



Mudança cultural e a *responsabilidade* das Relações Públicas

Marlene Regina Marchiori

- Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação pela USP, com atuação na área de Cultura Organizacional e Comunicação Interna
- Bacharel em Administração de Empresas pela UEL
- Professora da Universidade Estadual de Londrina - PR
- Sócia Proprietária da March Comunicação & Marketing, desde 1992
- marlene.march@sercomtel.com.br

Resumo

Este artigo aborda questões relativas ao processo de mudança cultural em organizações, demonstrando que muito se tem falado a respeito da performance organizacional. Entende-se que uma mudança só é efetiva a partir do momento em que se trabalhe na essência, nos valores, na forma de relacionamento das pessoas, e isto exige comunicação. Portanto, afirma-se que as Relações Públicas devem ser praticadas de forma estratégica por representarem um processo de intervenção na cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: PERFORMANCE ORGANIZACIONAL • MUDANÇA CULTURAL • RELAÇÕES PÚBLICAS

Abstract

This work discusses issues related to the process of cultural change in organizations, to demonstrate that a lot has currently been said about organizational performance. Changes are seen as effective only when they affect the essence, the values, and the way human relationships take place, and to make this happen, communication is fundamental. Thus, this study stresses the role of Public Relations in intervening strategically in the culture of organizations.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL PERFORMANCE • CULTURAL CHANGE • PUBLIC RELATIONS

Resumen

Este artículo discute cuestiones relacionadas al proceso de cambio cultural en las organizaciones, mostrando que mucho se discute sobre el desempeño organizacional. Considera que el cambio sólo es efectivo si se trabaja en la esencia, en los valores y en las formas de relación de las personas, y ello exige comunicación. Por lo tanto, se afirma que la práctica de las Relaciones Públicas debe ser realizada de forma estratégica por corresponder a un proceso de intervención en la cultura de la organización.

PALABRAS CLAVE: DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL • CAMBIO CULTURAL • RELACIONES PÚBLICAS

Muito se tem falado sobre mudança nas organizações. O sentido empregado refere-se a questões de adaptabilidade às novas circunstâncias, sejam elas externas ou internas, e também à própria inovação, o que depende basicamente da forma de agir da empresa. Especificamente no que tange ao aspecto da mudança cultural, muitas teorias e análises surgiram em decorrência do discurso relativo à “performance” organizacional. Ou seja: como tornar minha empresa mais competitiva? Como atingir melhores resultados? Quais aspectos devem ser reconsiderados na minha estrutura? Como trabalhar com as pessoas? Uma cultura forte proporciona “performance”? Estas questões, entre outras, marcaram o início de um despertar para a cultura das organizações. Acreditamos que foi com o espírito de buscar a máxima produtividade, uma empresa forte, que os estudos relacionando “performance” com a Cultura Organizacional surgiram nos Estados Unidos da América.

Mesmo que se considere apenas o aspecto da mudança para maior performance empresarial, a administração das mudanças implica necessariamente uma mudança cultural – presente em qualquer contexto organizacional. Esta é a razão principal para a consideração das concepções teóricas enfocadas somadas às explicações de como a análise da cultura, presente na antropologia social, influenciou o discurso dos negócios. “Performance” pode ser entendida como uma narrativa sobre conquistas em dois contextos: microaspecto e macroaspecto. No microaspecto, a “performance” refere-se às histórias de sucesso de uma determinada organização em termos de crescimento de mercado ou benefícios gerados para a comunidade. No macroaspecto, ela engloba os discursos na economia, política e progresso. A análise aqui direciona-se para o micro-nível das organizações.

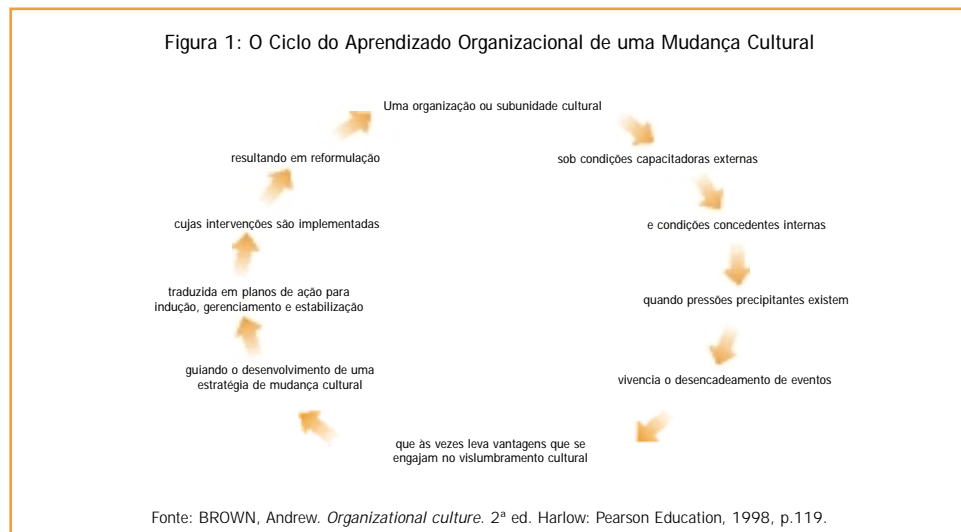
As histórias de “performance” criam contextos, formulam unidades de significado e proporcionam ação em uma particular direção. Isso com certeza ajuda a organização a entender o sentido de suas atividades, as razões para continuar produzindo. Talvez esta seja a justificativa para a presença deste discurso nas organizações – a busca da “performance” organizacional. O conceito de “performance” engloba ação, significado, construção, caráter e consciência, envolvendo a formação de um senso de identidade e realidade organizacional. É marcada pelo que pode ser entendido como um maior desenvolvimento da organização, ou seja, o resultado de sua atividade em razão dos objetivos determinados – sinônimo de eficiência e efetividade das empresas. A “performance” organizacional, sem sombra de dúvida, pertence à realidade da vida organizacional.

Na vida organizacional, um dos aspectos que tem chamado a atenção de diversos autores é a necessidade de planejar e administrar mudanças. Alguns autores da área de Cultura Organizacional chegam a dirigir suas análises para esta área de conhecimento. Sabemos que qualquer decisão sobre mudança da estratégia na organização exige um processo de planejamento para sua administração. Este processo possibilita a modificação da organização, e não observar estas questões pode acarretar danos irreversíveis para a mudança proposta. Essa idéia, na visão de Collins (1998, p. 2), tem direcionado o crescimento do desenvolvimento de intervenções, que dinamizam as habilidades dos gerentes na área de gerenciamento de mudanças. Além disso, tem causado um crescimento na atividade de consultoria.

A tentativa de mudança da cultura sem mudança da estrutura não é efetiva. Anthony (*apud* Alvesson, 1993, p.98) salienta:

“... cultura emerge da história, tem suas raízes na prática, sustentada pelas estruturas e torna-se habitual e conseqüentemente inconsciente e impensada – em função do resultado de rotinas de repetitivo comportamento. O relacionamento entre cultura e estrutura é tão próximo que muitas das mudanças em relação à cultura estão submersas imperceptivelmente nas descrições da estrutura”.

Mas estrutura não é a única consideração necessária na prática desse processo. O modelo de Lundberg, apresentado por Brown (1998, p.119), pressupõe a existência de uma forte congruência entre a organização e seus domínios para que a mudança seja necessária. O autor apresenta um modelo cíclico para a mudança, como se pode observar na Figura 1.



A concepção de Lundberg (*apud* Brown, 1998, p.119) demonstra um processo de mudança para a cultura de uma organização ou para subculturas, o que é perfeitamente entendido no discurso das organizações, tornando a condição atual da análise da mudança cultural extremamente complexa. O ciclo proposto pelo autor demonstra as diversas fases que são necessárias para uma mudança cultural e, neste processo, quatro condições internas devem ser observadas para que a mudança seja efetiva: recursos suficientes para a mudança; senso coletivo das pessoas desejando a mudança; um time de liderança estável com estratégia, visão, poder e habilidades em comunicação para guiar a transição cultural.

Em um processo de mudança é fundamental a definição da forma de socialização dos indivíduos, principalmente considerando-se a existência de conflitos que estarão surgindo naturalmente por causa do contexto vivenciado pela organização, os quais deverão ser trabalhados, para a efetividade desse processo. Afinal, ninguém deseja que uma mudança não tenha continuidade.

Portanto, precisamos trabalhar na essência, no fundamento das relações, para que as pessoas possam envolver-se com a mudança proposta. Consideramos que o conjunto de ações em termos de estrutura e pessoas é que proporciona um dos grandes meios para atingir a mudança. O plano a ser criado deve atentar para o delineamento das várias e diferentes influências e orientações que ocorrem nas organizações e como esses fatores provocam impacto na interpretação destes eventos.

Noções de cultura e mudança cultural ocuparam um papel central na discussão da administração de recursos humanos. Conforme apontado por Graham (*apud* Collins, 1998, p.101): “*gerentes devem reorganizar as formas organizacionais para que possam desenvolver relações individualizadas e de alta confiança com seus subordinados*”. Esta concepção leva a uma mudança da ação de recursos humanos nas organizações principalmente no que se refere aos aspectos do comprometimento, qualidade e flexibilidade, dimensões sugeridas por Collins (1998, p.105).

Comprometimento exige uma nova forma de administrar não baseada na teoria mecanicista de supervisão e controle. A qualidade reflete na capacidade de inovar no processo de produção que garanta uma maior qualidade do produto, o que conseqüentemente exige maior flexibilidade, uma vez que os funcionários conduzirão suas atividades de forma diferente. Esta flexibilidade ataca a burocracia rígida, enfatizando o risco. Talvez o aspecto mais confuso da flexibilidade seja o impacto no caráter pessoal. O significado de caráter é entendido como:

“... o valor ético que damos aos nossos próprios desejos e a nossas relações com os outros. Horace escreve que o caráter de um homem depende de suas conexões com o mundo. Neste sentido, ‘caráter’ é mais um termo abrangente do que o uso mais moderno do termo ‘personalidade’, que diz respeito a desejos e sentimentos que podem se manis-

tar, testemunhados por um outro alguém. O caráter particularmente enfoca o aspecto a longo prazo de nossa experiência emocional”. (Sennett, 1999, p.10)

Caráter é então expresso pela lealdade e comprometimento mútuo, ou por perseguir objetivos a longo prazo ou pela prática de esperar gratificação por causa de um resultado futuro. Além da confusão de sentimentos por que todos passam num momento particular, as pessoas estão em busca de resguardar ou sustentar algo – esses sentimentos sustentáveis servem o caráter. Caráter, em resumo, diz respeito aos tratamentos pessoais valorizados no interior de cada pessoa que se espera sejam valorizados pelos outros. Todas estas questões do caráter tratadas entram em choque com o discurso da nova economia, pois, como pode haver objetivos a longo prazo, quando a economia está exigindo objetivos a curto prazo? Como lealdade e comprometimento podem ser sustentados em instituições que estão constantemente sendo alteradas?

Na nossa visão, a busca de comprometimento dos funcionários é uma atitude desafiadora que envolve a empresa como um todo. Percebemos claramente a influência do conceito de mudança da cultura de determinada organização, já que somente atuando sobre os valores, atitudes e opiniões/convicções é que podemos alcançar o comprometimento dos administradores e seus funcionários. Isso não quer dizer que todos terão um pensamento único, porquanto sabemos que trabalhar com valores, crenças e atitudes exige um entendimento do contexto da organização e de como buscar a mudança nesse aspecto. Uma mudança tem que ser mais do que aceita e entendida para que tenha sustentabilidade.

Valores são intimamente conectados com códigos de moral e ética, e determinam o que as pessoas pensam que deveriam fazer como obrigação moral. Crenças, por outro lado, referem-se ao que as pessoas pensam ser verdade ou não. Atitudes conectam crenças e valores com sentimentos. Brown (1998, p.26) afirma: *“uma atitude pode ser entendida como uma predisposição aprendida para responder consistentemente a favor ou contra uma determinada coisa ou idéia. Atitudes, portanto, envolvem avaliações baseadas em sentimentos”*.

Além disso, não podemos desconsiderar que o talento e a criatividade dos trabalhadores vêm sendo considerados uma ferramenta competitiva para as organizações, o que necessariamente reflete na mudança da concepção da empresa. Aqui, destacamos a tendência de crescimento do treinamento das habilidades de cada indivíduo – o que traz maior profissionalização e uma empresa mais preparada – na qual somente a vontade e o gosto pelo desenvolvimento da atividade de cada funcionário pode gerar uma empresa com maior comprometimento dos indivíduos. Uma série de fatores poderia ser trabalhada em relação ao comprometimento.

Na realidade, a mudança só é válida quando se modifica o espírito e as atitudes da organização, os conceitos e os valores que informam a ação. Esta forma de visualizar a



mudança deve nascer no processo de gerenciamento das organizações. Se uma mudança real necessita acontecer, ela deve ocorrer no nível cultural para que tenha efetividade. Kanter (*apud* Fincham; Rhodes, 1992, p.406) apresenta uma análise de cultura e racionalidade formal, salientando que as organizações necessitam ser conscientes delas como cultura e não somente como um sistema técnico:

“... neste sentido a cultura ajuda a resolver o dilema da burocracia: o fato de procedimentos formais serem necessários para a integridade e planejamento do negócio, mas ao mesmo tempo isto paralisa autonomia e inovação [...] mas cultura pode manter a burocracia à distância. Quanto mais forte a cultura corporativa, menor a necessidade para detalhamento dos processos e regras, porque a cultura em si dirige a ação dos funcionários.”

Esta consideração questiona a racionalidade com que as organizações vêm sendo conduzidas, visto ser necessário que as coisas aconteçam de uma forma mais natural, não impostas, não totalmente administradas. As pessoas, conforme experimentam, vão aprovando ou desaprovando determinados valores; não há mais como “obrigar” indivíduos a participar, como se estes fossem alienados. Eles entendem e se tornam cada vez mais exigentes.

Este é o mundo que está existindo fora das organizações, e as pessoas ao entrarem em um ambiente de trabalho trazem consigo determinados aspectos que externamente são valorizados. Não há mais como forçar uma decisão. É preciso que as organizações – mesmo aquelas que continuam a ser administradas por processos altamente racionais – entendam isso. Parece-nos que o emocional começa a prevalecer na condução dos negócios, o que nos leva a concluir que uma organização deve ser analisada muito mais pelos seus processos do que pela estrutura. Ou seja, a estrutura existe, mas não mais determina a forma de condução de uma empresa. São sim os processos existentes que determinam e estimulam a organização, os administradores e os funcionários a conviver e terem a possibilidade de modificar seus comportamentos. Mais do que isso, uma mudança só se efetiva a partir do momento em que esteja incorporada, presente, entendida e aceita pelos empregados, e isto exige comunicação.

Falamos sobre mudança e “performance” oferece uma dinâmica que, a todo momento, está-se alterando. Neste contexto, novos valores vão sendo incorporados, novos comportamentos observados, novas atitudes trabalhadas e, conseqüentemente, os processos de relacionamento vão sendo alterados. Isso é dinâmica, isso é uma organização viva. Ninguém permanece inalterado sem visualizar novos processos, novos desafios, novas conquistas; isso faz parte da natureza humana. E se organização é um processo também humano, não há como nos dissociarmos desta realidade. É preciso, sim, encontrar formas para seu entendimento e justificativa.



Precisamos interessar-nos pelas pessoas. Esse pensamento não coaduna com o passado, quando, para ter uma empresa, era necessário simplesmente saber fazer algo. Manusear e manipular eram ações vistas como normais. Hoje, as questões concentram-se em “comunicar e se relacionar”, uma extraordinária mudança de visão do empreendimento na qual, na realidade, as habilidades técnicas passaram a ser substituídas pelas habilidades humanas. É fundamental que se conheça a natureza humana, proposta por Schein (1992), para poder estabelecer relacionamentos com os diferentes públicos. Esta talvez seja uma das principais respostas para profissionais que buscam a solidificação das relações junto aos públicos de uma organização.

É mister termos em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, por meio da expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou seja, por meio de seus relacionamentos. Atuarmos diretamente nos relacionamentos exige uma mudança cultural. É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, as quais atribuem significado para as experiências organizacionais.

Collins (1998, p.126) faz uma interessante observação em relação à organização, à cultura e às pessoas:

“Culturas são historicamente desenvolvidas, socialmente mantidas e interpretadas individualmente. A noção, então, que administradores podem re-redigir a história, impingir sua influência sobre os grupos e, no fim do dia, mudar crenças e atitudes que as pessoas têm sobre suas vidas, seus estilos de vida, simplesmente se reduz a uma crenças [...]. Qualquer modelo que afirme que os administradores podem efetivamente administrar cultura, podem mudar o modo como as pessoas pensam e agem, deve, portanto, ser visto academicamente como super-socializado e socialmente, como um tanto arrogante [...]. Organizações não são povoadas por trabalhadores que naturalmente compartilham de um consenso. Muito pelo contrário, as pessoas aderem, com maior ou menor intensidade, a seu próprio sistema de valor [...]. Administradores não podem simplesmente impor suas idéias e vontade aos outros, nem no gerenciamento nem na força de trabalho em geral.”

Esta reflexão combate a idéia de que administradores podem simplesmente impor suas idéias para seus funcionários. Há que existir um entendimento do que se quer dos funcionários e – por que não dizer – concordância com o pensamento da alta administração por parte deste mesmo grupo para que as ações possam fluir naturalmente. É desta forma que visualizamos a incorporação de novas idéias e atitudes requeridas para isso. Não há como apenas impor idéias; elas não terão como se manter se não houver envolvimento e credibilidade por parte dos funcionários.

A afirmação supracitada exige uma alteração na forma de alguns administradores conduzirem seus negócios e pode ter forte atuação da área de Relações Públicas no sen-

tido de trabalhar de forma estratégica junto à alta administração, pois esta nova atitude requer uma conscientização nos relacionamentos organizacionais internos, ou seja, entre administradores e funcionários.

A experiência em organizações tem demonstrado que muitas delas possuem pensamentos e ações que impressionam por seus esforços, mas que se tornam menos que impressionantes em seus efeitos. É preciso atenção para este aspecto que naturalmente influencia a credibilidade do indivíduo para a organização.

O objetivo maior de uma descrição da cultura é resolver, representar e contextualmente explicar os significados que os seres humanos criam para eles próprios por meio da interação social. Watson (2001, p.xviii) assevera:

“Todo indivíduo que se envolve no trabalho gerencial terá que se engajar na busca de sua própria maneira de realizar o trabalho. Ele fará sua busca em vista das determinadas circunstâncias organizacionais de seu emprego. Fará sua busca levando em conta seus próprios valores e auto-identidade. E fará sua busca com base nas obrigações e compromissos assumidos junto a seus parceiros, sua família e sua comunidade. Assim é gerenciamento. Assim é a vida.”

Isso demonstra comprometimento, consciência. Quanto mais articulado é um sistema, maior é a maturidade da organização – mais forte e maior deve ser o núcleo para que resulte em uma mudança no nível de sistema. Para isso é preciso trabalhar a cultura organizacional e a comunicação para mudança e crescimento, comprometimento e atitude da empresa com seus públicos para a construção de credibilidade. Todo e qualquer processo de mudança organizacional deve incluir não só mudança nas estruturas e processos, mas também mudança na cultura corporativa.

Uma mudança cultural só é válida quando se modifica o espírito e as atitudes da organização, os conceitos e os valores que informam a ação. Esta forma de visualizar a mudança deve nascer do processo de gerenciamento das organizações.

Concluimos que uma mudança só é efetiva quando está incorporada, presente, entendida e aceita pelos funcionários, e isto exige comunicação. Eisenberg e Riley (2001) refletem sobre a responsabilidade da atividade do profissional de Relações Públicas e lançam uma nova realidade: “... *nós precisamos entender que nosso trabalho tornou-se parte do fenômeno cultural que estamos estudando e nós estamos, em parte, reflexivamente criando o futuro das organizações*”. Esta realidade, sem sombra de dúvida, traduz-se para nós, profissionais da área, em novo enfoque: ver Relações Públicas como um processo de intervenção na cultura organizacional.

Bibliografia

ALVESSON, Mats. *Cultural perspectives on organisations*. London: Cambridge University Press, 1993.

BROWN, Andrew. *Organisational culture*. 2ª ed. London: Pearson Education, 1998, p.318.

COLLINS, David. *Organisational change: sociological perspectives*. London: Routledge, 1998, p.214.

EISENBERG, E., RILEY, P. Organizational culture. In JABLON, F. M., PUTNAM, Linda L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. London: Sage, 2001, p.291-322.

FINCHAM, Robin, RHODES, Peter S. *The individual, work and organisation: behavioural studies for business and management*. 2ª ed. Oxford: Oxford University Press, 1992, p.485.

SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1992.

SENNETT, Richard. Growth and failure: the new political economy and its culture. In FEATHERSTONE, Mike; LASH, Scott. *Spaces of culture: city, nation, world*. London: Sage, 1999, p.14-26.

WATSON, Tony J. *In search of management: culture, chaos and control in managerial work*. Revised Edition. United Kingdom: Thomson Learning, 2001, p.242.

