Cultura organizacional e a comunicação nas empresas: suas relações com a mudança****Organizational culture and the communication at companies: its relations with changes******Cultura organizacional y la comunicación en las empresas: sus relaciones con la mudanza.***

O presente estudo apresenta a comunicação organizacional como foco para todo processo de mudança nas organizações. Ao mesmo tempo, pontua a importância da cultura organizacional como a base de conhecer a empresa e sua história. Neste trabalho, aponta-se, também, a ênfase na pessoa, nos Recursos Humanos, como suporte à vida da organização. Em consequência, a comunicação se torna o fundamento de todo o processo de mudança.

This study presents the organizational communication with the focus on every process and changes at companies. At the same time, it emphasizes the importance of the organizational culture as the basis of getting to know the company and its history. In this essay, we also focus on people at work as the Human Resources for the support to life at the organizations. In consequence to this, the communication becomes the very important part of the process of changing.

Este estudio presenta la comunicación de una organización como punto principal para todo proceso de mudanza en las organizaciones. Al mismo tiempo marca la importancia de su cultura para conocer su empresa y su historia. En este trabajo, apuntase también la énfasis en la persona, en los Recursos Humanos, como soporte para la organización. En consecuencia, la comunicación tornase el fundamento de todo el proceso de mudanza.

* O artigo é parte da Monografia de Final do Curso de Comunicação Social da Universidade Estácio de Sá. Trabalho encaminhado ao Intercom como produção de iniciação científica.

Palavras-chave: cultura, organização, comunicação, mudanças, pessoas.

Autores:

Prof.^a Ana Shirley de França Moraes (Orientadora)

Professora Titular da Universidade Estácio de Sá, Pesquisadora na área de Formação para o mercado, Mestre em Educação Superior, Mestre em Psicopedagogia, Doutoranda em Ciências Pedagógicas, Articulista e Parecerista da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos – INEP, Coordenadora da Revista Dissertar.

E-mail: anashirleyfm@yahoo.com.br

Márcio Gonçalves

Formação em Comunicação Social pela Universidade Estácio de Sá, Jornalista, Especialista em Tele-marketing.

Introdução

Numa sociedade em que as transformações ocorrem numa velocidade tamanha e inevitável, é natural que as mudanças também se realizem nas organizações. A cultura de cada empresa, marcada por seus públicos internos e externos, por seus objetivos e funções, por seus interesses e realidades, existe e se solidifica com o tempo, mas necessita mudar constantemente, em função das novas demandas de mercado e da sociedade. Assim, surge a comunicação empresarial como instrumento básico para operar essas mudanças.

O presente estudo vem revelar relações entre a comunicação organizacional e a cultura da organização, de forma a mostrar como ambas interagem e se relacionam no processo de mudança.

Cultura Organizacional – Definições

A comunicação é a fase fundamental neste processo, uma vez que a cultura somente se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando. (Marchiori, 2002)

Para que o processo de comunicação organizacional ocorra eficientemente,

alimentando com informações todos os públicos da empresa, é necessário conhecer a cultura da organização, sua história, funções, objetivos, interesses, realidade e as relações com os públicos. Torquato (1991) indica que a cultura da organização é formada pelas redes de comunicação formal e informal, sendo que esta é aferida pelas expressões dos funcionários e laços informais, a outra ponta do sistema cultural.

Cultura é definida pelo autor como a somatória dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais. (p.3)

Já para Schein, apud Freitas (1991), cultura é o aprendizado coletivo ou compartilhado, desenvolvido por uma unidade social ou qualquer grupo de acordo com a sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas.

Como reforçadores da cultura, Torquato (1991) indica como quatro principais fatores: o aspecto histórico da empresa, a natureza técnica (do que ela produz), o modelo de gestão da organização e, o que o autor chama de osmose geográfica, a influência de culturas de outras empresas, consequência da proximidade entre elas.

No planejamento de qualquer plano de comunicação organizacional, é necessário o entendimento dessa cultura. Busca-se conhecer a história da organização, seus objetivos, anseios e costumes dos funcionários, para propor um plano de trabalho que seja aceito por todos os seus colaboradores. No sentido de entender os motivos reais que movem a empresa, ou seja, descobrir quais os objetivos não declarados que devem ser levados em conta, surge a necessidade de “pesquisar, de forma sistemática e planejada, a temperatura do clima interno e verificar as disfunções que provocam os ruídos, insatisfações e anseios”. (1991, p.8)

O conhecimento das relações entre os grupos, indivíduos, departamentos e setores que compõe a instituição possibilita a implantação de um projeto voltado para aquela rea-

lidade. Sabendo quais os interesses dos funcionários, diretores e acionistas, além dos problemas que prejudicam o andamento da empresa será mais fácil adequar os projetos de acordo com a cultura da organização.

Como afirma Torquato (1991), "preparar a cultura de uma organização para que o ambiente esteja adequado à implantação de novos projetos é um dos maiores desafios das instituições". Ele estabelece alguns passos a serem seguidos para aproximar as organizações das exigências dos seus públicos, a serem aplicados na implantação de um projeto de comunicação.

Primeiramente, é necessário conhecer o perfil do consumidor, seguido pela formação dos objetivos, pela escolha da linguagem, definição do canal de comunicação dirigida, organização da promoção, visibilidade e sinalização, treinamento, adequação sócio-ambiental, e, para a finalização, as reações precisam ser controladas. Um novo ambiente cria incertezas e expectativas, gerando crises. O grupo deve aprender a superar estas, evitando desconfortos futuros. A fim de acompanhar as mudanças, as culturas necessitam ajustar-se aos tempos atuais. Contudo, "as mudanças organizacionais não podem sair da cabeça de uma pessoa. Devem ser planejadas por equipes profissionais". (Torquato, 1991, p.55)

A fim de que a inovação, a mudança organizacional ocorra referente à cultura, o autor indica que é necessário analisar determinados elementos, como: a preparação sócio-psicológica da comunidade interna, natureza da mudança e inovação, preparação dos agentes da mudança (equipe preparada para a implantação dos projetos) definições conceituais, técnicas e operacionais (necessidade de esclarecer a importância, significado e natureza das mudanças), cronograma de ações, simplificação e racionalidade, controle freqüente de climas e priorização das mudanças.

O sucesso da organização não sofrerá alterações se os colaboradores entenderem por que a mudança é necessária e aderirem a ela, conforme ilustra Torquato:

As políticas, normas, sistemas, maneiras de atuação precisam ser aceitas pela comunidade, a fim de que se possa preservar a normalidade da vida empresarial e, conseqüentemente, o fluxo produtivo. O primeiro passo, portanto, de um amplo esforço de Recursos Humanos e Comunicação é fazer com que as pessoas concordem com o que lhes exige a empresa. (1991, p.63)

Aceitando as situações, entendendo por que elas acontecem e o que significam,

os colaboradores partem para a participação. Como conseqüências do engajamento, o autor destaca que as normas são internalizadas pelos funcionários e que estes passam a ter uma atitude de predisposição pró-ativa, colando os interesses e sentimentos comunitários aos objetivos da organização.

Vale ressaltar que mudança de comportamento não produz necessariamente mudança cultural. A análise da cultura implica identificar o conjunto de pressupostos dos funcionários e a experiência atual dos envolvidos com a instituição, sendo importante compartilhar os pressupostos, levando-se em conta tanto os aspectos internos quanto os externos, ou seja, torna-se fundamental considerar o clima interno da organização e, como expressa o autor, verificar quais são os desejos, satisfações, alegrias, frustrações, expectativas, dúvidas, comportamentos e atitudes dos colaboradores.

O desenvolvimento da cultura organizacional depende do grau de maturidade da própria organização. Essa cultura é formada por todos os colaboradores da empresa, que apresentam comportamentos e atitudes influentes nas unidades de trabalho, e com alguns traços impostos, muitas vezes, pelos fundadores da instituição.

Após o conhecimento dos fatores que movem a empresa, é possível mudar alguns aspectos da cultura organizacional, de forma a preparar a organização para uma otimização de suas atividades.

Cultura organizacional e comunicação interna

A comunicação interna de uma organização é reflexa de sua cultura organizacional. Há um processo de influência mútua entre ambas. A cultura é um dos fatores que determinam qual o tipo de comunicação a ser praticada na empresa, tanto sua forma e veículos como o conteúdo e os fluxos.

Conhecer a cultura é importante do ponto de vista da organização para aumentar a efetividade dos negócios. E, sob a ótica da comunicação interna, é imprescindível, pois ajuda a detectar quais são os melhores caminhos para atingir eficientemente o público interno.

As atenções começaram a se voltar para a cultura organizacional na década de 80, com o sucesso do modelo de administração japonês. A partir de então, muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos chave para a análise organizacional.

Embora venha sendo cada vez mais valorizada, não há consenso entre os teóricos sobre a melhor definição do termo *cultura*

organizacional. Entretanto, as definições de alguns autores são mais aceitas. Entre estas está a de Edgard Schein (1995), para quem

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para considerá-las válidas e, portanto, levá-las a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas. (p.25)

Maria Teresa Fleury (1995), uma das mais destacadas estudiosas do tema, acrescenta as relações de dominação e poder à definição de Schein, propondo que a cultura organizacional

é o conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (p.78)

Analisando diversas definições, pode-se destacar alguns pontos:

- a cultura envolve o aprendizado e a transmissão dos valores adotados por um grupo para solucionar problemas;
- a cultura funciona como elemento de comunicação e consenso;
- símbolos, rituais, e comportamentos manifestos são algumas das expressões da cultura organizacional;
- a cultura influencia a maneira como os negócios são conduzidos;
- a comunicação é um fator chave na transmissão da cultura entre os elementos do grupo.

Processos de mudança na qualidade das comunicações

As mudanças vieram para ficar. (Siqueira, 1999)

A mudança pode ser conceituada de diversas formas, sob variados aspectos e graus de intensidade. Para Marchiori (1999), "a mudança não se restringe apenas ao caráter tecnológico, mas que esta deve ser acompanhada de uma mudança de caráter organizacional, que envolve sistemas de informação, forma de gestão entre outros". A autora cita Pettigrew (1989), que aponta que "estas mudanças têm de ser consideradas a partir do contexto - o porquê da mudança, que envolve variáveis internas e

externas da organização, o conteúdo - o quê da mudança, as áreas específicas de mudança e o processo de mudança - como a mudança se realiza, suas ações, reações e interações de várias partes”

Fleury (1998), por sua vez, define as mudanças como mudança revolucionária e mudança gradual, que podem ser geradas, a partir de problemas no ambiente externo à organização ou por problemas internos. A autora explica que a mudança revolucionária é aquela em que “os novos valores são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais”. E que a mudança gradual se dá quando “novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.”

Morgan (1996), identifica duas linhas às quais se recorre para descrever a mudança. A primeira, de caráter mais descritivo, analisa os dados concretos da mudança, como a tecnologia, o mercado e outros fatores sócio-econômicos. A segunda é mais analítica e tenta caracterizar a mudança em termos de conceitos mais abstratos. O autor afirma que esta visão teve sua importância para classificar a natureza da mudança, mas não foi capaz de identificar sua dinâmica básica. Para Morgan (1996), o mais importante é compreender a lógica da mudança, o que torna possível “administrar a mudança em um nível mais elevado de pensamento e ação”. Este autor afirma que a mudança tem uma lógica dialética, em que tensão e contradição sempre estão presentes, mas a sua clareza varia de acordo com as oposições que se manifestam. “As relações estão sempre em estado de fluxo e a estabilidade (caso exista mesmo tal fenômeno em sistemas complexos) existe sempre no meio deste fluxo”.

Entre as definições podemos perceber a existência de fatores que levam a inferir que a mudança não pode ser considerada isoladamente ou por partes. A mudança deve ser compreendida em seu contexto e com suas implicações.

Ao se discutir a mudança nas organizações, precisamos ter em mente que os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, pois há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas.

Numa organização, não se deve isolar a mudança, pois tudo que ocorre com uma empresa, interna e externamente, afeta toda a organização. Gouillart e Kelly (1995) afirmam que a premissa subjacente da transformação de negócios é que a com-

plexidade da empresa moderna a equipar a um organismo vivo, a “empresa biológica”.

O sucesso da mudança, portanto, depende da integração entre todos os elementos envolvidos no negócio. Devem ser consideradas as forças externas - concorrência, variações de mercado, necessidades dos clientes - e os processos internos da organização, tais como gestão de desempenho, comunicação, trabalho em equipe gestão da informação, treinamentos e capacidades dos gerentes. Entretanto, na maioria das vezes, os gestores estão preocupados fundamentalmente com os custos e muitas vezes se esquecem do mais importante agente da mudança: o público interno.

Para Gouillart e Kelly (1995), o segredo da vida eterna da empresa estaria em sua capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas numa busca unificada de metas comuns. Para tanto, os sistemas precisam ser examinados e trabalhados concomitantemente, sempre com a preocupação de mantê-los coesos durante a transformação. A base para que a empresa alcance a vida eterna é o seu capital humano.

Considerando que a mudança nas organizações determina novas práticas e valores, automaticamente ela tem impacto sobre a cultura organizacional. Assim, toda mudança organizacional é uma mudança cultural.

O processo de mudança não deve ser considerado apenas como um problema de tecnologias, estruturas, processos e motivação dos empregados. É preciso também considerar o impacto destas mudanças nos valores da organização, prevendo quais serão os comportamentos desejados na nova situação e descobrir como desenvolvê-lo, pois sem o apoio da mudança cultural, outras mudanças não têm sustentação.

Contudo, Morgan (1996) alerta que as descobertas sobre a cultura como um importante fator de desempenho da organização tem feito com que muitos administradores e teóricos em administração se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa. A maior parte deles está agora consciente das consequências dos valores organizacionais, e muitas organizações começaram a explorar o padrão de cultura e de subcultura que molda as ações do dia-a-dia. De um lado, isso pode ser visto como uma evolução positiva, uma vez que se trata de reconhecer que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas. Existe, todavia, certo número de riscos, como o de tentar manipular a realidade da organização.

Resistências às mudanças

Isto significa que nenhuma mudança cultural é boa ou má em si, depende das ações e consequências produzidas no interior da organização. (Marchiori, 1996).

O temor frente ao desconhecido, o medo de correr riscos ao inovar, a tensão do que pode vir em seguida, a necessidade de adaptação, todos estes fatores podem transformar o trabalho em uma organização em processo de mudança desgastante. Nestes casos, o resultado acaba sendo queda na qualidade do trabalho e da produtividade e sensação generalizada de impotência e, em alguns casos, revolta e indignação. “O choque é inevitável. Seis em cada dez administradores deixam o cargo durante os cinco primeiros anos de fusão”, afirma Silveira (1989).

Frente às perspectivas de mudança, grande parte do público interno pode apresentar resistência, ainda que a mudança traga a possibilidade de progresso individual, ou seja, induzida para facilitar o trabalho de todos. A resistência consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho e surge quando a mudança é percebida como ameaçadora para a segurança, a posição, a auto-estima do indivíduo, ou para uma interação social. Em geral, as pessoas tentam se proteger dos efeitos de mudanças, independentemente da sua natureza.

Como as pessoas, as organizações tendem a encontrar um ponto de equilíbrio, a chamada *zona de conforto*, em suas estruturas sociais. Isto significa que as pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente: como lidar umas com as outras, como executar seu trabalho e que consequências esperar depois. As mudanças determinam desequilíbrios, e a necessidade de ajustes é percebida de maneiras diferentes, o que resulta em reações variadas.

A percepção acerca da mudança depende principalmente da história, características pessoais dos empregados e da cultura do grupo. Estes fatores vão, num primeiro momento, determinar seu apoio ou resistência às mudanças propostas.

As pessoas, em determinadas situações, têm de desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente; este também pode ser um processo difícil, até doloroso, que as pessoas procuram evitar. A tendência a resistir às mudanças pelos custos psíquicos que as acompanham, pode ser parcialmente compensada pelos desejos que as pessoas

têm de novas experiências e pelas recompensas percebidas, associadas às novas experiências.

A mudança depende do público interno

Como foi discutido até aqui, o público interno tem papel de destaque no sucesso das organizações. É ele quem se comunica e interage, consolidando a cultura organizacional. Também discutimos que os processos de mudança, independente se de natureza interna ou externa à organização, significam mudança cultural. Assim, concluímos que as mudanças só ocorrerão se o público interno entender e aceitar a sua importância.

Embora seja o agente efetivo das mudanças, muitas vezes o público interno é relegado a segundo plano durante os períodos de transição das organizações. Nestes casos, o risco de que as resistências à mudança sejam ainda maiores aumenta.

Para que a mudança seja realizada com sucesso, é preciso que cada empregado se sinta co-responsável por ela. E isto só é possível mediante o envolvimento do público interno, a partir do momento em que ele seja informado sobre as decisões tomadas e objetivos estabelecidos e que seja ouvido suas ansiedades e sugestões. Enfim, que haja comunicação.

Ressalta-se o fato de quanto mais forte for uma cultura, mais difícil é sua mudança em função de determinados valores encontrarem-se arraigados nas pessoas, afirma Fleury (1995).

Minimizando as resistências: o papel da comunicação

Se os processos de mudança dependem do envolvimento do público interno, indiretamente eles dependem de uma boa comunicação entre a organização e seus colaboradores. É nesse sentido que os profissionais da comunicação têm as suas maiores contribuições. Nos momentos difíceis das transições, em que o público interno se encontra tenso e frágil, o papel da comunicação é fundamental, pois são as informações que vão nortear os empregados a respeito dos rumos da organização.

Sem as informações sobre o que realmente está acontecendo, os funcionários sentem-se perdidos e resistem às mudanças. Eles não boicotam mas tendem a não fazer o menor esforço para que elas dêem certo. O silêncio faz com que as pessoas solem a imaginação. Cada um cria seu próprio fantasma. (Silveira, 1999, p.89)

Mesmo a partir do momento em que a comunicação acerca da mudança começa a ser realizada, e algumas dificuldades se apresentam sobre como conduzir o discurso, pois mui-

tas vezes a realidade não é como se gostaria que fosse. Em alguns casos, as organizações têm de lidar com a extinção de certas linhas de produção, demissões em massa ou mesmo fechamentos de unidades, para dar alguns exemplos. Lawler (1998) afirma que a melhor postura é convencer o público interno de que a "sua participação e sua vontade de apoiar a mudança são fundamentais para a sobrevivência da companhia e, portanto, para a manutenção dos empregos" argumentando que em uma economia globalizada, a segurança do emprego vem do fato de a empresa ser competitiva. Não só os escalões operacionais precisam ser convencidos e esclarecidos sobre a realidade da mudança, como os executivos, que também se podem sentir inseguros com algumas medidas que sejam implantadas. Os executivos precisam ser conscientizados de que a mudança é necessária para a sobrevivência e aqueles que aceitarem liderar este processo devem ser recompensados.

O discurso, entretanto, não deve ter um caráter manipulador ou parcial, o papel da comunicação é no sentido de conscientizar e de conhecer os anseios do público interno, para ajudá-lo a transpor o período mais difícil das mudanças e promover a sua manutenção. Para tanto, é necessário analisar a situação como um todo e a partir daí, determinar as melhores ferramentas e meios de comunicação. Torna-se fundamental que a organização tenha o público interno como prioritário, fazendo com que ele seja o primeiro a ser informado. É importante que os colaboradores fiquem sabendo dos fatos que podem influenciar a organização por meio da própria empresa, e não pela mídia.

Desta forma, a comunicação empresarial e seus profissionais qualificados surgem como auxiliares fundamentais no processo das mudanças rápidas por que passam as organizações, em meio às constantes e diversificadas transformações atuais.

Conclusão

É essencial destacar que o trabalho de comunicação interna deve ser constante, e não apenas realizado ou intensificado durante os processos de mudança acentuada. A comunicação deve ser valor cultural desenvolvido constantemente pela organização, havendo maior efetividade e credibilidade junto ao público interno, sendo, também, um fator estratégico nos processos de mudança.

Do estudo, pode-se tecer algumas importantes conclusões:

- toda mudança organizacional é também mudança cultural, uma vez que tais transformações determinam novos valores e práticas;

- a base para que a empresa alcance a "vida eterna" é o seu Capital Humano; portanto, mantê-lo coeso durante o processo de mudança é algo fundamental; a comunicação é responsável por tal unidade;

- o processo de mudança é mais que mera transformação tecnológica, operacional, processual, é, antes de tudo, mudança de valores, de cultura, pois são estas que sustentam as demais transformações;

- com a descoberta da cultura organizacional como foco fundamental para o desempenho da organização, reconheceu-se que as pessoas são mais importantes que a técnica, daí a ênfase na comunicação interna da empresa;

- por fim, a importância da comunicação empresarial se destaca no papel exercido por ela de consolidar a cultura da organização e suas mudanças.

Referências Bibliográficas

- BAHIA, Benedito Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação: quem não se comunica*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- FERREIRA, Waldir. In: CORRÊA, Tupã (org) *Comunicação para o mercado*. São Paulo: Edicon, 1998.
- FISCHER, R (coord). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, A. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GOUILLART, Francis; KELLY, James. *Transformando a organização*. São Paulo: Makron, 1995.
- KUNSCH, Margarida K. Peruzzo. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summs, 1999.
- LAWLER, Edward. *Estratégia versus funcionários*. HSM Menagement, setembro/outubro, 1998.
- MARCHIORI, Marlene. *Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno*. São Paulo, 1995. Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVEIRA, Mauro. *Você está preparado para mudar? Você S.A.* Ano 2, n.14, agosto de 1999, pp. 82-86.
- SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. USA: Jossey Bass Publishers, 1995.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneiras, 1997.

Artigo enviado em 20/03/2003, aceito em 26/06/2003.