UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS I – MONOGRAFIA

A INTERDISCIPLINARIDADE ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE MUDANÇA CULTURAL

Estudo de caso do Programa Valor Humano

Carla Pereira Lampert

Porto Alegre
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
PROJETO EXPERIMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS I – MONOGRAFIA

A INTERDISCIPLINARIDADE ENTRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE MUDANÇA CULTURAL
Estudo de caso do Programa Valor Humano

Carla Pereira Lampert

Monografia apresentada para a obtenção do título de bacharel em Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Professora Enoí Dagô Liedke

Porto Alegre, junho de 2005.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha filha Caroline, a sua vinda é a razão de todo o meu empenho e o meu melhor presente de formatura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração aos amigos Carlos Schultz, Gládis S. Schultz, Viviane Goulart e à minha irmã Marilza Mallmann pelo incentivo, apoio e carinho; à professora Enoí Dagô Liedke pelo importante auxílio e às psicólogas Francene Fernandes e Michele Daroch pela oportunidade de aprendizado.

RESUMO

Este estudo de caso tem como principal objetivo analisar o Programa Valor Humano no processo de mudança organizacional na Prefeitura de Canoas, utilizando atividades de relações públicas na área da comunicação organizacional. O estudo das principais ações do Programa Valor Humano ilustram como um programa de psicologia organizacional, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho dos servidores, obteve a sua viabilização e eficácia através da intervenção de processos comunicacionais. Primeiramente apresentamos, na contextualização teórica, um breve relato sobre a natureza psicossocial do trabalho. Analisamos a natureza das organizações e a importância da sua cultura, demonstrando que a comunicação organizacional e a psicologia organizacional são áreas estratégicas que podem trabalhar interdisciplinarmente em programas de mudança e modernização. Finalmente é explicada a metodologia de estudo de caso, com a apresentação do Programa Valor Humano, sua estruturação e descrição das principais atividades, análise dos instrumentos de comunicação utilizados e da importância do trabalho interdisciplinar. Na elaboração das considerações sobre o estudo, foi concluído que as atividades de relações públicas nas organizações são de suma importância, bem como, que a visão e a ação integrada da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento humanístico, como a psicologia, são essenciais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6
2 NATUREZA PSICOSSOCIAL DO TRABALHO..... 9
2.1 Trabalho: teia de significados 9
2.2 A ideologia do trabalho e a realidade das organizações burocráticas 12
2.3 Novos paradigmas do trabalho: uma nova demanda para a Psicologia e a Comunicação Organizacional 16
3 NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES 22
3.1 Definindo as organizações..... 22
3.2 A Teoria dos Sistemas e a estrutura organizacional..... 27
3.3 Papéis e normas nas organizações..... 31
4 A CULTURA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA..... 34
4.1 Conceitos de cultura e definições de cultura organizacional 34
4.2 Mudança Organizacional 37
5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 45
5.1 Análise da Cultura na Comunicação Organizacional 45
5.2 Psicologia e Comunicação: a sombra e a luz nas organizações 49
5.3 A comunicação organizacional no processo de mudança 53
5.4 O processo de auditoria de comunicação organizacional 56
6 ESTUDO DE CASO..... 62
6.1 Procedimentos de estudo 62
6.2 O Programa Valor Humano na Prefeitura de Canoas: histórico e descrição... 63
6.3 Análise e interpretação de dados 70
7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO 81
REFERÊNCIAS 86

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar como a interdisciplinaridade entre a comunicação organizacional e a psicologia organizacional pode atuar nos processos de mudança nas organizações, através do uso estratégico e instrumental das relações públicas. Neste estudo de caso será analisada a implantação do programa Valor Humano no processo de mudança organizacional da Prefeitura Municipal de Canoas, com o apoio de atividades e projetos de relações públicas na área da comunicação interna e organizacional.

Na primeira parte do trabalho será abordada a contextualização teórica, com breves estudos sobre a natureza psicossocial do trabalho no primeiro capítulo; abordando o significado do trabalho para o indivíduo, a ideologia do trabalho em contraponto com a realidade das organizações burocráticas e os novos paradigmas do trabalho que criam uma demanda para a psicologia e a comunicação organizacional.

O segundo capítulo trata da natureza das organizações; abordando os principais conceitos e características organizacionais, a estrutura organizacional e seus componentes intangíveis mais importantes para a compreensão da organização enquanto ambiente humano e social. O terceiro capítulo analisa a importância da cultura nos processos de mudança, buscando o significado da cultura

nas organizações e sua influência nos processos de mudança organizacional. E finalmente, o quarto capítulo estuda algumas relações entre a comunicação e a psicologia nos processos de mudança, e como a comunicação organizacional pode estudar e intervir nesse processo.

Após esta contextualização teórica, será analisado o programa Valor Humano em suas ações na Prefeitura Municipal de Canoas. A metodologia utilizada neste trabalho é o estudo de caso, a partir das informações obtidas através da experiência e observação direta da autora como estagiária deste programa durante aproximadamente um ano. A seguir é apresentada a descrição do programa, com suas principais ações entre os anos de 2002 e 2004 e o seu histórico na Prefeitura Municipal de Canoas. É realizada a análise dos principais instrumentos e ações de comunicação dirigida e interna no programa, e dos objetivos e diretrizes do Valor Humano no processo de modernização da prefeitura.

Este estudo procura demonstrar a importância das atividades de relações públicas na comunicação organizacional e em conjunto com a psicologia organizacional. É cada vez maior a integração da comunicação com outras áreas do conhecimento e a interdisciplinaridade entre comunicação e psicologia é bastante produtiva na atuação em organizações, num momento em que a necessidade de transformação de nossos objetivos e valores se estende também ao âmbito organizacional. É de extrema importância, portanto, que os profissionais de relações

públicas façam-se presentes e atuantes de forma integrada e com visão abrangente nas organizações.

NATUREZA PSICOSSOCIAL DO TRABALHO

2.1 Trabalho: teia de significados

O significado da palavra trabalho, até a época moderna, sempre foi sinônimo de penalização e de cansaços insuportáveis, de dor e de esforços extremos, de modo que sua origem só poderia estar ligada a um estado extremo de miséria e pobreza. Tanto a palavra latina e inglesa **labor**, quanto à francesa **travail**, ou a grega **ponos**, ou a alemã **Arbeit**, todas assinalam a dor e o esforço inerentes à condição do homem, e em algumas como **ponos** e **Arbeit** têm a mesma raiz etimológica que pobreza (**penia** e **Armut** em grego e alemão respectivamente). (DECCA, 1982, p.7).

> A palavra trabalho é também derivada do latim **tripalium** e/ou **tripalus**, que significa uma forma de tridente servindo particularmente aos ferradores para imobilizar os animais, de onde veio a idéia de submissão penosa. É interessante saber que o verbo trabalhar se deriva também do verbo latim **tripaliare**, que significa torturar. (KHAZRAI, 1988, p.13)

É assim que a história da palavra trabalho mostra a atitude do homem perante a atividade de trabalhar e às condições nas quais aquela ocorria. Nas condições sociais e de trabalho da Idade Média, trabalhar era sinônimo de ser torturado. Para Khazrai (1988, p.13), o sentimento de desânimo que hoje apresentamos, às vezes, falando do começo do trabalho após o período de férias ou

nas primeiras horas da semana após o fim de semana, provém provavelmente desta longa e dolorosa história.

No século XIX, quando a expectativa de vida não superava os 40 anos de idade, o trabalho absorvia a metade de todas as horas vividas e a riqueza era integralmente produzida pelas mãos do homem. É a partir desse cenário que surge nas pessoas uma espécie de lembrança negativa, segundo DE MASI (1999, p.12) herdada de nossos bisavós ou do fantasma bíblico do cansaço como castigo inevitável para expiar o pecado original. “O conceito de trabalho permaneceu impregnado em nosso inconsciente individual e coletivo como algo de devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende”.

Os processos de transformação social e econômica que começaram a ocorrer a partir do século XVIII introjetaram na sociedade uma resignificação positiva no sentido do trabalho. Essa transformação moderna do significado da palavra trabalho representou também o momento histórico em que o trabalho ascendeu

> (...) da mais humilde e desprezada posição ao nível mais elevado e à mais valorizada das atividades humanas, quando Locke descobriu que o trabalho era fonte de toda a propriedade. Seguiu seu curso quando Adam Smith afirmou que era a fonte de toda a riqueza e alcançou seu ponto culminante no “sistema de trabalho” de Marx onde o trabalho passou a ser a fonte de toda a produtividade e expressão da própria humanidade do homem. (DECCA, 1982, p.8)

No cenário social atual, é o fato e o direito de trabalhar que proporciona ao indivíduo a obtenção de retribuição financeira, reconhecimento social e valorização pessoal. O trabalho deixa de ser visto pela sociedade como um castigo, passando a ser um privilégio cada vez maior, devido à realidade econômica globalizada, às mudanças ocupacionais e ao fenômeno crescente do desemprego. Segundo De Masi (1999) cada um é aquilo que faz: não o que faz nas horas vagas que passa com a família e com os amigos, ou consigo mesmo, mas o que faz profissionalmente, ou seja, nas horas gastas no escritório ou na fábrica.

> Tudo – a instrução, os preceitos morais, a educação familiar, a pressão social – tudo se apóia no trabalho. Estudamos, aprendemos línguas com vistas ao trabalho, escolhemos o cônjuge, o bairro onde morar, o tipo de automóvel, os amigos, as leituras, os lugares de férias, as escolas dos filhos, a mobília doméstica, hábitos, dietas, conversas e até a pousada final no cemitério em função do trabalho e do prestígio que esperamos tirar dele. (DE MASI, 2004, p.223)

Do ponto de vista psicológico, o trabalho nos dá uma fonte de identidade e união com outros indivíduos, além de ser uma fonte de realização pessoal e conferir um ritmo temporal às nossas vidas, nos proporcionando uma estrutura de tempo. Sob o ponto de vista filosófico, nosso trabalho estaria ligado à nossa missão na vida, extraindo significado ao criar e ao dar trabalho aos outros. “O status profissional desempenha um papel importante no senso de identidade, auto-estima e bem-estar psicológico de uma pessoa” (MUCHINSKY, 2004, p.333).

> Como característica fundamental que define a vida das pessoas, “o trabalho pode ter valor intrínseco, valor instrumental ou ambos. O valor intrínseco do trabalho é o valor que um indivíduo dá à realização do trabalho, em si e por si. O valor instrumental do

> trabalho está em prover as necessidades da vida e servir de canal para os talentos, as habilidades e os conhecimentos do indivíduo" (MUCHINSKY, 2004, p.334).

Para Codo (apud ZANELLI, 2004, p. 278) produzir e reproduzir explicam a nossa existência. "Pelo amor reproduzimo-nos, pelo trabalho produzimos [...], amar e trabalhar compõem um todo orgânico sinônimo da própria vida humana, são partes indiferenciáveis de um mesmo sistema, um se retroalimenta do outro". O trabalho, portanto, é o fator que permite, constrói e expressa o indivíduo. É o trabalho, juntamente com o amor, o eixo central da produção de si mesmo na vida do ser humano, sendo o amor refletido nos afetos, nos amigos, na família e no erotismo, e o trabalho, na profissão, no dinheiro, classe social, produção e consumo, entre outros fatores.

2.2 A ideologia do trabalho e a realidade das organizações burocráticas

O homem se realiza através do seu trabalho, pois o mesmo possui características de utilidade e valor intrínsecas para a satisfação das mais elevadas necessidades humanas, como a necessidade de conhecimento, de amor, de respeito, de valorização e de ligação com a sociedade.

Khazrai (1988) acredita que a origem do trabalho, mais que uma necessidade fisiológica do homem, é uma necessidade afetiva. Ele afirma que a necessidade de relacionamento, a necessidade de ser visto positivamente, a necessidade de eficácia que implica a tendência para chegar a um objetivo, a necessidade de respeito, de realização e de auto-atualização (buscar e dar um novo sentido a si mesmo e à natureza primária), todas são as implicações dessa raiz profunda que o trabalho tem em nossa essência – existência.

O trabalho é, então, uma significação dinâmica da nossa própria vida, porque é através desse fenômeno que nós procuramos dar significado às coisas. Desta forma, o homem passa a ser visto e interpretado através do seu trabalho na sociedade. Khazrai (1988), afirma que o trabalho é sinônimo de vida, um fenômeno integrado ao plano cognitivo da personalidade e com raízes profundas no seu núcleo afetivo e no seu sistema motivacional, envolvendo processos psicossociais tais como a comunicação em seus vários aspectos e as relações humanas.

Contudo, na efetivação do trabalho dentro das organizações, nem sempre a realização pessoal e profissional pode ser concretizada plenamente, inviabilizada pelas condições reais das organizações burocráticas, que muito deixam a desejar. O trabalho no Brasil ainda é um processo inacabado de duas realidades distintas: a da modernização tecnológica, da qualidade total, da reengenharia gerencial, da mudança organizacional – processos da concepção gerencialista do trabalho, que estão sendo absorvidos pelas organizações, mas ainda de forma lenta

e gradual - e a permanência de influências tayloristas aplicadas pela organização capitalista de trabalho, tais como a mecanização, a monotonia, a burocratização, a submissão e a alienação do trabalhador, condenando-o à condição de mercadoria e gerando a desmotivação deste em relação às suas atividades. Desta forma o trabalho, que deveria ser uma das principais fontes de socialização e identificação para as pessoas, torna-se causa de conflitos, isolamento, marginalização, depressão, doenças psicossomáticas e embrutecimento geral do indivíduo.

Para Moscovici (1988, p.2), “[...] o modelo burocrático, em menor ou maior extensão, ainda vigora na maioria das organizações sociais [...]”. A autora explica que a tônica central da filosofia administrativa burocrática é o controle sobre as pessoas através da manutenção de um modelo organizacional rígido, com cargos fixos, preestabelecidos. Os sistemas de informação e decisão servem para atender as necessidades gerenciais ao invés de apoiar o trabalho principal de todos. Os trabalhadores são desvalorizados enquanto indivíduos e “[...] o foco administrativo dos departamentos pessoais reduzem seus recursos humanos à números e cadastros[...]”. Atualmente, a maioria dos trabalhadores investe todas as suas energias na carreira ou passa no local de trabalho grande parte do seu dia, perdendo o gosto pela família e pelo divertimento. “[...] Muitos, durante os finais de semana ou feriados, tem dor de cabeça se não levam para casa qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais [...]”. (DE MASI,1999, p.20).

Moscovici (1988) afirma que as pessoas sentem-se frustradas, ansiosas, impotentes, inúteis, temerosas e enraivecidas, revelando uma realidade cerceante sobre a sua vontade de trabalhar bem, pois há normas restritivas que reforçam procedimentos rotineiros e punem comportamentos diferentes, inovadores ou ousados.

> O indivíduo fica perplexo e inseguro e não consegue entender a discrepância entre o discurso e a ação por parte de seus superiores. A complexidade conflitiva e frustrante da vida na organização arrefecem o entusiasmo inicial, trazendo dúvidas quanto a possibilidades de carreira e realização pessoal na organização. (MOSCOVICI, 1988, p.3)

O modo atual como é organizado o trabalho causa alienação, estranhamento e impotência nos seus colaboradores, pois sua administração muitas vezes está nas mãos de meros distribuidores de trabalho ou superiores hierárquicos que preferem tratar seus recursos humanos de forma infantil ou mecânica, destruindo a autonomia pessoal, a criatividade e o valor humano destes funcionários na organização. Além disso, a ameaça do desemprego contribui para que se mantenha a obediência e a disciplina entre os funcionários, mesmo quando a realidade das organizações traz inúmeros malefícios à qualidade de vida e ao equilíbrio psíquico destes indivíduos. De Masi (1999, p.41) aponta para esta problemática nas organizações e questiona:

> O que pode fazer um funcionário diligente contra a desorganização da repartição onde passa o dia inteiro? O que pode fazer um funcionário inteligente contra o autoritarismo de um chefe medíocre? [...] o trabalho que nessas organizações se desenvolve é um paraíso criativo para poucos e um castigo penoso, nocivo, banal, repetitivo e competitivo para muitos.

Segundo De Masi (1999, p.41) a ineficiência, a desmotivação e o desperdício, característicos das organizações públicas, bem como o estresse e a competição das empresas privadas, são os resultados inconscientes “[...]da ignorância, do hábito, do masoquismo de quem se submete ao poder, bem como também são resultado intencional da mediocridade, da perfídia, da resistência às mudanças e do sadismo de quem exerce o poder[...]”. Acrescenta-se a isso o fato de que, no Brasil, o processo de modernização do trabalho e mudança organizacional ainda encontra-se em estágio inicial, se comparado aos países desenvolvidos, imprimindo um ritmo lento às mudanças de paradigma nas organizações.

2.3 Novos paradigmas do trabalho: uma nova demanda para a Psicologia e a Comunicação Organizacional

O controle do trabalho está se transferindo do domínio exclusivo da propriedade, para o domínio da técnica e do saber. Desmantela-se, assim, a base de poder localizada na autoridade institucionalizada das organizações, redirecionando este poder ao próprio trabalhador. (ANTHONY apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Desta forma, questões como motivação no trabalho, mudança cultural e organizacional, desenvolvimento de equipes, comunicação organizacional, qualidade

de vida no trabalho, relacionamento e comunicação interpessoal passam a ter importância estratégica e devem ser levadas à luz da Psicologia Organizacional e da Comunicação, buscando sua aplicação de forma sistêmica nas organizações, a fim destas obterem a adequação necessária às novas exigências no mundo do trabalho, onde o ritmo acelerado das mudanças exige reações adaptáveis a combinações de fatores individuais, de trabalho e sociais.

Para Maslow (2001), não se trata de novos macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente os seres humanos. Ao invés disso, trata-se da confrontação de um conjunto de valores ortodoxos mediante valores mais modernos, eficientes e verdadeiros, bem como, da constatação de que a natureza humana tem sido desvalorizada.

Segundo Borges e Yamamoto (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004), sob os novos estilos gerenciais, o bem-estar torna-se um insumo necessário à realização das tarefas e a cognição do trabalhador ganha importância: o pensar, que antes deveria ser eliminado para não atrapalhar a produção, passa a ser valorizado nos novos estilos gerenciais, onde as organizações necessitam das habilidades cognitivas dos trabalhadores. Sob este novo paradigma de trabalho,

> [...] valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, etc., deixam de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. Todas as novas formas de gestão compartilham não só novos arranjos de valores, mas têm em comum a transformação a partir do trabalho anteriormente

> taylorizado. (BORGES e YAMAMOTO In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.50).

Neste processo de transição de um modelo organizacional a outro, observa-se que o avanço tecnológico ultrapassou muito rapidamente o desenvolvimento dos recursos humanos, produzindo uma falsa modernização da forma de trabalho, que na verdade consolida o modelo burocrático. Torna-se premente, então, um olhar atento sobre o espaço humano desvalorizado nas organizações, bem como a remodelação destas frente às necessidades e exigências do novo paradigma do trabalho, que reflete e traz para dentro das organizações as mudanças dos valores da sociedade. A comunicação eficiente, os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida no ambiente organizacional tornam-se requisitos tão fundamentais quanto a modernização tecnológica.

É claro que esta remodelação é um processo lento, gradual, muitas vezes dificultado pelas formas tradicionais de administração e poder e pelo medo e insegurança de pessoas que vêm a mudança como uma ameaça. Porém são os próprios recursos humanos os principais agentes das mudanças na organização, tornando essencial o investimento na mudança cultural e na valorização do capital humano nas organizações, a fim de concretizar o afastamento do modelo de trabalho burocrático. Isso só é possível através de trabalho sistêmico e engajado entre áreas das ciências humanas que podem operacionalizar estas mudanças, tais como a Comunicação e a Psicologia.

Ray (1993) compara o velho e o novo paradigma do trabalho e explica que o velho paradigma solapa todas as bases de progresso, o espírito empreendedor e a motivação. Apoiado em contabilidade e relatórios, controle e regulação, políticas fechadas e rígida cultura hierárquica, ele não aceita o saber das pessoas, dispensando o valor da cognição de seus recursos humanos. Este sistema de trabalho burocratizado reforça ainda o desenvolvimento da resistência intra-organizacional, o clima tenso, o baixo nível de integração e comunicação interna, bem como a desmotivação e falta de comprometimento dos funcionários.

Já no novo paradigma do trabalho, a cognição e o conhecimento individual podem e devem ser usados nas atividades profissionais, bem como a cooperação e a co-criação, onde as relações interiores e exteriores à organização não são apenas cooperativas, mas também criativas. Ao invés de valores que implicam em conflitos e agressividade, o novo paradigma organizacional e de trabalho envolve abertura, integridade, confiança, igualdade, respeito mútuo, dignidade, harmonia e empatia, conforme demonstra o seguinte quadro comparativo:

ASPECTOS DO VELHO PARADIGMA DA ECONOMIA	**ASPECTOS DO NOVO PARADIGMA DE VALORES**
• Promove o consumo a todo custo por intermédio da obsolência planejada, da pressão publicitária, da criação de necessidades artificiais. • Pessoas que se adaptem aos empregos. Rigidez. Conformismo.	• Consumo adequado. Conservar, guardar, reciclar. Qualidade, habilidade, inovação, invenção a serviço de necessidades autênticas. • Empregos que se adaptem às pessoas. Flexibilidade. Criatividade. Forma e fluxo.

• Objetivos impostos, decisões tomadas de cima para baixo. Hierarquia, burocracia. • Fragmentação no trabalho e nas funções. • Ênfase nas tarefas especializadas. Funções bem definidas. • Identificação com o trabalho, a organização, a profissão. • Modelo mecânico da economia, baseado na física newtoniana. • Trabalho e lazer separados. Trabalho como meio para um fim. Manipulação e domínio da natureza. • Luta por estabilidade, posição, segurança. • Quantitativo; quotas, símbolos de status, nível de renda, lucros, "aumentos", Produto Nacional Bruto, bens palpáveis. • Motivações estritamente econômicas, valores materiais. Progresso avaliado pelo produto, conteúdo. • Polarizado: trabalho *versus* capital, consumidor *versus* fabricante, etc. • Visão estreita: exploração de recursos limitados. • "Racional", confiança unicamente nos dados. • Ênfase em soluções de curto prazo. • Operações centralizadas. • Tecnologia desenfreada. Subserviência à tecnologia. • Tratamento alopático para os "sintomas" da economia.	• Autonomia encorajada. Auto-aperfeiçoamento. Participação nos lucros, democratização. Objetivos compartilhados, consenso. • Intercâmbio de especialistas buscando maior relevância de seu campo de experiência. Escolha e mudança de emprego encorajadas. • A identidade transcende a definição das funções. • Cooperação. Os valores humanos transcendem o "vencer". • Trabalho e lazer se confundem. O trabalho gratifica por si mesmo. • Cooperação com a natureza; visão taoísta e orgânica do trabalho e da riqueza. • Senso de mudança, de devir. Disposição para correr riscos. Atitude empreendedora. • Qualitativo e quantitativo. Senso de realização, esforço mútuo para mútuo enriquecimento. Bens não palpáveis (criatividade, desempenho) e palpáveis. • Os valores espirituais transcendem o ganho material. O contexto do trabalho é tão importante quanto o conteúdo - a questão não é apenas o que você faz, mas como faz. • Transcende as polaridades. Valores e objetivos compartilhados. • Racional e intuitivo. Dados e lógica complementados pelos sentimentos, pelos pressentimentos, pela intuição, pelo senso não-linear (holístico dos padrões) • Reconhecimento de que a eficiência deve levar em conta um bom ambiente de trabalho, a saúde dos empregados e as boas relações com os clientes. • Operações descentralizadas sempre que possível. Escala humana. • Tecnologia como ferramenta, não como déspota. • Tentativa de compreender o todo, localizar as causas mais profundas de desarmonia e desequilíbrio.

Fonte: Marilyn Ferguson (apud RAY, 1993 p.44).

Na nova concepção de valores e trabalho, nas organizações, são constantes os processos de mudança e crescimento, a flexibilidade, o questionamento construtivo, as decisões por consenso, a hierarquia cooperativa e o senso de comunidade, priorizando o despertar e o desenvolvimento pessoal dos indivíduos na organização, bem como, o incremento nos serviços por eles prestados à comunidade. Com esta mudança de paradigmas e a necessidade de adequação aos novos valores no processo de transformação organizacional, torna-se necessário aprofundar o entendimento sobre as organizações, a fim de obter um conhecimento maior sobre este campo em crescimento, tanto para a psicologia como para a comunicação organizacional, aspecto a ser explorado no capítulo a seguir.

A NATUREZA DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Definindo as organizações

O conceito de organização é de difícil delimitação devido à abrangência de sua estrutura, objetivos, funcionamento e modo operacional, de forma que muitas são as teorias que tentam explicar o significado das organizações. Para Bastos e Loyola (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.69), de acordo com a perspectiva da ciência organizacional normal, “[...] as organizações são entes empíricos, tangíveis, concretos e que podem, com base em métodos e técnicas quantitativas, ser observados, medidos, conceituados como tais em relação às suas práticas [...]”.

As organizações então, podem ser caracterizadas como entidades com vida própria, independentemente das pessoas e de suas atividades, pois correspondem a um organismo vivo que interage com o meio interno e externo, orientada para a realização de objetivos específicos, a partir de uma estrutura formal, suas regras, modos de funcionamento e hierarquia, adquirindo, a partir das suas características, uma personalidade: burocrática ou moderna; simples ou complexa; competitiva e dinâmica; ou tradicional. Alguns comportamentos das pessoas se devem a fatores organizacionais, demonstrando o poder que têm as organizações em moldar as ações individuais. “Ao ingressar em uma organização,

os indivíduos já encontram uma estrutura social, um sistema de normas, valores e expectativas que continuam com a sua saída. As organizações são estruturas factuais, tangíveis e relativamente estáveis".(BASTOS e LOYOLA In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.70).

Já no âmbito da ciência organizacional contranormal, as organizações são definidas de acordo com as intenções do indivíduo ou grupo que a formam, possuindo uma natureza social. Pode ocorrer conflito entre metas reais e efetivas, ou seja, a diferença entre as metas organizacionais que deveriam ser seguidas pelas pessoas e o que realmente são as metas dessas pessoas dentro da organização:

> Os objetivos, a missão, a hierarquia, a descrições de cargos e os procedimentos operacionais deixam de ser percebidos como elementos concretos, tornando-se artefatos simbólicos, os quais são projetados sobre uma base de conhecimentos, que refletem o modo como os indivíduos percebem e interpretam a realidade organizacional (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 70).

Esse conceito explica várias constatações no meio organizacional, a saber: o fato de que muitas metas, aparentemente organizacionais e objetivas, são na verdade produtos de decisões individuais dentro de um contexto; o fato de indivíduos participantes de uma organização posarem como a própria organização. Ou seja, "[...] pessoas com poder exercerem influência e controle ao influenciarem decisões estratégicas ao definir estruturas mais estáveis, ao modelar percepções de parceiros e ao modelar características do próprio grupo de pessoas" (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS 2004 p. 70).

O contraponto entre as abordagens da ciência organizacional normal e contranormal evidencia o conflito entre os posicionamentos da organização enquanto entidade e enquanto processo, a classificação dos indivíduos como sujeitos ou agentes, bem como a definição de organização como produto da coletividade, como se pode observar na figura abaixo:

Características das visões de organização como processo e como entidade

Processo Indivíduo	Entidade Organização
• As organizações são fluidas e resultam de processos de interação social. • Indivíduos são únicos agentes causais. Deles dependem os fenômenos organizacionais. • Indivíduos com poder definem características mais permanentes das organizações: sua estrutura, normas, rotinas. • Indivíduos com poder exercem influência ao modelar decisões estratégicas. • Ações ditas organizacionais podem ser ações individuais.	• Há uma estrutura social prévia ao ingresso da pessoa (normas, valores e expectativas). • Organizações têm o poder de moldar o comportamento ou ações individuais. • Subsistem no tempo, independentes das pessoas. • As organizações agem, têm políticas, fazem declarações. • As organizações aprendem e possuem culturas. • As organizações se relacionam com outras organizações e com seu ambiente.

Fonte: Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.71).

A tensão entre entidade e processo demonstra que estamos diante de um fenômeno complexo, multidimensional e que pode ser visto sob óticas muito distintas:

> As organizações podem ser definidas como grupos de indivíduos que interagem regularmente e partilham de uma identidade coletiva; podem ser vistas como estrutura de autoridade e fluxo de informação. Podem ser tratadas ainda como instrumento para atingir propósitos sociais ou também como sistemas de comunicação e controle. Podem ser descritas como minissociedades ou como arena de conflitos, interesses e negociações. Enfim, as organizações podem ser tratadas como produto ou como processo. (BASTOS e LOIOLA In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.87).

Entretanto, afastando-nos do paradigma dominante que define organização como uma entidade independente das pessoas que a compõem e focando seu modo de organização, passaremos a tratá-la somente como processo e não mais como uma entidade, pois todos os aspectos concretos e tangíveis dependem da construção subjetiva dos componentes da organização. Para Bastos e Loiola (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 86), isso se traduz em “uma particular atenção para o nível grupal, redes sociais, cognição gerencial, construção de sentido, aproximando-se da abordagem mais europeizada que vê a organização como uma construção social”.

Esta abordagem, oriunda das ciências sócio-comportamentais e que vê a organização como uma construção social é conhecida como perspectiva construtivista ou construcionista social. Esta perspectiva postula que os indivíduos são agentes ativos da organização e que a realidade desta é construída pelos seus

integrantes, a partir de suas cognições, idéias e modelos mentais a respeito da própria organização. Ou como explica Bastos e Loiola (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 86), “as representações internas, a interpretação que o sujeito faz da situação e as estratégias cognitivas que utiliza para aprender a lidar com a realidade fazem com que a organização seja singular e traga a marca do sujeito que está com ela lidando”.

Sob a luz do enfoque construtivista social, a organização, enquanto espaço social, com seus processos e relações, é um instrumento que pode, a todo o momento, ser reformulado ou reconstruído, para melhor se adequar às necessidades e desafios de sua realidade. Bastos e Loiola (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004), entendem que uma organização pode ser considerada um empreendimento coletivo envolvido numa diversidade de significados e com interesses que podem ser mais ou menos convergentes. Um fenômeno cuja complexidade emerge no nível individual, com suas expectativas, habilidades e interesses; no nível grupal, com suas dinâmicas que facilitam ou dificultam as suas atividades, e no nível organizacional, através do conjunto de processos políticos e técnicos que o configuram.

3.2 A Teoria dos Sistemas e a estrutura organizacional

Desenvolvida na década de 1970, a teoria dos sistemas descreve as organizações em termos de componentes interdependentes que formam um sistema, numa relação de interação com o ambiente, de forma que o comportamento individual e grupal passa a ser explicado através do sistema social no qual estes interagem. Como todos os elementos são interligados, cada ação repercute em todos os segmentos da organização.

Segundo Muchinsky (2004), a teoria dos sistemas afirma que um sistema organizacional é um organismo vivo, composto de cinco partes que devem coexistir dinamicamente, a fim de atingir as metas maiores do sistema, que são a estabilidade, o crescimento e a adaptabilidade. Essas partes que devem compor o sistema organizacional são: **os indivíduos**, elementos que trazem suas próprias personalidades, habilidades e atitudes para a organização, os quais influenciam o que eles esperam alcançar participando do sistema; **a organização formal** que é o padrão inter-relacionado dos cargos que fornecem a estrutura do sistema; **os grupos pequenos**, indivíduos que trabalham em forma de pequenos grupos como meio de facilitar sua própria adaptabilidade dentro do sistema (as equipes de trabalho); **o status e papel**, cujas diferenças existentes entre os cargos da organização definirão o comportamento dos indivíduos no sistema; **o ambiente**

físico externo e o grau de tecnologia, que caracterizam a organização, afetando o comportamento dos indivíduos e grupos.

Dentro de um contexto organizacional, composto por este sistema e seus inter-relacionamentos, o meio que permitirá uma coordenação e uma ligação entre as partes do sistema organizacional é a comunicação. A comunicação organizacional permite que seja efetivado o inter-relacionamento dessas partes do sistema, conforme Muchinsky (2004), através de uma série de redes que, muitas vezes, têm pouca semelhança com as linhas formais de autoridade, isto porque a forma real como as organizações funcionam difere dos princípios da estrutura organizacional oficial. “Além disso, o ponto fraco da maioria das grandes organizações é a falha na comunicação. Isso faz bastante sentido, dada a perspectiva dos sistemas das organizações, porque a comunicação é o meio pelo qual o sistema pode ser receptivo a esse ambiente”. (MUCHINSKY, 2004, p. 245).

De acordo com Mintzberg (apud MUCHINSKY, 2004, p.246), a estrutura de uma organização é “[...]a soma total das maneiras em que seu trabalho é dividido em tarefas distintas e, então, sua coordenação é alcançada entre essas tarefas[...]”. Os elementos fundamentais, pelos quais a estrutura de uma organização pode atingir a eficiência e o controle do trabalho, são os chamados mecanismos de coordenação: a cooperação; a supervisão direta; a padronização de processos de trabalho; a padronização dos resultados do trabalho; e a padronização das habilidades e do conhecimento.

Como explica Muchinsky (2004), a **cooperação** alcança a coordenação do trabalho pelo processo da comunicação informal entre os funcionários a fim de produzir um resultado. A **supervisão direta** alcança a coordenação fazendo com que uma pessoa assuma a responsabilidade pelo trabalho das outras, dando instruções e monitorando suas ações. A **padronização de processos de trabalho** desenvolve-se a partir de uma especificação a respeito de um procedimento padrão que deve ser executado da mesma forma por qualquer pessoa que realize o trabalho. A **padronização do resultado do trabalho** é uma especificação a respeito do produto ou resultado final do trabalho, que deve ser alcançado independentemente das diferenças de tempo e lugar em que o trabalho foi realizado. Por fim, a **padronização das habilidades e do conhecimento**, permite que a coordenação do trabalho seja obtida antes do trabalho se realizar, através de programas de treinamento que padronizam as habilidades necessárias ao trabalho especificado.

Os mecanismos de coordenação são todos necessários à organização, e, na medida em que a complexidade do trabalho aumenta, o meio de coordenação irá enfatizar o uso do mecanismo mais adequado. De acordo com a evolução das teorias organizacionais, constatou-se que a cooperação é o principal meio de coordenação do trabalho, pois “outras atividades ocorrem entre os trabalhadores, as quais não estão de acordo com a estrutura oficial da organização. Assim, a presença de relacionamentos não-oficiais dentro de grupos de trabalho (estruturas informais)

estabeleceu que a cooperação serve como importante mecanismo de coordenação em todas as organizações” (MUCHINSKY 2004, p. 247).

De acordo com a teoria dos sistemas, a hierarquia organizacional estaria estruturada para organizar o inter-relacionamento entre as partes de um sistema, que, segundo Mintzberg, (apud MUCHINSKY 2004, p.248) são: **a gerência operacional**, através dos ”[...] membros operadores que desempenham o trabalho básico relacionado diretamente à produção [...] o coração de cada organização, a parte que produz os resultados essenciais que a mantêm viva”; **a gerência estratégica**, “[...] que proporciona direção à organização e garante que esta cumpra sua missão de maneira eficaz [...]”; **a média gerência**, composta pelos gerentes, que têm autoridade sobre os gerentes operacionais, desempenhando a supervisão direta; **a tecnoestrutura**, responsável por tornar mais eficaz o trabalho executado por outras pessoas na organização, através de técnicas analíticas, planejamentos de trabalho e treinamentos de pessoal desenvolvidos por analistas; e o **staff de apoio**, o conjunto de membros que executam, não o trabalho básico, mas diversos serviços que auxiliam diretamente na missão básica da organização. Cada unidade executora irá depender do mecanismo de coordenação que seja mais adequado para si mesma, “[...] como a padronização das habilidades no departamento jurídico e a padronização dos processos na lanchonete”.

As organizações tendem a centralizar o poder decisório no nível mais alto dentro do esquema hierárquico, porém a centralização “[...] é o meio mais estanque de coordenar a tomada de decisão na organização[...]” (MUCHINSKY, 2004, p. 249),

pois a decisão é tomada por uma pessoa e só depois implementada, conforme for descendo hierarquicamente na organização.

As conseqüências desse processo podem fazer com que as partes envolvidas pressionem a favor da descentralização deste poder, porque a distância entre as partes provoca falhas de comunicação que fazem com que a hierarquia inferior não entenda as razões das decisões da hierarquia superior, ao mesmo tempo em que esta não está sintonizada com a realidade de trabalho ou as necessidades da hierarquia inferior. Mintzberg (apud MUCHINSKY, 2004, p.249) diz ainda, que a descentralização viabiliza a rapidez nas respostas ou reações da organização às demandas locais. “A transmissão das informações para a gerência estratégica e o retorno são demorados, o que pode ser crítico”.

A descentralização ainda é estimulante para a motivação, à medida que pode captar funcionários capacitados dando-lhes poder de decisão, pois dar poder aos funcionários na gerência de nível médio, os habilita na prática da tomada de decisões, uma importante habilidade, necessária em níveis mais altos da hierarquia organizacional.

3.3 Papéis e normas nas organizações

Ao observar que as organizações não são definidas somente como estruturas de trabalho, compreendemos que o funcionamento organizacional reflete

um sistema social, cujos componentes nos interessam saber, por estarem influenciando toda a conduta dos participantes da organização. Estes componentes, contudo, são intangíveis, pois o tecido social não tem uma apresentação concreta, sendo representado pelos componentes humanos que influenciam o comportamento de grupos e indivíduos nas organizações. Segundo Muchinsky (2004), os papéis, as normas e a cultura são chamados de “componentes informais da organização”, por formarem este abstrato sistema social que, para o autor, são determinantes intangíveis, mas potentes, do comportamento.

No contexto organizacional, os papéis podem ser definidos como os comportamentos esperados a respeito de uma função ou cargo exercido por um membro da organização. Esse conjunto de expectativas não depende do indivíduo, ou seja, as expectativas são determinadas pela posição ocupada e não pela pessoa. Estão relacionados ao comportamento da tarefa, ou seja, o comportamento esperado de um cargo específico, mas isso não significa que papel e cargo sejam sinônimos, pois um funcionário em um determinado cargo pode ter vários papéis. Os papéis são de difícil determinação, pois são vários os atores que podem determinar o que se deve esperar de um cargo. “Como vemos nosso papel, como os outros vêem e o que realmente fazemos podem diferir”. (MUCHINSKY, 2004, P.254).

As normas podem ser consideradas como as regras não-escritas da organização, sendo estabelecidas informalmente pelos membros desta. Elas são um conjunto de expectativas a respeito de comportamentos e desempenhos que são

esperados pelo grupo, direcionando estes comportamentos para “tornar a convivência no ambiente organizacional mais estável e o futuro mais previsível em decorrência do estabelecimento das regras do jogo” (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004, p.374).

Para Muchinsky (2004), as normas são claras, obrigatórias, prescritas e controladas pelo próprio grupo, prevalecendo sobre as regras formais da organização, a não ser que esta imponha sanções aos transgressores das regras oficiais. O controle sobre o cumprimento das normas é realizado a partir da pressão do grupo, através da aplicação de reforços positivos ou de punições, como o elogio e a inclusão no grupo, no caso do indivíduo que se comporta de acordo com as normas. O isolamento, a exclusão do grupo ou tratamento hostil são as punições mais comuns para quem não age de acordo com as normas. Ao contrário das regras, as normas não estão escritas em lugar nenhum, porém regem o comportamento dos grupos nas organizações. Podem contrariar as regras formais, atuando negativamente sobre a organização ou serem complementares, colaborando com os objetivos organizacionais.

É a cultura, juntamente com as normas e os papéis, o principal componente que vai balizar o comportamento do indivíduo e dos grupos na organização enquanto ambiente social, uma vez que a cultura reúne a linguagem, os valores, as atitudes, as convicções e os costumes de uma organização, tendo importância estratégica nos processos de mudança organizacional, como poderá ser verificado a seguir.

A CULTURA NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

4.1 Conceitos de cultura e definições de cultura organizacional

A cultura é, originalmente, um objeto de estudo da antropologia, porém, com o aumento da competitividade entre as organizações, o deslocamento do poder nas relações de autoridade na sociedade industrial e pós-industrial, a globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações, os estudos sobre cultura cresceram e se especializaram no âmbito organizacional.

Segundo Keesing (In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 410), a cultura pode ser conceituada e classificada enquanto sistema adaptativo, sistema cognitivo, sistema estrutural e sistema simbólico:

> **A cultura enquanto sistema adaptativo** se constitui a partir de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos, cuja finalidade é a de adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas; a mudança cultural é um processo de readaptação cujo intuito é a sobrevivência do sistema; o processo produtivo é o domínio de caráter mais adaptativo da cultura; e a ideologia presente nos sistemas culturais contribui para o exercício do controle das pessoas e da sobrevivência do sistema.
> **A cultura como sistema cognitivo** é um sistema de conhecimento, constituindo-se de tudo aquilo que é necessário para alguém conhecer ou acreditar que possa se comportar de modo adequado ou aceitável no contexto em que se encontra inserido. Dentro dessa ótica, a cultura é um evento que pode ser observado.

> **A cultura como sistema estrutural** é o resultado da criação acumulativa da mente humana. A ênfase está em desvendar, na estruturação dos domínios culturais (mito, arte, parentesco e linguagem), os princípios da mente que geram tais elaborações culturais. O pensamento humano se encontra submetido a regras inconscientes que se constituem em um conjunto de princípios que orienta e controla as manifestações de um determinado grupo.
> **A cultura como um sistema simbólico** é um conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas. Estudar a cultura é procurar compreender o sistema de símbolos que é compartilhado pelos membros de determinado grupo.

Smircich (apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004) concebe a cultura nas organizações como expressão cultural total ou como variável da organização, a partir das seguintes linhas antropológicas de pesquisa cultural: a administração comparativa, no funcionalismo de Malinovsky; a cultura corporativa, no funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown; a cognição organizacional, na visão etnocientífica de Goodenough; o simbolismo organizacional na antropologia simbólica de Geertz; e os processos inconscientes da organização no estruturalismo de Levi-Strauss.

Na concepção da administração comparativa, também conhecida como estudos transculturais, a cultura organizacional é influenciada pela cultura do país e da sociedade onde se encontra, levando em consideração os valores e crenças locais e externos, o que faz com que a mesma organização se adapte à cultura de diferentes países. Já para a cultura corporativa, a cultura é um produto resultante da organização, ou seja, os seus processos culturais, tais como os seus ritos, lendas, cerimônias, bens e serviços, são vistos como instrumentos de mediação entre as

pessoas e o ambiente externo, podendo se adaptar às novas necessidades e demandas como uma estratégia no processo de mudança organizacional.

Segundo os estudos da cognição organizacional, é a mente ou a cognição humana que produz a cultura, através do compartilhamento de significados pelos integrantes de uma organização. Para o simbolismo organizacional, a cultura é um sistema de símbolos que são interpretados e assumem um significado. As experiências são importantes pelo que representam, espelhando o modo de ser da organização. Finalmente, na concepção dos processos inconscientes, na organização, o conjunto de práticas culturais é formado pelas manifestações inconscientes que originam as ações das pessoas.

A partir destas várias conceituações de cultura organizacional, pode-se inferir que uma organização é uma cultura, um fenômeno cultural composto de diversos atores sociais, “[...] que constroem pontes entre os níveis macro e microestruturais, entre a sociedade, a organização, e o indivíduo, bem como entre as decisões e as ações, entre os discursos organizacionais e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias pretendidas[...]” (SMIRCICH apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p. 415).

No universo das organizações, a cultura pode ser interpretada como as características inerentes a uma organização, bem como o que de fato é e expressa ser a própria organização. Geralmente, a cultura organizacional reflete as idéias e os

valores de seus próprios fundadores, sendo multiplicados entre os integrantes e com o tempo, enraizados na própria organização. A cultura organizacional também existirá na medida em que a organização se relacionar e se posicionar junto ao ambiente externo, como o país, a sociedade e o mercado de que faz parte. É também na forma como as organizações conduzem sua própria imagem, o clima organizacional e as relações interpessoais, que determinada cultura vai se desenvolver, pois é de acordo com as características que organização quer manifestar que será definido que tipo de pessoas ela terá que atrair e que tipo de conduta deverá adotar, a fim de manter seus recursos humanos.

4.2 Mudança Organizacional

As organizações, na maior parte das vezes, são resistentes à mudança e possuem um "[...] senso de inércia organizacional para manter o *status quo* [...]" (MUCHINSKY, 2004, p.259), pois na essência da cultura da organização, estão presentes valores em uso ou enraizados, conhecidos como pressupostos básicos de cultura organizacional - tudo aquilo que é tido como verdadeiro, inquestionável e natural para a organização.

Conforme Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) os pressupostos básicos tendem a ser invisíveis e pré-conscientes, situados no nível mais profundo e

de difícil acesso, sendo resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas, e uma vez associadas a comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos. Os pressupostos básicos também explicam o significado de eventos aparentemente obscuros e irracionais de forma que contrapor-se a eles leva os membros da organização a considerar quem assim procede como opositores.

Para Moscovici (1988) a ameaça ao *status quo* provocada quando alguma mudança é proposta, provoca desequilíbrios de ordem fisiológica, psicológica e social, que acionam reações em busca do restabelecimento do equilíbrio anterior – a resistência à mudança. Essa resistência pode-se dar de forma ativa ou passiva. Na forma ativa, a mudança é contestada e questionada abertamente, argumentando de forma aberta e direta. Já na resistência passiva, a mudança é sabotada por manobras indiretas, como a burocratização, evidenciada através da lentidão nos processos, desvio de atividades e da postergação de decisões e tarefas importantes em detrimento de outras tarefas supérfluas.

Conforme Dirks, Cummings e Pierce (apud MUCHINSKY, 2004, p. 263), é o conceito de posse psicológica, o “[...]estar psicologicamente ligado a um objeto e se sentir possuidor dele [..]”, que explica porque as pessoas resistem às mudanças nas organizações. Os indivíduos tendem a “evitar situações que ameacem seu senso de auto-estima e procurar situações que a melhorem”, **(necessidade de autovalorização)**, procuram “manter situações que confirmam e preservam seu senso de continuidade e evitam aquelas que não o fazem”, **(preservação da auto-**

imagem) e desejam manter condições que permitam “manter e demonstrar um senso de controle e eficiência, enquanto condições que não o fazem são consideradas desestimulantes”, **(necessidade de controle e eficiência)**.

Há três tipos de mudança que influenciam a relação entre a resistência ou aceitação da mudança e a posse psicológica, a saber:

> ***Mudança desejada* versus *imposta*.** Com a mudança desejada, o indivíduo empreende a mudança como resultado da sua própria iniciativa e vontade. A mudança imposta, por outro lado, é a mudança iniciada por outros e à qual o indivíduo é forçado a reagir.
> ***Mudança evolucionária* versus *revolucionária.*** A mudança evolucionária envolve modernização na organização e como conseqüência, não altera subitamente a compreensão que o indivíduo tem da organização ou seu relacionamento com ela. A mudança revolucionária, ao contrário, desafia a compreensão que o indivíduo tem da organização porque altera a estrutura organizacional existente.
> ***Mudança aditiva* versus *subtrativa.*** As mudanças podem acrescentar coisas à organização ou subtraí-las. Exemplos de mudança aditiva são iniciar um programa e ampliar um trabalho. Inversamente, uma mudança subtrativa é um *downsizing* (eliminação de cargos e funcionários) ou o encerramento de um programa. (DIIRKS, CUMMINGS e PIERCE apud MUCHINSKY, 2004, p. 263-264)

Quando a mudança ameaça as necessidades básicas relacionadas à posse psicológica haverá forte resistência, mas quando a mudança é proposta e realizada de forma que apoie ou garanta a segurança daquelas necessidades básicas, não afetando negativamente o sentido de posse psicológica, o processo de mudança tenderá a ser aceito. O impacto da mudança organizacional cria demandas para a comunicação e para a psicologia atuarem em função dessas mudanças na estruturas e processos das organizações, pois para iniciar um processo de mudança

cultural na organização é necessário antes conhecer a cultura e os pressupostos básicos vigentes.

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), é por meio de questionários, entrevistas, análise de documentos e outras observações que a pesquisa cultural irá investigar os processos de comunicação, relacionamento, integração em equipe, características da inovação e criatividade no ambiente organizacional.

A investigação da cultura abordará os elementos históricos da organização, o perfil do fundador, crises, expansões, momentos positivos e negativos, processos de integração e socialização, regras e normas, valores, identidade da organização, rituais, mitos, lendas, dogmas, cerimônias, processos, meios e instrumentos de comunicação, linguagem, relacionamentos interpessoais, atualização tecnológica, realidade social e relações de poder que atuam no universo da organização.

Schein (apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.438) acrescenta ainda, que a análise cultural que precede as propostas de mudança envolve questões de sobrevivência externa, de integração interna e as certezas profundas:

> Os conteúdos de sobrevivência externa englobam o exame da missão, estratégia e objetivos organizacionais, da estrutura, sistema e processos, além dos sistemas de detecção de erros e de correção. A integração interna abarca a linguagem e conceitos compartilhados, a identidade e limites de tempo, a natureza da autoridade e dos relacionamentos e a alocação de recompensas e *status*. Os conteúdos das certezas profundas dizem respeito à realidade, ao tempo, ao espaço, à verdade, à natureza humana e aos relacionamentos humanos.

O plano de mudança na cultura organizacional exige primeiramente, a realização de um diagnóstico para sua efetiva implementação, sob pena de não atingir seus objetivos em longo prazo, caso o estudo não possibilite um conhecimento aprofundado da organização que aponte as alterações ou reforços necessários de modo eficaz. A seguir é necessário que o gerenciamento da mudança se atenha ao modo como ela será comunicada e operacionalizada na organização, uma vez que os processos de mudança deverão atuar num nível profundo, substituindo os valores, crenças e pressupostos defasados por um conjunto de valores e pressupostos básicos inovadores, que poderão enfrentar resistência na proporção direta da força que a cultura antiga manifesta na organização.

De acordo com a perspectiva de gestão e mudança cultural denominada administração simbólica, os planos de mudança impostos podem fracassar, caso os dirigentes da organização não demonstrem coerência com os valores e pressupostos expressos na proposta de mudança. Sob essa perspectiva, todos os membros da organização que ocupam cargos de chefia devem “[...]influenciar valores culturais arraigados e normas organizacionais, modelando elementos

culturais de superfície, tais como símbolos, histórias e cerimônias com o intuito de explicitar acordos culturais desejados[...]". (PFEFFER In ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004, p.439).

Nessa concepção de mudança, é a comunicação dos novos valores e outros elementos culturais, através da conduta e utilização de símbolos pelas chefias e dirigentes, que irão incentivar o desenvolvimento da nova cultura. Os dirigentes devem manifestar coerência entre o falar e o fazer, sob pena de perder a adesão dos membros da organização no plano de mudança. Símbolos, histórias e cerimônias que não forem respaldados pelos dirigentes podem perder a credibilidade, como explica Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.440):

> À medida que os funcionários se deparam com múltiplos eventos que retratam acordos firmados pelos dirigentes, mas que não são cumpridos, o sentido que acabam adquirindo tais eventos para os funcionários é o de "grande hipocrisia". O planejamento de cerimônias, como por exemplo, "a festa do trabalhador", cuja finalidade primordial é a de explicitar que " ser humano se constitui no fator primordial do empreendimento", também se torna paradoxal quando funcionários são comumente demitidos sem qualquer justificativa prévia ou critério.

Não obstante as alterações no nível dos valores e pressupostos básicos, a implementação das mudanças também deverá contemplar os aspectos tangíveis da organização, como a tecnologia utilizada, o ambiente físico, as políticas internas, a estrutura administrativa, as formas de socialização e o comportamento dos indivíduos na organização.

Segundo Porras e Robertson (apud MUCHINSKY, 2004), para transformar significativamente uma organização, devem ocorrer mudanças visíveis no poder, nos sistemas de controle e na tomada de decisão da organização. Os esforços de mudança devem contemplar tanto os aspectos visíveis quanto os invisíveis, mas para serem bem-sucedidos devem começar a nível corporativo e depois seguir com as intervenções específicas.

É a coerência e a harmonia na interação de todos os componentes tangíveis e intangíveis que proporcionará a eficácia da mudança, atingindo o comportamento das pessoas na organização, melhorando o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Porras e Robertson (apud MUCHINSKY, 2004), indicam que o desenvolvimento do comportamento individual é necessário para efetuar e manter a mudança nos resultados organizacionais e que essas duas variáveis estão sempre inter-relacionadas. O processo de intervenção nos sistemas organizacionais, com a aplicação de mudanças que afetem positivamente o comportamento dos indivíduos é a principal atividade da mudança organizacional.

As mudanças culturais não devem ser impostas, nem uma organização deve ter sua cultura, estrutura e processos modificados em sua essência de forma arbitrária, devido aos aspectos de resistência já citados. Uma proposta de mudança cultural deve ser verdadeira a ponto de ser absorvida e interiorizada por todos os integrantes da organização, mas principalmente, pela cúpula e cargos de chefia em geral, pois estes serão os principais propagadores das mudanças. É através da

postura destes que será, ou não, dada a credibilidade no processo de resignificação da cultura organizacional.

Fica clara, portanto, a importância da comunicação organizacional no processo de transformação das organizações, uma vez que ela auxiliará no planejamento, aceitação e evolução do plano de mudança, através de instrumentos de comunicação que facilitarão a compreensão e aceitação de novos valores e pressupostos, visando afetar positivamente o comportamento dos indivíduos e o desenvolvimento organizacional, conforme será demonstrado no próximo capítulo.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

5.1 Análise da Cultura na Comunicação Organizacional

O trabalho de planejamento e a coordenação da comunicação nas organizações deve, em primeiro lugar, diagnosticar a sua cultura organizacional (BALDISSERA 2000). A responsável direta por transmitir a cultura numa organização é a comunicação, uma vez que a cultura sempre está sendo comunicada. A forma como esta comunicação é realizada, define a melhor ou pior compreensão da filosofia, valores e pressupostos da organização pelos seus membros. Segundo a corrente do interacionismo simbólico, a cultura é entendida enquanto linguagem e conjunto de signos e códigos comunicativos, fazendo da comunicação o “[...]elemento vital nos processos de construção, fortalecimento, transmissão e mudança das culturas[...]”. (CURVELLO In DUARTE e BARROS, 2005, p.261).

É também através da comunicação, que os membros de uma organização aprenderão suas histórias, lendas, mitos e rituais de passagem. Para Beyer e Trice (apud MUCHINSKY, 2004) a cultura é bem melhor comunicada e compreendida na organização quando analisamos seus rituais tangíveis e visíveis, como os rituais de passagem - contratação e treinamento básico, degradação - demissão, renovação - atividades de desenvolvimento da organização, redução de conflitos - negociação coletiva e integração - festas da empresa.

Sathe (apud FREITAS, 1991) complementa ainda, que a análise da cultura deve examinar o conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados, a importância e a abrangência desses pressupostos, as experiências atuais para a solução de problemas, as formas de aprendizagem e a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes do que outros.

A cultura também pode ser analisada por meio de análise do conteúdo de canais de comunicação, como memorandos internos, mensagens, políticas oficiais, afirmações da filosofia da empresa e quaisquer outros meios de expressão de valor que possam ser símbolos da identidade organizacional, bem como o conteúdo presente nas redes de comunicação informais.

Curvello (In DUARTE e BARROS, 2005) indica também, a necessidade de pesquisar o ambiente físico; analisar a fala da organização a respeito de si mesma em materiais jornalísticos, repetições de frases, valores e crenças; observar a forma como o púbico externo é recebido e atendido na organização; entrevistar as pessoas sobre sua história, seus processos de socialização na organização e sobre que tipo de lugar é aquele para trabalhar; observar como as pessoas usam o tempo e comparar com o que dizem e fazem. O autor lista as principais matrizes de análise da cultura organizacional propostas por Thévenet na abordagem etnográfica, cuja metodologia utiliza materiais de base, como entrevistas, documentos e teste permanente das hipóteses no campo estudado:

> **Estudo dos fundadores e dirigentes:** dados pessoais, origem social, desafios, escolhas e princípios fundamentais, tais como personalidade do fundador, percepção do contexto, princípios de gestão, princípios de funcionamento, como inovação, formação, investigação, sanção e recompensa;
> **Estudo da história:** os dirigentes, os heróis, a evolução das estruturas jurídica e funcional, as grandes datas comerciais, tecnológicas, sociais, políticas e factuais, o contexto regional, a evolução das relações com parceiros e públicos, a publicidade institucional ou de produtos;
> **Estudo das profissões:** percepções, aparências, atividades, o saber fazer e a maneira de fazer;
> **Estudo de valores:** declarados nas declarações de princípio, missão e filosofia da empresa, nos discursos dos dirigentes, nos manuais e na comunicação institucional; aparentes na escolha de heróis, dirigentes nas recompensas públicas; operacionais via sistemas de controle orçamentário, de avaliação de desempenho, recrutamento, relações internas; atitudes quanto ao sistema burocrático e ao contexto externo;
> **Estudo de sinais: para o exterior**, como o atendimento telefônico, acolhimento às visitas, comunicação externa, acolhimento a fornecedores, clientes, candidatos à emprego; comportamentos como linguagem vestuário, padrões de consumo aparentes, tipos de relacionamento, espaço físico, como áreas de circulação, arquitetura, mobiliário, cores; gestão do tempo, como horários e atitudes frente aos horários e a relação entre tempo útil e tempo privado; símbolos, ritos, histórias importantes e fatos marcantes. (CURVELLO In DUARTE e BARROS, 2005, p.263).

É no processo de desenvolvimento organizacional que a comunicação se manifestará, dentro de um conjunto de intervenções planejadas para mudar a estrutura e os processos organizacionais, a fim de alcançar níveis mais altos de funcionamento. De acordo com as propostas de Kilmann, expressadas por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), as principais intervenções na gestão cultural iniciam com a identificação de valores e normas vigentes, o estabelecimento de novas diretrizes, a identificação de novos valores e normas que sustentem a construção de novas metas, o reconhecimento de defasagens culturais e o preenchimento das defasagens culturais pelos novos paradigmas. Pode-se inferir

logicamente que, todo o processo, desde a discussão até a implementação e controle dessas intervenções na organização, será mediado pela comunicação.

Segundo Freitas, (In Kunsch, 1997, p. 41), “dada sua amplitude e abrangência, a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo”. É a comunicação o elemento de efetivação de uma cultura, uma vez que irá viabilizar e facilitar a compreensão, o comportamento e o comprometimento dos participantes da organização com seus valores, metas, visões e tudo que envolver a cultura organizacional. As idéias de Pacanowsky e O’Donnell -Trujillo, transmitidas por Freitas, (In Kunsch, 1997), demonstram que é o comportamento comunicativo dos membros da organização que define a cultura organizacional transmitida.

A cultura está refletida nas imagens de pessoas, nos objetos, ambientes, nas linguagens utilizadas, indicando que a cultura está presente na comunicação e a comunicação está presente na cultura. A qualidade da cultura é um elemento estratégico para a organização, pois dependendo da importância dispensada à comunicação em âmbito interno, será projetada sua imagem e relacionamento no âmbito externo. Segundo Freitas, (In Kunsch, 1997, p. 43), “o papel da comunicação e a obtenção de resultados eficazes perante a organização que investe crescerá, mormente no que tange à qualidade do serviço prestado, se as auditorias de cultura fundamentarem as auditorias de comunicação”.

De fato, se uma cultura tem o seu ciclo vital expressado pela comunicação, a cultura pode ser tratada também como um processo de comunicação, e outras áreas do conhecimento, como a psicologia, irão auxiliar na obtenção das auditorias de comunicação, inserindo-as no planejamento estratégico de organizações que buscam a mudança organizacional e os pressupostos do novo paradigma de trabalho.

5.2 Psicologia e Comunicação: a sombra e a luz nas organizações

Moscovici (1988) introduz o conceito de “luz e sombra nas organizações”, explicando que toda organização é formada por componentes iluminados e sombrios, no entanto, as teorias administrativas só focalizam o funcionamento na luz, ou seja, os aspectos visíveis e tangíveis, como as tarefas, os objetivos, a hierarquia, o trabalho de equipe, a produtividade, entre outros. Ignora-se a influência da sombra nas organizações, através de elementos como: a diversidade cultural dos indivíduos que permeia a cultura organizacional, a coerção, a discriminação de raça e de sexo, a rejeição da vida particular e familiar dos funcionários, a competitividade, a orientação para o poder e o status, com seus efeitos devastadores no relacionamento interpessoal, no clima organizacional, no desenvolvimento da cooperação e dos novos pressupostos nas relações de trabalho.

> O que fica na claridade é tudo aquilo que a organização focaliza, acredita, valoriza, tenta incrementar e considera como “a realidade”. A sombra compreende tudo aquilo que a organização ignora, desvaloriza, tenta minimizar o impacto, enfim, o que não é mencionado nem trabalhado. (MOSCOVICI 1988, p. 15).

Os comportamentos manifestos na luz não podem ser interpretados unicamente como expressão da organização. Eles resultam tanto da cultura organizacional, como também da cultura no ambiente externo e das particularidades situacionais de cada pessoa. Na verdade, existe uma gama de culturas atuando na organização, de acordo com a hierarquia, com as funções, e com a origem das pessoas, formando subculturas que podem divergir entre si, causando conflitos, ou tornarem-se fechadas demais, dificultando a cooperação e a comunicação. Moscovici (1988, p.19) diz que o processo diagnóstico na organização envolve necessariamente ciência e arte, pois quem emprega somente técnicas objetivas e delas extrai conclusões lineares de causa e efeito arrisca-se a equívocos que podem conduzir a decisões inadequadas. “As aparências enganam - um velho e sempre atual provérbio, cabe no exame e compreensão da cultura organizacional, quando se consegue superar a ingenuidade de trabalhar apenas com os dados visíveis”.

A temática da comunicação, mais uma vez é um ponto estratégico, pois são nos conteúdos presentes na comunicação, que poderemos encontrar as verdadeiras características dos indivíduos e da organização. Moscovici (1988, p.20), afirma que “a comunicação é uma das áreas mais iludentes da cultura organizacional” e que muitas mensagens explícitas englobam outras implícitas e discordantes, que “exigem habilidade e intuição para afastar-se do conteúdo

semântico aparente e chegar a decifrar o conteúdo latente psicológico". A autora prossegue explicando que é o conteúdo profundo que desvenda as verdadeiras normas de conduta utilizadas, os valores defendidos e a verdadeira ideologia da organização, mostrando que, muitas vezes, esses valores são divergentes dos proclamados nas comunicações e pronunciamentos oficiais da organização, como se pode constatar no quadro a seguir:

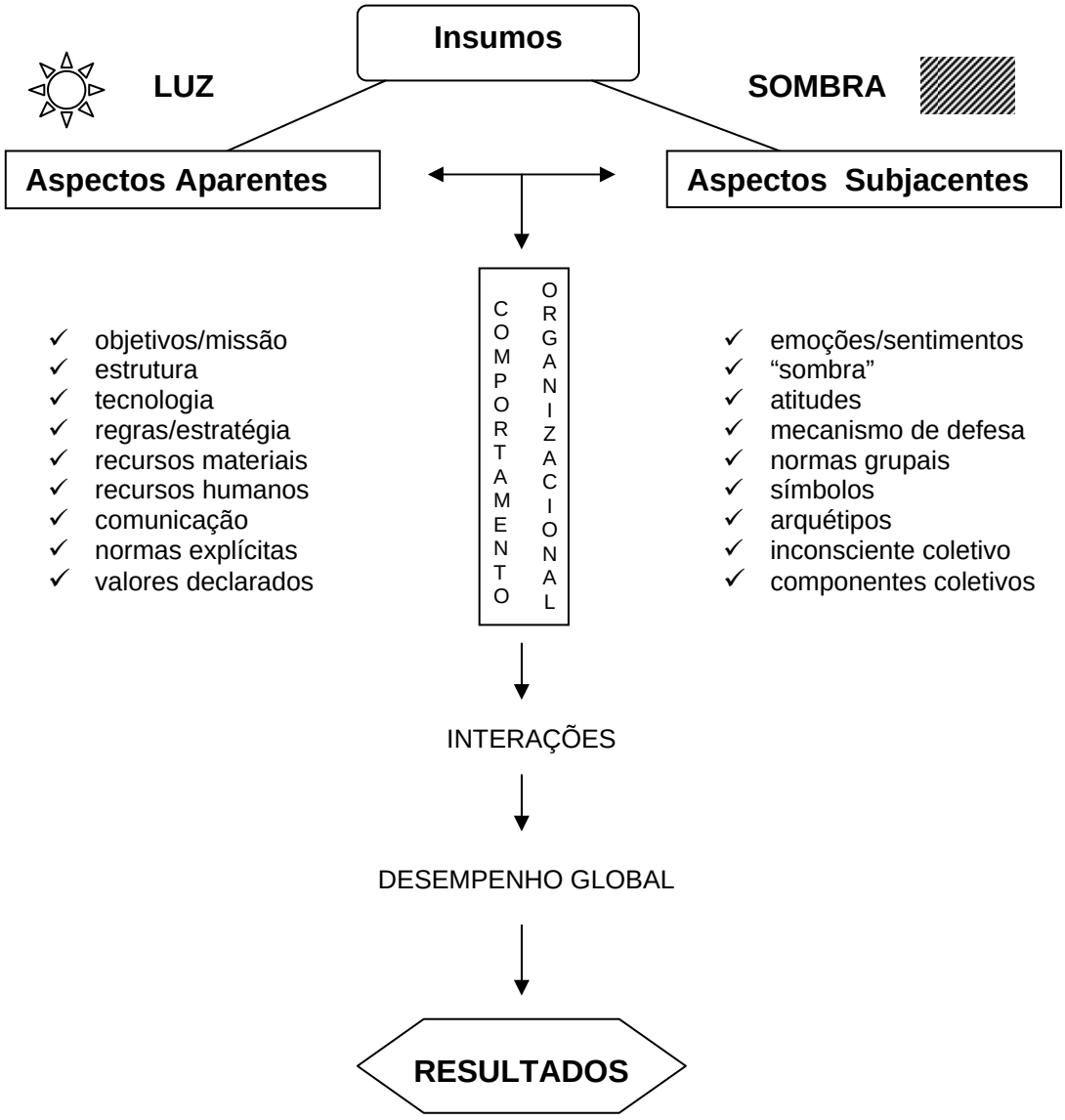
"A metamorfose das mensagens organizacionais"

1. "Respeito pela pessoa humana em primeiro lugar"	"Respeito pela pessoa, quando possível, em seu devido lugar"
2. "Minha porta está sempre aberta"	"Ai de quem se atrever a passar esta porta (só alguns escolhidos)"
3. "Trabalhe arduamente e será recompensado"	"Seja esperto"
4. "Seja honesto"	"Não deixe se apanhar em falta"
5. "Transmita sua experiência"	"Deixe o outro aprender dando cabeçadas como eu dei"
6. "Fale francamente o que pensa"	"Sinceridade não compensa (gera incompreensão, ressentimento e inimigos)"
7. "Coopere com seus colegas – a união faz a força"	"Por que promover os outros?"

Fonte: Moscovici (1988, p.20).

É o conceito de consciente e inconsciente da teoria psicanalítica que explica a idéia de luz e sombra nas organizações. O nível consciente manifesta-se claramente para observação na **luz**, já o inconsciente fica oculto, formando um composto desconhecido e inexplorado, a **sombra**. Assim sendo, os fenômenos inconscientes na organização, tanto a nível individual quanto coletivo, podem ser constatados e verificados nos comportamentos individuais e nos acontecimentos do

ambiente organizacional. A cultura, portanto, pode ser considerada um composto dinâmico de forças conscientes e inconscientes na organização. Moscovici (1988), apresenta graficamente esta concepção de cultura organizacional, conforme o seguinte diagrama:



Fonte: Moscovici (1988, p.30).

Como em qualquer processo de relações humanas, os conteúdos psicológicos e profundos estão presentes também nas organizações, devendo ser identificados, analisados e compreendidos no processo de diagnóstico. Isto porque a sombra da organização sempre vai querer se manifestar na superfície, através de manifestações exemplificadas por Moscovici (1988), tais como, as politicagens informais, as manobras fraudulentas e hipócritas, as artimanhas e sabotagens, as forças encobertas, o stress e a depressão presentes nas organizações em proporção direta ao controle rígido que estas exercem sobre os indivíduos, não deixando espaço para as necessidades emocionais e humanas - característica muito presente nas organizações burocratizadas. Concomitantemente a este diagnóstico, o planejamento e as ações necessárias precisam ser desenvolvidos em conjunto, para lidar com aqueles componentes de maneira apropriada, ou então, segundo Moscovici (1988), persistirão os problemas de comunicação e relacionamento, de negociação, de decisão e de trabalho em equipe. É neste contexto que as funções da comunicação organizacional poderão contribuir para o processo de mudança cultural na organização.

5.3 A comunicação organizacional no processo de mudança

Muitas organizações tratam a mudança como algo que pode ser declarado ou imposto sem maiores dificuldades, funcionando ainda de acordo com a visão que se tinha do ser humano no século XIX, onde seria eficiente motivar o

indivíduo através do método de recompensa e castigo. Há organizações que supõem que ordenando aos seus recursos humanos que mudem, estes mudarão, sem perceber que o processo de mudança sempre vai despertar resistência, medo, lutas internas, uma nova dinâmica emocional e um novo aprendizado a cada um dos envolvidos.

Muitas vezes, a organização e seus gestores percebem a necessidade de mudança, mas não o alcance da ruptura pessoal e profissional que ela pode acarretar, iniciando a implantação de ações que podem despertar a alienação, a indignação, a confusão e a frustração dos indivíduos, isto porque a mesma organização e os mesmos chefes e gerentes que vêem a necessidade de mudar, são aqueles que, muitas vezes irão sabotar, intencionalmente ou não, o processo de mudança organizacional.

Para Jaffe e Scott (In Ray e Rinzler, 1993) algumas das principais atitudes de sabotagem da mudança organizacional são: **a incongruência entre ações e objetivos**, que se manifesta no uso da direção e do controle enquanto se apregoa a dinamização; **o analfabetismo emocional**, através da incapacidade de compreender que as mudanças vão gerar uma nova dinâmica emocional nas pessoas e administrar bem esse fator; **a falta de autoconsciência**, das pessoas que pensam que são a exceção e que só os outros é que precisam mudar, fechando-se para o aprendizado; **o apego ao controle**, através de pessoas acostumadas a exercer o poder sozinhas, irá dificultar o trabalho em equipe; **o isolamento** de

chefias que não saem de suas salas e não se comunicam com os funcionários (a essência desse comportamento é o medo de ouvir e a incapacidade de controlar pessoas nervosas); **a ausência de modelos do novo comportamento**, que dificulta a compreensão dos indivíduos no processo, pois novas atitudes exigem aprendizado, observação, tempo para praticar e espaço para se exercitar e até mesmo cometer erros; **a impaciência**, verificada através da suspensão ou abandono de um programa de mudança justo quando este começa a compensar, pois a administração acha que ele não está funcionando a contento, ao invés de persistir na direção das mudanças; **o entrincheiramento das chefias médias**, através das cobranças e pressões exercidas pelos níveis hierárquicos inferiores e superiores, pois de cima, exigem-se resultados, enquanto sofrem a pressão das pessoas capacitadas e competentes, do nível mais baixo; **a falta de consciência da segurança psicológica**, gerada pela necessidade de ações que assegurem a segurança psicológica, a comunicação e a circulação clara das informações sobre os acontecimentos na organização, ou seja, a falta de acompanhamento através de programas de apoio nas áreas de psicologia e comunicação organizacionais.

As reações frente à mudança organizacional geram uma maior necessidade de clareza e eficiência da comunicação, o desenvolvimento de relações interpessoais mais harmônicas e a instauração de um clima organizacional mais seguro. Bernays (apud Kunsch 1997), afirma as relações públicas cobrem o relacionamento de um homem, uma instituição ou idéia com seus públicos, e que qualquer tentativa para melhorar esse relacionamento depende de nossa

compreensão das ciências do comportamento e de como nós a aplicamos. O autor explica que, no dia-a-dia das organizações, a psicologia e a comunicação, como áreas do saber humanístico, podem auxiliar nos princípios e no direcionamento da prática profissional, dando respostas para muitas inquietudes no que diz respeito aos processos de integração, às relações de poder, às análises da cultura organizacional e a muitos outros fenômenos. Desta forma, não se pode ver a comunicação isoladamente, mas sim como um subsistema de apoio de outros subsistemas da organização, tais como, sua estrutura administrativa e sua dinâmica humana, bem como todo o seu contexto cultural, social, político, e econômico.

5.4 O processo de auditoria de comunicação organizacional

Para Thayer (apud Kunsch, 1986, p.30), a comunicação organizacional refere-se a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização. Apesar do processo comunicacional envolver elementos básicos, tais como, emissor, codificador, canal, mensagem decodificador e receptor, é o “aspecto relacional da comunicação” (KUNSCH, 1986, p. 31) que afetará todo o processo, pois as relações sociais envolvidas na comunicação passam por interferências e condicionamentos variados, devido aos diferentes tipos de cultura existentes na organização. Portanto a comunicação organizacional pode ser entendida como “[...]aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas pelas quais é

responsável, ou entre a sua subseção e qualquer outra subseção da organização global[...]”. Thayer (apud KUNSCH, 1986, p. 37)

Devido a esta importância estratégica do papel da comunicação nas organizações, perante o novo paradigma de trabalho e a realidade complexa da organização, enquanto ambiente cultural e social, aumenta cada vez mais o uso de auditorias de cultura organizacional, comunicação, imagem e opinião, como instrumentos de fundamental importância para medir o nível de aceitação da organização em relação aos seus públicos. (KUNSH In DUARTE e BARROS, 2005).

A realização de uma auditoria implica em verificar a eficiência de toda organização ou de partes específicas, de forma que os problemas organizacionais, possam ser diagnosticados, corrigidos ou prevenidos através de intervenções especializadas. Em comunicação, a auditoria ocorre através do estudo institucional da organização, com a aplicação dos resultados na área da comunicação organizacional, através de planos e programas propostos, visando à prevenção e correção de problemas, bem como a otimização do desempenho dos processos de comunicação.

Kunsh (In DUARTE E BARROS, 2005), conceitua a auditoria de comunicação organizacional como uma atividade cujo propósito fundamental é pesquisar, examinar e avaliar como funciona o sistema de comunicação e sua

eficácia e eficiência no âmbito corporativo, compreendendo as comunicações administrativa, interna, institucional e mercadológica. A autora expressa também o conceito de Kopec (1982) sobre a atividade de auditoria de comunicação, como sendo uma análise completa da comunicação organizacional interna e externa, construída para formatar um perfil ou retrato das necessidades políticas, práticas e capacidades de comunicação, na busca de dados que permitam um gerenciamento bem fundamentado, para tomadas de decisões econômicas acerca dos objetivos futuros da comunicação organizacional.

O profissional de relações públicas responsável pela realização de auditoria de comunicação numa organização necessita, em primeira instância, definir em que molde irá desenvolver a consultoria. De acordo com Kunsh (In DUARTE e BARROS, 2005), a auditoria poderá ser realizada de acordo com o **modelo de provisão,** onde o consultor apresentará a solução de um problema pontual diagnosticado pela própria organização; de acordo com o **modelo prescritivo**, onde tanto as intervenções como o diagnóstico são feitos pelo auditor; ou ainda, de acordo com o **modelo colaborativo**, onde diagnóstico e intervenções são realizadas em conjunto.

Os procedimentos de auditoria de comunicação organizacional, sugeridos por Kunsch (In DUARTE e BARROS, 2005) são pistas metodológicas, e não roteiros engessados, objetivando destacar a necessidade de se conferir um caráter científico às práticas da comunicação organizacional. Abrangem as seguintes áreas:

preparação, onde o consultor irá realizar o contrato psicológico com a organização, para que o trabalho ocorra com o mínimo possível de conflitos. Também serão definidas quais e quem serão as fontes de informação do consultor. É nesta fase que o profissional deve estar consciente do clima organizacional e preparado para conquistar a aceitação da organização e para contornar as possíveis resistências que podem ocorrer no processo.

Na fase do **planejamento**, serão definidas todas as etapas do processo e a logística de implantação da auditoria de comunicação. Também é delimitado o que será realizado, em que áreas os trabalhos serão concentrados, se a ênfase será em comunicação interna ou externa, que tipo de relatório deverá ser gerado para a organização, quais os resultados pretendidos e as metas de cada fase. Ainda nesta etapa, são escolhidos os procedimentos metodológicos, as estratégias, paradigmas teóricos e instrumentos que apresentarão melhor eficácia, eficiência e efetividade diante das necessidades reais da organização.

A escolha dos instrumentos e métodos abrange o **estudo do sistema de comunicação vigente**, através da análise do processo comunicativo, as redes, fluxos e barreiras de comunicação vigentes, os meios de comunicação administrativa utilizados e os seus pontos positivos e negativos; **a análise das políticas, filosofias e objetivos**, com o estudo de clima organizacional, das políticas gerais e de comunicação, a eficácia das ações já implantadas, a análise da eficiência dos gestores gerais e da comunicação em específico; **a verificação da missão, visão e**

valores organizacionais, a clareza dos enunciados, a coerência entre as missões e visões da organização e da comunicação, a descrição dos valores e a eficácia da contribuição das ações comunicativas na efetivação da missão; **o estudo das estruturas e departamentos da organização**, com a verificação das áreas de comunicação existentes, o que fazem, seus objetivos, materiais produzidos, análise da comunicação enquanto setor estratégico ou operacional, e dos pontos positivos e negativos da comunicação e sua estrutura, bem como, o estudo das relações da organização com o sistema social externo; **a análise das modalidades da comunicação organizacional integrada**, com a avaliação dos canais de comunicação formais, seus conteúdos e eficácia na transmissão das necessidades e orientações organizacionais, análise dos principais meios de comunicação interna, análise dos conteúdos e da apresentação estética das principais publicações e avaliação das ações de comunicação direcionadas ao público interno; **a mensuração e avaliação da comunicação organizacional**, através da ações e programas de comunicação existentes, seus custos e investimento financeiro para a área de comunicação organizacional; e a **interpretação e análise dos dados obtidos**, que vai permitir a construção do diagnóstico, com o delineamento das ações mais adequadas às necessidades organizacionais.

Além disso, o profissional de relações públicas responsável pelo trabalho de auditoria ou consultoria em comunicação organizacional, deverá amparar-se num referencial teórico que torne seu trabalho fundamentado, a fim de não reduzir seu trabalho ao tecnicismo. Desta forma, os processos de comunicação podem ser

estudados através do **paradigma funcionalista**, que trata a organização como um sistema, uma máquina em funcionamento, pois estuda e usa a comunicação com ênfase nos aspectos mais pragmáticos. No **paradigma interpretativo**, a auditoria de comunicação é realizada sobre um prisma subjetivo, pois estuda e interpreta as organizações como culturas. De forma semelhante, no **paradigma crítico** relaciona-se a comunicação com o poder, identificando interesses em formas de comunicação manipuladas para servir aos interesses de quem tem mais poder e buscando eliminar ou minimizar ao máximo esse tipo de dominação, harmonizando a diversidade cultural e contribuindo para uma verdadeira socialização no ambiente organizacional. No **paradigma funcionalista contemporâneo**, as organizações e a comunicação são vistas de uma forma mais dinâmica do que no paradigma funcionalista tradicional, utilizando elementos das perspectivas interpretativa e crítica para o estudo organizacional. A consultoria organizacional deve ser realizada a partir de uma ou mais perspectivas teóricas, que poderão se complementar de acordo com a necessidade prática, resultando numa interpretação da realidade organizacional que viabilize a maior eficácia na proposição de soluções de comunicação para a organização.

ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA VALOR HUMANO

6.1 Procedimentos de estudo

O método de análise, utilizado neste trabalho é o estudo de caso que de acordo com Gil (1991), é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu conhecimento de forma ampla e detalhada. Yin (1991, p.32) conceitua o estudo de caso como “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

O estudo de caso, conhecido por ser um método de estudo de maior flexibilidade, possui algumas características principais, de acordo com Merriam (apud WIMMER, 1996): **o particularismo**, pois o estudo enfoca uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno particular, proporcionando uma ótima via de análise prática de problemas da vida real; **a descrição**, onde o resultado final consiste na descrição detalhada de um assunto submetido à indagação; **a explicação**, o estudo de caso ajuda a compreender aquilo que submete à análise, obtendo novas interpretações e perspectivas, assim como o descobrimento de novos significados e visões antes não conhecidas; e **a indução**, onde, através da análise

de dados particulares e do raciocínio indutivo, pode-se chegar a hipóteses, princípios e novas relações entre os elementos.

Para a realização deste estudo de caso foi escolhido o Programa Valor Humano, implantado na prefeitura de Canoas entre os anos de 2002 a 2004. Os objetivos do estudo são: analisar a participação da comunicação organizacional na efetivação e eficácia dos objetivos do Programa Valor Humano; validar os objetivos, diretrizes e ações do programa Valor Humano no caso Prefeitura Municipal de Canoas; e identificar a relação interdisciplinar entre a comunicação organizacional e a psicologia organizacional, demonstrando como uma área pode complementar o trabalho da outra, conforme a contextualização teórica desenvolvida nos primeiros capítulos desta monografia.

6.2 O Programa Valor Humano na Prefeitura de Canoas: histórico e descrição

O programa Valor Humano foi instituído no dia 29 de maio de 2002, na Prefeitura de Municipal de Canoas, sob coordenação da psicóloga Francene Fernandes, com o objetivo principal de promover a saúde e a valorização dos recursos humanos dos funcionários da prefeitura.

Devido a uma política de modernização administrativa instaurada pelo prefeito em exercício entre 2001 e 2004, Marcos Ronquetti, foi implantado um

abrangente programa de modernização, cujo planejamento estratégico incluía mudanças não somente a nível administrativo e tecnológico, mas também no âmbito humano da organização, visando melhorar diretamente o bem estar dos funcionários da prefeitura.

A implantação do Valor Humano na prefeitura iniciou em junho de 2002, com a elaboração de instrumentos de pesquisa, uma campanha de divulgação do programa junto à assessoria de imprensa da prefeitura e com as visitas às secretarias municipais, para apresentar o programa aos secretários e levantar dados diagnósticos das secretarias.

Em agosto de 2002, foi instituído o comitê interno do programa Valor Humano, composto de funcionários de diversas áreas da prefeitura, bem como, iniciaram a aplicação de questionários e as visitas aos locais de trabalho dos funcionários, para levantamento de dados diagnósticos dos setores e departamentos, até outubro de 2002. O levantamento e a tabulação dos dados ocorreu em novembro de 2002 e o diagnóstico, as diretrizes, objetivos e ações sugeridas, foram determinados em novembro e dezembro de 2002.

De acordo com as necessidades diagnosticadas através de pesquisa realizada na instituição, as três diretrizes principais do programa eram: o **resgate** do valor do ser humano que trabalha na prefeitura; a **valorização** da promoção da

saúde física e psíquica dos servidores públicos municipais; e a **resignificação** do sentido do trabalho, por parte dos funcionários da prefeitura municipal de Canoas. Estas diretrizes apontaram para a definição dos seguintes objetivos do programa Valor Humano:

1) Promover a saúde física e psíquica dos funcionários;
2) Promover a valorização dos funcionários;
3) Resgatar o papel social do funcionário da prefeitura;
4) Resgatar a auto-estima dos servidores;
5) Promover um maior comprometimento do funcionário com os resultados da instituição;
6) Favorecer a diminuição do absenteísmo;
7) Promover o aumento da produtividade;
8) Promover a melhoria dos relacionamentos interpessoais;
9) Possibilitar a vivência do trabalho como algo prazeroso;
10) Promover a qualificação profissional dos funcionários da prefeitura.

Com a apresentação do programa ao prefeito em janeiro de 2003, as primeiras ações tiveram sua implantação em fevereiro de 2003. As principais ações implantadas de acordo com as necessidades diagnosticadas foram:

1) Capacitação do comitê interno do programa Valor Humano;

2) Criação de um meio de comunicação interna que privilegiasse o resgate do trabalhador enquanto ser humano, a divulgação do trabalho desenvolvido pelos diversos grupos de trabalho da prefeitura e a integração institucional;
3) Realização de eventos de homenagem aos funcionários pelo tempo de serviço na prefeitura, com o objetivo de reconhecer e valorizar sua dedicação e comprometimento;
4) Implantação de um projeto de ginástica laboral, com objetivo de prevenir doenças e promover a saúde;
5) Implantação do projeto Nutriação, utilizando a nutrição como instrumento de prevenção de doenças e promoção da saúde;
6) Instituição do grupo de multiplicadores do programa Valor Humano;
7) Implantação de ações com o objetivo de desenvolver e fortalecer a identidade institucional da prefeitura, tais como: a comemoração aos aniversariantes do mês; a comemoração aos dias dos profissionais buscando valorizar a formação profissional de cada um, desde o operário até os de nível superior;
8) Criação do departamento de atenção à saúde integral do servidor, visando à ampliação das ações de promoção da saúde e oferecendo um espaço de acolhimento aos funcionários da prefeitura.

No decorrer da implantação das ações descritas anteriormente, a coordenação do programa Valor Humano sentiu a necessidade de buscar auxílio especializado nas áreas relativas à comunicação, recorrendo a duas estudantes de relações públicas da UFRGS. A participação das estudantes no programa abrangeu

o período de julho de 2003 até setembro de 2004. A função das estudantes era viabilizar a realização de várias ações do programa Valor Humano que permeavam o âmbito da comunicação, planejando e executando determinadas ações e desenvolvendo um planejamento de comunicação que auxiliasse na efetivação dos objetivos organizacionais.

O planejamento abrangeu a concepção dos seguintes projetos: manual de integração do Valor Humano; criação de um programa de comunicação interpessoal; criação de um sistema de murais do programa Valor Humano; e criação de um calendário de eventos internos da prefeitura. Além disso, ficou sob responsabilidade das estudantes de relações públicas o planejamento e a execução das ações de valorização do funcionário, através da realização de eventos de homenagem aos funcionários com 15, 20, 25 e 30 anos de serviço na prefeitura, bem como os funcionários aposentados. Da mesma forma, as estagiárias também assumiram a operacionalização das ações de fortalecimento da identidade institucional da prefeitura, tais como:

a) Homenagens a todos os funcionários aniversariantes do mês, com o envio de um cartão de aniversário personalizado e assinado pelo prefeito para cada funcionário aniversariante;
b) Homenagens nos dias dos profissionais, nos mesmos moldes da homenagem aos aniversariantes. A homenagem ao dia dos professores, teve o diferencial de atingir os 1700 professores da rede municipal de ensino, através de visitas

a todas as escolas do município, com a distribuição de rosas e cartões comemorativos;

c) Homenagem no dia internacional da mulher, abrangendo as 3600 funcionárias da prefeitura, também através de visitas a todas as secretarias, departamentos e setores da prefeitura, com a distribuição de rosas e cartões.

Em meados de 2004, a coordenação do programa Valor Humano, encaminhou a implantação de mais três ações na Prefeitura Municipal de Canoas, a saber:

1) Reformulação do departamento de biometria e clínicas da prefeitura, criando dois novos departamentos especializados no atendimento da saúde física e mental do funcionário: o psicossocial e o de gestão da saúde ocupacional;
2) Criação de um comitê de modernização do processo de capacitação; visando o acesso mais moderno e eficiente dos funcionários a cursos de capacitação, atualização profissional e tecnológica.
3) Encaminhamento para a criação de um serviço de desenvolvimento de recursos humanos com um setor específico de comunicação interna e eventos.

As estagiárias de comunicação participaram ativamente do comitê de modernização dos processos de capacitação, realizando toda a organização, cerimonial e protocolo dos eventos de capacitação interna da prefeitura, bem como

ministrando um curso de capacitação em comunicação interna para os funcionários participantes dos comitês de modernização.

Além disso, mediante a constatação da necessidade de desenvolver um trabalho de comunicação organizacional permanente na prefeitura, a coordenação do programa Valor Humano encaminhou a institucionalização de um setor de comunicação interna, vinculado juntamente ao novo serviço de desenvolvimento de recursos humanos. Desta forma, seria possível dar continuidade às ações em andamento, bem como coordenar e executar os eventos do programa Valor Humano, os projetos de comunicação do Valor Humano e pautar as edições do jornal interno “Você Servidor”, criado a partir do programa e editado, até então, somente pela assessoria de imprensa, cujo foco não estava centrado em comunicação interna e sim na externa.

Devido às dificuldades políticas e financeiras relacionadas ao fato de 2004 ser um ano eleitoral, o contrato entre o programa Valor Humano e a prefeitura não pode ser renovado, de forma que a coordenação do programa necessitou afastar-se previamente da prefeitura.

As principais conseqüências dessa situação para o trabalho de comunicação que estava sendo realizado no Valor Humano foram: o congelamento de vários projetos, que não puderam ser colocados em prática devido à falta de

recursos financeiros; a perda da linha de ação do programa, através do afastamento da coordenação do Valor Humano, antes da transferência formal do programa para o novo serviço de recursos humanos e comunicação interna, que havia sido proposto mas ainda não existia de fato; o clima organizacional tenso e confuso relacionado à conjuntura política das eleições municipais; e a geração de conflitos, devido à falta de uma unidade de pensamento entre os componentes do comitê do programa na prefeitura. Este conjunto de fatores comprometeu a atuação das duas estudantes, que optaram por se desligar da prefeitura em setembro de 2004.

6.3 Análise e interpretação de dados

O programa Valor Humano, em suas ações na Prefeitura Municipal de Canoas utilizou algumas ações estratégicas no âmbito da comunicação organizacional, com o objetivo de sensibilizar e atingir o seu público de interesse - os funcionários da prefeitura. Será analisada a importância do programa Valor Humano como veículo de transformação organizacional, a validade dos objetivos e diretrizes do programa, e o uso de alguns instrumentos e ações de comunicação interna e dirigida.

Freitas (apud Kunsh 1997) afirma que a burocratização das organizações produziu efeitos perversos nas diretrizes dadas ao mundo gerencial, de forma que a subordinação dos indivíduos ao universo dos objetos-mercadorias e à racionalidade econômica fez com que as relações entre pessoas e coisas se sobrepusesse às

relações humanas. Esse cenário constituiu a necessidade de um novo paradigma organizacional, onde a comunicação é uma importante ferramenta de trabalho nos processos de mudança cultural e a promoção da saúde psíquica e física é imperativa no processo de valorização dos recursos humanos. A afirmativa da autora mostra que as ações do programa Valor Humano estão corretas, na medida que priorizam as políticas de valorização do funcionário enquanto ser humano e a implantação de ações de promoção da saúde física e mental dos funcionários, como a criação do departamento psicossocial e do departamento de gestão da saúde ocupacional do servidor.

Freitas destaca também a relação entre a psicologia e a comunicação, explicando que é através da comunicação que vamos encontrar o agir, o pensar e o sentimento dos indivíduos nas organizações. Para a autora o tema da comunicação merece prioridade entre os especialistas do comportamento organizacional se partirmos de constatações óbvias de que o ser humano é um ser de desejo e pulsão, um ser simbólico que irá se constituir através das relações com os outros indivíduos e com a organização.

> (...) A nossa vida psíquica adquire papel fundamental em nossas atitudes e ações. Não dar importância à nossa saúde mental nas estruturas de poder significa ter uma visão incompleta do humano e conduzir as organizações a conseqüências patológicas catastróficas da vida organizacional. (Freitas apud Kunsch, 1997, p. 39).

De acordo com Goldhaber (apud Kunsch 1997), a comunicação organizacional é um processo dinâmico por meio do qual as subpartes de uma

organização podem se conectar entre si, criando um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Já Kreeps (apud Kunsh 1997) observa que a comunicação organizacional ajuda os membros da organização, tornando-os capazes de discutirem experiências organizacionais críticas e desenvolverem informações relevantes que desmistificam atividades organizacionais e mudança organizacional. Estas duas visões validam o papel da comunicação organizacional no desenvolvimento das ações do programa Valor Humano, pois foi através da utilização dos recursos comunicacionais que se implantaram algumas das sementes da transformação cultural na prefeitura, promovendo a valorização e o resgate da auto-estima dos funcionários, a sensibilização para a importância da melhoria nos relacionamentos interpessoais, da motivação e da resignificação do trabalho enquanto papel social do servidor da prefeitura.

A coordenação do Valor Humano, percebendo a importância da comunicação interna e organizacional, fez uso dos mesmos para garantir a viabilização e eficácia dos seus objetivos na prefeitura, buscando para isso o auxílio das estagiárias de relações públicas. Ferreira (In Kunsch, 1997) cita que as relações públicas, enquanto procedimento, são a forma material com que o processo se realiza ou atinge suas finalidades e seus objetivos:

> Relações Públicas são os procedimentos da administração, sistematicamente estruturados, que se destinam a manter, promover, orientar e estimular a formação de públicos, por meio da comunicação dirigida, a fim de tornar possível a coexistência dos interesses visados. (Ferreira In Kunsch, 1997, p. 75).

Para Teobaldo (apud Kunsch, 1986, p. 43), a atividade de relações públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de modo a harmonizar os interesses em conflito. “Para isto, não deve tentar estabelecer meras falácias, mas, através de conceitos e idéias, alcançar honestamente, atitude e opiniões favoráveis para as organizações em geral”. O programa Valor Humano utilizou, muitas vezes, o trabalho integrado das relações públicas com a psicologia organizacional, demonstrando que este trabalho em conjunto qualificou a eficácia do programa, uma vez que a comunicação operacionalizou e viabilizou várias ações do mesmo, além de diagnosticar e sugerir o uso de outros instrumentos de comunicação de acordo com a necessidade do programa.

A operacionalização de várias ações do programa Valor Humano foram mediada pelo uso de instrumentos de comunicação dirigida, auxiliando no cumprimento das diretrizes e objetivos do programa. Ferreira (In Kunsch, 1997) ressalta que a comunicação dirigida é o processo de transferir uma informação selecionada, de uma fonte de informação a um destinatário, ou seja, transferir significados. O autor mostra que a comunicação dirigida é o instrumento que o profissional de relações públicas emprega para a formação e orientação de seus públicos e que pode ser categorizado enquanto veículo escrito, oral, aproximativo ou auxiliar de comunicação dirigida. De acordo com esta categorização, os principais instrumentos de comunicação dirigida utilizados pelo programa Valor Humano foram:

1) Criação de um **veículo escrito** para o público interno, o informativo Você Servidor.
2) Utilização de **veículos aproximativos, orais e auxiliares** tais como a realização de eventos de valorização dos funcionários e a realização de reuniões de informação e discussão com o grupo de multiplicadores do Valor Humano, visando a multiplicação das metas e objetivos do programa.
3) Utilização de **veículos aproximativos e escritos** através da comemoração dos aniversários do mês e a comemoração dos dias dos profissionais, com o envio de cartões personalizados e a entrega de presentes simbólicos.

Ferreira (apud Kunsch, 1997, p. 80) destaca que a comunicação dirigida apresenta-se “visível e inconteste na ida e volta das informações”, como o mecanismo que estabelece e mantém a compreensão mútua entre a organização pública ou privada e o seu público-alvo. De acordo com o autor, percebemos que esta compreensão é imprescindível, pois sem ela não seria possível aproximar e integrar o público interno da prefeitura com os objetivos propostos pelo programa, efetivando-o na organização.

Para auxiliar nessa efetivação, um plano de comunicação também foi elaborado para o programa Valor Humano. De acordo com as características descritas por Kunsch (1986), o plano continha objetivo, justificativa, público-alvo, estratégias, recursos, orçamento e forma de aplicação. Este plano continha a proposta de implantação dos seguintes projetos de comunicação interna e

instrumentos de comunicação dirigida, cuja necessidade foi diagnosticada pelas estudantes de relações públicas:

1) **Manual de integração do Valor Humano**; um veículo escrito de comunicação dirigida, com objetivo de informar os funcionários novos e antigos participantes e multiplicadores do Valor Humano a cerca dos objetivos, missão, diretrizes e ações do programa;
2) **Projeto de comunicação interpessoal**; um projeto de comunicação interna extensivo a todas as secretarias da prefeitura, visando informar e capacitar os funcionários e os multiplicadores do programa nas questões referentes à comunicação interpessoal e interna.
3) **Murais informativos do Valor Humano**; veículo auxiliar de comunicação dirigida, a ser instalado em todas secretarias da Prefeitura, promovendo a comunicação e informação atualizadas a respeito das ações do Valor Humano e servindo também de instrumento de apoio ao projeto de comunicação interpessoal;
4) **Calendário de eventos internos**; veículo escrito de comunicação dirigida, com vistas a informar e integrar todas as secretarias a respeito dos eventos internos, sistematizando a cronologia dos eventos da prefeitura e evitando o acúmulo de eventos na mesma data.
5) **Kit do Valor Humano**; veículo escrito e auxiliar de comunicação dirigida, contendo, folder informativo e histórico, camiseta do Valor Humano e manual de integração, para ser distribuído a todos os participantes do programa, em eventos especiais e para os novos colaboradores do Valor Humano.

Segundo Ferreira (apud Kunsch, 1997, p. 81), o profissional de relações públicas não é somente um executante da comunicação, que emprega os instrumentos da comunicação dirigida para atingir os fins que se propõem as relações públicas. “Ele é parte integrante e peça fundamental da ”alta administração”, com íntima vinculação ao instrumental de que se deve dispor para levar a bom termo o exercício das suas funções.” Os projetos sugeridos pelas estudantes foram aprovados pela coordenação do Valor Humano, que percebeu a importância dos mesmos para o desenvolvimento do programa. A implantação do plano ficou, então, dependendo apenas da liberação de verba específica para sua concretização, mas infelizmente esta liberação de recursos não havia ocorrido até o final da permanência das estudantes na prefeitura, devido à dificuldade orçamentária relativa ao ano eleitoral municipal.

Concomitantemente à elaboração desse plano de comunicação, foram ainda realizados pelas estagiárias de relações públicas:

a) Planejamento e realização de eventos de valorização do funcionário;
b) Organização dos eventos de capacitação interna da modernização administrativa;
c) Palestra sobre comunicação interna para os funcionários.

De acordo com Kunsch (1986), os eventos são excelentes veículos de comunicação aproximativa, propiciando a participação direta do público-alvo, atraindo a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. A autora afirma também que, quando bem planejado e executado, o evento criará certamente um conceito positivo para a organização que o promove.

Os eventos realizados pelas estagiárias de relações públicas tinham o objetivo de contemplar as diretrizes do programa Valor Humano relacionadas ao resgate da auto-estima dos servidores, a resignificação do sentido de trabalho entre os funcionários e a mudança organizacional através da modernização administrativa da prefeitura. O planejamento e a execução desses eventos estavam de acordo, também, com as mesmas fases e características descritas por Kunsch (1986):

> **Organização**, que engloba todas as providências administrativas, como definição de local, data, cadastramento de participantes, elaboração de *mailing list*, serviços de som, bufê e fotografia, seleção de recepcionistas, etc.
> **Produção** de material informativo e promocional, como folhetos, convites, *folders*, cartazes, circulares, boletins, etc.
> **Divulgação**, quando se estabelece qual a melhor estratégia de comunicação, definindo qual o conteúdo da mensagem e como vender a mensagem aos públicos previstos. (Kunsch, 1986, p.102)

A comunicação, através do planejamento e realização de eventos, é considerada um instrumento de relações públicas na comunicação organizacional, atingindo o público interno e realizando os objetivos da organização, neste caso, os objetivos do programa Valor Humano relativos à valorização do servidor público municipal. A eficácia dos resultados dos eventos puderam ser verificados com

retorno dos funcionários dado através de depoimentos positivos de aceitação e satisfação após a realização dos eventos.

Por fim, a realização de palestra sobre comunicação interna para os funcionários pode ser classificada como uma reunião informativa - instrumento oral de comunicação dirigida, cujo objetivo foi introjetar entre os funcionários a importância da comunicação interna, interpessoal e organizacional. De acordo com Kunsch (1986), as reuniões informativas, quando bem planejadas e dirigidas segundo técnicas de dinâmica de grupo, tendem a dar resultados satisfatórios. A palestra sobre comunicação interna obteve ótimo retorno dos participantes, que pôde ser verificado através de pesquisa de satisfação respondida ao final do evento, confirmando o parecer da autora a respeito da eficácia deste instrumento para a comunicação organizacional.

O decorrer do trabalho da comunicação organizacional com a psicologia organizacional demonstrou a complementaridade entre as áreas, mas acreditamos que os resultados poderiam ser otimizados à medida que a comunicação fosse tratada como recurso estratégico e não somente operacional, mediante o uso de auditoria de comunicação organizacional em conjunto com a consultoria do programa Valor Humano.

Acreditamos que a coordenação do programa também tinha esse entendimento, pois sentiu a necessidade do trabalho das estudantes de comunicação e após, a necessidade de um setor de comunicação interna na prefeitura. Porém, um resultado inegavelmente maior para a organização, em termos estratégicos, poderia ser alcançado se a atuação da comunicação se estendesse ao nível de consultoria externa. A institucionalização de um setor de comunicação interna não seria a melhor solução, pois entendemos que num processo ainda inicial de mudança cultural, a prefeitura, enquanto organização tradicional e burocrática, não teria sucesso no prosseguimento de suas metas de modernização, no âmbito humano, uma vez que a nova cultura ainda não foi sequer absorvida pela organização.

O processo de mudança é muito lento, tratando-se de uma organização de características burocráticas, havendo grande possibilidade de todo um trabalho de mudança implantado dentro da prefeitura ser “sugado” pelo sistema vigente, tornando-se instrumento de manutenção do poder, ao invés de ferramenta a favor da verdadeira valorização do funcionário. A resistência interna às mudanças acabaria por enfraquecer o trabalho de mudança organizacional, como pôde ser verificado já no próprio afastamento prévio das consultoras do Valor Humano em 2004 e na possível utilização dos instrumentos de comunicação ligado aos objetivos do programa com uma conotação política implícita.

A cultura antiga ainda é forte e vigente na prefeitura, e a natureza política da organização dificulta a unidade e a continuidade dos projetos a cada mudança governamental. Também existem dificuldades para a manutenção de um bom clima organizacional, devido às mudanças no governo, ao rodízio de chefias nomeadas e cargos de confiança. Este fator gera muito stress para os funcionários efetivos da prefeitura, que precisam se adaptar a toda sorte de chefes que lhes são impostos pelo sistema organizacional, demonstrando que a estrutura de poder também é um empecilho no estabelecimento da modernização cultural da organização.

Contudo, este trabalho interdisciplinar entre comunicação e psicologia organizacional demonstrou que a complementaridade entre as duas áreas é necessária, criativa, aplicável e eficiente perante as novas exigências no mundo do trabalho e das organizações, indicando um campo de trabalho e pesquisa promissor.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO

As ações de relações públicas, através de planos e projetos de comunicação e do uso de instrumentos de comunicação interna e dirigida, são ferramentas importantes e indispensáveis na atuação da comunicação organizacional. A organização pública ou privada interessada em modernização, mudança ou reciclagem de sua cultura e estrutura organizacional deverá ter em seu planejamento estratégico a atenção especial de intervir também nos seus processos comunicacionais.

Com a ênfase deste estudo de caso na importância do trabalho desenvolvido entre a psicologia organizacional, através do programa Valor Humano, e a comunicação organizacional, através do trabalho das estudantes de relações públicas, no processo de modernização da Prefeitura Municipal de Canoas, pôde-se elaborar, através das contextualizações teóricas utilizadas, algumas considerações a respeito.

A contextualização teórica demonstra a importância de programas que auxiliem na condução das organizações rumo às mudanças estruturais e culturais exigidas pelos novos paradigmas de trabalho. No entanto, a viabilização e a concretização dessas mudanças internas sofrem o árduo desgaste provocado pela resistência às mudanças que a própria cultura vigente projeta sobre as novas

propostas. A estrutura de poder na maioria das organizações públicas possui um perfil burocrático e uma estrutura hierárquica rígida, produzindo lentidão e vários obstáculos de natureza administrativa, financeira e até mesmo política na concretização das decisões e na realização dos serviços, afetando negativamente o desempenho dos programas de mudança organizacional.

O ponto negativo mais prejudicial à realização dos objetivos do programa Valor Humano e que se aplica a qualquer outro programa de natureza semelhante numa organização pública e política é a sujeição ou a dependência da continuidade das ações do programa à vontade política e à disponibilidade de recursos orçamentários. Estes fatores interferem diretamente no desempenho das ações do programa por deixar vulnerável uma de suas principais características – o planejamento.

Sabe-se que, sem um planejamento adequado, as ações e decisões relativas à efetivação do programa de comunicação ou de mudança na organização fica absolutamente à mercê do acaso ou da sorte, gerando situações emergenciais que resultam em improvisação e soluções de última hora, o que está diametralmente oposto à sistemática de trabalho de relações públicas, bem como, à realização de qualquer trabalho realmente responsável e profissional. A área de consultoria ou auditoria no âmbito da comunicação e da psicologia organizacional está intimamente relacionada com o diagnóstico, o planejamento e o controle das ações necessárias

na organização, porque é através destes elementos essenciais que o trabalho poderá efetivamente cumprir os objetivos propostos.

Outro ponto chave para o desempenho do programa é o alinhamento das condições reais de trabalho dos funcionários com os objetivos do Valor Humano. Se por um lado havia o esforço do programa e das ações de valorização dos funcionários em priorizar e valorizar o produto humano e sua saúde física e psíquica, por outro lado, os mesmos entraves burocráticos já citados percorriam a estrutura da organização, criando em muitas situações uma distância entre a realidade proposta pelo programa e a própria realidade do sistema vigente.

Em qualquer organização onde há diferença entre o discurso e a prática, a unidade do clima organizacional fica comprometida na medida em que não existe uma base real para se instaurar um programa de mudança organizacional, deixando margem para que o programa e suas ações fiquem desacreditados pelo público de interesse ou sejam catalisadores de conflitos internos. Os dirigentes da organização precisam estar conscientes de que, sem fornecer primeiro as bases necessárias para a implantação de uma mudança cultural, através de mudanças estruturais efetivas, desburocratização dos serviços, garantia de viabilidade orçamentária e financeira, apoio administrativo e político, a viabilidade, o alcance e a eficácia das ações do programa podem não passar de idealização. Trata-se de realmente efetivar a modernização nos processos organizacionais e administrativos, mudando a ênfase da hierarquia enquanto sistema de poder para sistema de cooperação, de

comunicação, de empatia e de comunidade. Se a estrutura de trabalho é colaborativa, o trabalho deixa de ser obrigatório e transforma-se em compensador, reordenando valores, pressupostos e prioridades.

A importância da comunicação e da psicologia organizacional no desenvolvimento de um novo paradigma nas organizações é notável. O divisor de águas da contemporaneidade coloca de um lado as organizações decadentes e burocráticas e de outro lado a mudança, a flexibilidade, o desenvolvimento e o despertar do indivíduo, a valorização de seu trabalho e o papel das organizações na sociedade. Atuando de forma complementar, essas duas áreas irão promover a mediação dessas transformações, facilitando a compreensão dessa nova cultura e introjetando-a na organização.

A teoria demonstrou que um dos indícios da resistência à mudança é projetar a sua necessidade em outro ser ou objeto, quando na verdade a necessidade de mudança e modernização está presente em todos os âmbitos do mundo contemporâneo, permeando a sociedade, as organizações e os indivíduos. Nesse contexto de transformação de objetivos e valores, a promoção das novas relações humanas, da comunicação interpessoal, da valorização do ser humano, da promoção da saúde física e psíquica no ambiente de trabalho, da claridade nos processos comunicacionais e do bom clima organizacional, são apenas alguns exemplos do que a interdisciplinaridade entre comunicação e psicologia pode

realizar nos processos de auxílio à mudança e à modernização de organizações públicas e privadas.

Diante desta realidade, é fundamental que os profissionais de relações públicas se posicionem frente às novas demandas para a comunicação nas organizações, com visão aprofundada e fundamentada não somente nas teorias comunicacionais, mas integrada também a outras áreas do conhecimento humano, como a psicologia organizacional. O resultado certamente será positivo para todos.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, P.D. **The ideology of work.** London: Tavistock, 1977.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

CODO, Wanderley. SAMPAIO, José Jackson Coelho (orgs.). **Sofrimento Psíquico nas Organizações. Saúde mental e trabalho.** Petrópolis: Vozes, 1995.

DECCA, Edgar Salvadori de. **O nascimento das fábricas.** São Paulo: Brasiliense, 1982.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho. Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial.** Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 1999.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antônio (orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo : Atlas, 2005.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron – Mcgraw-Hill, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

KHAZRAI, Houshang. **Psicologia aplicada ao trabalho.** São Luís: Universidade Federal do Maranhão, 1988.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1988.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thompson, 2004.

RAY Michael. RINZLER, Alan (orgs.). **O Novo Paradigma nos Negócios.** São Paulo: Cultrix, 1993.

WIMMER, Roger. DOMINICK, Joseph R. **La investigación científica de los medios de comunicación: una introdución a sus métodos.** Barcelona: Bosch, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.