

# COMUNICAÇÃO INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA

ANA MARIA EIROA DA FONSECA\*

**RESUMO:** Analisa as relações entre a percepção dos chefes e a comunicação interna em organizações públicas em processo de fusão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional  
Mudança Organizacional

**ABSTRACT:** This paper analyzes the relations between the chief's perceptions and the communication within public organizations subject to a process of fusion.

**KEY WORDS:** Organizational Communication  
Organizational Change

---

\* Mestre em Administração PPGA/ UFRGS. Professora Adjunta do Departamento de Comunicação da UFRGS.

## 1 INTRODUÇÃO

Extinção de uma organização e incorporação de seu patrimônio a outra, gerando uma terceira, tem sido um processo de mudança freqüente, sobretudo na administração pública. Extinção, incorporação ou fusão de órgãos vem sendo justificada pela necessidade de redução de custos e melhores serviços.

Além do impacto que gera na imprensa e na comunidade em geral, uma reforma administrativa é aparentemente fácil de realizar, pois basta um decreto ou medida provisória para que tenha andamento. Entretanto a efetiva fusão de duas organizações ocorre num prazo bem mais longo do que a instantaneidade do ato oficial faz supor.

A estrutura do poder ao ser reformulada na organização resultante da fusão passa a dominar o 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 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.

Aproveitando a experiência vivenciada como funcionária de uma organização pública em processo de fusão, a autora buscou, através de um estudo exploratório, atender exigências de um trabalho de dissertação do curso de mestrado, apresentado neste artigo de forma resumida. Tal vivência possibilitou perceber as conseqüências de uma forma catastrófica de implantação de mudanças, na qual as pessoas envolvidas não recebiam informações, nem participavam das decisões.

Esta pesquisa se constitui numa análise das relações entre as percepções e as comunicações de chefes em organizações públicas que passaram por um processo de mudança.

Num primeiro momento, através de questionários, foram coletados dados relativos às percepções dos chefes de duas organizações que passariam por um processo de fusão. Depois, através da observação participante, foram levantadas as características do processo de comunicação interno, inerente aos chefes, na organização resultante da fusão. A análise da percepção e da comunicação possibilitou estabelecer relações de reciprocidade entre ambas.

Com apoio teórico em estudos de percepção, comunicação e mudança esta pesquisa buscou detectar idéias e hipóteses que poderão ser verificadas em estudos posteriores.

## 2 A PERCEPÇÃO DOS CHEFES NA ABALADA ESTRUTURA DE PODER

Prima e Nulis<sup>1</sup> eram duas fundações da administração indireta do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Por terem finalidades sociais semelhantes, voltadas para o atendimento social às populações de baixa renda, passaram por um processo de fusão, em agosto de 1983, por iniciativa do governador empossado em março daquele ano, passando a formarem uma nova organização - Fusus.

Os chefes intermediários dessas organizações foram definidos como amostra intencional deste estudo por deterem maior vínculo com a abalada estrutura de poder. Também foram escolhidos pela influência que exercem na totalidade do ambiente organizacional e no próprio processo de mudança, como receptores e difusores dos fluxos de comunicação necessários à implantação e à implementação de transformações.

As transformações, apesar de representarem, de um modo geral, a evolução dinamizadora do processo histórico da civilização, significam fonte de conflito, situação de ameaça e preocupação, sobretudo para aquelas pessoas que participam de uma estrutura de poder.

Além disso a fusão, como um dos tipos de mudança organizacional que se caracteriza pela união de duas ou mais organizações, limita as relações cooperativas, segundo Thompson (1976), pelo tipo de negociação que ela envolve.

A fusão oferece base de permuta, mas requer compromissos no que diz respeito às futuras tomadas de decisão em conjunto. Por isso, torna-se coercitiva, não oferecendo muitas alternativas nas negociações, em nível decisório, durante o processo de implantação e desenvolvimento da mudança.

Além da ameaça da perda de poder e perda de gratificações que uma fusão representa para os chefes, ela 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.

Tanto em Prima como em Nulis haviam antigos conflitos entre chefes da área técnica e da área administrativa como agravante desta situação de competitividade.

Para analisar a percepção dos chefes das duas organizações Prima e Nulis, em momentos anteriores à extinção desta última, foi aplicado um questionário escrito, com perguntas abertas, individualmente entre os próprios chefes três dias antes da fusão. Após análise de conteúdo, as respostas foram classificadas em seis categorias, utilizadas por Bennis (1972) em seus estudos que abrangiam comunicação e percepção em organizações em mudança.

---

<sup>1</sup> Por não ter sido autorizada a identificação dos nomes, as organizações visadas recebem neste estudo as denominações de Prima, Nulis e Fusus.

Para este autor, tais categorias representam “os problemas centrais com que qualquer organização se defronta” (Bennis, 1972, p.32): problemas de identidade, problemas de destino e revitalização, problemas de integração, problemas de colaboração, problemas de poder e problemas de eficiência.

Os dados levantados através dos questionários possibilitaram identificar como os chefes de Prima e Nulis percebiam a imagem da organização da qual faziam parte; a imagem da outra organização à qual iriam se unir e, ainda, que fatores, segundo estes chefes, facilitariam e dificultariam o processo de mudança a ser implementado.

Sintetizando aqui a análise e a interpretação dos dados, constata-se que:

- a) Prima era uma organização mais valorizada pela sua identidade, ou seja, pela clareza, coerência e consecução de seus objetivos. Tanto os chefes de Prima como os de Nulis aceitavam plenamente as funções e a atividade daquela organização;
- b) em contraposição, foi nítida a rejeição dos objetivos de Nulis, dentro da própria organização, pelos seus chefes. Por falta de nitidez nos objetivos ou por desvios funcionais em relação a estes, nem a existência de Nulis, nem as suas finalidades encontravam justificativa ou respaldo no grupo de chefes da própria organização;
- c) enquanto os chefes de Prima revelaram maior tendência em valorizar os objetivos como fator positivo determinante da imagem, os chefes de Nulis revelaram maior tendência em valorizar os objetivos como principal fator facilitador do processo de fusão. Para estes chefes, era necessário que pelo menos a futura organização compensasse as carências de Nulis;
- d) a categoria destino e revitalização, relacionada à capacidade que a organização tem para se adequar às demandas e às mudanças contextuais, inclui adaptabilidade, flexibilidade, disponibilidade e habilidade organizacional. Os chefes da área técnica de ambas as organizações valorizaram mais características ligadas a esta categoria do que os chefes da área administrativa;
- e) para os chefes de Prima, na imagem negativa da outra organização, predominaram problemas alusivos ao destino e revitalização de Nulis. Para eles, esta organização não possuía condições de flexibilidade suficientes para responder às exigências contextuais novas e mais abrangentes;
- f) a integração, no que diz respeito à adequação entre necessidades individuais e exigências organizacionais, depende da sintonia entre o emissor e o receptor, entre a organização e o indivíduo. Para os chefes de Prima e Nulis, não havia integração em suas organizações, sobretudo entre os grupos de área técnica e da área administrativa. Para eles, a integração seria o segundo fator mais relevante (depois da identidade) para facilitar ou dificultar a fusão;

- g) os mecanismos de controle que promovem a cooperação e a solução ou minimização de conflitos se relacionam à colaboração. Assim, regras de hierarquia e coordenação, lealdade, dedicação, disponibilidade, profissionalização e especialização foram apontadas, sobretudo pelos chefes de Nulis, como elementos indispensáveis à implantação e implementação da mudança;
- h) a má distribuição de poder e a grande centralização de autoridade, fontes de poder, falta de participação no poder decisório, interferências políticas externas no trabalho dos técnicos, apego a cargos e funções, inseridos na categoria poder, revelaram-se como uma grande preocupação dos chefes de ambas as organizações. Problemas de poder, depois de problemas de integração, para eles, trariam grandes dificuldades nas negociações internas da futura organização. Para Silva Filho (1981), o caráter persistente e tradicional da estrutura burocrática e a dependência desta em relação às forças externas, como poder político, prejudicam as mudanças que ocorrem no serviço público. Com isso é comum, para o autor, que as reformas mantenham aspectos formais e oficiais da organização, sem que haja interesse em enfatizar a estrutura interna de poder, nem envolver os indivíduos de forma integrada nas ações de reforma. A maneira como fora negociada a fusão, de forma sigilosa, revelava, segundo os chefes (mesmo antes das mudanças), os problemas que defrontariam na futura organização;
- i) a eficiência organizacional diz respeito ao desenvolvimento adequado das atividades ao processo que ocorre na organização (para atingir os objetivos). Aspectos determinantes da eficiência, como nível técnico, qualidade dos serviços, adequação e qualificação dos recursos humanos, físicos e financeiros definiam, para os chefes, a imagem positiva de Nulis. E para os chefes de Prima (organização considerada menos eficiente), a eficiência seria fator determinante do sucesso, ou não, da futura organização.

Em suma, os objetivos organizacionais (identidade) preponderaram na imagem positiva de Prima, a eficiência na imagem positiva de Nulis. Problemas relacionados à integração e ao poder seriam elementos que dificultariam a fusão, enquanto os objetivos organizacionais facilitariam. E a integração poderia facilitar ou dificultar a fusão, caso não fosse estimulada.

### 3 A FUSÃO

Até o momento da fusão, as informações sobre esta eram escassas, esporadicamente era divulgada alguma notícia sobre as intenções e estudos do governo sobre a mudança. Durante os quatro meses que antecederam a fusão, através da imprensa e dos boatos que surgiram entre os funcionários de Prima e de Nulis, a perspectiva de futuras mudanças foi se tornando realidade. Eram realizadas freqüentes reuniões a portas fechadas naquela época, entre as diretorias de ambas as organizações, sem que fossem reveladas informações aos chefes e demais funcionários.

Aproximadamente um mês antes da extinção de Nulis e da transferência do seu pessoal para a sede de Prima, a presidência de Prima informou, em reunião, a seus chefes sobre a fusão e a futura extinção de uma das organizações, solicitando que transmitissem a informação aos demais funcionários. Já em Nulis, tanto os chefes quanto os demais funcionários não receberam informações formais sobre a fusão até o dia da mudança física.

A percepção da situação de mudança em Prima e em Nulis ocorreu num ambiente impregnado de desinformação, boatos, censura e sigilo por parte da cúpula que planejava a fusão. As necessidades de informação não eram supridas, as dúvidas e incertezas acumulavam-se, gerando insegurança entre todos os funcionários.

A isso, aliava-se um comportamento generalizado de resistência à mudança, sobretudo pela forma como esta fora imposta pelo governo do Estado. A rejeição às regras impostas era manifestada explicitamente a todo momento pelos funcionários e pela diretoria.

A desinformação e a resistência à mudança provocavam diversos efeitos nas organizações, como lentidão nas atividades e desmotivação do pessoal. Indagações e rumores demonstravam a preocupação dos envolvidos com prováveis demissões e possíveis perdas de gratificações, bem como preocupação com a limitação do espaço físico. Também todos discutiam a probabilidade de extinção de cada organização. Neste clima de desinformação, insegurança e descontentamento foi instalada Fusus.

Nesta fase deste estudo, foi analisado o processo de comunicação interna, durante o período de um ano, através da observação participante. A amostra intencional continuou sendo composta por detentores de cargos de chefia. Contudo, a amostra, que antes era constituída por 37 chefes (17 de Prima e 20 de Nulis), foi reduzida para 34 chefes em Fusus. Alguns chefes da amostra inicial perderam seus cargos, sendo substituídos por outros, mas 18 chefes continuaram na amostra final. Tal defasagem entre amostra inicial e final, imposta pelas circunstâncias, justifica-se neste tipo de trabalho cujo interesse é analisar o grupo enquanto fenômeno social, como um todo, e não cada um de seus componentes individuais.

Também entre os cargos de chefia em Fusus, predominaram quantitativamente os chefes oriundos de Prima. Dos 34 chefes de Fusus, quatorze chefes detinham cargo em Prima e quatro chefes detinham cargo em Nulis.

Os dados colhidos sobre o processo de comunicação revelaram que:

- a) nos primeiros momentos após o decreto oficial de fusão, o assunto dos chefes girava em torno das modificações organizacionais, mas era falado apenas dentro do grupo de origem - Prima ou Nulis;
- b) a informação era censurada, limitada pelo medo e pela insegurança;
- c) os fluxos de informação possíveis e que usufruíam de relativa credibilidade eram os descendentes, que partiam do presidente para os funcionários;
- d) durante um espaço de seis meses, a administração valeu-se, sobretudo, de instrumentos formais de comunicação com fluxo descendente, como ordens de serviço, portarias e instrumentos de controle. Foram realizadas raras reuniões gerais e as pessoas quase não tinham acesso à diretoria;
- e) o jornal interno que existia em Prima foi suspenso temporariamente em Fusus, por ordem da diretoria, que alegava falta de definições precisas em termos da distribuição de cargos e de atividades, que ainda estavam sendo estudadas. Uma diretora da presidência, durante as mudanças, era não difundir informações que pudessem sofrer reformulações;
- f) as informações de fluxo ascendente (dos funcionários para a direção) eram raramente permitidas e, por isso, muito escassas;
- g) os fluxos horizontais (entre iguais) aconteciam sobretudo em nível de grupo fechado e caracterizavam-se pela censura e distorção das informações;
- h) como as necessidades de informação não eram supridas, o rumor e o boato fluíam a todo o momento;
- i) o processo de comunicação entre os chefes caracterizava-se pela informação parcial, distorcida, filtrada, omissa, cuidadosa e direcionada para interesses específicos de ordem pessoal;
- j) diversas estratégias de comunicação interpessoal foram utilizadas nas relações competitivas, para superar situações ameaçadoras ou para manter status, posições ou interesses pessoais. Verdadeiras guerrinhas entre grupos efetuaram-se através de recursos estratégicos, como omitir dados importantes para o outro grupo, visando a prejudicar o seu desempenho;
- l) nas reuniões formais, a pauta era sempre formal e impessoal, envolvendo aspectos técnicos e administrativos. Falava-se o que era estritamente necessário para o desempenho das tarefas, diminuíam as gesticulações, evitavam assuntos desnecessários e as trocas de olhares mais demoradas;
- m) as redes de comunicação ficaram mais restritas a grupos de tarefas;

- n) a intensidade e o direcionamento do fluxo de comunicação era influenciada por características de cada grupo, como estilo de liderança, estrutura operacional e tipos de atividades desenvolvidas. Lideranças mais inseguras tentavam exercer influência na intensidade e direcionamento do fluxo de comunicação de seus subordinados com membros de outros grupos;
- o) a competitividade pela informação intensificava-se com a demora para iniciar a distribuição dos cargos de chefia (seis meses);
- p) mesmo depois de terem sido distribuídos os cargos, elementos escassos que levaram à luta de poder, a relação de conflito persistiu em muitos casos. A delegação de cargos, ao delimitar a cada pessoa um status e um papel dentro do mesmo grupo, distanciou-a de tal modo do grupo que nem sequer mais foi possível a comunicação pré-existente, que conforme Pino(1970), se constituía em relação à competição por objetivos idênticos. Segundo Crozier(1981), à medida que as pessoas aderem de maneira mais permanente a seus papéis, passam a interiorizá-los, tornam-se cada vez mais cristalizadas suas posições.

A contradição entre o perceber e o agir determinou um processo de comunicação também contraditório. Os chefes percebiam a competição, falta de cooperação, como um dos elementos prejudiciais à mudança, mas a utilizavam como instrumento estratégico, estabilizador do sistema competitivo. A comunicação aberta e livre era assim substituída pela comunicação distorcida, censurada, que não ameaçasse a estabilidade ou os interesses individuais ou grupais.

Em Fusus, a comunicação perdeu a sua função catalítica dentro do processo de mudança, como um sistema portador de informações.

#### 4 A COMUNICAÇÃO COMO REFLEXO DAS PERCEPÇÕES

Ao explicitarem as suas percepções, os chefes de Prima e Nulis definiram uma situação e projetaram, com isso, comportamentos dentro da futura organização. Para Littlejohn (1982, p.86), “o comportamento de uma pessoa é influenciado por sua definição da situação”.

As percepções representavam uma esquematização das experiências vivenciadas pelos chefes que Bartunek (1984) denomina “esquemas de interpretação”. Quando há uma interação entre estes esquemas, ações e reações emocionais dos membros da organização e as propriedades da estrutura organizacional, o processo de mudança é efetivado. As mudanças dos esquemas de interpretação ocorrem quando os atingidos e as novas formas de compreensão interagem dialeticamente, até chegarem a uma síntese.



As ações e as reações emocionais dos membros da organização, frente à mudança, são elementos mediadores que, de forma indireta, afetam o relacionamento recíproco entre as mudanças dos esquemas de interpretação e as mudanças da estrutura organizacional. Mudanças nos *esquemas de interpretação* e conseqüentes mudanças nas ações, segundo Bartunek (1984) levam a mudanças nas estruturas. E estas, ao se alterarem, irão legitimar ou restringir novas ações e esquemas interpretativos. Para Damanpour e Evan (1984), as mudanças ocorrem quando suas políticas e procedimentos passam a ser adotados pelos indivíduos envolvidos.

As manifestações comportamentais competitivas e conflituadas, verificadas em Prima e Nulis e persistentes em Fusus, demonstraram a continuidade de tais *esquemas de interpretação*. Isso fez com que as percepções iniciais fossem projetadas com maior fidelidade em Fusus. Por isso, Bennis (1972) aconselha que na implantação de mudanças o ponto de partida seja o estudo das percepções dos envolvidos nesse processo.

A imagem inicial dos chefes, que valorizavam os objetivos organizacionais e apontavam problemas de integração e de poder, persistiu em Fusus. O processo de comunicação relacionado aos chefes de Fusus tornou-se caracterizado pela projeção dos valores que existiam em Prima e Nulis.

Os objetivos organizacionais mais valorizados pelos chefes possibilitaram uma unidade de significados, uma identidade de interesses e uma linguagem comum em Fusus. A semelhança entre os objetivos de Prima e Nulis e a aceitação pelos chefes dos objetivos de Prima, que prevaleceram em Fusus, facilitaram o processo de comunicação, especialmente o intercâmbio de informações técnicas, uma vez que a verdadeira comunicação efetiva-se através da “comunitariedade de interesses e aspirações” (Pino, 1970, p.42).

Por isso, quando os chefes tratavam de assuntos relativos aos objetivos organizacionais, às atividades-fim, o processo de comunicação se caracterizava por: fluxos mais rápidos e diretos; códigos objetivos e claros; incremento dos fluxos horizontais; presença de uma linguagem comum entre os fluxos verticais, ascendente e descendente; fluxos multidirecionais eram ativados entre redes de comunicação que permitiam interações cooperativas. Hersey e Blanchard (1976, p.208) afirmam que “à medida em que a realização de um grupo se torna uma coisa fundamental, a atmosfera do grupo se torna mais orientada para a tarefa” e, ainda, o grupo se torna mais organizado, estruturado e mais tolerante com a liderança que assume a direção.

A falta de integração entre os grupos e, sobretudo, entre a área técnica e a administrativa, percebida pelos chefes de ambas as organizações na fase que antecedeu a fusão, foi um problema que prevaleceu de forma evidente em Fusus. Gerou barreiras no processo de comunicação, como filtragem, distorção e omissão de informações.

Como barreiras ao processo de comunicação, Wofford et al.(1977) citam: o uso do poder, as diferentes linguagens faladas no mesmo sistema e os estilos de

comunicação empregados. O poder pode reduzir a comunicação de forma intencional com a finalidade de manutenção do próprio poder. A divisão do trabalho, a especialização, o status e a localização física estabelecem características peculiares nos grupos, determinando formas diferentes de linguagem. O estilo de comunicação utilizado pode suscitar, no subordinado, atitudes de defesa ou empobrecer as relações interpessoais.

Uma das causas da falta de integração em Fusus originava-se na especialização e na divisão do trabalho. Para Souza (1978,p.76), “as especializações levam à formação de grupos com cultura própria”. Em Fusus, existiam diversas subculturas criadas pela especialização e divisão de trabalho, além daquelas formadas pelos dois grandes grupos - área técnica e área administrativa. A desintegração entre estas áreas originava-se na diferenciação dos quadros de referência. Enquanto na área técnica, a linguagem e os interesses voltavam-se para as ciências sociais, na área administrativa, voltavam-se para as ciências exatas.

Quanto às relações de poder, o processo de comunicação entre os chefes revelou o tipo de comunicação vencedor-perdedor. Para Hersey e Blanchard (1976), quando um grupo, nas negociações, vence o outro, o vencedor tende a ser mais complacente e menos interessado na consecução dos objetivos, enquanto que o perdedor busca descobrir a causa da derrota ou alguém que possa ser condenado. Em Fusus, alguns chefes que perderam o cargo solicitaram transferência para outras organizações e outros permaneceram, manifestando apatia ou conflito.

Os problemas de poder, que já preocupavam os chefes de Prima e de Nulis, foram os principais elementos que dificultaram o processo de fusão, sobretudo durante o primeiro ano.

## 5 AS CONSEQÜÊNCIAS DA MUDANÇA CATASTRÓFICA

Em Fusus, ficou nítida a defasagem entre a interpretação e as expectativas de mudança por parte de alguns chefes e a forma radical com que foi implantada a mudança. As percepções e as necessidades dos chefes não foram consideradas e tentativas de encontros de integração foram rejeitadas pela administração. Com isso, os problemas de integração originaram alienação entre o grupo de chefes.

Ao estudar o processo de mudança ocorrido em empresas japonesas, Lifson (1984) descreve duas formas de mudança: a mudança adaptativa e a mudança catastrófica. Na primeira, há uma mudança gradativa de peça por peça; se as pequenas modificações ocorrem, são observadas, suas conseqüências são analisadas nas demais partes do todo. Na mudança catastrófica, ocorrem modificações simultâneas de diversas variáveis que criam a nova estrutura organizacional. Enquanto a mudança adaptativa

é mais persuasiva, mais lenta, a outra é mais rápida e desagradável. Segundo o autor, a mudança adaptativa deve ser preferida à catastrófica quando forem desejadas melhorias na organização e diminuição da resistência à mudança.

As quatro razões básicas mais comuns que justificam a resistência à mudança, conforme Kotter e Shlesinger (1979), foram detectadas entre os chefes:

- a) temor da pessoas de perder 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 a mudança (quando os envolvidos encaram a mudança como prejudicial à organização);
- d) medo dos envolvidos de não serem capazes de terem 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).

Entre os três métodos para enfrentar resistência, apontados por estes autores - coercitivo, manipulação-cooptação e o participação-envolvimento- somente os dois primeiros foram utilizados pela administração de Fusus.

O método coercitivo, utilizado pela diretoria, caracterizou-se por ameaças, explícitas ou implícitas, relacionadas a demissões, perda de cargo e transferências dos chefes. Foi um processo arriscado pois fez com que as pessoas ficassem extremamente ressentidas com a mudança forçada e se voltassem contra quem a iniciou. Para Kotter e Shlesinger (1979), 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. Portanto não seria indicado para a implementação das transformações na estrutura de Fusus, que levaram seis meses, acarretando o desgaste da imagem daqueles que iniciaram o processo.

O método manipulação-cooptação foi utilizado pela direção para persuadir alguns chefes, em determinadas situações, através de informações seletivas. Para tais chefes, eram dadas algumas tarefas inerentes à implementação, na tentativa de criar a ilusão de participação no processo. Contudo, não era uma verdadeira participação, uma vez que informações, opiniões, conselhos ou endosso do cooptado não eram solicitados, nem considerados. Esse método acarretou problemas de falta de confiança, cooperação e lealdade nas relações interpessoais entre os chefes e a cúpula administrativa.

De acordo com as percepções explicitadas pelos chefes de Prima e Nulis, o método ideal para facilitar o processo de mudança seria do tipo participação-envolvimento, na definição de Kotter e Shlesinger (1979). Contudo, em Fusus, os iniciadores da mudança não buscaram o envolvimento dos chefes, nem admitiram escutar necessidades, sugestões ou reclamações destes chefes. Pelo contrário, eles foram aliados do processo decisório.

Houve, com isso, uma precária utilização dos chefes de Fusus como elementos influentes na introdução das mudanças. 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, isso não ocorreu em Fusus. Relegados a um plano de simples espectadores e cumpridores de ordens, os chefes tornaram-se apáticos e desmotivados ou se transferiram para outras organizações.

A falta de integração e a competição determinaram um processo de comunicação restrito entre os chefes de Fusus, extensivo aos grupos e aos departamentos. Nos fluxos horizontais, destacavam-se a filtragem, a censura e a omissão de informações, devido à competição inter-departamental. Muitas vezes grupos omitiam, entre si, informações importantes para o desempenho das atividades de Fusus, prejudicando a eficiência e a colaboração.

Em Fusus, diretores e chefes passaram a lutar pelo poder e pelas informações que eram também escassas e muito utilizadas estrategicamente para a manutenção deste poder. A comunicação não foi utilizada como elemento estratégico de adaptação à mudança. Pelo contrário, o processo de comunicação refletia um sistema autoritário rígido, conforme classificação de Likert (1975), restrito, sobretudo, ao fluxo de informação do tipo vertical descendente.

## 6 HIPÓTESES À GUIA DE CONCLUSÕES

A pesquisa, por ser do tipo exploratório, permitiu inferir tendências com caráter de hipóteses para confirmação em estudos posteriores. No entanto, neste artigo, destacam-se apenas algumas hipóteses principais:

- a) os chefes de uma organização, seus estereótipos perceptivos e a comunicação, são elementos catalisadores num processo de mudança, capazes de legitimar ou não tal processo;
- b) um processo de comunicação pode modificar ou manipular a interpretação individual de novas situações, à medida em que possibilitar a participatividade das pessoas nele envolvidas;

- c) existe uma relação entre grau de resistência à mudança, grau de indefinições relativas à estrutura de poder e grau de desempenho do processo de comunicação organizacional.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Os dados colhidos no estudo permitiram sugerir algumas recomendações para organizações públicas em transformação, apresentadas aqui de forma resumida.

É necessário reforçar entre todos os chefes a conscientização da importância da consecução de um objetivo único e superior que integre todos os subsistemas organizacionais. Também é fundamental promover estudos e encontros que levem a uma reflexão aprofundada sobre o processo de comunicação, as relações de poder e a competitividade entre o corpo gerencial da organização, visando a um constante desenvolvimento desse corpo.

Os chefes ocupam papel destacado na integração, no destino e revitalização da organização, bem como na eficiência organizacional. Devem ser valorizados como agentes catalisadores de mudança.

Em relação aos subsistemas organizacionais (grupos, departamentos, setores) é recomendável:

- a) fornecer informações constantes, amplas e intensivas sobre a mudança, evitando mensagens que contradigam valores centrais do grupo ou que representem ameaças;
- b) utilizar métodos de desenvolvimento grupal que desenvolvam a empatia, a liberdade de expressão e possibilitem equilibrar adequadamente as relações competitivas e cooperativas;
- c) criar estratégias de negociação entre os grupos em conflito, como acentuar objetivos específicos de grupos, localizar um objetivo superior comum a todos os grupos, promover a conscientização sobre a importância da participação e atuação de cada grupo na organização.

A permuta de compromissos recíprocos entre grupos competidores e a redução do potencial de incerteza entre eles representa uma estratégia cooperativa entre grupos que competem pelo poder. A busca de prestígio é uma estratégia competitiva que deve ser utilizada entre grupos que necessitam maior apoio, sujeitos a normas de racionalidade.

Em relação à organização como um todo, é necessário promover um diagnóstico organizacional e estabelecer um processo de comunicação planejado e exaustivo, visando sempre a aumentar a participação e a conseqüente cooperação de todos os membros da organização neste processo. É importante: fornecer as informações relativas ao

planejamento e andamento das mudanças; ampliar a faixa de recepção da administração em relação aos funcionários e incentivar a criação de redes de comunicação menos hierarquizadas, mais achatadas.

A seleção e a formulação do conteúdo das mensagens que fluem dentro da organização devem levar em conta as percepções, os comportamentos dos indivíduos e as modificações estruturais. Por exemplo, no jornal empresarial, assuntos como atividades e resultados comuns ao grupo incentivam aquilo que Deutsch (1975) denomina de relações cooperativas que oportunizam a transmissão e a recepção de idéias interpessoais e intergrupais

Em qualquer situação de mudança, a comunicação deve obedecer a um processo de planejamento sistemático contínuo e flexível. O planejamento fundamentado na investigação deve ser um processo desenvolvido antes, durante e depois do período de mudanças.

A mudança não se efetiva enquanto as pessoas nela envolvidas não a aceitam. Em Fusus, houve um alto grau de resistência à mudança que foi imposta e não possibilitou o envolvimento participativo, nem a adaptação entre os membros da organização. Chefes e funcionários tornaram-se desmotivados e apáticos, prejudicando a eficiência e a revitalização organizacional.

A adaptação de uma organização sem fins lucrativos às circunstâncias de sobrevivência no meio ambiente não depende do lucro. Conforme Katz, Kahn (1976), depende das respostas que fornece às exigências do meio social e da persuasão que utiliza para justificar sua existência perante esse meio.

A falta de adaptação dos recursos humanos acarreta incertezas sobre as condições de sobrevivência futura de uma organização não preparada para enfrentar as exigências de mudanças contínuas do contexto sócio-organizacional. Não tendo vencido as principais barreiras de resistência à mudança, uma organização fica vulnerável a uma futura extinção pelo enfraquecimento de seu sistema de revitalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 29, n.3, p.355-372, Sept. 1984.
- 2 BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo : E. Blucher, 1972.

- 3 CASTILLA DEL PINO, Carlos. **La incomunicación**. Barcelona: Península, 1970.
- 4 CROZIER, Michel. **O Fenômeno burocrático**. Brasília : Ed. Universidade de Brasília, 1981.
- 5 DAMANPOUR, Fariborz ; EVAN, William. Organizational inovation and performance: the problem of "organizational lag". **Administrative Science Quaterly**, New York, v. 29, n.3, p.392-409, Sept. 1984.
- 6 DEUTSCH, Morton. Os efeitos da cooperação e competição nos processos de grupo. In: CARTWRIGHT, Dorwin ; ZANDER, Alvin. **Dinâmica de Grupo**: pesquisa e teoria. São Paulo : EPU/EDUSP, 1975. 2 v.
- 7 HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresa**. São Paulo : EPU, 1976.
- 8 KATZ, Daniel ; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1976.
- 9 KOTTER, John P. ; SCHLESINGER, Leonard A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n.2, p.106-114, Mar./Apr. 1979.
- 10 LIFSON, Thomas B. Adaptation: a key for organizational health. **Research Management**, New York, v. 27, n. 4, p. 37-40, July/Aug.1984.
- 11 LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo : Atlas, 1975.
- 12 LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
- 13 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.
- 14 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.

- 15 THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- 16 WOFFORD, Jerry et al. **Organizational communication**. New York : McGraw-Hill, 1977.