

Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional

Communication and change: mediating the change process in organizations through communications management

Clarissa Daguer Braga*
Antônio Luiz Marques**

Resumo

O processo de mudança organizacional está presente nas organizações, mas nem sempre é tratado como um processo natural de transformação. Diante das dificuldades que as organizações encontram em lidar com a gestão de mudanças, diversos autores têm se empenhado na busca pela descoberta dos fatores que afetam a possibilidade de sucesso nos processos de transição. Entre tais fatores, a comunicação tem sido apontada como um daqueles que podem não só contribuir como também criar dificuldades para o engajamento das pessoas ou para a redução de suas resistências. Neste sentido, entendendo que a mudança envolve não só a alteração da estrutura, mas também da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a sobreviver melhor no seu ambiente, o presente estudo busca destacar a importância da comunicação como elemento facilitador do processo de mudança, sem perder de vista a influência constante da cultura organizacional.

Palavras-chave: mudança organizacional; cultura organizacional; processo de comunicação.

Abstract

Organizational change is an ongoing process in modern organizations, but it is not always recognized as an evolutionary natural process. Change management is a challenge to modern organizations, and research is being carried out to find and understand the factors that prevent success in the transition process. Among these factors, communications have been considered an important factor that makes it harder for people to get committed to change processes, thus increasing resistance to it. This work seeks to show how effective communication processes affect the overall change process, taking for granted that change means structure, technology, environment and people change and adaptation.

Key words: organizational change; organizational culture; communication process.

*Psicóloga, mestranda em Administração no Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG-CEPEAD). E-mail: clarissa_braga@yahoo.com.br
**Psicólogo, doutor em Administração pela Aston Business School. Professor Adjunto da UFMG. Coordenador do Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da UFMG - CEPEAD. E-mail: marques@face.ufmg.br

Introdução

Talvez não exista tema mais antigo e mais atual do que mudança. Dos filósofos antigos, a partir de Heráclito, era comum a idéia de que a única coisa que não muda é que tudo muda. Para a Administração, ponta de lança do *homo faber*, é fundamental a existência de mecanismos que amortecem o impacto das mudanças, antecipando cenários que possibilitem uma correta e prévia tomada de decisão. Dentro dessa tônica são observadas inúmeras propostas que tratam da adequação da empresa às excentricidades do meio, tais como a reengenharia, qualidade total, administração estratégica e tantas outras, conforme nos esclarece Pereira (1994).

Tendo em vista o contexto em transformação e a necessidade de compreender e investigar as mudanças que se apresentam, a mudança é considerada um aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante. “Afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se.” (MINTZBERG, LAMPEL e AHLSTRAND, 1999, p.106). Além disso, “a mudança nunca começa porque ela nunca pára” (WEICK e QUINN, 1999, p.381), é um processo constante e contínuo que está presente a todo o momento.

Segundo Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999), a mudança organizacional pode ser entendida como a alteração da estrutura, da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a responder melhor a mudanças no seu ambiente. Ao abordar o tema mudança organizacional, o que se está discutindo, na verdade, é o grau de mudança que está ocorrendo na organização, pois, “todos os fenômenos são submetidos à mudança, apesar de sua natureza aparentemente estável”. (WILSON, 1992, p.8).

Apesar de alguns fenômenos parecerem imutáveis, eles sofrem constantes evoluções no decorrer do tempo.

O conceito de “grau de mudança” é identificado por Wilson (1992) por meio da definição de quatro níveis de mudança organizacional: o *status quo*, a reprodução expandida, a transição evolucionária e a transformação revolucionária. Os dois primeiros representam processos de mudança predominantemente baseados em decisões operacionais, que envolvem, respectivamente, decisões que não levam a nenhuma mudança considerada significativa pela organização e decisões que levam a organização a fazê-las em maior quantidade do que já fazia antes. Por outro lado, as transformações evolucionárias e revolucionárias são níveis de mudança que pressupõem processos de tomada de decisões estratégicas e que requerem a transformação ou substituição do modo como a organização opera e pensa o seu negócio.

Nesse contexto organizacional, onde a mudança é inevitável independentemente da sua proporção e de suas conseqüências, o sistema e os processos de comunicação empresarial tornam-se ferramentas valiosas e indispensáveis. Comunicar é estabelecer pontes de compreensão entre indivíduos, de tal forma que possam compartilhar aquilo que sentem e sabem. É por meio desta ponte que se torna possível disseminar idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores.

Assim, o estudo da comunicação enquanto aspecto facilitador do processo de mudança organizacional, sob uma perspectiva da organização, incluindo sua perspectiva cultural, busca esclarecer a importância da comunicação como um elemento essencial na mudança. Para tanto, este artigo apresenta, em um primeiro momento, alguns conceitos de mudança organizacional, descrevendo as facetas planejada e emergente deste processo. Num segundo momento, procura contextualizar a comunicação no ambiente de mudança, destacando o processo de comunicação e os canais pelos quais ela se desenvolve. E, por fim, faz uma interface entre a cultura, a comunicação e a mudança organizacional, finalizando com algumas considerações.

1 Mudança organizacional

A mudança organizacional está cada vez mais presente na rotina das organizações e da sociedade. Cada vez mais, tanto as organizações quanto os diversos autores da administração se dão conta de que este deve ser um processo estudado e desvendado para que se desenvolva de forma efetiva nas organizações.

O gerenciamento da mudança não é tarefa fácil, uma vez que envolve não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a introdução de novas formas de comportamento dos indivíduos e equipes, e de se transformar, em maior ou menor escala, a cultura da organização. Na visão de Nadler (1989), o gerenciamento da mudança é bem-sucedido quando: a organização consegue se promover do estado em que se encontrava para o estado pretendido; o funcionamento da organização no estado futuro atende às expectativas, isto é, funciona como o planejado, e a transição é realizada sem custos indevidos para a organização e para as pessoas. Este é um estado ideal buscado por muitas organizações. Além disso, para que um processo de mudança seja bem-sucedido é preciso que ele seja visto, antes de tudo, como um processo de construção coletiva de novos significados acerca da realidade e do desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

Para Kaufman (1995), as organizações se ajustam às mudanças em seus ambientes, porque nem sempre elas são capazes de evitar esses ajustes e, freqüentemente, nem ao menos têm conhecimento de que estes estão acontecendo. March (1981) considera que as organizações estão continuamente mudando, porém essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. A maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente. Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), entretanto, destacam que o pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança organizacional é o de que ela pode ser administrada. Segundo os autores, esse pressuposto, característico

da postura voluntarista de mudança, pode obscurecer aspectos considerados fundamentais ao entendimento do processo de mudança.

Já para Ulrich (1998), mudança diz respeito à capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. De um modo geral as mudanças nas organizações podem acontecer de várias maneiras, que vão desde as mudanças naturais, passando pelas reativas, pelas evolutivas, até as revolucionárias. Também podem ser tanto planejadas, sob responsabilidade dos gestores das organizações, quanto emergentes.

1.1 Duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente

De acordo com Cunha (2002), não basta considerar a mudança como um processo planejado, sendo também necessário acolher a mudança emergente. Não dar atenção à faceta emergente pode, de fato, contribuir para desvirtuar a compreensão da natureza da mudança. Mais que isso, pode induzir os investigadores e os gestores a tomarem a parte (a componente planejada) pelo todo (a mudança organizacional), com todas as conseqüências daí decorrentes.

A idéia de que a mudança é um processo planejado corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e na gestão. Esta perspectiva tem uma base teleológica, tratando a gestão da mudança como uma responsabilidade daqueles que estão no topo da organização, ou seja, dos gestores. A estes compete conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne mais adaptada e, até mesmo, mais adaptativa.

A mudança emergente, por sua vez, denota características e pressupostos profundamente diferentes. Ela consiste no surgimento de novos padrões organizacionais como conseqüência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa preestabelecido. Seu ponto de partida é a complexidade das interações sociais

no sistema organizacional, a qual reduz qualquer tentativa de entender a mudança através da análise das decisões da gestão de topo. Ou seja, a mudança é um processo “auto-organizativo” e não apenas um processo planejado de gestão da organização (CUNHA, 2002).

Essas duas esferas devem ser consideradas quando o assunto em questão é a mudança organizacional, uma vez que tanto uma quanto a outra são importantes como fonte de vitalidade organizacional. A mudança emergente, sendo espontânea e originada a qualquer momento e em qualquer ambiente da organização, não é menos relevante do que os processos de mudança planejados, focados e controlados pelos gestores. Ambas constituem a comunicação no ambiente organizacional.

2 A comunicação no ambiente organizacional

No contexto organizacional a comunicação interna deve ser considerada para favorecer um ambiente de trabalho mais eficaz, eficiente e adaptável ao contexto em que está inserida. Segundo Robbins (2003), a comunicação pode fluir de três formas: descendente, quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; ascendente, quando se dirige aos mais altos escalões, favorecendo um *feedback* sobre progressos, metas e problemas; e lateral, quando acontece entre os membros de um mesmo grupo, o que ajuda a economizar tempo e também a coordenação, embora algumas empresas achem que ela pode ter conseqüências indesejáveis. A comunicação descendente deve ser clara, coerente e inovadora, o que proporciona um ambiente aberto à comunicação, possibilitando que as formas ascendente e lateral sejam efetivas e possam influenciar na motivação de todos os funcionários.

Goldhaber (1991) destaca três pontos comuns quando se estuda a comunicação organizacional: 1) ela ocorre em um sistema complexo e aberto, que é influenciado e influencia o meio ambiente; 2) abrange

aspectos estruturais como mensagens, fluxo, propósito e direção; 3) inclui aspectos humanos como pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades.

A partir desses pontos, Goldhaber (1991) define que “a comunicação organizacional é o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

De acordo com Wechsler (1993), quanto mais canais abertos à comunicação, maior será a possibilidade de inovar na organização. Ruggiero (2003) revela que o homem, para produzir, necessita da comunicação. Quanto melhor o entendimento entre seus pares, melhor será o bem-estar, tornando as pessoas mais produtivas. Essa comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade acima de qualquer individualidade, níveis de experiência, amplitude de interesses e grau de motivação.

Um sistema de comunicação interna desenvolvido e implementado de forma aderente às políticas de recursos humanos e às estratégias da organização torna-se essencial, uma vez que gerir o conhecimento de uma organização significa diferenciá-la pelo que ela sabe executar e pela maneira como emprega essa sabedoria. É atitude crucial para torná-la mais eficiente e mais bem posicionada no mercado, uma vez que um sistema de comunicação bem desenvolvido pode possibilitar a efetividade de mudanças organizacionais. Assim, conhecer a dinâmica e o contexto organizacionais, assim como a capacidade de agir, mobilizar recursos e superar resistências são fundamentais para um sistema de comunicação eficiente. É importante, também, conhecer e buscar entender como funciona o processo de comunicação.

2.1 O processo de comunicação

O processo de comunicação pode ser definido de uma forma mais simplificada como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas, ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas.

A ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas e influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Pode ser definida, desse modo, como um comportamento intencionalmente produzido que visa a compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não. Esse comportamento intencional, conforme Wigand (1992), é expresso na forma de mensagens verbais e não-verbais, que são transmitidas entre um emissor e um receptor, levando este último a modificar o seu padrão de comportamento em resposta. Dessa definição decorre um aspecto essencial: só há um processo de comunicação quando, de alguma forma, o conteúdo da mensagem é interpretado pelo receptor, ou seja, quando é observada uma resposta ao efeito da mensagem. Assim, “só haverá comunicação se, de alguma forma, o receptor indicar ao emissor que recebeu a informação que lhe foi enviada, e isso só ocorre pelo envio de informação em retorno (*feedback*)”. (FERREIRA *et al.*, 1996, p.176).

Conhecer o processo de comunicação torna-se importante para entender e transformar a cultura organizacional. Os processos de comunicação estão presentes a todo o momento na organização e dizem respeito aos mais diversos assuntos. Logo, compreender como os processos se dão, além de conhecer e mapear os canais formais e informais nos quais esses processos circulam, constitui peça fundamental para a efetividade da mudança organizacional.

2.2 Comunicação formal e comunicação informal

De acordo com Simon (1979, p.164), o sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, por pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, e que se baseia nas relações sociais intra-organizativas.

A relação entre esses dois sistemas pode ser mais bem compreendida pelo estudo dos meios de comunicação.

No mundo globalizado os meios de comunicação organizacionais mais comuns são a palavra falada, a intranet e os *e-mails* marketing. Estes se desenvolvem tanto de maneira formal quanto informal, principalmente no que se refere à comunicação oral, uma vez que o sistema de autoridade formal pressupõe que essa forma de comunicação ocorrerá, primeiramente, entre os indivíduos e seus superiores ou subordinados imediatos. Entretanto, esses canais não constituem os canais exclusivos de comunicação. Ela acontece por outras vias que não foram determinadas nem estão sob o controle da organização. Por mais detalhado que seja o sistema de comunicações formais estabelecido, ele sempre será suplementado por canais informais, pelos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens. Esse sistema informal emerge das relações sociais dos membros da organização e cresce e se fortalece no dia-a-dia do ambiente de trabalho.

Como pode ser observado, a comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa: uma rede formal e outra informal. As duas processam informações de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da empresa e/ou instituição, ou seja, retratam a cadeia de autoridade. As redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade (ROBBINS, 2002).

Essas duas redes devem ser sempre levadas em conta quando o assunto em questão é o processo de comunicação na organização. Deve-se dar atenção especial às redes informais, sobretudo quando a organização está passando por um processo de mudança formal e estruturado, pois essas redes “não oficiais” são responsáveis pela maior parte da comunicação interna na organização e são fundamentais e determinantes neste processo.

2.3 A comunicação e o processo de mudança organizacional

No cenário atual da globalização, mercado altamente competitivo e caracterizado pela inserção constante de novas tecnologias, o grande desafio das organizações tem sido se preparar para lidar com as instabilidades e incertezas do ambiente onde estão inseridas. A competitividade e a busca da excelência no desempenho organizacional partem, quase que necessariamente, de um processo de transformação. Assim, segundo Drucker (2001), as organizações estão constantemente mudando, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas. Neste sentido, faz-se necessário, na organização, o desenvolvimento de uma rede de comunicação eficaz e eficiente.

Considerando o processo de mudança como o processo de transformação da cultura organizacional, Rego (1989) salienta a existência do “imbricamento” entre o processo de comunicação e a sociocultura organizacional. Na opinião do autor, é através do processo de comunicação que a cultura se apresenta, se representa e se modifica. Para um processo de comunicação efetivo entre a organização e seus públicos, incluindo os internos, são imprescindíveis a pesquisa e o conhecimento dos mesmos, suas visões, interesses, objetivos e necessidades para a realização de qualquer ação de comunicação que vise à ocorrência de visões compartilhadas e comprometimento com valores e princípios que, afinal, constituem o tecido da cultura organizacional. A comunicação constitui, portanto, um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para Fleury (1996), o mapeamento do sistema de comunicações da empresa, entendido tanto como os meios, instrumentos e veículos quanto a relação entre quem se comunica, é fundamental para a apreensão desse universo simbólico.

Conforme Fleury (1996), os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e

empregado. Esses novos canais representam tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos, levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais.

Nesse ambiente, as fontes de comunicação existentes nas organizações devem propiciar o entendimento e buscar antecipar as informações que circulam nos canais informais e que podem ser fontes de boatos, mal entendidos e mesmo de conflitos. O simples fato de informar não quer dizer que ocorreu comunicação. A comunicação só será estabelecida se houver troca, ou seja, quando há o *feedback*. A comunicação não se dá isoladamente; ela gera envolvimento, comprometimento, motivação e troca.

Assim, os processos de comunicação desenvolvidos e adotados por uma organização têm como objetivo proporcionar facilidades para que todos executem suas atividades com conhecimento e profissionalismo, sempre lembrando que todo o processo de comunicação gerado na organização está diretamente ligado à sua cultura organizacional. Entender esse processo como parte das estratégias das organizações confere uma nova concepção ao tema *comunicação* e possibilita que ela seja usada como uma aliada, uma facilitadora do processo de mudança.

3 Cultura, comunicação e mudança organizacional

As mudanças organizacionais, para serem efetivas, devem se realizar no âmbito da cultura organizacional. Muitos estudos sobre a cultura organizacional vêm sendo feitos e começam a despontar a partir dos anos 1970.

Na concepção de Martin e Frost (1996), o conceito de cultura pode ser definido em termos de três categorias: integração, diferenciação e fragmentação. A hipótese integracionista sustenta que a cultura organizacional

poderia ser um monólito unitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecidas e compartilhadas por todos os empregados, num consenso que envolveria toda a organização. Neste sentido, as mudanças culturais são conceituadas como uma transformação cultural de toda a organização, de modo que uma antiga configuração pode ser substituída por uma nova.

Já na perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária, ela é vista como uma conexão (*nexus*) onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõem e se abrigam, dentro das fronteiras permeáveis da organização. Aqui, as mudanças organizacionais deveriam realizar-se no âmbito de uma ou mais subculturas; a proporção das alterações tenderia a ser maior e as inovações seriam deflagradas, principalmente, pelas pressões exercidas pelo ambiente. Por fim, na perspectiva da fragmentação, as relações entre as manifestações da cultura são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. No entanto, essas três perspectivas podem ser consideradas como tipos ideais dificilmente encontráveis, na realidade das empresas, em suas formas puras.

Mintzberg *et al.* (2000) mencionam que a cultura foi descoberta em administração nos anos 1980, graças ao sucesso das corporações japonesas. No entendimento de Schein (1991) *apud* Fleury *et al.* (1996, p.20):

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Srour (1998, p.175), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Srour (1998) afirma que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor:

assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 1998, p.168).

Para Mintzberg *et al.* (2000, p.195), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau em que ela ilude a consciência.

Segundo Fleury (1991), a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Esse núcleo de crenças e pressupostos é manifesto nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. Seria muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização. No entanto, qualquer estratégia para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ações tanto no nível das crenças básicas como no de suas manifestações.

Nesse contexto, o estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para daí se desenvolverem planos, programas e projetos efetivos de comunicação e mudança, integrados ao planejamento estratégico da organização. Neste sentido, comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o “ajuste” para todo o sistema organizacional.

Assim, cultura, comunicação e mudanças são elementos concomitantemente presentes na realidade das organizações. Para Marchiori (1999), a cultura se forma por meio dos grupos e da personalidade da

organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas pelos seus elementos. A partir do momento em que o grupo passa a agir automaticamente, a cultura está enraizada e incorporada. A comunicação é a fase fundamental neste processo, já que só é possível formar uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, criando um ambiente propício para a aceitação e efetivação das mudanças.

Considerações finais

Planejadas ou emergentes, as mudanças estão presentes no cotidiano da sociedade e das organizações e não podem ser desconsideradas. Neste sentido, buscar compreender o processo de mudança e os elementos facilitadores para que esta aconteça de forma efetiva é essencial no âmbito da academia e do ambiente organizacional.

A comunicação é um dos principais elementos que aparecem como restrição aos processos de mudança e que, ao contrário, pode ser também um elemento facilitador e determinante da efetividade desses processos. Um sistema de comunicação interna desenvolvido e implementado de forma aderente às políticas e às estratégias da organização torna-se importante, considerando que gerir o conhecimento de uma organização significa diferenciá-la pelo que ela sabe executar e pela maneira como emprega essa sabedoria.

A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura organizacional. Ela não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenizar os diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa. Os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura por meio de seus hábitos e atitudes, estando o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, mostrando, na verdade, os valores e as crenças organizacionais. Desse modo, a comunicação é o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional. É pela análise da comunicação em uma empresa que se apreende o pensar e o sentir dessa organização. Além disso, acompanhar as inovações é uma necessidade, porém as organizações obterão melhores resultados se levarem em conta o ser humano envolvido nos processos de trabalho e em contato com o ambiente no qual está inserido.

Nesse novo cenário, onde se convive com a certeza da mudança, os questionamentos sobre mudar ou não mudar começam a perder força, pois o que realmente está em questão é a compreensão dos processos que a sustentam. Também estão em pauta as restrições que dificultam ou impedem que as mudanças ocorram, os motivos das resistências e o estudo dos elementos que levam ao seu sucesso. O convite que se faz é o de pensar a comunicação como um facilitador da mudança organizacional, sendo esta entendida como o processo de transformação da cultura organizacional.

- Recebido em: 10/02/2008
- Aprovado em: 13/08/2008

Referências

- CUNHA, Miguel Pina. **As duas faces da mudança organizacional**: planejada e emergente. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2002.
- DRUCKER, Peter. **The essential Drucker**. New York: Harperbusiness, 2001.
- FERREIRA, J. M. *et al.* **Psicossociologia das organizações**. [Portugal]: McGraw-Hill, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Diana, 1991.
- KAUFMAN, Herbert. **The limit of organization**. London: Transation Publishers, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Org.). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCH, James G. Footnotes to organizational change, **Administrative science quartely**, Ithaca, NY, v.26, n.4, p.563-577, Dec. 1981.
- MARCHIORI, R. M. Comunicação e cultura organizacional: criando e formando as organizações. **Jornal Espaço**, Londrina: UEL. Escrit. Relações Públicas, 1999.
- MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996. p.599-621.
- MENDONÇA, José Ricardo Costa de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia Maria Vieira. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. In: Encontro da ANPAD, n.23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais do XXIII Encontro da ANPAD**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-Rom
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, A. B. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PEREIRA, M. J. L. de B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Ed.). **Reengenharia ou readministração?** Porto Alegre: AGE, 1994. p.108-159.
- ROBBINS. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2003.
- RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em : nov. 2005.
- SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture, **Sloan Management Review**, Boulder, CO , v. 25, p. 3-16, Winter 1984; e em How culture forms, develops and changes. In: FREITAS, M. E . **Cultura organizacional**. São Paulo: Makronl, 1991.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ULRICH, D. A new mandate for human resources, **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 76, n. 1, p.124-134, Jan./Feb.1998.
- WECHSLER, S. M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. Campinas: Psy, 1993.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development, **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, CA, n.50, p.361-386, Feb.1999.
- WIGAND, R. T. Communication network analisys: history and overview. In: GOLDHABER, Gerald; BARNETT, George (Org.). **Handbook of organizational communication**. Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1992.
- WILSON, David C. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. London: Routledge, 1992.

