

## **A gestão e suas subjetividades:** *sob o viés do mundo corporativo*

Paulo Rogério de Almeida

Advogado e Coach  
MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Esamc.  
Graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Sorocaba  
Advogado do Jornal Cruzeiro do Sul.  
E-mail: Paulo.roger@gmail.com

Recebido: 14 fev. 2018

Aprovado: 26 mai. 2018

**Resumo:** Este texto foi desenvolvido na disciplina *Culturas do consumo* do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba – Uniso, no primeiro semestre de 2017. Pretende-se que as perspectivas demonstradas entre a gestão organizacional e a interculturalidade proporcionem um pensar e agir contraintuitivo, mas que permitam um desenvolvimento estratégico e promova melhorias em processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão. Mundo Corporativo. Comunicação.

**Abstract:** This text was developed in the discipline Cultures of consumption of the Master Program in Communication and Culture of the University of Sorocaba - Uniso, in the first semester of 2017. It is intended that the demonstrated perspectives between organizational management and interculturality provide a counterintuitive, but that allow a strategic development and promote improvements in organizational processes.

**Keywords:** Management. Corporate world. Communication.

**Resumen:** Este texto fue desarrollado en la disciplina Culturas del consumo del Programa de Maestría en Comunicación y Cultura de la Universidad de Sorocaba - Uniso, en el primer semestre de 2017. Se pretende que las perspectivas demostradas entre la gestión organizacional y la interculturalidad proporcionen un pensar y actuar contraintuitivo, pero que permitan un desarrollo estratégico y promover mejoras en procesos organizacionales.

**Palabras clave:** Gestión. Mundo Corporativo. Comunicación.

## Introdução

A referência neste ensaio à comunicação com designação da palavra “corporativa” representa uma expressão relacionada à presença marcante das multinacionais no Brasil, várias com filiais de origem estrangeiras. Com origem do inglês, *corporation*, o uso da expressão “corporativa” será utilizado, neste ensaio, como reflexão da comunicação aplicada às empresas e negócios, e, também, como sinônimo à comunicação empresarial ou comunicação organizacional. Ou seja, o mundo corporativo (público, privado ou de capital misto), cada vez mais, tem a ver com empresa, instituição e/ou organização.

De acordo com a revista *Você S/A* (Maio/2017, p. 31), das 50 maiores multinacionais do mundo, 35 possuem filiais no Brasil. Esta edição intitula-se “As multinacionais contratam”, o que significa ficar atento e preparado para o mercado de trabalho internacional.

O presente ensaio reflete sobre aspectos da comunicação, a gestão e a cultura dentro do mundo corporativo. Muito se fala em comunicação corporativa, comunicação empresarial, que melhora de desempenho por meio da comunicação produtiva e da relação interpessoal, comunicação de marketing/endomarketing, culturas de consumo e sobre o papel do gestor na comunicação.

Pretende-se que as perspectivas demonstradas entre a gestão organizacional e a interculturalidade proporcionem um pensar e agir contraintuitivo, mas que permitam um desenvolvimento estratégico e promova melhorias em processos organizacionais. Dito de outra forma, o que se pretende, é que os estudos deste ensaio proporcionem, eminentemente, um pensar e agir que não seja simples ou facilmente intuitivo, mas que também reflita num aprofundamento sobre o tema, de forma a transformar as necessidades da organização.

Este texto foi desenvolvido na disciplina *Culturas do consumo* do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba – Uniso, no primeiro semestre de 2017. Para a escrita deste texto, foram desenvolvidos estrategicamente três tópicos: 1) Fronteiras da comunicação, interculturalidade e o cronótopo social; 2) Gestão organizacional e a performance; e 3) O corpo como canal de comunicação.

## **Fronteiras da comunicação, interculturalidade e o cronotopo social**

Canclini (2016) menciona a queda das barreiras fronteiriças, como experiência de estraneidade na vivência da comunicação nas redes, já que todos pertenceriam a uma comunicação mundial. Refletir sobre os parâmetros que limitam ou interferem na comunicação nos leva a perceber a designação do lugar como fronteira física, mas que traz a percepção de materialidade deslocada do ambiente físico. Assim, temos a fronteira como elemento de construção ou desconstrução da comunicação, que surge muitas vezes na sociedade e age direta ou indiretamente na rotina organizacional das empresas.

Pensar a comunicação em sociedade permite considerar a coexistência cultural, que possibilita a interatividade dos indivíduos em razão dos seus objetivos, entre a sociedade civil e a sociedade corporativa (empresarial), num cronótopo social, que conduz na reflexão da formação da cultura da comunicação corporativa dentro das pequenas, médias e grandes organizações, influenciando os empresários, gestores, empregados, terceirizados, clientes e fornecedores a um entendimento formal quanto à estrutura organizacional e sua identidade empresarial.

Para Ana Lúcia Magalhães (2014, p. 188):

O Brasil é um país continental e, como tal, abriga várias culturas regionais. A observação do ambiente em uma equipe multidisciplinar e multirregional efetuando um trabalho de muita pressão mostra que as culturas regionais subsistem e enriquecem o contexto, mas não influem na capacidade de comunicação interna daquela equipe. Isso se deve a uma escala de valores que, embora varie de cultura para cultura, mantém certos valores, tanto instrumentais como objetivados, comuns a todos os membros daquele grupo. A retórica se revela uma ferramenta importante na investigação.

Os elementos de análise de Ana Lúcia Magalhães demonstraram que as diferenças regionais foram notadas, mas funcionaram como enriquecimento das interações e não afetaram na comunicação dos indivíduos estudados.

Neste aspecto, a percepção das eventuais barreiras fronteiriças para a comunicação da identidade empresarial da organização, que poderá exigir a produção de uma comunicação estratégica e planejada, ou seja, com definição do público alvo, conteúdo bem definido, canal de comunicação e linguagem que será utilizada.

O exercício de pensar a fronteira da comunicação sob o aspecto cultural, apresentado como dicotomia social, onde a sociedade civil e a sociedade corporativa se coadunam, traz enfrentamentos que permitem refletir na complexidade da formação da comunicação corporativa.

Para Wilton Garcia (2015, p. 54):

Um limite de fronteiras permeia intervalos da dúvida e do conhecimento – um efeito metonímico, de aproximação do objeto/contexto, em conter e estar contido. Pode-se considerar que esse acordo deslizante do pensar produz um movimento fértil, simultâneo de deslocamento e flexibilidade, em que o provisório se pauta.

A multiplicação de informações e ideias de fontes diversas transversaliza o surgimento e a mistura de mitos culturais sociais. Essa formação sistêmica permite a contaminação das ideias do sistema organizacional pela sociedade, mas que contribui de enriquece o meio corporativo.

Ao mesmo tempo, o examinar da inexistência de fronteiras, faz surgir a ideia de inexistência de barreiras na comunicação. Dessa forma eis que surge um mundo complexo comparativo, em que os diversos organismos empresariais sofrem, direta ou indiretamente, as consequências da colaboração entre experiência pessoal e profissional de cada sujeito da comunicação.

Por meio da comunicação, é possível criar uma corrente capaz de integrar ou desintegrar os diversos personagens de um ambiente corporativo, e exercer impacto direto na imagem da empresa. Nota-se esse impacto na empresa pela verificação de alta ou baixa produtividade dos colaboradores ou, também, pode ser revelado por meio de pesquisas de clima.

De fato, a presença de elementos de comunicação tecnicamente sólidos e eficazes pode significar um fator determinante de organização ritmo e sinergia do eixo corporativo. Deve-se examinar como personagens, o indivíduo ou grupo de sujeitos ao qual se destina a comunicação, que pode ser direcionada ao público interno ou externo da organização.

A comunicação corporativa pode promover uma imagem em termos de identidade organizacional, diretamente ligada à ética e valores da empresa. O fluxo desta comunicação corporativa permite à empresa desenvolver suas estratégias organizacionais.

Na verdade, aparentes dificuldades que surgem diante das organizações empresariais expõem os administradores e gestores a oportunidades de pensamentos não convencionais, que possibilitam moldar a configuração estratégica da organização, dadas suas expectativas.

A comunicação clara e eficaz é um dos grandes desafios dos meios corporativos e a fragilidade das organizações no desenvolvimento da comunicação corporativa evidencia o grau de adaptabilidade da organização, elevando ou diminuindo seu grau de adequação e flexibilidade.

Para Ana Lúcia Magalhães (2014, p. 191):

De qualquer modo, a cultura pode ser vista não como definível, mas como algo que se elabora constantemente, a partir de uma construção simbólica de significados e se fortalece nas inter-relações organizacionais, seja no núcleo familiar ou em grupos maiores, como escola, igreja, bairro, corporações, cidade, estado, país.

A gestão da comunicacional na organização realiza-se por meio do planejamento e da administração dos relacionamentos com o objetivo de manter a identidade empresarial perante seu público (interno ou externo). Esta identidade empresarial, quando direcionada para o público interno (empregados), os convida à reflexão e entendimento quanto à missão, visão e valores da organização.

Conforme Ana Lúcia Magalhães (2014, p. 191):

É possível afirmar, assim, que o indivíduo recebe influência da cultura em diversas dimensões e tal influência o torna capaz de absorver aquilo que lhe é apresentado, sejam costumes, modos, maneiras de viver, crenças, valores. A linguagem com suas peculiaridades é reflexo dessa capacidade de captar o que está ao seu redor e que, reforçamos, se modifica no tempo e no espaço.

Logo, pensar a identidade organizacional de forma profunda e não superficial proporciona um dimensionamento reflexivo dos gestores da organização e possibilita influência por meio do reflexo da identidade das crenças e valores.

Na (re)definição estratégica dos objetivos organizacionais, gestores e líderes encontram espaço para buscar (trans)formar no pensar (não) convencional, passando ao pensar contemporâneo e suas subjetividades, possibilitando, dessa forma, desenvolver a comunicação corporativa como articulação estratégica discursiva da identidade empresarial.

## **Gestão organizacional e a performance**

Como a orquestração e sincronização de palavras e imagens, a comunicação tem um papel importante na estratégia da organização e no direcionamento rumo aos seus objetivos, o que possibilita a integração do público interno, caracterizado pelos gestores executivos, gestores técnicos, empregados, estagiários e aprendizes da organização e do público externo, caracterizado por terceirizados fornecedores os clientes da organização. Por meio da comunicação estratégica, é possível atingir resultados definidos e alinhados com os objetivos organizacionais, o que contribui e desenvolve, principalmente, para a coordenação, direcionamento, orientação, motivação e avaliação do conjunto corporativo.

Frequentemente, as empresas não consideram a comunicação como elemento estratégico eficaz para o aumento de performance do conjunto corporativo, e muito se fala sobre a falta de uma comunicação eficaz ou da presença constante do chamados ruídos de comunicação que acabam por sacrificar qualquer possibilidade de avanço e performance da empresa.

Além disso, observa-se a dificuldade dos gestores da empresa em criar elementos de adaptabilidade e adequação da comunicação eficiente, em consonância com a realidade vivida no ambiente corporativo. Ausência de elementos de uma comunicação estratégica e discursiva no ambiente corporativo permite a constatação do despreparo dos gestores no seu papel de líder comunicador.

Ao se tratar de disciplina, Michel Foucault (1987, p. 196) descreve o poder disciplinar como um poder com função de adestramento, mas maior “adestrar” para retirar e se apropriar ainda mais e melhor. De certo modo, disciplinar por meio do adestramento modifica os mecanismos do sujeito, impondo-lhes novos processos.

Bauman (2015, p. 36-37) menciona que “nosso mundo de começo do século XXI não é favorável a uma coexistência pacífica, e muito menos a solidariedade humana e à cooperação amigável”. Esta afirmação remete reflexão que a cooperação humana é muito difícil de ser alcançada, pois depende de inúmeros fatores. O autor prossegue seu raciocínio com a descrição de que:

A grande maioria das pessoas, por mais que suas crenças e intenções sejam nobres e elevadas, se vê confrontada com realidades hostis, vingativas e acima de tudo indômitas; realidades de cobiça, corrupção, rivalidade e egoísmo onipresentes de todos os lados, e, por isso mesmo, realidades que aconselham exaltam a desconfiança recíproca e a vigilância perpétua (BAUMAN, 2015, p. 37).

Assim percebe-se que o desafio humano traz consigo a necessidade de se apresentar munido de intenções pessoais e unilaterais perante outra pessoa, não deixando espaço, nem alternativa para seguir padrões de comportamento ou padrões técnicos profissionais de relação interpessoal.

A espontaneidade na relação interpessoal torna-se determinante para o fluxo sadio de ideias e informações, em outras palavras, torna-se necessário o fluxo sadio da comunicação. De acordo com John Maxwell (2007, p. 36): “para identificar um verdadeiro líder, a tarefa pode ser muito mais fácil. Não dê atenção às alegações da pessoa de que ela é o líder. Não estude suas credenciais. Não confira seu título. Confira sua influência. A prova da influência está nos seguidores”.

Dessa forma, a capacidade de influência pode ser considerada uma competência diferenciada na formação do gestor, capaz de possibilitar a estruturação de uma comunicação estratégica articulada, voltada para os resultados organizacionais. Em outras palavras, o que são as premissas tacitamente aceitas, invisivelmente presentes em toda opinião sobre o “estado do mundo”? Premissas nas quais em geral nos vinculamos e que moldam a compreensão de modo mais correto, e a noção que possibilita examinar com seriedade cujo caráter não submetemos comumente ao teste de evidência.

### **O corpo como canal de comunicação**

A comunicação corporativa contemporânea e suas subjetividades, exige uma experimentação humana migratória entre a sociedade civil e a sociedade empresarial, refletindo coreograficamente, uma performance. Essa experimentação humana ocorre diariamente e não se realiza pelo improvisado, mas se configura pelo estado de performance, pois pressupõe um designo social das relações humanas.

Em ambientes organizacionais a performance do gestor surge do enfrentamento de diferenças culturais distintas, já que a origem humana natural advém da sociedade

civil, enquanto os interesses da organização têm sua origem na relação profissional estabelecida na relação empresarial.

Portanto, estabelecer uma performance na gestão da comunicação corporativa pode significar cuidar projetar uma relação identitária de um SER/ESTAR do sujeito contemporâneo no ambiente organizacional com representações diariamente contrapostas.

Em se tratando de SER/ESTAR desse sujeito, quando o tema é o entusiasmo fundamentado na autoconfiança, Amy Cuddy – professora da Universidade de Harvard – menciona que esta característica é um indicador de sucesso. Cuddy (2016, p. 22) continua: “O entusiasmo fundamentado dos empresários é contagiante, estimulando um alto nível de comprometimento, confiança, paixão e desempenho nas pessoas que trabalham para e com eles”. Isso contribui significativamente na participação, na cooperação, na colaboração e, conseqüentemente, no desenvolvimento de qualquer negócio.

A figura do gestor no papel da comunicação corporativa transcende o cargo hierárquico ou o registro profissional. A gestão profissional requer um nível de autoconhecimento significativo, para que o gestor tenha condições de compreender o posicionamento necessário junto à equipe para o nível de comprometimento e desempenho compatível e à altura do necessário.

Nesse sentido, David Thomas professor da Harvard Business School menciona:

*O que você disse é só o começo.  
Seu comportamento, ações e decisões também  
são maneiras de se comunicar.  
Os líderes devem aprender  
como criar uma mensagem consistente  
por meio disso.*

## **Considerações Finais**

No caso deste ensaio, um pensar profundo, não convencional e contraintuitivo – aliados a uma gestão estratégica e de qualidade – possibilitam perspectivas ideais para que se estabeleça uma comunicação corporativa eficaz, de forma a manter o equilíbrio organizacional. Indiscutivelmente, isso permite o desenvolvimento estratégico.

Como resultado, a expectativa é promover melhorias nos processos organizacionais.

### Referências

- BAUMAN, Zygmunt. **A riqueza de poucos beneficia todos nós?** Rio de Janeiro: Zahar, 2015.
- CANCLINI, Néstor Garcia. **O mundo inteiro como um lugar estranho.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2016.
- CUDDY, Amy. **O poder da presença.** Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão.** Petrópolis, Vozes, 1987.
- GARCIA, Wilton. Pensar o consumo Tecnológico. In: GARCIA, Wilton; HANS, Daniela Kutschat. **#consumo\_tecnológico.** São Paulo: Hagrado edições, 2015.
- MAGALHÃES, Ana Lúcia. Culturas regionais brasileiras em um ambiente corporativo. **Organicom.** Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas. USP. Ano 11. n. 21, p. 187-200 2º Semestre 2014. Disponível em: <goo.gl/6C1aSx>. Acessado em: 20 jan. 2018.
- MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança:** uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- VOCÊ S/A.** São Paulo: Abril. Edição 228. Maio, 2017.