classes sociais são, nesse aspecto, empresários, gestores ou trabalhadores, as categorias sociais são definidas por gênero, raça, etnia, religião, condições de atividade etc e, ainda nessa conceituação, cabe destacar os públicos, grupos de pessoas que têm interesses e objetivos comuns, que os unem, podendo ser clientes, fornecedores, eleitores, correntistas etc.

O poder está ligado às relações sociais já que é a partir destas que se faz presente e que se faz necessário, atuando nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação” (SROUR, 1998:134).

Dos princípios defendidos por Maquiavel em sua obra “O Príncipe”, de que o poder deve ser conquistado e quaisquer possibilidades de que este fique em xeque devem ser combatidas com a força e a imediatez necessárias a dizimar na raiz quaisquer oposições (MAQUIAVEL, 1996), temos no modo de mediação entre comandante e comandados, nas organizações contemporâneas, a negociação como elemento-chave. O poder hoje manifesta-se, ainda, sob diversas formas. Mas a força não é um modo exequível de manutenção do poder, ainda que nem todas as

2) MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Trad. Maria Júlia Goldwasser, 2^a. ed., São Paulo, Martins Fontes, 1996, p. 80.

organizações tenham suas atividades pautadas por princípios bem mais adequados a nossos dias, como os defendidos por pessoas como Capra.

Nesse aspecto, Simões define que a essência das Relações Públicas “é a relação de poder entre a organização e seus públicos” (SIMÕES, 1995:35). Nesse processo de intermediação política, Trindade diz que “toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (...) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais que se denomina relação política” (Apud SIMÕES, 1995:37).

A liderança pode ser vista como o fator determinante na atualidade. As organizações tendem a buscar a chamada profissionalização de gestão, o que se manifesta quando “a detenção do poder, que está em mãos dos proprietários, fica dissociada do exercício do poder, concedido aos gestores assalariados” (SROUR, 1998:149), os quais são escolhidos como representantes dos interesses dos reais detentores do poder, os proprietários, que delegam seu exercício. Contudo, é importante frisar que não somente cargos delegados devem ser avaliados nas relações de poder nas organizações, já que “a liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, decorre da sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes e seguidores” (SROUR, 1998:151). O poder de delegar cargos e funções é mantido nas mãos de proprietários e de gestores.

A liderança, por outro lado, é obtida de forma natural e espontânea, por motivos diversos, pelos próprios grupos para quem o líder se torne referência.

A disputa pelo poder e domínio dos espaços, físicos e sociais, amplia-se quando se percebe que a autoridade do poder divide-se em várias instâncias, entrando em conflito pelos bens que a organização pode proporcionar a cada um (salários, benefícios) bem como pelo *status* que se busca dentro da relação social no microcosmo organizacional.

• CULTURA, TRANSFORMAÇÃO E ACULTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Definamos cultura como “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente” (SROUR, 1998:174) ou segundo Vera Giangrande e José Carlos Figueiredo, “cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e

procedimentos que regem a conduta dos funcionários” (GIANGRANDE & FIGUEIREDO, 1997:61).

A identidade da organização, diferente do conceito que se tem da mesma, como dito anteriormente, é definida por sua cultura organizacional, responsável por dar o eixo necessário à união dos membros dessa sociedade em torno de objetivos, ações e comportamentos. Cabe lembrar, como dito por Srour, que cada agrupamento social, inclusive aqueles presentes nas organizações, tendem a superestimar seus padrões de comportamento, desprezando outros (SROUR, 1998), o que pode ser um elemento dificultador - ou até mesmo facilitador - dos processos de mudança, em que, em muitos casos, estes são vistos como ameaças e não como oportunidades.

Todos os processos decorrentes do convívio social na organização são marcados pelos traços culturais dessa organização. Geri-la, conviver em seu interior, obter a participação e apoio dos grupos, deverá ser precedido do processo de compreensão e aprendizagem de seu modo de agir.

As organizações contemporâneas, no fim do século, diante das rápidas modificações ocasionadas pelo processo de globalização devem, antes de tudo, preparar-se para constantes e cíclicas mudanças. Para estar à testa destas, é necessário que seja dada a necessária atenção à cultura e que entre em cena não apenas a figura do gestor, mas do agente de transformação, capaz de administrar a visão maniqueísta de que a mudança deve necessariamente trazer perigo ou tão somente oportunidade.

Segundo o tratado chinês “I Ching o livro das mutações”, que fala sobre a mudança, esta pode trazer o risco de perdas mas traz, ao mesmo tempo, oportunidades. O agente de transformação deve, pois, “preparar as pessoas, por meio de processos educacionais, para que respondam criativamente ao *stress* e às demandas que todo processo de mudança necessariamente traz”.⁽³⁾

Se no processo de transformação é importante levar em conta a cultura da organização, no processo de “aquisição” de novos parceiros, gestores, funcionários ou colaboradores, também deverá sê-lo. Ainda de acordo com Giangrande e Figueiredo, “a aculturação do novo colaborador envolve a compreensão das normas e dos procedimentos que norteiam a empresa, culminando em sua aceitação por parte do grupo (...) sem mencionar o fato de que, ao deixar uma empresa para trabalhar em outra, o funcionário demora algum tempo para desvincular-se emocionalmente da anterior” (GIANGRANDE & FIGUEIREDO,

1997:61). Defendem também que os processos administrativos deveriam ser aculturados à organização.

- **Organizações que Aprendem**

Dentro do conceito de evolução ou transformação, podemos frisar a idéia da organização sistêmica como elemento capaz de gerar auto-desenvolvimento, as chamadas “learning organization” (organizações que aprendem). Segundo Charles Handy, “as empresas necessitam se transformar de forma consciente em empresas de aprendizagem, locais onde a mudança seja uma oportunidade, onde as pessoas possam crescer à medida que trabalham” (HANDY, 1992:195). Essa transformação citada por ele tem relação com a própria capacidade da empresa de manter-se viva diante das turbulências a que está sujeita além das exigências que lhe impõe o mercado para que sobreviva.

A transformação consciente significa também não ignorar a realidade e a cultura organizacional existentes dentro da própria empresa. “As organizações utilizam diversos modos de criar e maximizar sua aprendizagem. Premissas básicas da cultura organizacional levam a valores de aprendizagem e investimentos que produzem um estilo de aprendizagem diferente de uma cultura organizacional com outro padrão de valores e investimentos”.⁽⁴⁾ Contudo, o investimento na evolução de conceitos, a fim de buscar evolução mas não se desfazendo da tradição e dos conhecimentos adquiridos ao longo da existência da organização permitirão mais oxigênio na relação interna e com as demais empresas componentes do cenário empresarial.

(3) Revista Paradigma, out/nov/dez 1995.

(4) Revista Fazer Acontecer., out/nov/dez 1995.

- **A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NO PODER E NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO**

A comunicação passou, nos últimos anos, a desempenhar um papel preponderante na vida das organizações. Tanto é verdade que vemos seu deslocamento de vias secundárias para o próprio *staff* das empresas, que passam a tê-la mais perto de si, prova da assunção de sua importância estratégica. O poder, assim, serve-se das vias de comunicação para criar maiores vínculos com o público interno da organização - os colaboradores - de modo a influenciar favoravelmente a formação da opinião pública, valorizando a participação do público nos processos decisórios.

A sintonia entre o poder e as lideranças - para a qual a comunicação pode contribuir sensivelmente - é fundamental no sentido de efetivar positivamente o processo de formação da opinião por meio da teoria de Lazarsfeld, do fluxo de duas etapas, em que os líderes ou formadores de opinião influenciam a forma de absorção das informações dos grupos sobre os quais têm influência, de acordo com a forma seletiva de cada qual receber e interpretar a informação (Apud BARROS FILHO, 1995).

Cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações.

Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar à organização o equilíbrio nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, a qual é reflexo do ambiente organizacional. No Brasil, a partir de experiências de algumas organizações, programas de portas abertas à comunicação passaram a desempenhar um papel muito mais expressivo no tocante à política de transmissão de informações, fazendo com que estas passassem a operar sistematicamente a favor das corporações.

- **A CONTRIBUIÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As Relações Públicas têm como seu início histórico a administração de conflitos vividos por empresários norte-americanos com a opinião pública, que lhes era desfavorável em função de posturas empresariais alheias aos interesses comuns, no início do século XX (PINHO, 1990). Esse processo levou à constatação da necessidade da administração do binômio organização-opinião pública para a otimização dos resultados empresariais, diretamente ligados ao público e a seus processos de decisão.

Desde esse momento, com a utilização das primeiras técnicas de Relações Públicas, tornou-se possível verificar a contribuição que estas são capazes de dar para a evolução dos processos de comunicação com os públicos das organizações. Isso em função de diversas ferramentas utilizadas pelas Relações Públicas no processo de aproximação entre os interesses das organizações e das classes sociais interagentes em seu contexto. Segundo Ianhez, as Relações Públicas propõem-se a harmonizar os interesses do público com os da empresa, o que permite a ocorrência de um melhor clima organizacional, mapeando o ambiente interno que varia segundo a motivação de seus agentes (IANHEZ, 1994). Desse modo, as Relações Públicas permitem que se conheça a situação em o trabalho se desenvolve, identificando as questões de maior premência.

Ainda de acordo com Ianhez, são as Relações Públicas responsáveis pela busca permanente da conscientização do público interno quanto à responsabilidade que tem pelo conceito da organização percebido pelo grande público, o que resultará na opinião pública. Para obter uma posição mais favorável, é importante para a “empresa (...) gerar para si atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage” (IANHEZ, 1994).

As Relações Públicas podem ser definidas como gestoras do processo de comunicação organizacional no momento em que são capazes de aproximar o processo de comunicação da cúpula diretiva, cada vez mais necessário como elemento facilitador do processo de aproximação dos interesses da empresa com os interesses de seus públicos. Sua atuação deve ser ágil e permanente. Além de participar no processo de qualificação e assessoramento do *staff*, devem criar vínculos efetivos com os diversos públicos, trazendo para dentro da organização as questões da comunidade,

de modo a criar interação da cultura da organização com os públicos circunvizinhos, adequando a organização à realidade do compromisso social, necessidade crescente para as empresas cujo objetivo é o bom relacionamento com a opinião pública.

As organizações não podem buscar somente lucro ou subsistência. A necessidade do compromisso com causas de relevância social é crescente. Contudo, deve ficar claro, todo o tempo, que cada membro da organização, independente da classe que ocupe socialmente na pirâmide organizacional, deve estar integrado e comprometido, criando o sentimento de equipe e permitindo integração.

- **A PROPOSTA INSTITUCIONAL ÚNICA**

É importante que as organizações tenham claros os seus objetivos comerciais. Para isso fica claro o papel do marketing para definir de forma precisa a política de proposta única de vendas (USP - Unique Selling Proposition). Sem ela, falta à empresa a certeza de um compromisso que favoreça os clientes/consumidores e a si própria, o que pode influir na credibilidade junto ao mercado.

Quando transportamos o conceito para os princípios da instituição, ele pode continuar tendo validade. Para a obtenção de resultados positivos no campo comercial, a organização deve, antes de tudo, focar seu compromisso institucional, responsável pela sua identidade, a qual deve, por meio de políticas claras de comunicação, estar manifesta no conceito obtido junto à opinião pública.

Missão, filosofia, objetivos, políticas sociais, devem, todos, ser definidos de modo a possibilitar à organização um trabalho contínuo rumo à concretização da definição de seu papel junto à sociedade. Isso não pode ser visto como modismo ou mesmo como um gasto desnecessário de energia e dinheiro. Muito pelo contrário. O fortalecimento da identidade corporativa da organização leva-a a obter ganhos também junto ao consumidor de seus produtos e serviços, agregando valor à organização e à marca, o que deve repercutir sob a forma de motivação dos públicos essenciais (FRANÇA, 1997).

Não se podem separar imagem do produto, imagem da marca e conceito da organização pelas claras interfaces existentes entre esses elementos (ZOZZOLI, 1995). Com o crescimento da concorrência em todas as áreas de atuação, incrementada pela força e reflexos da mundialização (ou globalização) as empresas

urgem por diferenciais e precisam atribuir a sua marca elementos que a destaquem face à crescente força que tem a consciência do consumidor no momento da aquisição de produtos e serviços.

Com a clara evolução do terceiro setor, as empresas têm procurado buscar nesse segmento diferenciais que proporcionem a sua marca e produto maiores atrativos, de molde a proporcionar satisfação marginal crescente no processo de consumo de seus produtos e serviços.

Isso fica comprovado com o aumento de empresas na categoria das chamadas empresas-cidadãs, que acabam por preencher lacunas deixadas pelo Estado e assumem o papel de parceiras no desenvolvimento das comunidades com as quais se relacionam.

Todo esse processo de valorização da organização, de seus produtos e de sua marca, por meio de uma Proposta Institucional Única, deve redundar na melhoria do clima organizacional e ampliação da participação no mercado, repercutindo no aumento do *market share*, na maior fidelização do consumidor e na posição favorável da opinião pública - nesse momento públicos como imprensa, governo, lideranças variadas, terão maior probabilidade de constituir maior boa vontade em relação à organização.

Para atingir esse estágio, no entanto, faz-se necessário o conhecimento dos elementos constitutivos da organização: poder e cultura, os quais serão os responsáveis pelo estabelecimento e cumprimento dos valores da empresa, ficando, assim, claros, missão, filosofia, objetivos e princípio de ação.

• PROPOSTA INSTITUCIONAL E EMPRESA DO ANO

Em 1998 a edição Melhores e Maiores da revista Exame atribuiu à Natura - empresa do segmento de perfumaria - o título de Empresa do Ano. Empresa brasileira, tendo como concorrentes as maiores do mundo, conseguiu destacar-se em um mercado altamente competitivo. Com 29 seus anos de existência, a Natura parece ter obtido uma grande clareza de sua Proposta Institucional, além de ter conseguido atingir objetivos que lhe possibilitaram alcançar um título como o dado pela revista Exame.

Acima da média de menos de 5% atingida pelas maiores empresas privadas do país, a Natura obteve em 1997 mais de 22% de rentabilidade, grande aumento de

vendas e de faturamento e crescimento de 8,5%, deixando claras as suas posições em relação ao mercado, baseado também em uma rede de distribuição competente e exclusiva. Com um quadro de 3 mil funcionários, possui uma equipe de 206 mil consultoras, permitindo uma estratégia logística altamente funcional.

Se a postura em relação ao mercado ficou clara - atendimento diferenciado, troca de produtos imediatamente, agilidade de atendimento - sua postura em relação à sociedade também ficou clara. A campanha “Ver para Crer”, que cria produtos que são vendidos por suas consultoras, rendeu 1,5 milhão de dólares que serão destinados a 46 projetos comunitários de educação. Além desse projeto, fixou porcentual de seus dividendos para ser utilizado em projetos sociais, correspondendo, em 1998, a 2,5 milhões de reais.

A Natura propõe-se a guiar-se por um conjunto de valores éticos no relacionamento com seus diferentes públicos, o que, a longo prazo, pode reverter-se positivamente para o fortalecimento do conceito da organização, redundando na melhoria na aceitação de seus produtos.

Além da Natura, diversas outras empresas vêm investindo na qualidade de seus relacionamentos com a sociedade de forma geral e com as comunidades que as cercam. Isso sem descuidar-se do público interno, fator essencial no processo de definição dos valores da organização. Ainda se tem clara a necessidade de investir na qualificação do funcionário como fator que repercute diretamente na qualidade do produto/serviço oferecido pela empresa. Mas a preocupação com o treinamento não deve deixar passar ao largo a preocupação com o ser humano, que deve ter motivação superior a salários e benefícios. O clima organizacional, diante de um processo de construção de uma proposta institucional única, em que cada elemento da organização é operário fundamental, tende a beneficiar o dia-a-dia da instituição e reverter em qualidade no produto oferecido.

• **BIBLIOGRAFIA**

- BARROS FILHO, Clóvis. **Ética na Comunicação - da informação ao receptor**. São Paulo, Moderna, 1995.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.
- FRANÇA, Fabio. **Comunicação institucional na era da qualidade total**. São Paulo, 1997. Dissertação de Mestrado, ECA-USP.
- GIANGRANDE, Vera e FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão - a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial**. São Paulo, Gente, 1997.
- HANDY, Charles. **A Era da Irrracionalidade - ou a Gestão do Futuro**. Portugal, Edições Cetop, 1992.
- IANHEZ, João Alberto. “RP como ferramenta de administração”. In **Revista Mercado Global**, no. 93, Editora Globo, 1994.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Trad. Maria Júlia Goldwasser, 2^a. ed, São Paulo, Martins Fontes, 1996.
- PARK, Kil H., DE BONIS, Daniel e ABUD, Marcelo R. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- REGIS, Rachel e MOGGI, Jair. **O Despertar da Empresa Brasileira**. São Paulo, Cultrix, 1994.
- RIOS, Fernando. “As empresas à procura de um compromisso”. in **Revista Mercado Global**, no. 92, Editora Globo, 1993.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo, Summus, 1995.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.
- ZOZZOLI, Jean-Charles. **A marca: fenômeno e instrumento não negligenciável em RR.PP**. Aracaju, XVIII Congresso Brasileiro das Ciências da Comunicação, 1995.

Revista Exame. 1º. de julho de 1998, p. 21-27

Revista Fazer Acontecer. “Orientando a aprendizagem na empresa” São Paulo, Amana-Key, out/nov/dez 1995.

Revista Paradigma, “Como você aborda as mudanças: como ameaça ou como oportunidade?”. São Paulo, Amana-Key, out/nov/dez 1995.

Luiz Alberto Beserra de Farias - Mestrando em Comunicação e Mercado na Faculdade de Comunicação Social “Cásper Líbero”, Especialista em Teoria da Comunicação, Graduado em Relações Públicas; professor-coordenador da Habilitação Relações Públicas e coordenador de Projetos Experimentais de Relações Públicas da Universidade Cruzeiro do Sul - Unicsul; professor do Departamento de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social “Cásper Líbero”; membro da equipe de coordenação da TV Unicsul/Canal Universitário de São Paulo; consultor em Comunicação.