

Comunicação e cultura em organizações e mudanças

Ana Maria Eiroa da Fonseca

Professora Adjunta do Departamento de Comunicação da Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da UFRGS.



resumo

O estudo analisa as relações entre a cultura organizacional e a comunicação em organizações em mudança.

Palavras-chave

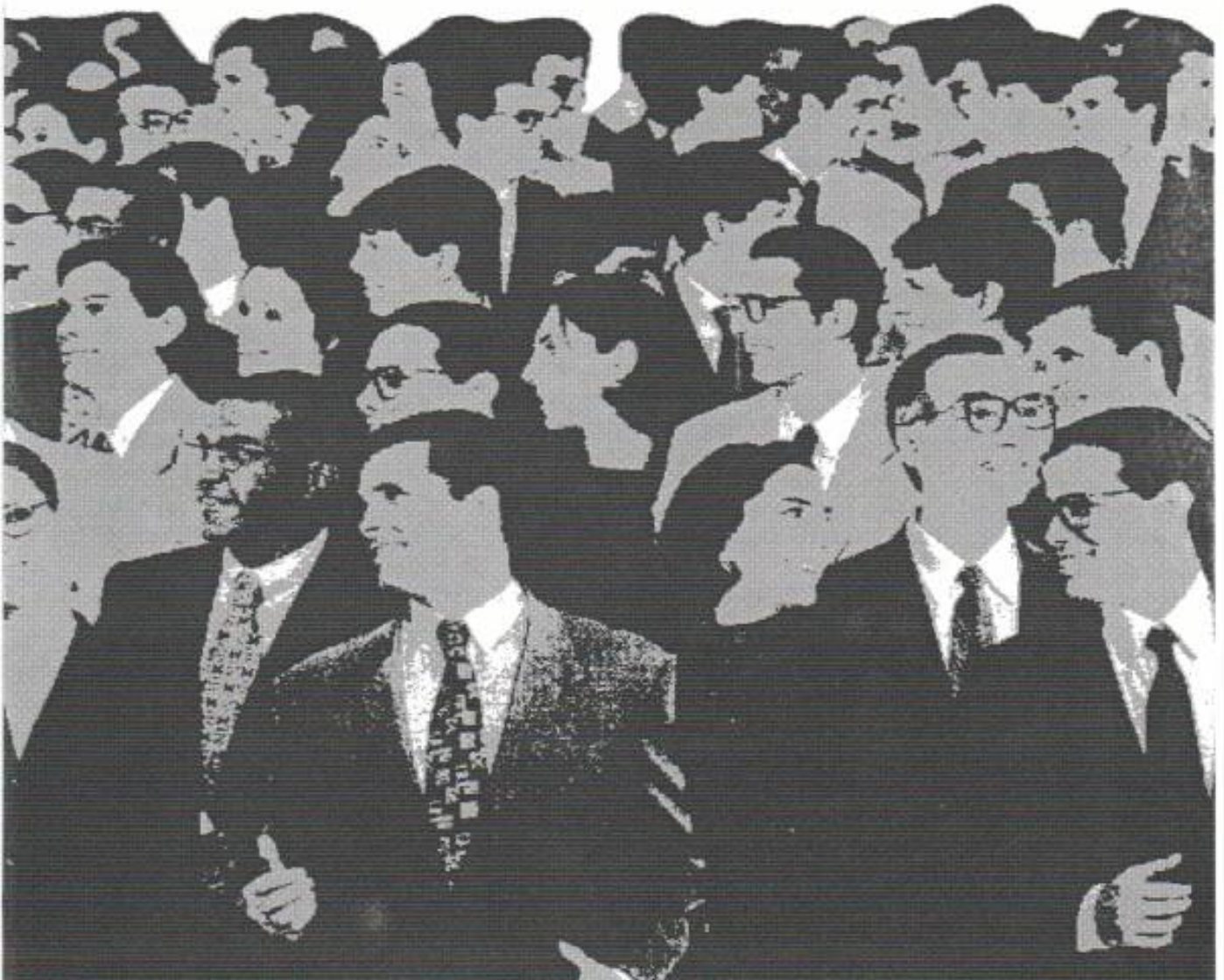
Comunicação organizacional; cultura organizacional e mudança organizacional.

abstract

This paper analyses the relations between the organizational culture and the communication within organizations subject to a change process.

Key word

Organizational Communication; organizational culture and organizational change.



1. Introdução

Privatização, extinção ou fusão de organizações tem sido um processo de mudança freqüente, sobretudo na administração pública, caracterizando procedimentos relacionados ao neo-liberalismo econômico. Através de decretos, medidas provisórias, leilões, o processo dessas mudanças é desencadeado a partir de forças externas às organizações envolvidas, sem levar em conta suas conseqüências e implicações sobre os recursos humanos, responsáveis pela sobrevivência daquele sistema organizacional.

Um processo de comunicações caótico tem caracterizado as relações internas de competição pelo poder ou pelas garantias e interesses individuais ou grupais nessas organizações. A comunicação das mudanças tem gerado conflitos que aumentam a resistência interna às transformações pretendidas. A competição, o conflito, o medo, a desintegração interna passam a prejudicar a implantação e a implementação das mudanças e sobretudo a efetividade organizacional.

A cultura organizacional não se modifica através de atos oficiais ou de novos proprietários, instantaneamente, pois ela existe através de sua história, do desenvolvimento e valores próprios. Com isso, as mudanças organizacionais são realmente efetivadas num prazo bem mais longo do que aparentemente se supõe. Elementos que constituem a cultura da instituição, como valores, crenças, procedimentos e pressupostos organizacionais básicos desenvolvidos para enfrentar problemas terão que ser reformulados. A mudança cultural é um processo que deve ser planejado e ocorre, lentamente, através da comunicação, quando os novos padrões culturais forem absorvidos pelos membros da organização.

O fortalecimento da cultura organizacional, abalada por uma mudança imposta de forma catastrófica deve objetivar a recuperação das perdas dos envolvidos no processo, a reintegração dos indivíduos no sistema. E, sobretudo, deve visar a reconstrução de um quadro de valores, procedimentos e pressupostos que sejam validados no novo sistema organizacional como princípios orientadores do comportamento individual, grupal e coletivo. A comunicação representa um recurso estratégico no processo para revigorar a cultura, que possibilita discussões para a solução de conflitos, que permite aumentar a participação, administrar o conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e reformular novos valores compartilhados.

2. Mudança organizacional

A mudança organizacional é um processo que envolve modificações de atitude e de valores, alterações nos processos cognitivos e na formação tecnológica, transformações na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e de recursos. Pode ser implantada de forma adaptativa ou de forma catastrófica, e através de ciclos de mudança participante ou de mudança imposta. Devido à forma com que vêm sendo implantadas, na administração pública, as transformações têm gerado resistência interna nas organizações, por parte de seus recursos humanos.

As atitudes, os valores, as formas de pensar e agir sobre a situação organizacional representam a forma como os membros da organização esquematizam a realidade vivenciada. Em épocas de mudança, torna-se imprescindível levar em consideração as percepções dos envolvidos no processo pois essas revelam aquilo que BARTUNEK (1984) denomina "esquemas de interpretação". Os envolvidos no

A competição, o conflito, o medo, a desintegração interna passam a prejudicar a implantação e a implementação das mudanças e sobretudo a efetividade organizacional.

processo de mudança vão se comportar conforme perceberem a nova realidade. Ou seja, a nova estrutura será rejeitada ou legitimada pelos recursos humanos, de acordo com as transformações que ocorrerem nos valores, percepções, processos cognitivos e tecnológicos inerentes aos membros envolvidos.

As transformações significam fonte de conflito, situação de ameaça e preocupação, sobretudo para aquelas pessoas que participam de uma estrutura de poder e para aquelas que podem ser demitidas pela nova administração. A resistência à mudança surge e intensifica-se quando o envolvido no processo sente-se ameaçado em sua situação atual, por não receber informações suficientes sobre a situação futura, nem tampouco ter sido consultado ou ter tido a oportunidade de participar da concepção das transformações pretendidas.

A resistência à mudança pode ser interpretada de dois modos: em relação à fonte e em relação ao receptor. Para MATTOS (1985, p. 104), "a fonte emanadora da intenção de mudança" encara a resistência como um obstáculo a ser superado ou destruído a qualquer custo; enquanto para "o receptor da mudança", resistência significa um escudo que o defende contra as ameaças.

Nos processos de fusão, de privatização, a resistência à mudança tem sido justificada, nitidamente, por quatro razões básicas apontadas em estudos de KOTTER e SHLESINGER (1979), como:

a) temor pela perda de algum elemento de valor, como prestígio, poder ou *status* (ocorre quando as pessoas focalizam interesses próprios);

b) falta de compreensão por parte dos envolvidos, sobre as implicações da mudança e temor de que esta lhes trará mais prejuízos do que benefícios (ocorre quando não há confiança mútua entre o administrador que inicia a mudança e

seus subordinados);

c) avaliação da situação de mudança, por parte dos envolvidos, diferente do administrador ou grupo que introduz transformações (quando os envolvidos encaram a mudança como prejudicial à organização);

d) medo dos envolvidos de não serem capazes de possuírem as novas habilidades e atitudes requeridas pela situação de mudança (ocorre quando há um nível baixo de tolerância para modificações por parte de chefes conservadores).

O problema fundamental reside na forma como as mudanças têm sido introduzidas. Em geral são **impostas** por um grupo externo, que desconhece o ambiente organizacional, e implantadas de forma **catastrófica**.

O ciclo de mudança imposta se opõe ao ciclo de mudança participante, que é utilizado para criar atitude positiva e compromisso com a mudança e tende a ter resultados duradouros e efetivos, apesar de ser mais lento em termos de evolução. Conforme HERSEY e BLANCHARD, o método participante, "tende a ser eficiente quando induzido por líderes com poder pessoal, enquanto que o ciclo imposto exige significativo poder de posição - prêmios, castigos, sanções" (1976, p. 200).

Na mudança **catastrófica**, segundo LIFSON (1984), ocorrem modificações simultâneas de diversas variáveis que criam a nova estrutura organizacional. No entanto, a mudança adaptativa deve ser preferida à **catastrófica** quando se objetivar melhorar o desempenho organizacional e diminuir a resistência. Na adaptativa, há uma mudança gradativa de peça por peça. As pequenas modificações são introduzidas, aos poucos, e, quando ocorrem, são con-

A resistência à mudança surge e intensifica-se quando o envolvido no processo sente-se ameaçado em sua situação atual, por não receber informações suficientes sobre a situação futura, nem tampouco ter sido consultado ou ter tido a oportunidade de participar da concepção das transformações pretendidas.

troladas e avaliadas através da análise de suas conseqüências nas demais partes do todo. Enquanto a mudança adaptativa é mais persuasiva, mais lenta, a outra é mais rápida e desagradável.

Contudo, uma mudança do tipo catastrófica, além da ameaça da perda de poder e de gratificações que pode representar para os chefes, fomenta as relações competitivas, já que a cooperação fica restrita. Portanto, é comum que os chefes, em épocas de mudança, tornem-se o cerne da resistência às transformações, sobretudo quando estas são impostas de forma coercitiva.

Entre os três métodos para enfrentar a resistência, apontados por KOTTER e SHLESINGER (1979), coercitivo, manipulação-cooptação e o participação-envolvimento - os dois primeiros têm sido utilizados com maior frequência pelos administradores que implantam mudanças.

O método coercitivo caracteriza-se por ameaças, explícitas ou implícitas, relacionadas a demissões, perda de cargo e transferências de pessoal. É um processo arriscado pois faz com que as pessoas fiquem extremamente ressentidas com a mudança forçada e se voltem contra quem a iniciou. Esse método é utilizado, em geral, nas situações em que a velocidade da mudança é essencial e quando quem inicia o processo tem um poder considerável na organização.

O método manipulação-cooptação têm sido utilizado pela direção para persuadir alguns chefes, em determinadas situações, através de informações seletivas. Para tais chefes, são dadas algumas tarefas inerentes à implementação das mudanças, na tentativa de criar a ilusão de participação no processo. Contudo, não se caracteriza como uma verdadeira participação, uma vez que informações, opiniões, conselhos ou endosso do cooptado não são solicitados, nem con-

siderados. Esse método acarreta problemas de falta de confiança, cooperação e lealdade nas relações interpessoais entre os chefes e a cúpula administrativa.

A mudança organizacional é efetivada através de um processo de comunicação planejado e permanente, que leva em consideração a participação e o envolvimento dos recursos humanos, bem como os padrões culturais inerentes à organização.

3. Características da comunicação em processos de mudança

A comunicação organizacional é o processo através do qual os membros emitem, coletam e recebem informações sobre a organização e sobre as mudanças que nela ocorrem. Segundo KREPS (1995, p. 13), a "informação é a variável mediadora que conecta a comunicação com a organização". A comunicação possibilita gerar e compartilhar informações que permitem ao indivíduo compreender, interpretar e prever fenômenos organizacionais. A informação, oportuna e relevante, permite reduzir a incerteza inerentes às mudanças.

Contudo, nas organizações em mudança, tem sido notório o surgimento de um processo de comunicação caótico, que ameaça a estabilidade do sistema e reforça a resistência às modificações. Conflitos oriundos do jogos de poder e a competição pessoal interna reduzem a comunicação de forma intencional, visando a manutenção do próprio poder.

Os sistemas de recepção e de emissão de informações, responsável pela coleta, transposição e difusão de dados e informações fundamentais, fica com sua eficiência prejudicada por diversos fatores, como desestruturação

A informação, oportuna e relevante, permite reduzir a incerteza inerente às mudanças.

organizacional temporária, falta de preparo dos novos responsáveis pela coleta e distribuição de informações, demora na escolha desses responsáveis, conflitos oriundos da competição pela informação, incertezas, etc.

Entre os fatores comuns que caracterizam o processo de comunicação antes e durante as mudanças organizacionais, destacam-se:

a) nos momentos que antecedem as mudanças, as informações ficam restritas a um grupo que coleta informações e decide sobre o assunto, em geral autoridades governamentais externas à organização no caso das instituições públicas;

b) num segundo momento, as intenções dessas autoridades começam a ser difundidas entre os membros da cúpula administrativa da organização, sob forma de informações limitadas, cujos conteúdos passam por inúmeras contradições e modificações;

c) muitas vezes, essas informações chegam à cúpula administrativa, aos poucos, gradativamente dosadas, através da imprensa ou através de redes informais de comunicação;

d) os fluxos de informação interna sobre as possíveis mudanças iniciam de forma restrita e censurada, limitada pelo medo, pelo sentimento de impotência e pela insegurança;

e) os dados e as informações são escassos, muitas vezes deturpados e contraditórios em curto espaço de tempo;

f) os fluxos de informação possíveis, que passam a usufruir de relativa credibilidade, são os descendentes (com conteúdo objetivo sobre aspectos administrativos das mudanças, sem juízos de valor) que partem da autoridade da cúpula administrativa que representa maior fidedignidade para os funcionários;

g) o rumor e os boatos intensificam-se à medida em que a lentidão e indefinições caracterizam o processo decisório sobre as possíveis mudanças, e à medida em que as necessidades de

informação não são supridas;

h) durante a implantação da mudança, a administração intensifica, sobretudo, a utilização de instrumentos formais de comunicação, com fluxo descendente, como ordens de serviço, portarias e instrumentos de controle.

i) as reuniões da cúpula administrativa com as chefias ou com funcionários tornam-se mais raras, enquanto não forem definidos os parâmetros ou a ocupação de novos cargos de confiança;

j) essas reuniões, quando ocorrem, tornam-se um instrumento de comunicação descendente, que visa transmitir ordens e decisões efetivas sobre as mudanças, sem admitir, em geral, a participação e o envolvimento dos interessados principais;

k) o acesso do pessoal à diretoria torna-se difícil;

l) por falta de definições precisas em termos da distribuição de cargos e de atividades, que ainda está sendo estudada, a cúpula administrativa procura, durante as mudanças, não difundir informações que possam sofrer reformulações;

m) as informações de fluxo ascendente (dos funcionários para a direção) são raramente permitidas e, por isso, muito escassas;

n) os fluxos horizontais (entre iguais) acontecem sobretudo em nível de grupo fechado e caracterizam-se pela censura e distorção das informações;

o) o processo de comunicação entre chefes caracteriza-se pela informação parcial, distorcida, filtrada, omissa, cuidadosa e direcionada para interesses específicos de ordem pessoal;

p) diversas estratégias de comunicação interpessoal são utilizadas nas relações competitivas, para superar situações ameaçadoras ou para manter *status*, posições ou interesses pessoais, como omitir dados importantes para o outro grupo, visando prejudicar o seu desempenho (verdadeiras guerrilhas intergrupais);

q) nas reuniões formais, a pauta torna-se sempre formal e impessoal, envolvendo aspectos técnicos e administrativos, que forem estritamente necessários para o desempenho das tarefas, diminuem as gesticulações,

evitavam-se assuntos desnecessários e as trocas de olhares mais demoradas;

r) as redes de comunicação ficam mais restritas a grupos de tarefas;

s) a intensidade e o direcionamento do fluxo de comunicação ficam influenciados por características de cada grupo, como estilo de liderança, estrutura operacional e tipos de atividades desenvolvidas;

t) chefes mais inseguros tentam dominar a intensidade e o direcionamento do fluxo de comunicação de seus subordinados com membros de outros grupos;

u) a competitividade pela informação intensifica-se com a demora para iniciar a distribuição dos cargos de chefia e das atividades;

v) depois da distribuição de cargos (elementos escassos que levam à luta pelo poder), a relação de conflito persiste em muitos casos.

Durante a implantação das mudanças, a competição que foi criada não se dissipa com facilidade, ao contrário, tende a tornar-se constante e permanente. A delegação de cargos, por delimitar a cada pessoa um *status* e um papel dentro do mesmo grupo, distancia de tal modo a pessoa do grupo que nem sequer mais é possível a comunicação preexistente. Esta pelo menos, antes, se constituía em relação à competição por objetivos idênticos. E, também o distanciamento aumenta, segundo CROZIER (1981), porque à medida em que as pessoas aderem de maneira mais

permanente a seus papéis, passam a interiorizá-los, tornando cada vez mais cristalizadas suas posições.

A contradição entre o perceber e o agir determinam um processo de comunicação também contraditório. É comum que detentores de cargos de chefia percebam a competição, a falta de cooperação, como um dos elementos prejudiciais à mudança, mas mesmo assim a utilizem como instrumento estratégico, estabilizador do sistema competitivo. A comunicação aberta e livre é substituída pela comunicação distorcida, censurada que não ameaça a estabilidade ou os interesses individuais ou grupais.

A comunicação perde a sua função catalítica dentro do processo de mudança, como um sistema portador de informações, quando predominam a falta de integração e a competição entre chefes, grupos e departamentos. Nos fluxos horizontais, destacam-se a filtragem, a censura e a omissão de informações, devido à competição interdepartamental. Muitas vezes, grupos omitem, entre si, informações importantes para o desempenho das atividades organizacionais, prejudicando a eficiência e a colaboração. Nos fluxos verticais ascendentes, ficam permitidos conteúdos inerentes a prestações de contas ou relatórios formais, ficam proibidas as apreciações, sugestões ou manifestações pessoais ou grupais. Já, nos fluxos verticais descendentes, reforçadas pelo exercício do poder, ocorrem informações coercitivas para legitimar e regulamentar o sistema e respaldar o processo decisório central.

Com isso, a troca de valores, compartilhados dentro da cultura organizacional anterior, deixa de ocorrer e os pressupostos e referenciais para superar a problemática tornam-se inatingíveis. Valores antigos não são permitidos, valores novos não estão assimilados ou são profundamente

rejeitados. Um contexto caótico passa a ameaçar a sobrevivência organizacional.

4. Cultura organizacional e comunicação

A organização pode ser compreendida como um sistema cultural cujos valores são criados e mantidos através da interpretação e da ação de pessoas e grupos. Os recursos humanos interagem e tomam decisões com base na troca de significados e valores que compartilham numa determinada cultura organizacional.

Em épocas de mudanças, sobretudo, os pressupostos básicos desenvolvidos para lidar com problemas, na organização, tornam-se obsoletos. E, com isso, devem ser transformados ou eliminados, visando uma adaptação que garanta a sobrevivência da organização à novas realidades.

Tais pressupostos básicos representam o resultado do processo de aprendizagem, que ocorre nas organizações, para enfrentar problemas, internos e externos. Decorrentes de experiências organizacionais vivenciadas anteriormente, representam soluções ou respostas prontas aos problemas e situações, consideradas inquestionáveis para o grupo. Os pressupostos determinam como os membros de uma organização percebem, pensam e atuam e, portanto, constituem um elemento importante da cultura organizacional em épocas de mudança.

A cultura organizacional é um processo complexo que envolve pessoas, grupos, desenvolvido através da comunicação, capaz de afetar os demais processos sociais ou organização e, por estes, ser afetado. A cultura organizacional inclui normas, regulamentos, regras, procedimentos,

crenças, valores, pressupostos, rituais, mitos, linguagens específicas, símbolos, tradições, estilos gerenciais, políticas, distribuição de tarefas, instrumentos, processos, tecnologia, expressões e manifestações de indivíduos ou grupos, características do comportamento grupal, etc.

ALVES conceitua a cultura da empresa como:

Um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além do processo de endoculturação (1997, p. 10).

Para esse autor, a endoculturação equivale à socialização organizacional ou processo de aprendizagem da cultura organizacional que fundamenta o desempenho individual na empresa. Através desse processo, os indivíduos e grupos formam suas crenças organizacionais, seus valores (noções ou esquemas compartilhados), seus pressupostos, suas normas. As percepções e os procedimentos no contexto empresarial são fortemente influenciados pela cultura.

A cultura corporativa representa uma lógica simbólica compartilhada pelos membros de uma organização, como resultado do processo cultural.

A cultura corporativa fundamenta-se nas diferentes

A cultura organizacional é um processo complexo que envolve pessoas, grupos, desenvolvido através da comunicação, capaz de afetar os demais processos sociais ou organização e, por estes, ser afetado.

capacidades ou incapacidades que, como resultado da evolução da cultura, se tornaram características definidas da maneira como a organização trabalha ao ser construída pelas atitudes e contatos dos seus empregados (MORGAN, 1986, p. 139).

A cultura corporativa cumpre **três funções** gerais: de integração, de coesão e de implicação (SCHEINSOHN, 1997).

Os indivíduos quando valorizados e envolvidos em processos de mudança através da participação, tendem a cooperação e representam fator determinante na adaptação de inovações, na obtenção de consenso e na amenização da resistência às modificações.

Quanto à **integração**, a cultura favorece o **consenso** dos públicos relativos à missão e aos objetivos da empresa e orienta a definição de critérios de controle e avaliação. Quanto à **coesão**, a cultura é responsável pela formação do **sentido de pertinência** do indivíduo em relação à instituição, já que este assume um conjunto de valores compartilhados com um grupo organizacional. Quanto à **implicação** pessoal, a cultura permite compatibilidade e correspondência entre o sistema de valores da empresa e o da pessoa.

Os chefes exercem influência sobre essa implicação pessoal. Para BARTUNEK (1984), os chefes são os agentes principais na introdução do processo recíproco entre a percepção dos funcionários (esquemas de interpretação) e a estrutura organizacional. Eles detêm o poder necessário para possibilitar alterações, legitimando ou não as expressões de perspectivas particulares. Contudo, se relegados a um plano de simples espectadores e cumpridores de ordens, os chefes tornaram-se apáticos e desmotivados ou resistentes a inovações.

Em épocas de mudança, o comprometimento e a motivação dos

membros da organização sofrem influência, fundamentalmente, da cultura corporativa, pois esta representa um quadro referencial através do qual os indivíduos compreendem os fenômenos organizacionais.

5. Recursos estratégicos

Diversos recursos estratégicos podem ser utilizados, pelo profissional de comunicação, para implantar mudanças que atinjam padrões culturais. É fundamental conhecer os interesses individuais ou grupais, a percepção que os envolvidos no processo têm da situação, os conflitos, os padrões culturais vigentes, as dimensões da mudança e suas possíveis conseqüências, além de buscar o envolvimento e participação dos indivíduos. É preciso ter poder decisório para exercer influência sobre a adequação das mudanças às necessidades, valores e interesses dos recursos humanos.

Os interesses e percepções, específicos de cada público ou segmento, representam um relevante fator, pois além de ocasionarem a motivação pessoal permitem que sejam dissipados os problemas que ocorrem no posicionamento vincular público-organização. Portanto, os interesses de cada público ou segmento devem ser considerados como o principal elemento para definir a relação empresa-público.

Quando os interesses diferem, surge o conflito, que é exteriorizado através de atitudes, valores, crenças, estereótipos comportamentais, etc. Isso explica porque os interesses devem ser levados em consideração quando se deseja modificações na postura individual, nos comportamentos e nas atitudes.

Para identificar padrões culturais

vigentes, é importante considerar características das diversas **subculturas** existentes dentro da cultura organizacional, bem como conhecer o **ambiente empresarial** (relacionamentos, públicos), os **artefatos visíveis** (logotipo, comunicação visual, equipamentos, prédios, recepção, etc.), **sistemas de crenças e valores** (características e valores de pessoas-chave, líderes, histórico da empresa, reações da empresa às ameaças, crises e oportunidades), **sistemas de comunicação** (imagem, linguagem e jargões, temas culturais, estórias, fluxos e redes de informação, meios de comunicação, discursos específicos, discurso corporativo, etc.), **sistema de símbolos** (heróis, ritos, cerimônias), etc.

Promover discussões sobre os possíveis impactos ocasionados pelas transformações pode auxiliar na descoberta de soluções. Os indivíduos, quando valorizados e envolvidos em processos de mudança através da participação, tendem a cooperar e representam fator determinante na adaptação de inovações, na obtenção de consenso e na amenização da resistência às modificações. As melhores soluções para uma problemática podem ser apontadas pelas pessoas envolvidas na situação.

Diversos estudos têm revelado que a efetividade dos processos de mudança depende da participação e do envolvimento pessoais, em todas as fases desse processo. De acordo com depoimentos explicitados por chefes, em geral, o método ideal para facilitar o processo de mudança seria do tipo **participação-envolvimento**, na definição de KOTTER e SHLESINGER (1979).

Ao mencionar procedimentos para que as pessoas descubram as soluções por si mesmas, alguns autores citam métodos baseados na crítica, na criatividade, no confronto de dados e na discussão. Tais procedimentos representam também recursos

estratégicos essenciais na implantação de mudanças.

Alguns temas culturais dominantes na organização tornam-se preferidos em épocas de mudança outros podem ser proibidos, pois surgem das formas como os membros percebem os fenômenos organizacionais. Esses temas podem exercer influências produtivas ou destrutivas, com efeitos sobre: "as atitudes dos membros; o jargão e linguagens que utilizam; as histórias, lendas e piadas expressas; as lógicas aplicadas; a visão do futuro; a identificação de amigos e inimigos; etc."

(SCHEINSOHN, 1997, p. 73). O reconhecimento e a abordagem de temas culturais representam um recurso de comunicação estratégica utilizado para implementar e implantar modificações.

Outro recurso estratégico utilizado é transmitir, continuamente, mensagens que reforcem a nova missão, políticas, visão e valores, de forma adequada, a cada público-alvo. Contudo, isso deve ser avaliado conforme a percepção, as necessidades e interesses dos grupos receptores. A comunicação de novas políticas deve ser objetiva e clara, visando reduzir a incerteza e a ambigüidade inerentes ao momento. Deve incluir instruções gerais ou específicas, abranger um ou vários aspectos do problema, estabelecer limites para ações, definir passos e prioridades.

A distribuição das mensagens, quanto ao tempo, deve levar em consideração que mudanças de comportamento, atitudes ou hábitos, mesmo quando aceitas, requerem tempo maior para terem efeito. Somente se efetiva uma mudança, quando ocorre

Somente se efetiva uma mudança, quando ocorre uma interação entre os esquemas, ações e reações emocionais dos membros da organização e as propriedades da estrutura organizacional.

uma interação entre os esquemas, ações e reações emocionais dos membros da organização e as propriedades da estrutura organizacional.

O profissional de comunicação, nas empresas, deve estar apto para incrementar a percepção da identidade organizacional, para incentivar a participação e o envolvimento.

As constantes mudanças exigem um processo de comunicação organizacional mais interativo do que informativo. O profissional de comunicação deve ser capaz de construir rápidas e múltiplas vias e infra-estruturas de informação cooperativa para administrar o conhecimento e integrar vários grupos de interesse, visando disseminar propostas e ações.

6. Conclusão

As mudanças que têm ocorrido na administração pública brasileira, como fusões e privatizações de empresas, não têm levado em consideração uma das premissas da modernização administrativa - a valorização do funcionário como diferencial competitivo. Pelo contrário, a estrutura do poder, ao ser reformulada na organização resultante, torna-se o objeto principal do processo de mudança, ficando a redução de custos e melhores serviços relegados a segundo plano. Os recursos humanos que poderiam ter significativa atuação nas transformações, ficam relegados a um terceiro plano e passam a vivenciar

Em todas situações e circunstâncias, os profissionais de comunicação nunca podem esquecer de exercitar a análise crítica e reflexiva.

situações infundáveis de conflito no cenário de sua organização. Os chefes intermediários ficam alijados do processo decisório e passam a exercer o papel de elementos

resistentes à mudança.

Apontada, por vários autores, a utilização estratégica de chefes, lideranças ou pessoas-chave, como elementos influentes na introdução das mudanças, não tem sido muito utilizada pelos que administram a implantação das transformações. É comum que diretores e chefes passem a lutar pelo poder e pelas informações escassas e muito utilizadas, estrategicamente, para a manutenção deste poder.

Em situações que implicam em mudanças culturais profundas, envolvendo valores e comportamento humano, são necessárias condições e diretrizes que possibilitem o desenvolvimento de ações, como: compromisso e apoio da cúpula administrativa; obtenção de consenso das pessoas; esquematização do método de trabalho; definição precisa de objetivos operacionais específicos adequados aos diversos públicos e situações; participação ativa de diversos setores administrativos na execução, no controle e avaliação das ações; procedimentos administrativos de controle e fiscalização relativos a distribuição de recursos; definição precisa do que se pretende. A integração passa a ser a regra fundamental para atingir tais condições e a comunicação passa a objetivar a interação prioritariamente.

eticamente, tanto a cultura como a comunicação organizacional devem ser interpretadas como recursos que possibilitam avaliar e conciliar conflitos, respeitando valores, necessidades, interesses dos recursos humanos em épocas de mudança. Nunca devem ser utilizadas como artifício para a manipulação do comportamento organizacional, mas sim como artifício para a valorização da capacidade e da potencialidade humana.

A modernização na área administrativa exige uma cultura apta a

enfrentar inovações, mais flexível, menos resistente a mudanças, mais voltada para processos do que para estruturas, com visão organizacional mais sistêmica do que técnica, menos centralizada e com maior distribuição de responsabilidades. Também exige um processo de comunicação com caráter mais preventivo do que reativo, com função mais interativa do que informativa, imanente ao poder decisório.

Do profissional de comunicação será cada vez mais exigido capacidade generalista, aquisição permanente de novas competências e habilidades, ampla visão sistêmica, capacidade preventiva e estratégica, prontidão para soluções rápidas e fundamentadas no conhecimento teórico-técnico, etc. O profissional de comunicação, nas empresas, deve estar apto para incrementar a percepção da identidade organizacional, para incentivar a participação e o envolvimento. Também, deve ter a capacidade de analisar a diversidade, o tamanho e a força das ligações que unem as redes e fluxos de comunicação. E, ainda, saber buscar sugestões e soluções de indivíduos e grupos; analisar se as atividades propostas representam estratégias práticas e exequíveis para o contexto organizacional.

Os profissionais devem estar atualizados sobre novas abordagens, capacitados para enfrentar constantes mudanças e desafios. Devem diversificar o seus conhecimentos e as habilidades para compreender públicos, assuntos e situações diferentes. O conhecimento de perspectivas globais e o domínio de novas tecnologias enriquecem as habilidades. Em todas situações e circunstâncias, os profissionais de comunicação nunca podem esquecer de exercitar a análise crítica e reflexiva. Assim, estarão exercitando valores e responsabilidades éticas.

Bibliografia

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARTUNEK, Jean M. Changin interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 29 n e, p. 355-372, Sept. 1984.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, ori-gens e perspectivas**. São Paulo: E. Blucher, 1972.

CORRADO, Frank. **A Força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CROZIER, Michel. **O Fenômeno burocrático**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. Comunicação e Mudança Organizacional. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. Porto Alegre: 3: 59 -66. jan. / dez. 1988.

_____. **A Relação entre Percepções e Comunicação Interna em Organizações em Mudança**. Dissertação (MESTRADO): UFRGS, Faculdade de Ciências Econômicas, PPGA: Porto Alegre: 1991.

_____. Comunicação Interna em Organizações em Mudança. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. Porto Alegre: 7: 126-141 jan./dez. 1996.

DAMANPOUR, Fariborz ; EVAN, William. Organizational inovation an performance: the problem of "organizational lag". **Administrative Science**

- Quarterly. New York, v. 29 n. 3, p. 392-409, Sept., 1984.
- DRAKE, William & Associates. **Hofstede Dimensions In Japan/US Relationships.** Internet, webservant@culturebank.com, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresa.** São Paulo: EPU, 1976.
- JICK, Todd. ORGANIZATIONAL DYNAMICS. Como Acelerar a Mudança. **HSM MANAGEMENT.** Barueri: Savana, 8: 120- 126 maio, 1998.
- KASTIKA, Eduardo. **Desorganización Creativa Organización Innovadora:** Buenos Aires: Macchi, 1994.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1976.
- KOLB, David Allen et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review,** Boston: v. 57, n. 2, p. 106-114, mar./apr., 1979.
- KREPS, Gary L. **La Comunicación en las Organizaciones.** Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- LIFSON, Thomas B. Adaptation: a key for organizational health. **Research Management,** New York: v. 27, n. 4, p. 37-40, July/Aug. 1984.
- LIKERT, Rensis. **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.
- LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana.** Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MATTOS, Ruy de. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC - ANFUP, 1985.
- MORGAN, Gareth. **Images of Organization.** Newbury: Sage, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. **Estratégia Empresarial : uma abordagem empresarial.** São Paulo: Atlas, 1991.
- PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **As Artes Gerenciais Japonesas: métodos e sistemas dos executivos japoneses, adaptados à realidade ocidental.** Rio de Janeiro: Record, 1982.
- PINO, Carlos Castilla Del. **La incomunicación.** Barcelona: Península, 1970.
- SCHEINSOHN, Daniel. **Comunicación Estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa.** Buenos Aires: Macchi, 1993.
- _____. **Mas Alla de la Imagen corporativa.** Buenos Aires: Macchi, 1997.
- SILVA FILHO, Gustavo Pereira da. Mudanças organizacionais no serviço público: uma breve discussão. **Revista da Administração Pública.** Rio de Janeiro: v.15, n.4, p.66-75, out./dez. 1981.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** São Paulo: E. Blucher;Porto Alegre: PPGA-

UFRGS, 1978.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, 1994.

WOFFORD, Jerry et al. **Organizational communication.** New York: Mc-Graw-Hill, 1977.

YAVITZ, Boris; NEWMAN, William H. **Strategy in Action: the execution, politics, and payoff of business planning.** New York: The Free Press, 1982.

Endereço da autora

Ana Maria Eiroa da Fonseca
Rua das Laranjeiras, 91
Bairro Ipanema
91.760500 - Porto Alegre - RS
anafon@hotmail.net