

Gerenciando a Identidade Organizacional sob Crises e Desafios Contemporâneos

Rosângela Dilly*

Índice

1 Abordagem Conceitual	1
2 Crise de Identidade	4
3 Gerenciando Crises	6
4 Comunicação nas Organizações	8
5 Profissionais de comunicação	9
Síntese	10
Referências	11

Resumo

Este artigo pretende fazer uma abordagem sobre gerenciamento organizacional (e seus princípios) em tempos de crises e desafios contemporâneos, com intuito de enfatizar os impactos sobre identidade, cultura e imagem corporativa. Procura também enfatizar o uso da comunicação estratégica e mediada e a atuação de profissionais de comunicação que buscam identificar oportunidades dentro e fora das instituições.

Palavras-chave: Gerenciamento; Identidade; Organizacional; Princípios; Desafios.

Abstract

*Universidade Federal de Juiz de Fora / Faculdade de Comunicação Social. Jornalista, Pós-Graduada em Administração de Marketing e em Recursos Humanos, cursando Disciplinas Isoladas do Mestrado em Comunicação. E-mail: dillyinha@hotmail.com.

This article intends to make an approach to organizational management (and principles) in times of crises and challenges today, with the aim of emphasizing the impact on identity, culture and corporate image. It also seeks to emphasize the use of strategic and mediated communication and the work of the communication professionals who seek to identify opportunities within and outside institutions.

Keywords: Management; Identity; Organizational; Principles; Challenges.

1 Abordagem Conceitual

PARA que se possa fazer uma breve análise sobre as atuais conjunturas e desafios corporativos contemporâneos, há que se fazer também um quadro comparativo entre o pessoal e o organizacional. É impossível imaginar uma pessoa, na contemporaneidade, que não seja identificada por nome, números ou símbolos padronizados, como documentos, certidão de nascimento ou carteiras com fotos e códigos, que lhe conferem direitos e deveres previstos pela sociedade e, assim, reconhecida pelos outros. Muitas características podem ser utilizadas para identificá-las, que vão desde o local de nascimento, passando por nome de

pai e mãe, indo até as preferências musicais do indivíduo.

Da mesma forma, observam-se pessoas com características e atividades singulares, com suas idéias próprias, crenças, valores, ou até mesmo que pregam o contraditório e tudo o que é diferente. Algumas seguem tendências, oportunidades, modismos, que são padrões definidos por terceiros, e outras são inflexíveis e se prendem em suas próprias idéias, com senso de certeza absoluta e fechadas em suas considerações. A *identidade pessoal* refere-se àquilo que, de forma única e indubitável, separa elementos de um conjunto maior em um conjunto menor. Todos nós temos características próprias, elas formam nossa identidade, que deve ser única, porém essa “representação” que passamos para as pessoas ao nosso redor nem sempre é exatamente real, ela é uma mistura de nossa identidade com a percepção da outra pessoa, isso se transforma em nossa *imagem pessoal*.

Tais fenômenos que valem para pessoas podem valer também para os grupos empresariais, podendo-se aplicar a eles o mesmo tipo de raciocínio. Dessa forma, uma organização tem suas diretrizes, seus objetivos, seus modos de trabalho, suas características próprias. Elas nascem porque sua motivação está fundamentada num conceito chamado “valores” e estes dizem respeito àqueles aspectos que, de uma forma ou de outra, são relevantes, senão fundamentais, para aquele conjunto de pessoas que os compõem e, por via de consequência, para a organização. Tais valores representam o reflexo dos princípios éticos que norteiam o discernimento comum da instituição e, este aglutinamento de princípios, considerados importantes pelas pessoas que a constituem,

apresentando características próprias e exclusivas, acaba por refletir aquilo que é chamado de “*identidade organizacional*”.

A identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros. (COSTA, apud KUNSCH, 2003, p. 172)

A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização (de como esses integrantes compreendem a si mesmos como uma organização). A noção da representação construída pelos observadores externos se trata da “*imagem organizacional*” e não da identidade, apesar de haver uma relação complementar entre os dois fenômenos. A identidade de uma organização é a *imagem cognitiva assimilada* pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem e se estrutura por meio de processos de identificação do indivíduo com a organização.

Por identidade (...) deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos. (...) A minha identidade é o que eu mesmo sou. A minha imagem é aquela em que imagino que pareço. (TORQUATO, 1986, p. 97)

Há também uma complementaridade entre a identidade e a “*cultura*”, onde o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam, e esses traços culturais influenciam o processo de gestão organizacional. Todas as empresas, independentemente do tamanho, do segmento em que atuam e dos bens ou serviços que produzem, possuem cultura organizacional, formalmente instituída ou não. Elas possuem personalidade própria e podem ser rígidas ou flexíveis, apoiadoras ou hostis, inovadoras ou conservadoras, de cultura fraca ou cultura forte. Assim, cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e conseguir manter sua sobrevivência no mercado.

A cultura empresarial é associada muitas vezes a práticas e comportamentos intrínsecos à empresa, e estes determinam a forma e as prioridades com que as coisas são efetuadas dentro da mesma. A cultura pode exercer diversas funções dentro de uma organização: ela pode definir os limites, a

coerência nos atos dos empregados; dar aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo importante, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com os interesses coletivos. A cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Entretanto, a cultura de uma instituição também pode influenciar a sociedade que a cerca.

Na formação da cultura organizacional, existem princípios básicos da administração, filosofias e valores que indicam a direção para guiar procedimentos, para ditar como as coisas devem acontecer e que são aceitos legitimamente por seus membros. Outra forte influência na formação da cultura de uma empresa é seu capital humano, seu pessoal. Cada indivíduo tem uma forma de pensar, com princípios e crenças diferentes. Entretanto a junção dessas pessoas dentro de uma mesma organização leva a uma condensação de todos esses pensamentos diferentes, formando uma só cultura e moldando a identidade da empresa.

Já o comportamento corporativo consiste nas atividades desenvolvidas pela organização no seu relacionamento com o mercado interno e externo, na difusão do conjunto de valores e princípios aceitos pelos membros da organização e que constituem importantes elementos de integração interna, incluindo as políticas e relações comerciais, a comunicação institucional, a sua forma de ser e de fazer na sua atuação mercadológica global. Contudo, as estruturas e procedimentos podem ser fonte de barreiras e adversidades para efetiva e eficiente atuação. O ambiente organizacional está sujeito a influência direta e/ou indireta de vários fatores,

que a cada dia, imputam novas condições de sobrevivência em um mercado competitivo. Pode-se dizer que as organizações devem se atualizar, mantendo-se sempre aptas a atuar junto às novas tecnologias, à velocidade das informações, desenvolvendo uma postura estratégica, estando preparada para as reações e pró-ações que a sociedade exige. Entretanto, no contexto contemporâneo, muitas empresas não conseguem acompanhar tais movimentos e têm passado por rupturas, como fusões e aquisições, provocando uma *crise de identidade organizacional*, produzindo uma série de questionamentos em muitos executivos, principalmente os de Recursos Humanos.

(...) alguns concorrentes novos ou desesperados podem ser motivados a assumir riscos ou experimentar abordagens incomuns. O resultado pode ser a desestabilização da dinâmica competitiva. Existe ainda uma motivação ampliada para se copiar qualquer coisa bem-sucedida, em parte porque os riscos da cópia são compensados pela dificuldade de criar novas alternativas brilhantes. (AAKER, 1996, p. 40)

2 Crise de Identidade

Neste início de milênio, uma das ameaças à sociedade é a falta de estabilidade política e social e, por tabela, ao mundo dos negócios. Aparecem de várias formas diferentes no mercado, com novos e vigorosos concorrentes, e não se pode negar que essa concorrência nos mercados vem exercendo uma grande pressão no sistema de produção ca-

pitalista. Ela vem contribuindo para a geração e acumulação de riquezas materiais, estimulando e fortalecendo as aspirações de seus principais atores sociais, os empreendedores. Um dos traços mais impactantes dessa recente evolução da economia mundial tem sido a integração dos mercados e a queda das barreiras comerciais, fenômeno conhecido como globalização. Para grande parte das empresas, isso significa a inserção, muitas vezes forçada, na competição em escala planetária.

As empresas viram-se compelidas a mudar radicalmente suas estratégias de negócio e padrões gerenciais para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação de seus mercados potenciais, do surgimento de novos concorrentes e novas demandas da sociedade. Paralelamente, tiveram que passar a acompanhar a acelerada evolução tecnológica e o aumento do fluxo de informações, que se tornou exponencial com o avanço da Internet. Na era da informação, da nova economia, são profundas as mudanças no modo de as sociedades se organizarem. (SILVA, 2005, p. 2).

O setor empresarial atua como um dos mais poderosos pilares da sociedade, possuindo imensos recursos financeiros, tecnológicos e econômicos. Essa constatação tem influenciado na redefinição do papel das empresas, mas nem todas conseguem acompanhar o ritmo das mudanças modernas e uma crise de identidade organizacional pode

desequilibrar a empresa em diversas dimensões, desde a vida pessoal do funcionário até a companhia como um todo. As mudanças na empresa afetam toda a organização, já que a crise organizacional pode ser definida como um conjunto de eventos, internos e/ou externos, que podem atacar a empresa em seu patrimônio mais importante: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação; afetando seus públicos, serviços, produtos, seu nome e, em último caso, apresentando-se contra a existência da organização. Na tentativa de explicar a crise de identidade, faz-se necessário compreender que toda organização da sociedade pode ser considerada um sistema social, um conjunto de elementos que se relacionam entre si com alguma coerência. As pessoas configuram e estruturam a sua realidade como em um processo de representação.

As solicitações da vida cotidiana requerem que se assumam um papel ativo para trazer à tona a realidade, embora seja comum a consideração sobre o hábito de se crer que a realidade é “como as coisas são e se apresentam”. O conceito de representação enfatiza o papel ativo que o indivíduo desempenha ao construir e reconstruir a sua visão de mundo. Nessa linha de análise ganha destaque a visão representativa de cultura organizacional, que permite compreender as organizações como realidades socialmente construídas, existentes mais nas mentes dos seus membros do que nos seus elementos formais e objetivos.

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham funções relevantes nos sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional. Entretanto, esses elementos nada

mais são do que artefatos culturais para representar a realidade organizacional. Assim, na perspectiva do processo de construção social da realidade, os relacionamentos diários na organização compõem o contexto onde os entendimentos podem ser construídos de modo a serem, ou não, convergentes. A formação dos grupos e os processos de liderança dependem da habilidade de se criar um senso compartilhado de realidade. Grupos coesos crescem em torno de entendimentos comuns; grupos fragmentados esposam visões de realidade múltiplas.

O raciocínio precedente leva a considerar que toda organização está em movimento e que as estruturas e sistemas prescritos (papéis e responsabilidades, sistemas de decisão e de recursos humanos) não são exaustivos, o que leva os membros da organização a suprirem lacunas ou a desconsiderarem, em maior ou menor grau, o formalmente estabelecido, mediante as interações cotidianas que, além do mais, propiciam a emergência de novos padrões de significados. As organizações constituem, portanto, um lugar privilegiado para o entendimento das relações entre as dimensões simbólica e estrutural. Essas duas dimensões, mediadas pelas relações de poder, permitem que se compreenda a noção de ordem organizacional.

A ordem organizacional exerce papel relevante na edificação da ordem societária. A sociedade, assim como as estruturas organizacionais, pode ser vista como uma ordem em movimento, em que o equilíbrio é sempre instável, em face da sua constituição e da sua inserção numa ordem maior, a ordem mundial. Uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível quer pelos que dela participam, quer pelos que com ela interagem. Essa identidade corresponde a

uma visão de mundo, a um modo particular de fazer as coisas, de interagir e de ser. Nessa perspectiva, a análise organizacional focaliza a maneira como os indivíduos entendem as suas experiências e as situações em que convivem e como essas interpretações se relacionam com a ação.

A ruptura com esta ordem organizacional pode gerar a crise de identidade da instituição, e nesse contexto se desenrolam os conflitos, as tensões, as mudanças, as histórias. Os níveis individual, interpessoal, organizacional e societário estão em constante interação e as relações de um nível para outro são complexas e interdependentes. Mudança e estabilidade são duas facetas de uma mesma dimensão, que estão intimamente ligadas à noção de arquétipo organizacional, onde se observa a vinculação entre as estruturas e sistemas de uma organização e as idéias, crenças, valores, símbolos e conceitos individuais e coletivos, que podem transformar a identidade organizacional.

3 Gerenciando Crises

Saber gerenciar crises, advindas das mais variadas vertentes, pode ser considerada como uma das mais importantes atividades do administrador contemporâneo. Este gerenciamento exige estudos prévios, análises, planejamentos e estratégias de contingência e treinamento do pessoal, para possíveis enfrentamentos das situações adversas. Neste enfrentamento, os profissionais necessitam agir pró-ativamente para prevenir e desvencilhar a organização dos possíveis laços danosos, promovendo um gerenciamento com práticas que compreendam os fatos, com ações de monitoramento constante de seus principais públicos e de uma

política empresarial que valorize a comunicação interna e externa, com o desenvolvimento de ações preventivas, antevendo possíveis crises, e mantendo a transparência nos atos organizacionais.

Alguns princípios, que, por sua complexidade, demandam grande esforço de implantação em todos os níveis da organização, podem permitir que a mesma fique menos suscetível às crises em geral. Citam-se: *Princípio da Prevenção*; *Princípio da Estrita Legalidade*; *Princípio da Qualidade*; *Princípio da Ética e da Moralidade*; e *Princípio da Interdisciplinaridade*. Estes princípios teriam a qualidade de ser tanto orientadores da própria atividade gestora de riscos, quanto fortes norteadores de toda a prática empresarial, que quanto mais comprometida com eles, menos suscetível seria às crises de qualquer natureza. Talvez a empresa não consiga evitar suas crises nem resolvê-las completamente. Contudo, a presença fundamental do profissional, conhecido como “gestor de crises”, poderá dar maior segurança aos funcionários, diretores e acionistas, se pautar suas ações dentro destes cinco parâmetros.

O *Princípio da Prevenção* abrange o espírito de antever as coisas, e esta habilidade pode interferir diretamente na capacidade e desempenho profissionais, uma vez que a prevenção deve ser incutida em todos os setores da empresa, como um princípio norteador, componente comum e vivenciado desde a alta administração até o chão de fábrica. Deve se tornar hábito comum a exploração das múltiplas facetas da prevenção, inclusive aquelas que permitem um viver mais tranquilo e saudável para o próprio funcionário e para a organização como um todo, implementando-se tudo o que possa auxiliar

a compreender a idéia em questão, a subentender as vertentes e a materializar, de fato, a ação preventiva.

O *Princípio da Estrita Legalidade* indica que o que seria óbvio em qualquer lugar do mundo, pode não ser tão evidente assim em algumas instituições. É absolutamente comum grandes organizações descuidarem-se de detalhes que possam comprometer sua imagem e reputação. Contudo, a falta de controle e fiscalização adequada é um elemento que compromete a seriedade de um empreendimento. Mais preocupante ainda, para o gestor de crises, são as formulações deliberadas para a obtenção de resultados financeiros à custa de manobras pouco éticas ou criminosas, como a sonegação fiscal. A estrita legalidade não poderá evitar algumas crises oriundas de desastres naturais ou ocorrências absolutamente fora do controle da empresa ou um fato imprevisível, mas se fundamentado neste princípio, o empresário terá suas crises, se não evitadas, pelo menos abreviadas.

O *Princípio da Qualidade* prega que para prestar serviços de boa qualidade é preciso ter estruturas condizentes, ou seja, pessoal, equipamento e fundos adequados. Mas isso não é tudo. É também essencial poder contar com processos bem concebidos e implementados. As organizações voltadas para a qualidade dependem dos mesmos princípios básicos de administração para ter sucesso, seja qual for o tipo de produto ou serviço que prestem, e estes incluem: fortalecer os sistemas e processos; motivar a participação do pessoal e o trabalho em equipe; basear as decisões em informações confiáveis; melhorar a comunicação e a coordenação; demonstrar o compromisso da liderança. Assim, juntos,

as estruturas e os processos podem determinar os resultados.

O *Princípio da Ética e da Moralidade* reafirma que a sustentação de qualquer organização depende de valores, da ética e da formação da moral. Valores são apropriados quando demonstram certas atitudes éticas, sendo um padrão de conduta apropriado sempre originado “na maneira pela qual eu desejo que os outros me vejam ou me tratem”. Padrões éticos são naturais e universais e formados por valores universais. No entanto, valores como competência, competitividade, foco em resultados ou eficiência, encontrados em muitos Códigos de Ética (formulados por várias empresas) não são valores universais ou éticos, mas sim, um tipo de valor necessário e associado ao desenvolvimento da organização.

No *Princípio da Interdisciplinaridade*, os problemas apresentados são cada vez mais complexos e faz-se necessário que sejam avaliados, utilizando-se mais de uma perspectiva e reunindo conhecimento de vários campos. Cresce em importância avaliar as empresas e conduzir equipes de forma interdisciplinar. É preciso colidir idéias de campos de conhecimento diferentes para gerar inovações e resolver os problemas complexos que a nova economia apresenta. É preciso permitir um conflito cognitivo entre diferentes perspectivas, pois a resolução desses problemas não se dará pela somatória de idéias, mas sim pela combinação entre elas. Este princípio incita a promoção do intercâmbio de conhecimentos, de perspectivas e de experiências diferenciadas.

Apesar de estes princípios estarem, neste contexto, a serviço do gerenciamento de crises, eles próprios são capazes de – aplicados a toda empresa – prevenir a maior

parte das ocorrências que possam colocar em risco a organização. O conhecimento e a prática das mais diversas atividades já não estão focados em departamentos únicos, estanques, isolados. A informação flui pelos mais diversos ramos do conhecimento e o gestor moderno deve ser capaz de rastrear tais informações, processá-las e aplicá-las em sua área, ou seja, vivenciar o conhecimento através de fatos, pessoas, objetos, patrimônio, riscos e... saber interagir com toda a organização. Para isto é imprescindível saber se *comunicar*.

A comunicação é uma ferramenta essencial para construção de uma marca forte e valiosa no mercado, principalmente nesta era de globalização. É também um dos componentes essenciais do processo de criação, transmissão e cristalização do universo organizacional, tornando-se fundamental para o sucesso das organizações. Uma boa comunicação é condição primária para uma boa imagem institucional. Uma das finalidades da área de relações públicas é cuidar da imagem de uma organização e/ou contribuir para a construção de sua identidade corporativa. (SILVA, 2005, p. 3)

4 Comunicação nas Organizações

A comunicação organizacional integra qualquer tipo de comunicação de uma empresa e é aplicada para se relacionar e interagir com pessoas. Diz respeito ao conjunto de formas de comunicação utilizadas pela organização

no seu relacionamento com os seus diferentes públicos, quer internos, quer externos. Nenhuma organização existe sem a comunicação, podendo esta ser informal (sem um departamento de comunicação declarado) ou formal (departamento constituído especificamente). Por meio da comunicação, as organizações formam uma dinâmica que interliga todos os elementos necessários para sua administração. Atualmente não tem como se pensar em comunicação estratégica sem se pensar em uma versão mais estratégica da comunicação.

... A viabilização da comunicação exige informação, mas também credibilidade dos interlocutores, meios e instrumentos adequados, valorização do conhecimento dos sujeitos, facilidade de acesso e uma pedagogia voltada para quem possui mais dificuldades. Assim, a análise dos processos de relacionamentos torna-se imprescindível quando se pretende inovar, criando melhorias que impactem a vida da população. (DUARTE, 2007, p. 64).

É através da comunicação institucional que se forma e se constrói a imagem e a identidade da organização. Ela fortalece o seu lado administrativo, consegue a credibilidade necessária, estabelece um conceito para a empresa. Vinculada aos aspectos corporativos / institucionais da organização, traz atividades que difundem informações de interesse público sobre filosofias, políticas e práticas da mesma. Assim colaborando para a construção de uma imagem (aquilo que o público vê e pensa a respeito da instituição)

e da identidade corporativa (o que a empresa é de fato), ela enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão e os valores da organização e contribui para o desenvolvimento institucional. Por isto tem importância significativa. Devido à grande concentração de empresas e por causa da grande concorrência, ganha a empresa que tiver a melhor visibilidade e credibilidade no mercado.

A comunicação é intrínseca às organizações e aplicada de maneira planejada traz um grande aumento na eficiência e eficácia de uma organização. Para isto, é necessário que os profissionais conheçam o mundo ao qual estão inseridos, a organização em si e a comunidade que os rodeia. A partir disso e dos objetivos da organização, devem analisar detalhadamente cada interação dos atores sociais (públicos da organização) e planejar os melhores caminhos para prevenir conflitos, satisfazer esses mesmos públicos e resolver problemas que possam aparecer.

Quando a empresa possui um departamento de comunicação constituído formalmente, o mesmo deve seguir um padrão de imagem concomitante com o estilo de marca e atitude que a organização expressa. É necessário respeitar a identidade visual da empresa, para que não haja distorções na percepção do público. A comunicação corporativa também executa todas as formas de divulgação e gerencia as demais atividades de marketing de relacionamento. Trabalha focando o público interno e externo, sempre os mantendo informados através de diversas ferramentas: e-mail, newsletter, quadro de avisos, jornais impresso ou digital, intranet, palestras, folder, revista, rádio, assessoria de imprensa, etc – para comunicar aos seus funcionários e clientes sobre os assun-

tos e urgência que permeiam as condições dos seus produtos e meio laboral.

Todas estas ferramentas em seu layout obedecem a um formato pré-estabelecido de cor, fonte, posicionamento da logomarca, estilo de editoração e tipo de impressão. O setor de comunicação também é responsável pelo press-release e press-kit a serem encaminhados aos jornalistas. Press-release é um documento noticioso que aborda a apresentação da empresa e determinados temas abordados em seu momento produtivo. O Press-kit é um conjunto de documentos, folhetos, fotos, projetos e demais anexos. O setor de comunicação também é responsável pela organização de eventos, comemorações e a inclusão de estandes da empresa em fóruns, bienais e demais convenções. Estes detalhes devem ser elaborados, visando manter a identidade e a imagem institucional da organização.

5 Profissionais de comunicação

Após essa explanação dos processos de comunicação, cabe enfatizar a importância dos profissionais da comunicação na configuração ou na transformação dos fenômenos e das estruturas organizacionais e sociais, atuando como agentes ativos da realidade objetiva e na reconstrução simbólica dessa realidade, já que, suas ações, afetam, direta ou indiretamente, indivíduos, corporações e sociedades. Como visto, esse profissional é o responsável pela comunicação integrada da organização, pela sua comunicação com os mais diversos públicos e pela comunicação institucional. Para isso usará os diversos instrumentos já citados, os canais e veículos de comunicação, e/ou a produção de eventos na organização. Muitas vezes, ele de-

envolve e destaca o relacionamento institucional com os públicos estratégicos, identificando oportunidades e necessidades de comunicação da instituição com a sociedade, seja em situações harmônicas ou controversas. É um profissional que trabalha com Comunicação Estratégica e Mediada.

O profissional da comunicação organizacional deve trabalhar em prol dos indivíduos da corporação, mas também ele é considerado um ator partícipe dessa representação organizacional. Ele está inserido no processo de gestão e deve estar afinado com a cultura organizacional. Deve estar preparado para elaborar estratégias eficazes de relacionamento com o público destas organizações, levando em conta seu perfil e a melhor linguagem para atingir os resultados almejados. Diante dos novos desafios corporativos contemporâneos, o comunicador empresarial está assumindo gradativamente um novo perfil, pois, na verdade, ele precisa dispôr não apenas de conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios, não só à nível local, mas extrapolando sua atuação também para a esfera global.

... recomenda que os profissionais responsáveis pela imagem institucional tenham visão ampla dos desdobramentos ambientais, sociais e econômicos dos padrões de crescimento, implementando perspectivas de longo prazo e preservando os interesses e direitos das gerações atuais e futuras. (ALMEIDA, 2007)

Mais do que um simples executor de tarefas, o comunicador empresarial deve ser um

executivo, um gestor, capaz de planejar, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade. Numa era marcada por radicais mudanças objetivas na realidade social e pela reconfiguração das identidades que tradicionalmente ancoravam a percepção dos indivíduos frente a si mesmos e ao mundo social, a comunicação emerge como locus fundamental. E o comunicador precisa situar-se neste contexto, desenvolvendo a necessidade de compreender a sua atuação e a produção - cada vez mais mediada - da auto-percepção e do senso de pertencimento coletivo dos indivíduos dentro das organizações e, assim, decodificar o seu papel na contemporaneidade.

Síntese

Assim como os indivíduos, as organizações tem suas diretrizes, seus objetivos, seus modos de trabalho, suas características próprias, se baseiam em valores e apresentam um aglutinamento de princípios, e características próprias e exclusivas, que constituem sua “*identidade organizacional*”. O conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização é a sua “*imagem organizacional*” e não sua identidade. Há uma complementaridade entre a identidade e a “*cultura*”, onde o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam, e esses traços culturais influenciam o processo de gestão organizacional.

Esta gestão pode sofrer rupturas, como fusões e aquisições, provocando uma *crise de identidade organizacional*, já que o ambiente organizacional está sujeito a influência direta e/ou indireta de vários fatores que

imputam novas condições de sobrevivência em um mercado competitivo. Essa crise de identidade organizacional pode desequilibrar a empresa em diversas dimensões: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação; afetando seus públicos, serviços, produtos, seu nome e apresentando-se contra a existência da organização.

As estruturas, sistemas e membros da organização buscam o estabelecimento de uma nova ordem, mediante as interações cotidianas que propiciam a emergência de novos padrões de significados. É para isto, *saber gerenciar crises* advindas das mais variadas vertentes, pode ser considerada como uma das mais importantes atividades do administrador contemporâneo, nos possíveis enfrentamentos de situações adversas.

Alguns *princípios* são implantados na tentativa de superação das crises organizacionais, e embora demandem grande esforço de implantação em todos os níveis da organização, podem permitir que a mesma fique menos suscetível às crises em geral. São eles: *Princípio da Prevenção; Princípio da Estrita Legalidade; Princípio da Qualidade; Princípio da Ética e da Moralidade; e Princípio da Interdisciplinaridade*. Através destes princípios, talvez a empresa não consiga evitar suas crises nem resolvê-las completamente. Contudo, a presença do profissional conhecido como “gestor de crises” poderá dar maior segurança à organização, se pautando nesses cinco parâmetros.

Para o sucesso dessa gestão, há que se ter uma *comunicação institucional* eficiente que construa a imagem e mantenha a identidade da organização, fortalecendo o seu lado administrativo, a credibilidade e seu conceito como empresa. Nenhuma organização existe sem a comunicação, que pode ser informal

ou formal. Os processos de comunicação integrada serão enfatizados pela eficiência e importância dos *profissionais da comunicação*, que configuram e transformam fenômenos e estruturas organizacionais e sociais, e atuam na reconstrução simbólica da realidade organizacional, afetando indivíduos, corporações e sociedades.

É um profissional que trabalha com comunicação estratégica e mediada, desenvolvendo relacionamento institucional com os públicos diversos, identificando oportunidades e necessidades de comunicação da instituição com a sociedade, seja em situações harmônicas ou controversas. Considerado um ator partícipe dessa representação organizacional, ele está inserido no processo de gestão e deve estar afinado com a cultura organizacional. Com um novo perfil, não basta dispôr apenas de conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, faz-se necessário que possua uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios, extrapolando sua atuação do local para o global.

Referências

- AAKER, D.A. *Criando e administrando marcas de sucesso*. Trad. Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1996.
- ALMEIDA, Fernando. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis, Vozes, 2007

- ESPUNY, Herbert Gonçalves. *A implantação dos princípios organizacionais para o gerenciamento de crises*. Disponível em: http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_6379/artigo_sobre_a_implantacao_dos_principios_organizacionais_para_o_gerenciamento_de_crisis. Acesso em: 13 jul 2011.
- ESPUNY, Herbert Gonçalves. *Princípios organizacionais para o gerenciamento de crises*. Disponível em: <http://inteligencia.bligoo.com.br/content/view/707480/PRINCIPIOS-ORGANIZACIONAIS-PARA-O-GERENCIAMENTO-DE-CRISIS.html>. Acesso em: 02 jul 2011.
- FAGUNDES, Rosival. *Por que os comunicadores são importantes*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/por-que-os-comunicadores-sao-importantes/51471/>. Acesso em: 11 jul 2011.
- GERZSON, Vera Regina Serezer & MÜLLER, Karla Maria. *Procac / Canoas: comunicação pública e relacionamento com o cidadão*. Revista Famecos, Porto Alegre, nº 38. Abril de 2009.
- KOTLER, Philip & LEE, Nancy. *Marketing no setor público*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integradas*. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- MACHADO, Hilka Vier. *Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira*. RAE – Eletrônica, v.4, n.1. Art.12, jan/jul 2005.
- NETO, Diógenes Lima. *Identidade Organizacional: entendendo a organização. Série Gerência de Projetos*. Disponível em: http://www.brasiladmin.com/index.php?option=com_contentview=article&id=55:identidade-organizacional-entendendo-os-valores-os-principios-e-a-missao-da-organizacao&catid=41:projetos-para-o-setor-privado&Itemid=55. Acesso em: 27 jun 2011.
- REIS, Fabieli Steinbrenner dos. *Gerenciamento de crise interna: um novo enfoque para as relações públicas*. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/servicosemgeral01/0026.pdf>. Acesso em: 02 jul 2011.
- ROCHA, Anderson. *Características dos Comunicadores de Sucesso*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/6951/caracteristicas-dos-comunicadores-de-sucesso.html>. Acesso em: 11 jul 2011.
- SILVA, Daniele Pereira da. *Crise de Identidade*. Intercom – Sociedade Brasileira

de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005.

TORQUATO DO REGO, F. G. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

VAIANO, Camila. *Comunicação Organizacional*. Disponível em: <http://comorg-meto.blogspot.com/2009/04/comunicacao-organnizacional.html>. Acesso em 13 jul 2011.