

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

"A RELAÇÃO ENTRE PERCEPÇÕES E COMUNICAÇÃO
INTERNA EM ORGANIZAÇÕES EM MUDANÇA"

por

ANA MARIA EIRÔA DA FONSEGA

Professora Orientadora:

EDI MADALENA FRACASSO

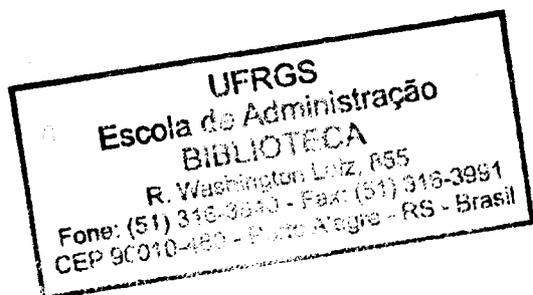
Área de concentração:

RECURSOS HUMANOS

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração - da Uni-
versidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito parcial a obtenção do tí-
tulo de mestre

Porto Alegre

1991



BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Edi Madalena Fracasso (Orientadora)

Prof. Mestre Paulo César Delayti Motta

Prof. Dr. Roberto Costa Fachin

Profª Drª Lícia Soares de Souza

Ao Antônio, à Fernanda e ao Daniel

AGRADECIMENTOS

À Professora Edela Lanzer Pereira de Souza, orientadora inicial dessa dissertação, pela persistente dedicação que tanto ajudou no desenvolvimento desta pesquisa;

À Professora Edi M. Fracasso, orientadora responsável no final deste estudo, pela sua disponibilidade em facultar a prossecução da pesquisa;

À Fernanda, minha filha, que possibilitou liberdade de meu tempo disponível;

Ao Antônio, que tanto me incentivou.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO	12
2	DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO.....	17
2.1	Fase Anterior à Fusão.....	19
2.2	Fase Posterior à Fusão	24
2.3	O Problema	27
3	OBJETIVOS	29
4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	30
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
5.1	Percepção	32
5.2	Comunicação	43
5.3	Mudança	55
5.4	Conclusão	64
6	MÉTODO.....	66
6.1	Método e Instrumentos.....	66
6.2	Amostra	68
6.3	Procedimentos	70
7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	72
7.1	Percepção dos Chefes.....	72
7.1.1	Auto-imagem das Organizações Prima e Nullis....	75

7.1.2	Imagem da Outra organização	76
7.1.3	Imagens Predominantes	77
7.1.4	Fatores Intervenientes no Processo de Fusão...	83
7.2	Comunicação dos Chefes.....	85
7.2.1	Principais Características do Processo de Comunicação em Fusus.....	93
7.2.2	Comunicação como Reflexo das Percepções Explicadas.....	99
7.3	Conseqüências da Fusão.....	107
8	CONCLUSÕES	118
8.1	Situação Anterior à Fusão.....	119
8.2	A Fusão	130
9	HIPÓTESES À GUIA DE CONCLUSÕES.	133
10	RECOMENDAÇÕES.....	138
	ANEXOS	151
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160

A N E X O S

Anexo A - Organograma de Prima.....	152
Anexo B - Organograma de Nullis.....	153
Anexo C - Organograma de Fusus.....	154
Anexo D - Questionário Aplicado em Prima.....	155
Anexo E - Questionário Aplicado em Nullis.....	156
Anexo F - Tabelas.....	157

RESUMO

Em duas organizações públicas, que posteriormente foram fundidas em uma só, são analisadas as relações entre: as percepções dos chefes sobre suas organizações e sobre a fusão; e o processo de comunicação interna na organização resultante

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

A coleta de dados foi desenvolvida em dois momentos, com diferentes técnicas. Antes da fusão, através de questionários, foram coletados dados relativos às percepções dos chefes. Após a fusão, através da observação participante, foram coletados dados sobre o processo de comunicação.

A análise das percepções e do processo de comunicação permitiu constatar relações como: a percepção de objetivos comuns facilitou a comunicação enquanto a percepção de problemas relacionados a poder e à integração dificultou. Os conflitos não solucionados antes da fusão, agravaram-se na nova organização, originando barreiras de comunicação, como informações distorcidas, restritas e censuradas.

O estudo mostra que em épocas de mudança, as peculiaridades de cada organização são reforçadas pela forma como os in-

divíduos envolvidos encaram as transformações e como delas participam. Portanto, não existe uma fórmula única que permita estabelecer a melhor estratégia de comunicação, ampla ou restrita, para enfrentar as transformações. O estudo encerra-se com hipóteses e recomendações para serem questionadas, avaliadas e verificadas em outras situações de mudança organizacional.

ABSTRACT.

In two public organizations which were to be merged, this study analyses the relationships between: the perceptions of the organization heads about their own organizations and about the future merging, were analysed as well the resulting internal communication process in the new organization.

Using a theoretical framework based on the literature about perception, communication and organizational change, this exploratory study aims to raise issues and hypotheses to be verified in future studies.

Data collection was made in two moments, with different techniques. Before the merging, questionnaires were applied to the heads in order to collect their perceptions. After the merging, through participant-observation, the data about the communication process was collected. The analyses of perceptions and the communication process allowed the identification of relations such as the following: the perception of common organizational objectives facilitated the communication, while the perception of problems related to power and to integration made the communication more difficult. Unresolved conflicts identified before the merging were also present in the new organization thus resulting in communication barriers such as distorted, restricted and censored

information.

The study shows that while undergoing through merging process the peculiarities of each organization are reinforced by the perceptions of the individuals involved and by the degree of their participation in the process. Therefore, there is not one communication strategy suitable to all organizations. The study ends by presenting a set of hypotheses and recommendations to be questioned, evaluated and tested in other situations of organizational change.

1 INTRODUÇÃO

A extinção de uma organização e a incorporação de seu pessoal e acervo a outra, gerando uma terceira organização é um processo de mudança organizacional que ocorre em todos os níveis de administração pública (municipal, estadual e federal) cada vez com maior freqüência.

A justificativa, para a extinção, incorporação ou fusão de órgãos, é a "racionalização" que deverá resultar em redução de custos e melhores serviços. Representa a expressão concreta de que o governo está realizando "Reforma Administrativa" e tem impacto na imprensa e na coletividade em geral.

Além disso, é aparentemente fácil de realizar, pois basta um decreto ou medida provisória para que o processo tenha andamento. Entretanto, a efetiva fusão de duas organizações ocorre num prazo bem mais longo do que a aparente instantaneidade do ato oficial faz supor. Durante muito tempo, a prioridade será a nova estrutura organizacional e, conseqüentemente, a nova estrutura de poder, ficando os objetivos de redução de custos e melhores serviços em segundo plano.

A administração do processo de mudança, envolvendo a totalidade da organização, fica prejudicada e restrita devido a lutas que ocorrem nas relações de poder. Os recursos humanos, que poderiam ter significativa atuação nas transformações, fi-

cam relegados a um terceiro plano, aliados do processo decisório e das informações necessárias. Os conflitos interpessoais e interdepartamentais passam a dominar o cenário das organizações, impedindo a efetividade da implantação de mudanças. A insatisfação, a desmotivação, a alienação, a acomodação tornam-se características do desempenho individual.

Aproveitando a experiência vivenciada como funcionária de uma organização pública em processo de fusão, a autora buscou, através deste estudo exploratório, atender às exigências de um trabalho de dissertação do curso de mestrado em administração. Tal vivência possibilitou analisar atitudes e comportamentos dos funcionários, antes, durante e depois da fusão organizacional.

Sobretudo por deterem maior vínculo com as abaladas estruturas de poder, os chefes intermediários foram definidos como amostra deste estudo. Além do vínculo empregatício, eles detinham função gratificada nas duas organizações que entrariam em processo de fusão. Atuando como difusor dos fluxos de informações descendente, ascendente e horizontal, o grupo de chefes exerce influências sobre a totalidade do ambiente organizacional. Os chefes poderiam exercer o papel de agentes de mudança.

A questão era descobrir se a maneira como estes chefes percebiam as organizações e a fusão proposta teria influência no processo de comunicação da organização resultante. A relação

recíproca entre percepção e comunicação adquire importância pela influência que exerce no destino da implantação de mudanças. Estas são implementadas através de políticas e estratégias de comunicação que envolvem todos os membros organizacionais. Ao se comunicarem, os indivíduos emitem e recebem informações que são influenciadas por suas percepções; e estas, por sua vez, sofrem influência da comunicação, responsável pela interação do indivíduo em sua organização. Portanto, analisar as relações entre as percepções dos chefes e o processo de comunicação interna que se estabeleceu na organização resultante tornou-se o objetivo deste estudo.

Envolvendo, inicialmente, duas organizações públicas do Estado do Rio Grande do Sul, que passaram por um processo de fusão em 1983, esta pesquisa abrangeu, em fase posterior, a organização resultante dessa fusão. Numa primeira fase, foram analisadas as percepções dos chefes de duas organizações que seriam fundidas. Na seguinte fase, foram estudadas as características do processo de comunicação dos chefes, após a fusão, na organização resultante.

As percepções a que se refere este estudo foram coletadas através de um questionário estruturado, aplicado a todos os chefes de nível intermediário que atuavam na sede das duas organizações que seriam fundidas imediatamente. As percepções levantadas dizem respeito à imagem que os chefes tinham sobre a

organização da qual faziam parte e sobre a outra organização à qual iriam se unir e, ainda, a que fatores eram percebidos como facilitadores e não facilitadores do processo de mudança a ser implantado. As respostas dos chefes, após análise de conteúdo, foram classificadas em categorias de percepções utilizadas por Bennis(1972) em seus estudos que abrangiam comunicação e percepção em organizações em mudança.

Três dias após a aplicação do questionário destinado às chefias, aconteceu a fusão física, através da qual os funcionários da organização extinta foram transferidos para a outra organização. O processo de comunicação interna passou a ser estudado, através da observação participante e de entrevistas informais, a partir desse momento e durante o período de um ano.

Na organização resultante do processo de fusão, tipos, fluxos, barreiras e problemas de comunicação foram analisados, sobretudo aqueles que envolviam chefes lotados na sede.

No capítulo intitulado "Definição da situação", estão descritas características das duas organizações, na fase que antecedeu a fusão -Prima e Nullis*. E constam, também, características da organização resultante - "Fusus" - na fase posterior à fusão; bem como a definição do problema. Em seguida, os

* Por não ter sido autorizada a identificação dos nomes, as organizações visadas recebem neste estudo as denominações de Prima, Nullis e Fusus.

objetivos e o estudo estão delimitados. No capítulo dedicado à fundamentação teórica, são apresentados os estudos sobre percepção, comunicação e mudança que orientam a análise dos dados-coletados. No capítulo seguinte, são descritos os métodos, os instrumentos, a amostra e os procedimentos utilizados nesta pesquisa. Em seguida, sob o título "Análise e interpretação dos Dados", são analisados os dados colhidos de acordo com interpretações teóricas diversas.

Os capítulos finais são dedicados às conclusões, hipóteses e recomendações. Pelo seu caráter exploratório, este estudo não se caracteriza como conclusivo. Representa um primeiro passo para o desenvolvimento de pesquisas posteriores. Portanto, o capítulo intitulado conclusões consta de uma síntese do estudo nas organizações envolvidas, sem pretender generalizar. As relações entre os fenômenos aqui analisados possibilitaram levantar, no final, hipóteses que poderão orientar pesquisas posteriores e, ainda, recomendações à administração de organizações em mudanças.

2 DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO

Este estudo foi iniciado em meados de 1983, quando foram efetuadas algumas modificações na administração do governo do Estado do Rio Grande do Sul, por iniciativa do governador empossado no mês de março daquele ano. Devido a dificuldades de ordem econômica, a política governamental voltava-se para a contenção de despesas em todas as instituições relacionadas, direta ou indiretamente, ao setor público. Alguns órgãos deveriam ser extintos, outros seriam fundidos, com o intuito de diminuir os gastos públicos.

As organizações que nesta pesquisa denominamos Prima e Nullis eram duas fundações da administração indireta do governo do Estado, vinculadas à mesma Secretaria de Estado. Sem fins lucrativos e com finalidades sociais voltadas para o atendimento às populações de baixa renda, Prima e Nullis passaram a fazer parte do rol das pretendidas modificações governamentais. Seriam fundidas por terem objetivos sociais semelhantes, o que acarretaria uma economia para os cofres públicos, conforme manifestações do Governo do Estado.

Tais intenções, por parte da administração estadual, chegaram a Prima e a Nullis, pela primeira vez, em 18 de março de 1983, através da imprensa, que esporadicamente passou a divulgar alguma notícia sobre o fato. Através da imprensa e de

boatos que surgiam entre funcionários de ambas as organizações, a perspectiva de futuras mudanças foi se tornando realidade.

Em 28 de Julho de 1983, foram aplicados os questionários deste estudo entre os chefes de Prima e de Nullis, antecipando-se à mudança que iria ocorrer nos próximos dias. Efetivamente, em 29 de Julho de 1983, Nullis foi extinta através de um ato de escritura pública que transferia seu patrimônio ativo e passivo, bem como seus funcionários, para Prima.

A fusão física ocorreu de fato em 31 de Julho de 1983, quando o ex-presidente de Nullis ordenou que o pessoal desta organização se transferisse gradativamente para a sede de Prima. A mudança do pessoal e de seus pertences durou aproximadamente três dias. Em Prima, o ambiente organizacional revelava confusão, desconforto, desordem, insegurança por parte dos funcionários em geral e havia problemas de comunicação e de espaço físico.

Somente em 8 de agosto de 1983, foi publicado, no Diário Oficial do Estado, o decreto nº 31.216, que determinava a fusão entre as duas organizações, através da extinção de Nullis e incorporação* do seu patrimônio ativo e passivo à Prima, justifi-

* Apesar de caracterizar-se "extinção" de uma organização e "incorporação" do seu espólio a outra, o termo empregado de fato durante todo o processo foi "fusão". Levando-se em conta que a mudança foi percebida e comunicada por todos os envolvidos (excetuando o decreto publicado no Diário Oficial) como "fusão", optou-se pelo emprego deste termo para caracterizar a situação.

cada pela "necessidade de minimizar os gastos públicos e maximizar os proventos correspondentes".

Em 17 de agosto de 1983, foi empossada a diretoria da nova organização.

A organização resultante, embora representando em muitos aspectos a continuidade de Prima, é denominada neste estudo, de Fusus, tendo em vista que outro decreto, em 18 de agosto de 1983, alterou o nome de Prima e seus estatutos. Os antigos estatutos de Prima sofreram algumas alterações, visando adequar-se às atividades da organização incorporada. A estrutura foi reformulada visando adaptações das novas atividades na organização Fusus (vide organogramas nos Anexos A, B e C).

Por este estudo compreender dois momentos distintos, a situação foi descrita em duas fases: a fase que antecedeu a fusão, em que os órgãos analisados eram Prima e Nullis e a fase posterior à fusão, quando a organização estudada era Fusus, resultante da fusão, e quando foram colhidas as observações sobre o processo de comunicação.

2.1 Fase Anterior à Fusão

Prima foi a primeira organização criada entre o grupo de órgãos de administração indireta vinculadas a uma secretaria de Estado, datando sua fundação de 1964. No início de sua existên-

cia, era apenas uma instituição repassadora de recursos financeiros, com finalidades sociais. À medida que foi evoluindo, tornou-se uma organização com caráter mais técnico do que financeiro, passando a desempenhar diversas funções de atendimento social às populações de baixa renda. Até o momento da fusão, Prima, além da sede na capital, possuía oito agências em municípios do Estado.

Nulis, fundada em 1975, tinha por finalidade promover o lazer e a recreação da população de baixa renda no Rio Grande do Sul. Além de suas instalações na sede, Nulis contava com 50 agências localizadas em zonas periféricas da região metropolitana de Porto Alegre e em outros municípios gaúchos.

As estruturas hierárquicas de Prima e de Nulis apresentavam semelhanças entre si. Em ambas, havia a presidência, uma diretoria técnica e uma diretoria administrativa, às quais todas as chefias intermediárias eram subordinadas. Nas vésperas da fusão, havia 17 cargos de chefia intermediária na sede de Prima e 20 na sede de Nulis.

Tanto Prima quanto Nulis passavam por muitas interferências políticas em vésperas de eleições. Tais interferências afetavam o trabalho dos seus técnicos, originando descontentamentos e reclamações.

O que interessa salientar aqui, são as conseqüências da pressão das forças políticas externas sobre o poder dos chefes

nas sedes de ambas as organizações. Acostumados, historicamente, por tradição, a "aceitar", mesmo de forma involuntária, as pressões e interferências de figuras políticas influentes, os chefes acomodaram-se a ter um poder decisório individual inexpressivo. Aprenderam a acatar ordens mesmo que absurdas, desde que fossem emanadas de alguém revestido de poder político perante a organização. Como consequência, a cultura organizacional refletia um clima de submissão e desunião no corpo de chefia de ambas as organizações.

A desinformação, existente nas organizações nos momentos antecedentes à fusão, era aliada à competitividade. Nas sedes de Prima e Nullis, havia dois tipos de funcionários: os lotados na área técnica e os lotados na área administrativa. Conforme foi detectado, através de sondagem, em ambas organizações sempre houve falta de integração entre o pessoal das duas áreas. Eram comuns as reclamações de funcionários da área administrativa sobre a forma pejorativa como os funcionários da área técnica se referiam a seus serviços.

Somente em momentos considerados ameaçadores para toda a organização, era possível observar alguma união entre as áreas técnica e administrativa. Um destes momentos ocorreu em março de 1983, após a revelação das primeiras notícias sobre a fusão, quando houve reações e protestos em ambas as organizações. Alguns comentários revelaram que o fato despertou sentimentos de

união nas pessoas antes desunidas, até mesmo entre a área técnica e a área administrativa. O inimigo simbólico passou a ser os funcionários da outra organização à qual iriam se unir.

Funcionários de Prima passaram a manifestar conceitos depreciativos em relação a Nullis, não comumente expressos antes das notícias da fusão. O mesmo ocorreu em Nullis. A notícia da fusão possibilitou que aflorassem as percepções negativas que seus funcionários tinham de Prima com grande intensidade.

Durante os três meses que antecederam a fusão, foram realizadas freqüentes reuniões entre as diretorias, muitas com a presença do assessor jurídico de Prima para formalizar aspectos organizacionais e jurídicos das mudanças a serem efetivadas. Apesar de tratarem sobre a fusão, tais reuniões foram feitas a portas fechadas em ambas as organizações, sem que fossem reveladas informações aos chefes e demais funcionários.

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

A percepção da situação de mudança, em Prima e em Nullis, ocorreu num ambiente impregnado de desinformação, boatos, rumo-

res, censura e sigilo por parte da cúpula administrativa que planejava a fusão. As necessidades de informações não eram supridas, as dúvidas e incertezas acumulavam-se, gerando insegurança e muitos chefes reclamavam por estarem sendo marginalizados do processo decisório em momento tão importante. Qualquer informação parecia trazer algum alento.

A isso aliava-se um comportamento generalizado de resistência à mudança, sobretudo pela forma como esta fora imposta pelo governo do Estado. Ninguém, nem mesmo as diretorias de Prima e Nullis, foi consultado sobre o assunto. Apenas devia-se cumprir ordens. A rejeição às regras impostas era manifestada explicitamente a todo momento pelos funcionários e pela diretoria.

A desinformação e a resistência à mudança provocavam diversos efeitos nas organizações, como lentidão das atividades e desmotivação do pessoal. Indagações e rumores demonstravam a preocupação dos envolvidos com a ameaça de prováveis demissões e de possíveis perdas de gratificações, bem como preocupação com a limitação do espaço físico. Também a probabilidade de cada organização ser extinta era discutida por todos.

Em suma, neste clima de desinformação, insegurança e descontentamento, Fusus foi instalada.

2.2 Fase Posterior à Fusão

Esta fase, neste estudo, compreende o período entre 31 de julho de 1983(fusão de fato) e 31 de julho de 1984.

Os primeiros funcionários a serem transferidos da sede de Nullis para a sede de Prima foram os da área administrativa de Nullis, após terem recebido ordens do presidente desta organização.

Quando os funcionários da área administrativa de Nullis mudaram-se, gradativamente, em pequenos grupos, para um dos andares de Prima, ocupado pela diretoria administrativa desta última organização, foram apresentados como colegas a todos os funcionários da sede, pela unidade de recursos humanos. Depois, durante uma semana, ocorreu a mudança do pessoal da área técnica de Nullis para a sede de Prima.

Houve alguns conflitos acarretados pela ocupação do espaço físico. Os móveis e utensílios ficavam empilhados em alguns setores, impedindo a movimentação das pessoas. Os funcionários amontoavam-se nas salas, buscavam cadeiras e mesas para trabalhar, procuravam informações e espaço físico para legitimar suas presenças. Não sabiam o que fazer. Alguns eram transferidos de sala ou de setor. A maioria demonstrava contrariedade em relação à situação. E persistia o medo da mudança que poderia acarretar a perda do emprego ou do cargo.

Num espaço de oito dias após o início da transferência do pessoal para a sede de Prima, Fusus foi oficializada por decreto governamental, caracterizando-se como pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos.

Fusus manteve os mesmos objetivos de Prima: de assistência e promoção social de grupos populacionais caracterizados pela carência sócio-econômica. Sua atuação técnica continuou sendo desenvolvida de forma direta e indireta. Através de seus técnicos (assistentes sociais, sociólogos, recreacionistas, nutricionistas, etc.), tem atuação direta junto a determinados segmentos populacionais que constituem sua clientela. De forma indireta, busca a integração de diversos recursos sociais das comunidades que atinge ou presta assessoria a instituições, públicas ou privadas, voltadas para a população carente, como prefeituras municipais, associações comunitárias, asilos. Seus recursos financeiros, de origem pública, continuaram a ser repassados pelo governo estadual ou por instituições federais, através de convênios específicos para o desenvolvimento dos programas técnicos tal como era em Prima e em Nullis.

Nove dias após ser decretada a fusão e oficializada Fusus, foi empossada a nova diretoria, designada pelo Governador do Estado. Na presidência foi mantido o ex-presidente de Prima; na diretoria técnica, o ex-presidente de Nullis; e para a diretoria administrativa, foi nomeada uma pessoa jovem, estra-

nha às organizações, militante do partido político que estava no poder. Os desentendimentos e os conflitos entre os membros desta diretoria foram notórios até o final da gestão, tendo influido na distribuição interna do pessoal e na formação de grupos internos inimigos entre si.

A fusão trouxe alterações qualitativas e quantitativas na composição do quadro de funcionários. Quando se compara Fusus com Prima, constata-se que diminuiu a proporção do pessoal de nível técnico, com grau de instrução superior. O quadro de técnicos de Prima que, em 1980, constituía 60% do total de pessoal, passou, em 1983, em Fusus, para 34%. De forma quantitativa, uma organização menor, como Prima, com 298 funcionários e oito agências absorveu uma organização muito maior tanto em número de funcionários(534) quanto em número de agências(50 agências).

Em Fusus, alterações estruturais e de organograma e o conflito entre os membros da diretoria acarretaram demora na distribuição das funções e cargos de chefia. Alguns chefes permaneceram, interinamente, no exercício de suas funções até que fossem distribuídas as novas portarias de nomeação dos cargos, o que ocorreu apenas a partir do sexto mês após a fusão.

O objetivo fundamental da fusão em reduzir despesas através da redução de cargos de chefia, na realidade, não se efetivou. Os cargos de chefia que, na sede de Prima, somavam

17, e, na sede de Nullis, somavam 20, passaram a totalizar 34 em Fusus. Isto significa que com a fusão foram suprimidos apenas três cargos de chefia na sede, além de um cargo de presidente e dois cargos de diretor. Nas agências do interior, o número de cargos manteve-se estável com a fusão.

Sem estar preparada adequadamente, Fusus absorveu um contingente humano muito maior do que Prima, passando a desenvolver novas funções e atividades, tendo necessidade de revitalizar sua estrutura e processos.

2.3 O Problema

Devido às circunstâncias que envolviam a estrutura de poder, abalada pela iminência das mudanças, os chefes representavam o cerne da resistência no momento anterior à fusão. Suas atitudes revelavam total rejeição às modificações.

Pela liderança que exerciam entre os demais funcionários, pelo papel de transmissores e receptores da informação, como agentes principais da comunicação organizacional, os chefes desempenhavam funções cruciais no andamento das transformações. A maneira como percebiam a situação refletia-se no clima de Prima e de Nullis.

Interessava analisar que imagem tais chefes tinham da situação presente e como previam a situação futura. E, ainda,

Interessava analisar as conseqüências dessas percepções no processo de comunicação futura em Fusus.

Apontada, por diversos autores, como elemento estratégico para enfrentar mudanças, a comunicação representava o elo de ligação explícito entre percepção e mudança, passível de avaliar a efetividade das transformações no sistema organizacional.

A preocupação deste estudo concentrou-se em analisar a influência de percepções de pessoas, componentes de uma estrutura de poder, sobre a comunicação e seu papel na mudança organizacional. Percepção e comunicação destacavam-se como variáveis importantes num contexto organizacional em transformação.

3 OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar as relações entre percepções individuais de chefes de duas organizações que entraram em fusão, e o processo de comunicação interna dos chefes da organização resultante.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as percepções sobre a imagem organizacional, positiva e negativa, expressa pelos chefes de Prima e de Nullis.
- Identificar, entre os fatores que facilitariam e que dificultariam a fusão, segundo os chefes de Prima e de Nullis, quais os que persistiram nas situações posteriores em Fusus.
- Identificar e analisar características do processo de comunicação interna dos chefes em Fusus.

4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Neste estudo são enfatizadas variáveis como percepções, valores, atitudes e expectativas dos grupos analisados. Não são consideradas com prioridade as variáveis relativas às estruturas organizacionais de Prima, Nullis ou Fusus nem, tampouco, objetivos ou funções organizacionais.

Fundamentado em dados sobre as percepções de um grupo de chefes, este trabalho apresenta limitações impostas pelo caráter subjetivo inerente ao processamento individual das percepções explicitadas. Conforme Bergamini, (1983, p. 8) "... não existem, dentro do processo perceptivo, estados de pura objetividade, onde se retrata a realidade tal como ela existe em si. Trata-se, com toda a certeza, de um processo subjetivo". Ainda, segundo Hastorf e Polefka (apud Bergamini, 1983), a significação e o sentido que existem na percepção individual derivam de experiências passadas e de intenções atuais, organizadas de forma peculiar pelo indivíduo. As imagens colhidas, neste estudo, significam uma "representação mental carregada de valor afetivo que o indivíduo faz de seu trabalho e da sua empresa" (Reynaud, 1966, p. 68).

O enfoque desta pesquisa é dirigido, sobretudo, para a compreensão dos fenômenos psico-sociais e, conseqüentemente, enfatiza problemas de poder e interação antes de outros proble-

mas inerentes a um processo de fusão organizacional.

A análise do processo de comunicação, a partir da observação e da coleta de depoimentos pessoais de chefes está limitada às características deste processo numa dinâmica organizacional de mudanças. Essa análise restringe-se ainda à comunicação interna, compreendendo as interações de indivíduos e de grupos que atuam dentro do sistema.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa encontra apoio teórico em estudos sobre percepção, comunicação e mudança. A fundamentação teórica inicia com a revisão bibliográfica de percepção, por ser esta o primeiro elemento analisado no desenvolvimento deste estudo. Em seguida, são revistos estudos sobre comunicação e a relação de reciprocidade entre este processo e percepções. Na última seção deste capítulo, são apresentados estudos sobre mudança, uma vez que a situação de fusão envolve profundas mudanças organizacionais.

5.1 Percepção

As percepções fundamentam-se nos significados que os componentes do mundo assumem para cada indivíduo. São elaboradas através de um processo de interpretação pessoal que sofre influências da interação individual com o contexto, influências da interação com outras pessoas e influências da interpretação decorrente de tais interações.

Nesta pesquisa, ao analisar as percepções dos chefes, buscou-se fundamentos nos estudos de Douglas McGregor, de Warren Bennis e de Chris Argyris.

McGregor, em 1964, criou uma escala para o desenvolvimento de equipes que permitia a cada grupo avaliar "um feedback de como os outros percebem o grupo em relação a si próprio e um feedback de como a eficiência do grupo pode ser melhorada" (Bennis, 1972, p. 4), possibilitando um aprimoramento do processo de comunicação.

Em 1966, Bennis e Argyris empregaram em dois grupos diferentes uma técnica fundamentada na percepção que o grupo tem de si próprio, percepção que um grupo tem do outro grupo e percepção que um grupo tem de como o outro o percebe. Denominada "técnica do espelho", partia da aplicação de três perguntas a serem respondidas pelos membros de dois grupos diferentes:

- "(a) Quais as qualidades que melhor descrevem o nosso grupo?;
- (b) Quais as qualidades que melhor descrevem o outro grupo?;
- (c) Quais as qualidades que podemos prever que o outro grupo nos atribuirá?" (1972, p. 5).

Encarregados de discutirem, separadamente, as três perguntas e listarem palavras ou frases que resumissem suas respostas, os grupos reuniram-se em duas salas diferentes. Depois disto, ambos os grupos "passaram a discutir suas listas e a ser interrogados pelo outro grupo no que se refere às suas percepções" (1972, p. 7). Várias horas mais tarde, as polêmicas foram dissipadas e "pareceu como se cada uma das partes envolvidas se dirigisse para uma posição na qual por fim passariam a compreender o ponto de vista da outra parte" (1972, p. 7).

Mais adiante, solicitado para atuar numa empresa de pesquisa e desenvolvimento educacional que estava com problemas de crescimento, comunicação e criatividade, Bennis empregou a técnica de "reunião de confrontação", inventada por Richard Beckhard, em 1967. Iniciando com uma exposição de conceitos organizacionais úteis à empresa, Bennis falou para um grupo de 40 profissionais da organização. Na etapa seguinte, o grupo foi dividido em oito grupos de cinco pessoas, para discutir problemas significativos relacionados à empresa, para arrolar problemas, que Bennis classificou em categorias.

Para esse autor, "os problemas centrais com que qualquer organização se defronta podem ser classificados em seis áreas principais" (Bennis, 1972, p. 32): problemas de integração, problemas de influência social (poder), problemas de colaboração, problemas de adaptação, problemas de identidade, problemas de revitalização.

Essas categorias, adotadas neste estudo para classificar as percepções dos chefes, são descritas como:

(a) Problemas de Integração

Os problemas de integração relacionam-se à adequação entre necessidades individuais e exigências organizacionais (Bennis, 1972).

A satisfação das necessidades individuais é enfatizada pela "Teoria Y" de McGregor. Mencionada como um "convite à inovação" (McGregor, 1980, p. 60), a "Teoria Y" aponta estratégias para o controle organizacional, fundamentando-se na integração. Ao classificar as práticas e políticas gerenciais em duas teorias básicas - "Teoria X" e "Teoria Y"* , McGregor defende formas de direção e controle administrativo da "Teoria Y" voltadas para o lado humano da empresa como uma tendência ideal, que se torna necessária à medida que diretrizes, programas e práticas administrativas têm evoluído, por exigências oriundas de pressões sociais, como fortalecimento do poder do operariado e manifestação da opinião pública. Para enfrentar as constantes mudanças, oriundas do contexto sócio-econômico, a administração deve adotar novas formas de organização, direção e controle de seus recursos humanos.

Na Teoria Y, a preocupação fundamental é criar condições que possibilitem aos membros da organização melhor atingirem seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, direcionarem seus esforços para o sucesso dessa organização. A valorização dos membros pressupõe relações face a face entre superior e subordinado, relações de estímulo, motivação, comunicação aberta e franca, aceitação da responsabilidade, envolvimento mútuo, par-

* Teoria X significa numa concepção tradicional de direção e controle, enquanto a Teoria Y, volta-se para a integração entre objetivos individuais e organizacionais.

ticipação e um clima de confiança.

Entre os diversos estudos sobre percepção e comunicação, detecta-se que o fator integração depende de uma sintonia entre emissor e receptor (indivíduo e organização). Para que haja comunicação, deve ser levado em conta, pelo emissor, o sistema de valores do receptor. A organização, ao emitir informações, deve adequá-las aos valores, objetivos, motivações e hábitos do grupo de receptores, para evitar uma dissonância entre mensagens emitidas e o sistema de valores deste grupo.

Segundo a Teoria da Dissonância Cognitiva, de Leon Festinger (apud Amado; Guittet, 1978), existe no indivíduo uma necessidade de coerência, através da qual ele tenta organizar suas informações de maneira lógica, ou seja, uma necessidade de atingir uma consonância cognitiva, reduzindo a incerteza. Quando as mensagens recebidas não são percebidas de acordo com o seu sistema de valores, desencadeia-se então o processo de dissonância cognitiva.

Em um grupo, a interação entre as pessoas pode aumentar a dissonância ou a consonância. As pessoas se tornam mais integradas à medida que as informações recebidas pelo grupo estiverem de acordo com os valores centrais e objetivos deste grupo. A interação através de valores comuns aumenta a consonância e, por conseguinte, a integração.

(b) Problemas de Influência Social (Poder)

Os problemas de influência social, segundo Bennis (1972), referem-se à distribuição do poder e à distribuição da autoridade na organização.

A distribuição da autoridade e do poder origina uma competição por cargos de chefia que são escassos. A competição é justificada racionalmente como aspiração (ambição disfarçada). Mas pode gerar no competidor intra-organizacional uma verdadeira ânsia de poder, prejudicial às necessidades organizacionais.

Recursos escassos como, por exemplo, cargos, levam indivíduos a conflitos e à "procura de poder" e "influência" para garantir acesso ao recurso. Mencionando estudos de Ozburn e Nimkoff, Rego (1980, p. 48) salienta que a competição por si só não é personalizada, pois, nela, o indivíduo se mobiliza para atingir um recurso escasso, mas não se mobiliza contra "alguém". O conflito surge no momento da identificação do adversário, aquele a quem é preciso vencer para atingir o recurso escasso.

Para Souza (1979, p. 84), "a ânsia de poder que caracteriza a atuação de muitos chefes, em geral é dissimulada, não é clara", por isso, não é fácil detectar os pontos de competição.

O vencedor da competição necessita ser aceito pelos componentes da organização. A aceitação do poder pelos demais membros organizacionais fundamenta-se na aceitação de papéis sociais legitimados através da estrutura da organização, que fazem parte do fenômeno burocrático descrito por Crozier (1981). A imposição de autoridade, muitas vezes, é aceita sem contestações explícitas. Segundo Távola (1985, p. 82), "qualquer forma de poder precisa, para a sua manutenção, de competência, rigor na execução, seguidores acríticos, pessoas incapazes de examinar a ideologia determinante". Os papéis sociais são aceitos, de um modo geral, sem crítica. E com isso, facilitam a aceitação de qualquer autoridade imposta.

Nas mudanças organizacionais no serviço público, segundo Silva Filho (1981), é comum que a estrutura de poder interna não seja estimulada devido a forças do interesse político externo.

Assim, a distribuição de poder e de autoridade depende de muitas variáveis, como competição interna, aceitação, competência, pressões externas, etc.

(c) Problemas de Colaboração

Os problemas de colaboração relacionam-se à existência de mecanismos para evitar o conflito e obter cooperação (Ben-

nis, 1972). Objetivos comuns, normas, regras, diretrizes, punições são instrumentos que a organização utiliza para isso. Indução, coerção ou persuasão são medidas estratégicas também muito utilizadas. Enquanto objetivos comuns representam estratégias mais persuasivas, normas, regras, diretrizes e punições representam estratégias mais coercitivas.

Para minimizar as tensões entre os grupos quando as consequências negativas do conflito superam as vantagens, Schein (apud Hersey ; Blanchard, 1976, p. 209) sugere, como estratégia básica para redução do conflito, "encontrar objetivos com os quais os grupos possam concordar e restabelecer comunicação válida entre eles...". Essa estratégia pode ser aperfeiçoada por qualquer combinação das seguintes alternativas: localização de um inimigo comum, invenção de uma estratégia de negociação que coloque em interação os subgrupos em conflito, localização de um objetivo superior.

Esse objetivo superior, comum aos membros de um grupo, permite uma comunidade de percepções entre participantes que possibilita a orientação do grupo, segundo Deutsch (1975). Para esse autor, a orientação é representada através da posição ou direção dos membros do grupo em relação aos objetivos. Entre indivíduos competitivos essa orientação é menor, uma vez que a comunidade de percepções é menor.

Um objetivo superior significa um partilhar de símbolos entre os membros de um grupo.

(d) Problemas de Adaptação (Eficiência)

Os problemas de adaptação, para Bennis (1972), referem-se à conveniência e adequação reativa da organização face às transformações induzidas pelo ambiente.

"Como sistemas abertos, as organizações sobrevivem enquanto forem capazes de manter entropia negativa, isto é, importação de energia, sob todas as formas, em quantidades maiores do que as que devolvem ao ambiente sob a forma de produto" (Katz ; Kahn, 1976, p. 176).

Contudo, no caso de organizações sem fins lucrativos é diferente, pois, segundo Katz e Kahn, estas exigem menor retorno de energia para manter suas operações à medida que se tornam eficientes. A adaptação de uma organização sem fins lucrativos às circunstâncias de sobrevivência não depende do "input" gerado pelo lucro da venda de seus produtos, mas, depende das respostas que fornece às exigências do meio social e da persuasão que utiliza para justificar a sua existência perante suas fontes de recursos (inputs).

A turbulência e a imprevisibilidade do meio ambiente moderno vem acarretando mudanças rápidas no contexto das organizações, fortalecendo a interdependência com as questões de ordem econômica e destas com a política pública. Por isso, Bennis

(1972, p. 35) alerta que isso pode significar "que a maximização da cooperação, ao invés de concorrência entre organizações - principalmente se seus destinos são correlatos (o que é muito mais provável que seja comum) - pode-se tornar uma forte possibilidade". Assim, por problemas relacionados à adaptação e à eficiência, justifica-se o ato de fusão entre duas organizações com fins semelhantes, bem como, justifica-se a continuidade ou o término de uma organização.

(e) Problemas de Identidade

Segundo Bennis, os problemas de identidade referem-se à clareza, ao consenso e à adesão às metas ou aos objetivos organizacionais. A turbulência, a complexidade e a diversidade tornam as organizações vulneráveis a problemas de individualidade, tornando obscura a percepção que alguns subsistemas organizacionais têm das finalidades maiores do sistema. Daí a necessidade de uma "vigilância constante das tarefas fundamentais" (Bennis, 1972, p. 36).

A percepção que os indivíduos têm da identidade da organização pode ser definida como "imagem" que, conforme Muriel e Rota (1980, p. 53

"é uma complicada rede de atitudes e critérios que se forma na mente de um grupo de pessoas, a partir das políticas e dos produtos ou serviços que esta oferece. Em seu sentido mais amplo, a ima-

gem institucional é a representação mental (cognitiva e afetiva) de uma instituição como um todo. Está formada por conhecimentos, crenças, idéias e sentimentos que surgem da totalidade das atividades e comunicações dessa instituição e que originam uma resposta por parte dos públicos da mesma".

(f) Problemas de Revitalização

Problemas de revitalização, conforme Bennis, relacionam-se à manipulação dos problemas de crescimento e declínio da organização. Para sobreviver num ambiente turbulento, em rápidas e constantes transformações, a organização precisa reagir de forma adequada e flexível, através de métodos adequados, sistematizando, acumulando e restaurando o conhecimento relevante, avaliando seu desempenho, demonstrando "capacidade para dirigir seu próprio destino" (Bennis, 1972, p. 36).

Existe uma tendência, advinda das rápidas transformações da sociedade, em aumentar os programas de mudança planejada, fundamentados em estruturas organizacionais mais flexíveis e menos burocráticas. Conforme Bennis (1976, p. 24) a "estrutura orgânica, flexível aumentaria a motivação e, conseqüentemente, a eficiência, em virtude das satisfações anexas à tarefa". A satisfação na realização das tarefas relaciona-se à maior adaptação entre necessidades do indivíduo e da organização. E são as estruturas mais flexíveis que viabilizam essa adaptação.

A sobrevivência, a viabilidade de uma empresa, face às constantes mutações da sociedade atual, depende da maneira como as organizações enfrentarão os principais problemas humanos e de como seus recursos humanos são preparados para isso.

Em suma, a percepção representa um conjunto de significados que o indivíduo recolhe através de interações com o seu meio ambiente. O conjunto de percepções dos membros de uma organização constitui, juntamente com os sentimentos e reações, o caráter dessa organização. O contexto, a época, determinam experiências e percepções específicas que por sua vez restringem a linguagem, a comunicação. Diferenças perceptivas entre emissor e receptor prejudicam o processo de comunicação.

5.2 Comunicação

Diversos estudos têm se voltado para o processo de comunicação nas organizações: alguns para aspectos mais específicos, como dinâmica de grupo, estrutura e fluxos de comunicação; outros, partindo de uma abordagem mais genérica, encaram o assunto sob uma visão sistêmica.

Muriel e Rota abordando a comunicação, como uma função organizacional, a denominam de comunicação institucional. Prefaciando a obra dessas autoras, Marco Encalada diz que

"comunicação institucional é um novo esforço científico dirigido à análise total dos diferentes elementos da comuni-

cação em uma instituição formal, e sobre como estes se inserem nas relações entre os comportamentos individuais e grupais dos membros diretos e indiretos de uma organização e de sua estrutura" (apud: Muriel ; Rota, 1980, p. 13).

O processo de comunicação pode ser encarado como um elemento coordenador da interação entre os subsistemas que compõem um sistema, e entre estes e o meio ambiente. Conforme Guetzkow, a comunicação organizacional é "a matriz que liga membros nas organizações e serve como veículo através do qual a organização veicula-se aos seus ambientes" (apud Wofford et al., 1977, p. 16).

Sob um enfoque sistêmico, deve ser salientada a interdependência que existe entre os elementos que constituem o sistema e, também, entre cada elemento e a estrutura do sistema. Para Encalada (apud Muriel ; Rota, 1980), existe uma influência interativa entre a estrutura da organização e a comunicação entre os seus membros. Assim como a estrutura de uma organização pode condicionar o comportamento comunicativo dos seus indivíduos e grupos, o processo de comunicação pode condicionar a estrutura organizacional de uma instituição.

Fundamentando a idéia de que a estrutura condiciona a comunicação, a classificação dos quatro sistemas administrativos de Likert (1975, p. 12-19) - autoritário rígido, autoritário benevolente, consultivo e participativo grupal - enfatiza características da comunicação decorrentes de estilos geren-

ciais. Analisando características de apenas dois extremos desses sistemas administrativos, autoritário rígido e participativo grupal, observa-se dois tipos de processos de comunicação nitidamente diferenciados.

O Sistema 1, autoritário rígido, caracteriza-se pela falta de cooperação no trabalho de equipe e pela competição entre colegas. A comunicação, no sentido de atingir os objetivos organizacionais é pouco volumosa, obedece, sobretudo, a um fluxo vertical descendente, que é encarado com desconfiança pelos subordinados. A comunicação vertical ascendente reflete imprecisão, acarretando, muitas vezes, a necessidade de um sistema suplementar de informação vertical ascendente, como sistemas de espionagem. A comunicação horizontal é pobre devido à competição entre os membros. As informações são limitadas e distorcidas por forças do poder, internas à organização. Para os indivíduos, este sistema gera um estado de frustração.

O Sistema 4, participativo grupal, caracteriza-se pela presença de cooperação substancial e notória em todos os setores e pela ausência de competição entre os membros. A comunicação é mais volumosa, tanto entre indivíduos, como entre grupos, obedecendo a um fluxo multidirecional. A comunicação vertical descendente é aceita ou contestada abertamente. Na comunicação vertical ascendente há maior precisão e exatidão, sem a necessidade de um sistema suplementar de informação. A comunicação

horizontal é boa ou excelente. Existem pressões para obter informação completa e precisa. Um estado de satisfação é expresso em nível individual.

A reciprocidade entre comunicação e mudança levou muitos estudiosos a apontarem a comunicação como um elemento estratégico para enfrentar mudanças. No entanto, enquanto para alguns autores, em épocas de mudança, a comunicação deve ser limitada, restrita; para outros, pelo contrário, deve ser ampla e irrestrita.

(a) Comunicação Restrita

O desempenho de papéis, a época, o contexto e a estrutura organizacional são fatores que restringem a comunicação. Para o psiquiatra Del Pino (1970), a incomunicação, que significa a negação, distorção ou bloqueio da comunicação, tornou-se um traço característico da conduta humana na época atual. Em nível interpessoal, as necessidades de comunicação não são satisfeitas porque as relações de intercâmbio se dão através de sujeitos artificiais, que desempenham papéis sociais, definidos pelo contexto e pela estrutura social, limitados pelas necessidades específicas de cada época sobre o "que" e o "quantum" comunicar. Assim, "... cada estrutura social permite, implicitamente, falar de determinadas coisas o que supõe, no reverso, a não

permissão de falar de muitas outras coisas" (Del Pino, 1970, p. 16).

Entre os problemas de comunicação criados pela estrutura organizacional, Porter et al. (1975), Scanlan (1979) e Crozier (1981) mencionam a competição interdepartamental como uma grande barreira à comunicação horizontal na organização. Neste caso, as pessoas envolvidas filtram ou censuram as informações aos demais, por sentirem seu poder ameaçado. Para Marcushi (1975), a estrutura organizacional, origina formas verbais cristalizadas que geram conflitos individuais e grupais.

Rogers e Rogers (1976, p. 89) afirmam que "geralmente a estrutura organizacional limita e orienta o fluxo de comunicação". Ao restringir os fluxos de comunicação, decrescem os problemas de sobrecarga de informação, mas, paralelamente, dá-se a censura, a filtragem e o enfileiramento de informações, "que tendem a causar problemas de distorção e omissão" (1976, p. 93).

Também, Katz e Kahn (1976, p. 294) expressam a influência da estrutura hierárquica sobre a comunicação ao afirmarem que "em geral, quanto mais uma pessoa se aproxima do centro organizacional e de tomada de decisão, maior a ênfase sobre a transmissão e intercâmbio de informação".

Referindo-se à interferência das características competitivas do sistema no processo de comunicação, Del Pino (1970,

p. 25) menciona a existência de linhas desagregadoras e incoerentes nas estruturas sociais onde existem grupos de dirigentes e dirigidos, a que ele chama de "anomia". Para ele:

"Conduta anômica é uma linha de comportamento relativamente uniforme, suscitada com caráter imediato por uma estrutura social competitiva (passageira ou permanentemente) e que conduz à desassociação entre as aspirações manifestas e as aspirações latentes. Em uma estrutura anômica, as normas do grupo são aceitas formalmente, mas, no entanto supõem uma coartação das aspirações latentes, se há disposição para marginalizá-las solapadamente para assim conseguir, afinal, o objetivo reservadamente proposto".

Numa estrutura anômica, a comunicação torna-se condicionada pela competição, utilizada com fins de rivalidade e destruição do outro e é uma comunicação apenas aparente. "Uma estrutura anômica cria uma dialética falsa, a saber, frente à necessidade de comunicação, não há possibilidade, senão o temor de satisfazê-la" (1970, p. 44). A comunicação existente torna-se parcial, cautelosa e titubeante.

Num sistema anômico, fundamentado no princípio de competitividade pela aquisição do objeto de poder, "a única comunicação possível é aquela que se verifica a serviço da posse" (1970, p. 44). Contudo, esse tipo de comunicação não consegue suprir a necessidade de comunicação real. Embora não mencione o termo, Argyris (1975, p. 119), ao citar normas para não violar os valores organizacionais, descreve, de forma implícita, aquilo que caracteriza, de certa forma, a anomia. Para ele:

"À medida que vão sendo suprimidos os aspectos emocionais e interpessoais do comportamento, comumente, surge uma norma organizacional no sentido de compelir os indivíduos a esconder seus sentimentos. Suas dificuldades interpessoais deverão ser eliminadas ou então disfarçadas e trazidas à tona sob a forma de problemas técnicos e intelectuais. O recebimento ou a transmissão de realimentação (informação), em relacionamentos interpessoais, tendem a ser completamente abolidos".

As influências da competição sobre a comunicação são analisadas no estudo experimental de Deutsch (1975, p. 545): "Os sujeitos competitivos experimentam maior dificuldade quanto à amplitude do entendimento mútuo, tanto ao transmitir, como ao receber idéias e sugestões alheias".

Quando a competição é entre grupos,

"cada grupo passa a ver o outro como inimigo e deforma as percepções da realidade - reconhecendo apenas os seus pontos fortes e as fraquezas do outro grupo. Aumenta a hostilidade com relação ao outro grupo, ao mesmo tempo em que se reduz a comunicação. Isto faz com que seja mais fácil manter sentimentos negativos e mais difícil a correção de percepções falsas" (Hersey ; Blanchard, 1976, p. 208).

Nessas interações competitivas, os participantes não ouvem a opinião do outro, apenas procuram indicadores que confirmem seus argumentos.

Além da estrutura, da competição, estratégias e táticas diversas utilizadas pela administração, por grupos ou indivíduos, representam elementos de restrição à comunicação.

Wofford et al. (1977) citam como barreiras ao processo de comunicação organizacional: o uso do poder, as diferentes linguagens faladas do mesmo sistema e os estilos de comunicação empregados. O poder, através de determinadas táticas, pode reduzir a comunicação de forma intencional, com a finalidade da manutenção do próprio poder. A divisão do trabalho, a especialização, o status e a localização física estabelecem características peculiares nos grupos, determinando formas diferentes de linguagem. O estilo de comunicação utilizado pode suscitar, no subordinado, atitudes de defesa ou empobrecer as relações interpessoais. "Quatro tipos de comunicação que frequentemente provocam atitudes de defesa são: valorativa, manipulativa, dogmática e a que expressa superioridade" (1977, p. 176).

Entretanto, alguns autores, como Thomas (1974), Thayer (1976), Katz e Kahn (1976), Pascale e Athos (1982), defendem a utilização de uma comunicação limitada ou orientada como estratégia para enfrentar mudanças e conflitos. Para Thomas (1974, p. 47), a complexidade e o crescimento organizacional, a tendência à descentralização das atividades exigem uma melhor "qualidade e seletividade das comunicações". Para Thayer (1976), a efetividade e eficiência organizacional dependem de padrões da comunicação estabelecidos entre os membros da organização. Para Katz e Kahn (1976, p. 259), "a comunicação irrestrita produz ruídos no sistema", por isso a comunicação deve

ser organizada. Pascale e Athos (1982), analisando a administração japonesa, criticam os administradores norte-americanos pelo excesso de confiança e clareza das comunicações organizacionais. Para esses autores, a comunicação limitada permite "manter sob controle relações tensas e reduzir a importância de conflitos desnecessários" (1982, p. 105).

Em suma, a estrutura organizacional, a competitividade, as circunstâncias da época, o desempenho de papéis, a divisão do trabalho, a especialização e o poder são fatores que restringem, orientam e limitam o conteúdo da informação, a linguagem e os fluxos de comunicação. Enquanto alguns autores apontam os prejuízos da comunicação restrita, outros defendem os benefícios decorrentes da utilização desse tipo de comunicação.

(b) Comunicação Ampla

Caracterizando-se pela provisão livre de informações honestas e autênticas entre os membros de uma organização, a comunicação ampla relaciona-se à lealdade grupal. O objetivo de desenvolvimento de um alto nível de lealdade permite atingir a livre comunicação. E "também precede, logicamente, o objetivo de confronto do conflito, porque sem a comunicação aberta será difícil as pessoas negociarem o conflito" (Porter et al., 1975, p. 500).

A provisão livre das informações é um requisito indispensável para a abertura da comunicação. Mesmo com a existência da lealdade, não é fácil desenvolver o hábito de abertura na comunicação, pois esta envolve um processo de aprendizagem, muitas vezes, até lento e árduo, que pode ser fortalecido por reforços positivos e recompensas. Tais reforços permitem que seja encorajada de forma positiva, a abertura e a necessidade de reduzir as conseqüências negativas ou ameaçadoras do processo de mudança. Embora, neste caso, haja a possibilidade de que o "feedback" ou a resposta seja negativa sob o ponto de vista do receptor, as respostas não sofrem processo de distorção, nem se tornam um meio com o qual o receptor possa prejudicar a fonte. À medida em que a informação é franca e autêntica são eliminados os medos de dar ou receber informação. A mudança representa, para muitos, uma situação ameaçadora. Mas, conforme Barlund (1980, p. 20), "a ameaça geralmente surge da fonte, do conteúdo ou da forma da comunicação".

A verdadeira comunicação implica em mudança e esta se efetiva através da comunicação. Autores, como Leavitt (1967), Lawrence e Lorsch (1972), Porter et al. (1975), Young (1977), Scanlan (1979), Filippo (1979), Toffler (1980), Judson (1980), Matos et al. (1981) e Fotheringham (apud Littlejohn, 1982) desenvolveram estudos que revelam a interdependência entre processos de mudança e a comunicação ampla. Comunicação livre,

fluxos multidirecionais de informação, confrontação de grupos em conflito, preferências à cooperação em relação à competição, liberdade de expressar sentimentos e emoções, para esses autores, são elementos necessários à consecução dos objetivos de mudança.

Mencionando a necessidade de adaptação da organização a um ambiente externo em rápidas e constantes mutações, Lawrence e Lorsch (1972, p. 27) aconselham uma "organização mais achata-da" (menos hierarquizada), que possibilite mais pontos de contato com o ambiente. O crescimento e a complexidade organizacionais acrescidos às constantes mudanças requerem um padrão de comunicações do "tipo todos para todos", num estilo interpessoal não apenas através do canal superior-subordinado. Toffler (1980) aponta isso como uma tendência futura, já que as organizações serão menos hierarquizadas.

Ao destacar a influência das comunicações na eficiência organizacional e a necessidade de troca de informações da empresa com seus empregados, Scanlan (1979) alerta para a necessidade de uma comunicação detalhada e honesta em épocas de mudança. Segundo ele, as informações omitidas "geralmente transpiram e é muito melhor anunciar tais mudanças o mais cedo possível para permitir que os empregados façam seus planos de acordo com isso" (1979, p. 369). Omitir informações gera insegurança. Filippo (1979, p. 456) adverte que uma rigidez no con-

trole da comunicação pode prejudicar a tendência à inovação, como a repressão, por exemplo, de sugestões inovadoras livres.

Entre as vantagens ocasionadas pela utilização da comunicação ampla, alguns autores mencionam aumento da cooperação, diminuição da hostilidade e ressentimentos, aumento da confiança e do conhecimento e respeito mútuos.

Um programa sistemático de comunicações deve sustentar-se na percepção de acontecimentos e tendências, desenvolvidas através de encontros participativos, segundo Matos et al. (1981) em épocas de mudança. O método de Reciclagem Situacional proposto por este autor prevê, para o desenvolvimento de gerentes e organizações, encontros que possibilitem o aprimoramento das comunicações.

A comunicação é elemento indispensável em processos de mudança, cujo desenvolvimento dependa da cooperação e da reciprocidade entre pessoas. Ao descrever padrões de comunicação na dinâmica dos grupos, Beal (1972, p. 64) diz que

"os membros de um grupo tendem a sentir-se abandonados e inseguros quando não há reciprocidade de comunicação. Mesmo em caso de hostilidade os ressentimentos são menores, quando há ampla comunicação, de lado a lado".

Beal diz, ainda, que o aumento da produtividade está relacionado ao acesso do indivíduo às comunicações (1972, p. 65).

O processo de comunicação deve ser estabelecido de preferência antes que surja a crise, objetivando a cooperação dos

envolvidos. Desenvolvendo um enfoque teórico dos jogos em comunicação e conflito, Steinfatt e Miller (apud Littlejohn, 1982, p. 248) concluíram que a comunicação afeta o comportamento individual na situação e que, quando existe comunicação na fase que antecede a situação de conflito, aumentam as probabilidades de cooperação no relacionamento resultante. Uma comunicação mais completa, através de canais mais abertos, acarreta maior cooperação interpessoal, evitando, conforme Steiner (1984), a formação do boato.

Assim, relacionada à lealdade grupal, a comunicação ampla caracteriza-se pela livre provisão de informações. Para alguns autores, a comunicação ampla representa uma estratégia fundamental para a consecução de mudanças que requeiram cooperação.

5.3 Mudança

Apesar de acarretar transformações que representam a evolução dinamizadora do processo histórico da civilização, a mudança significa fonte de conflito e preocupações, pois afeta a estabilidade de um sistema qualquer. A situação de risco e as conseqüências da mudança sobre a estrutura do poder já preocupavam Nicolau Maquiavel (1946), nos remotos tempos de 1513, que dizia que o inovador se transforma em inimigo de todos.

A fusão é um tipo de mudança organizacional que se caracteriza pela união de duas ou mais organizações. Segundo Thompson (1976), pelo tipo de negociação que a fusão envolve, as relações cooperativas ficam limitadas.

Dentro de uma visão sistêmica, podemos encarar a mudança organizacional, como um tipo de mudança social caracterizada pela presença de três componentes básicos: cultural, tecnológico e político. Conforme Pereira (1985, p. 82):

"As mudanças sociais podem e devem ser induzidas e acontecem em três níveis: cultural ou normativo - baseadas nas mudanças de atitudes e de valores; tecnológico - baseadas em processos cognitivos e de formação; político - baseadas na alteração da estrutura de poder, na distribuição de recompensas e na manipulação de recursos."

Para Damampour e Evan (1984), deve haver um equilíbrio entre modificações técnicas e modificações administrativas da organização.

Lifson (1984), em um artigo, ao analisar a importância da adaptação na "saúde" da organização, refere-se à mudança como o elemento mais difícil com que a organização tem que conviver. A mudança envolve estudos sobre a situação organizacional, distribuição de poder e idéias que as pessoas relutam em abandonar. Analisando o processo de mudança ocorrido nas empresas japonesas, este autor descreve duas formas de mudança: a mudança adaptativa e a mudança catastrófica. Na primeira, há uma mudança gradativa de peça por peça; se as pequenas modificações

ocorrem, são observadas e analisadas suas conseqüências nas demais partes do todo. Na mudança catastrófica, ocorrem modificações simultâneas de diversas variáveis que criam nova estrutura organizacional. Enquanto a mudança adaptativa é mais persuasiva, mais lenta, a outra é mais rápida e desagradável. De acordo com o autor, a mudança adaptativa deve ser preferida à catastrófica quando forem desejadas melhorias na organização, em sua posição competitiva e diminuição da resistência à mudança.

As quatro razões mais comuns que justificam a resistência à mudança para Kotter e Schlesinger (1979, p. 107-108), são:

- quando as pessoas perdem algum elemento de valor, como resultado da mudança (isso ocorre quando as pessoas focalizam interesses próprios, individuais e não interesses da organização como um todo);

- quando as pessoas não compreendem as implicações da mudança e imaginam que esta lhes trará mais prejuízos do que benefícios (ocorre quando não existe confiança mútua entre o administrador que inicia a mudança e seus subordinados);

- quando as pessoas avaliam a situação de maneira diferente do administrador ou grupo que introduz a mudança, encaram a mudança como prejudicial à organização;

- quando as pessoas temem não serem capazes de ter as novas habilidades e atitudes requeridas pela situação de mudança, ou seja, quando as pessoas possuem um nível baixo de tolerância para modificações.

Para enfrentar a resistência, esses autores apontam três métodos: o "coercitivo", o da "manipulação-cooptação" e o da "participação-envolvimento".

Muitas vezes, conforme R. A. Matos (1985), a resistência à mudança parte de pressões de grupos organizacionais, cujos interesses estão sendo contrariados.

Outro importante aspecto a ser considerado em processos de mudança, levantado por Bartunek (1984), diz respeito à dependência recíproca entre "esquemas de interpretação" e as modificações na estrutura organizacional. Para o autor, os "esquemas de interpretação" significam uma esquematização das experiências vivenciadas pelos membros da organização. Para Kuhn e outros autores os "esquemas de interpretação" representam "a formação de significados e paradigmas" (Kuhn apud Bartunek, 1984, p. 355). Muitos outros conceitos apresentados por Bartunek (1984), revelam uma diversificação de elementos que colaboram para a formação desses esquemas, tais como: "crenças e scripts superiores"; "visão de mundo ou ideologias"; "mitos"; e "cultura organizacional".

As mudanças dos "esquemas de interpretação" ocorrem quando atingidos e novas formas de compreensão interagem, dialeticamente, até chegarem a uma síntese. As ações e reações emocionais dos membros da organização, frente à mudança, são elementos mediadores que, de forma indireta, afetam o relacionamento recíproco entre as mudanças dos "esquemas de interpretação" e as mudanças da estrutura organizacional. Conforme estudos de Giddens, "as características estruturais estão num relacionamento recíproco com as ações e compreensão individuais" (Giddens apud Bartunek, 1984, p. 355), e representam o meio e o resultado das ações individuais ao prover regras e recursos para legitimar ou restringir tais ações. mudanças nos "esquemas de interpretação" e consequentes mudanças nas ações, conforme Bartunek, levam a mudanças estruturais. E estas, ao se alterarem, irão legitimar ou restringir novas ações e esquemas interpretativos. É a interação, entre as propriedades da estrutura organizacional, os esquemas interpretativos e ações que provoca a mudança organizacional. Para Damampour e Evan (1984), as mudanças ocorrem quando suas políticas e procedimentos passam a ser adotados pelos indivíduos.

A resistência à mudança gera-se em diversos processos de racionalização. Pentecado (1982, p. 124) coloca "a polarização" como obstáculo à comunicação humana, definindo-a como "a tendência em reconhecer apenas os extremos, negligenciando as po-

sições intermediárias". Essa tendência maniqueísta é fator constante em casos de mudança, e é assinalada por Del Pino (1970), quando trata da racionalização que justifica valores estimativos, presente na incomunicação judicial. O caráter totalizador, com que se valoriza ou desvaloriza situações, é prejudicial à medida que tende a totalizar-se no processo de aceitação ou rejeição de toda a realidade, através da racionalização.

A crença de que os valores são qualidades intrínsecas das pessoas ou dos objetos*, quando, na realidade, são apenas atributos dados às pessoas e aos objetos, leva a uma incomunicação com a realidade pela falácia da objetividade dos valores expressos. Assim, "ao ser um objeto valorizado positivamente, tendemos a aceitá-lo in toto. Contrariamente, ao ser um objeto desvalorizado, tendemos a rejeitá-lo em sua totalidade" (Del Pino, p. 65). Oriunda da internalização de uma ideologia que fornece valores como absolutos, a atitude maniqueísta limita a visão da realidade, impedindo que se visualize ou se desfrute de outras partes ou situações positivas da realidade julgada. Del Pino (p. 66) cita Engels que dizia que as respostas "sim, sim, não, não" eram metafísicas, pois tudo tem seu sim e seu

* Por objetos entendemos aspectos de realidade, da vida do sujeito. Assim, um objeto pode ser uma coisa, um evento, um estado de coisas, como "status", títulos, funções, cargos, etc.

não. Uma realidade inaceitável não deve ser nunca rejeitada, pois, com isso se perde a intensidade da comunicação da realidade atual.

Argyris (1957, p. 36) justifica a resistência à mudança como uma tendência individual para preservar a constância da personalidade, afirmando inclusive que "a personalidade específica do indivíduo resulta parcialmente da constância que sua conduta revela".

No processo de resistência à mudança, o indivíduo defende-se de algo. Num processo de mudança é comum que as palavras sejam utilizadas mais para proteger do que para testar o próprio julgamento. Usando técnicas defensivas, conscientes ou inconscientes, os indivíduos, ao provocarem defesas em um contexto de mudança, geram as principais barreiras de comunicação. Entre as diversas formas de defesa, Barlund e Exline (apud Mortensen, 1980) mencionam, como uma das principais, o ato de evitar o contato comunicativo com determinadas pessoas. E, ainda, Barlund acrescenta outras formas como o ato de permanecer em silêncio durante o contato; o retraimento psíquico, expresso muitas vezes através de "um fluxo de signos não-verbais que expressam sentimentos defensivos" (Mortensen, 1980, p. 27) como sentar à distância, diminuir o contato ocular; as respostas que não expressam opinião, para evitar envolvimento; os desvios comunicativos de assuntos delicados para rumos indolores; a comu-

nicação por fórmulas abstratas, inexpressivas ou de duplo sentido. E são essas atitudes de defesa que prejudicam todo o processo de comunicação numa situação de mudança, privando o acesso individual a experiências e percepções alheias, inibem o desenvolvimento e "corrompem o único processo pelo qual poderíamos ampliar e aprofundar nossa experiência" (1980, p. 30).

Deter cargo de chefia pode representar um empecilho para a aceitação de transformações organizacionais, pois, a posição que o indivíduo ocupa na organização pode tornar-se, também, um fator de resistência à mudança, manifestado através da acomodação da falta de criatividade ou iniciativa. Hill (1984, p. 6) presidenta da Research Direction, em New Jersey, apontou, entre as principais barreiras à mudança, problemas inerentes à manutenção do "status quo" e necessidade de estabilidade que as pessoas manifestam em relação ao sistema. Outras barreiras, para ela, dizem respeito ao administrador perdido no processo de administrar e ao departamento ou à pessoa responsável pelas pesquisas e planejamentos organizacionais.

Partindo da idéia de que a comunicação resulta em mudança, alguns autores dedicaram-se ao estudo da "persuasão", como processo de comunicação para induzir mudanças. Entre eles, destacam-se Fotheringham com estudos sobre efeitos da mensagem no receptor; Zajonc que abordou as conseqüências da exposição constante de mensagens sobre atitudes; Sherif que desenvolveu a

Teoria do Julgamento Social, sobre aceitação e rejeição de mensagens conforme pontos de referência internos do indivíduo (apud Littlejohn, 1982).

Sherif definiu latitude de aceitação, latitude de rejeição e latitude de não-envolvimento (neutralidade), em função de uma gama de declarações pessoais sobre aceitação e rejeição de mensagens. Assim, a mudança de atitude é facilitada por mensagens correspondentes à latitude de aceitação. E, não haverá mudança de atitude ou será reduzida, quando a mensagem corresponde à latitude de rejeição.

Em síntese, a mudança organizacional é um processo que envolve mudanças de atitude e de valores, mudanças nos processos cognitivos e na formação tecnológica, mudanças na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e de recursos. Pode ser implantada de forma gradativa, lenta, adaptativa ou de forma rápida e traumatizante. Paralelamente às mudanças, ocorrem resistências que podem ser reduzidas ou minimizadas através de diversos recursos, entre os quais: equilíbrio entre inovações técnicas e administrativas; respeito à dependência entre as percepções dos membros da organização ("esquemas de interpretação") e as modificações nas estruturas organizacionais; evitar situações que provoquem atitudes de racionalização da rejeição ou que provoquem atitudes defensivas; respeitar latitudes de aceitação e de rejeição dos grupos ou membros organizacionais.

A mudança se efetiva através do processo de comunicação, que muitas vezes é desenvolvido através de técnicas persuasivas.

5.4 Conclusão

A bibliografia consultada permite verificar a existência de uma reciprocidade funcional entre percepção e comunicação, que afeta de forma determinante o processo de mudança organizacional. E, ainda, as reações provocadas pelas mudanças determinam modificações nos esquemas interpretativos e na comunicação. O ato comunicativo gera mudanças e estas se desenrolam através da comunicação.

A percepção gera-se através do processo de interação que se efetiva através do ato comunicativo. Diferenças de papéis, de "status" e de cultura determinam percepções e linguagens diferentes entre grupos de indivíduos. As percepções que o emissor tem do receptor, e vice-versa, influenciam o processo de comunicação, afetando a adaptação e a interação em períodos de mudança.

Conforme experiências reveladas por Bennis (1972), na implantação de mudanças é importante que se adote, como ponto de partida, estudos sobre como os problemas organizacionais são percebidos pelos grupos que compõem a organização. É importante que sejam criadas condições que permitam uma adequação entre

objetivos individuais e necessidades e exigências organizacionais, conforme ressaltam Bennis e McGregor (1980) em sua Teoria Y. A incerteza que caracteriza o comportamento humano, durante a mudança, pode ser reduzida através da organização dos conteúdos, da natureza e dos fluxos de comunicação, respeitando sistemas de valores (percepções) e objetivos fundamentais dos grupos atingidos.

Diversos estudos apontam estratégias de comunicação para enfrentar mudanças, mas não há um consenso sobre a melhor fórmula, apenas recomendações. De um modo geral, é importante que seja estabelecida uma sintonia na relação emissor-receptor. Para alguns autores, essa sintonia depende de uma comunicação ampla e irrestrita. Para outros, pelo contrário, devem haver limitações nos atos comunicativos pois, em algumas situações, a abertura completa da comunicação pode não atingir a eficiência, como o caso de imaturidade dos envolvidos ou em circunstâncias que causam maior ansiedade ou recriminações. Por isso as normas de abertura devem ser cuidadosamente analisadas e selecionadas conforme as características organizacionais.

A comunicação deve ser planejada e coordenada conforme as circunstâncias, a complexidade, a especialização e a dimensão de cada organização. Deve ser um instrumento estratégico, antes, durante e depois das mudanças.

6 MÉTODO

6.1 Método e Instrumentos

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo exploratório cujo objetivo principal é desenvolver idéias e hipóteses. Nela são descritas relações entre variáveis inerentes à percepção e à comunicação, que possibilitam a formulação de futuras investigações, uma vez que "os estudos exploratórios conduzem apenas à intuições ou hipóteses; não verificam, nem demonstram" (Selltiz, 1974, p. 75). Não pretendendo ser conclusiva, representa um quadro de referência para futuros estudos.

Durante o seu desenvolvimento, foram utilizados três instrumentos para a coleta de dados:

a) "questionário escrito" com perguntas abertas, aplicado a chefes intermediários, pertencentes ao primeiro e segundo escalões de Prima e Nullis, no momento que antecedeu à fusão:

b) "observação participante", para colher informações em Fusus e buscar fenômenos latentes, utilizando técnicas como: entrevistas circunstanciais "in loco", observações diretas e indiretas (através de informações); relações do observador com o meio; e reuniões.

c) "análises documentais", tendo por fonte, relatórios, publicações oficiais, estatísticas, pesquisas relacionadas às

organizações estudadas, informações sobre regimento interno, estatutos, organograma, estatísticas de pessoal, relatórios de pesquisas internas, etc.

O referido questionário escrito, fundamentado na "técnica do espelho", formulada por Warren Bennis e Chris Argyris (Bennis, 1972, p. 4), encontra-se nos Anexos D e E. Seu objetivo foi investigar as percepções, positivas e negativas, que os chefes de Prima e Nullis tinham sobre sua própria organização e sobre a outra organização. E, ainda, investigar que fatores, que poderiam facilitar ou dificultar a fusão, eram previstos por tais chefes.

Também, através do questionário, foram identificadas as áreas em que os chefes estavam lotados - técnica ou administrativa - com a finalidade de analisar semelhanças e divergências entre elas.

Através da observação participante, após o momento de fusão, buscou-se:

- coletar dados sobre percepções, opiniões, conflitos e interações, relacionados ao processo de comunicação interna que envolvia os chefes:

- identificar fontes de conflito e de resistência à mudança:

- estabelecer relações entre as percepções constatadas através das respostas ao questionário e as situações de comuni-

cação que envolviam os chefes.

A análise documental foi utilizada, durante o desenvolvimento de toda a pesquisa, sempre que necessária.

6.2 Amostra

Neste estudo foi utilizada a amostragem não probabilística do tipo "amostra intencional" segundo classificação de Selitiz (1974, p. 584), devido à probabilidade dos sujeitos escolhidos oferecerem contribuições relevantes pela competência, experiência significativa e capacidade para comunicarem suas experiências.

A amostra intencional foi composta por 37 chefes, 17 destes eram de Prima e 20 eram de Nullis, no momento que antecedeu à fusão (28/7/83). Essa amostra, para fins de análise sobre percepção, foi dividida em dois grupos: chefes de Prima e chefes de Nullis. E, em quatro subgrupos: chefes da área técnica de Prima, chefes da área administrativa de Prima, chefes da área técnica de Nullis e chefes da área administrativa de Nullis.

A escolha recaiu sobre os chefes porque estes representavam o grupo mais afetado pelo objetivo de redução de despesas que justificaram a fusão. Também, como componentes da estrutura de poder eram as pessoas mais próximas do centro de controle e de tomada de decisão. Para Katz e Kahn (1976), tais

pessoas possuem maior influência sobre a transmissão e o intercâmbio de informações. Além disso, chefes exercem influência no processo de formação de significados nos subordinados, motivando as atitudes destes. Os chefes representavam um grupo de resistência à mudança (pelas ameaças que esta representava), influente entre os demais funcionários.

Após o processo de fusão (31/7/83), a amostra intencional continuou sendo composta por detentores de cargos de chefia. Contudo, nessa fase, em que o fenômeno investigado passou a ser a comunicação, a amostra que antes era composta por 37 chefes, 17 de Prima e 20 de Nullis, foi reduzida a 34 chefes em Fusus. E, ainda, alguns chefes perderam seus cargos, sendo substituídos por outros. Da amostragem inicial (34 chefes), apenas 18 continuaram na amostragem final. Essa defasagem, imposta pelas circunstâncias, justifica-se neste tipo de trabalho, cujo interesse é analisar um grupo enquanto fenômeno social, como um todo, e não cada um de seus componentes individuais.

A amostragem em Fusus constituiu-se de 34 chefes, dos quais 14 chefes oriundos de Prima (amostragem inicial), quatro chefes oriundos de Nullis (amostragem inicial) e 16 chefes que não detinham cargos, nem em Prima, nem em Nullis (não constavam na amostragem inicial). Ainda, dos 34 chefes de Fusus, 24 pertenceram aos quadros de Prima, oito pertenceram aos quadros

de Nullis e dois vieram de outras organizações.

6.3 Procedimentos

Esta dissertação compreendeu duas fases distintas de investigação. Na fase inicial, foram coletados dados sobre percepção em Prima e em Nullis, antes da fusão. Na fase posterior, foram coletados dados sobre comunicação em Fusus, após a fusão.

(a) Na fase inicial, foi distribuída uma carta e um questionário a todos os componentes da amostra. A carta, além de solicitar a participação dos chefes na pesquisa, continha informações sobre a natureza e o objetivo do trabalho. Também, orientava para que não houvesse identificação pessoal dos respondentes no questionário e garantia o sigilo das informações prestadas. O questionário escrito, acompanhando a carta, foi entregue pessoalmente aos chefes, em suas salas e foram recolhidos após um prazo de 48 horas, através de pessoas responsáveis pelo recolhimento nos diversos setores, com a finalidade de evitar a identificação dos respondentes face à pesquisadora.

Dos 37 questionários distribuídos entre os chefes, 28 foram devolvidos e, destes, três não foram respondidos.

Separadas em grupos (Prima e Nullis) e subgrupos (área técnica e área administrativa), as respostas dos questionários sofreram análise de conteúdo, foram classificadas em categorias

e tabuladas.

(b) Na fase imediata ao momento de fusão, foram coletados dados sobre o processo de comunicação em Fusus, através do comportamento, relações e interações dos chefes. Então, foram utilizadas as técnicas de observação participante.

Após analisados, estes dados foram relacionados aos resultados encontrados na análise das categorias de percepções.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo contém, inicialmente, uma análise e interpretação dos dados sobre percepção, colhidos entre os chefes antes da fusão, em Prima e em Nullis.

Em seguida, são analisados e interpretados os dados sobre a comunicação interna dos chefes de Fusus.

7.1 Percepção dos Chefes

As percepções dos chefes, colhidas através de questionários, abrangem quatro questões relativas à "auto-imagem" positiva e negativa, "imagem do outro", positiva e negativa, e duas questões relativas a fatores que facilitarlam ou dificultariam a fusão.

O momento de aplicação do questionário representava um dos mais ameaçadores no decorrer do processo de mudança pelas incertezas que trazia para os quadros de pessoal de Prima e de Nullis, sobretudo para seus chefes. Para estes, a possível perda do cargo de chefia representava a maior ameaça. Esta perda determinava a supressão da gratificação financeira e do poder, elementos inerentes ao cargo. Assim, os questionários representavam um instrumento relacionado a circunstâncias de incerteza.

A devolução dos questionários revelou uma maior rejeição em responder esse instrumento entre os chefes de Nullis. Ou seja, entre aqueles que possuíam menos informações sobre a situação de mudança e que não conheciam a pesquisadora. Dos 20 questionários distribuídos entre os chefes de Nullis, dez (50%) foram respondidos.

Os chefes de Prima, mais informados sobre a fusão e, também colegas da pesquisadora, apresentaram maior retorno nas respostas. Assim, dos 17 questionários distribuídos entre os chefes de Prima, 15 (88%) foram respondidos.

Outra tendência percebida entre os chefes de ambas as organizações, foi a omissão dos respondentes quanto à questão que tratava dos aspectos negativos da outra organização. Conforme Crozier (1981), isso faz parte das regras da luta, pois, visando a manutenção de um sistema em seu conjunto, é necessário não ameaçar o privilégio dos outros para manter os privilégios do próprio grupo.

Após a análise de conteúdo, as respostas ao questionário foram classificadas em seis categorias, fundamentadas na "técnica do espelho" de Bennis (1972), voltada para a avaliação de problemas organizacionais que envolvem percepção e comunicação.

(1) Respostas referentes à IDENTIDADE

Incluem-se, nesta categoria, as respostas que se referiam às finalidades e objetivos organizacionais.

(2) Respostas referentes a DESTINO e REVITALIZAÇÃO

Respostas que se relacionavam à capacidade de crescimento ou declínio organizacional, como flexibilidade e comportamento pró-ativo das organizações, etc.

(3) Respostas referentes à INTEGRAÇÃO

Respostas que se referiam à integração entre necessidades individuais e objetivos organizacionais; como a adequação entre personalidade, capacitação e função, os incentivos as motivações, etc.

(4) Respostas referentes à COLABORAÇÃO

Respostas que se referiam a instrumentos e processos utilizados na organização visando coordenação, controle e lealdade, como regras de coordenação, de hierarquia, etc.

(5) Respostas referentes a PODER

Respostas alusivas a fontes e distribuição de poder, liderança e autoridade; como centralização, poder decisório, cargos de chefia, etc.

(6) Respostas referentes à EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Respostas que se referiam à maneira como a organização utilizava os recursos disponíveis para atingir seus objetivos; como qualificação do atendimento prestado, distribuição adequada de recursos humanos, físicos e financeiros, burocracia, etc.

A análise das respostas, cuja quantificação encontra-se em tabelas no Anexo F, permite classificar respostas relativas à auto-imagem das organizações, respostas relativas à imagem da outra organização e respostas relativas a fatores intervenientes no processo de fusão.

7.1.1 Auto-Imagem das Organizações Prima e Nullis

A auto-imagem diz respeito às percepções, positivas e negativas, que os chefes explicitaram sobre sua própria organização nas respostas às questões 1 e 2 do questionário (vide Tabelas 5 e 6 do Anexo F).

Classificadas, segundo as categorias de análise já mencionadas, tais respostas determinaram:

- a auto-imagem positiva de Prima fundamentada na categoria identificação;

- a auto-imagem positiva de Nullis definida pelas categorias eficiência e colaboração;

- as auto-imagens negativas de Prima e de Nullis caracterizadas pela categoria Integração.

Algumas categorias, apesar de atingirem número expressivo de respostas, foram desconsideradas por falta de coerência, pois apareceram em destaque tanto na auto-imagem positiva quanto na negativa.

7.1.2 Imagem da Outra Organização

Por imagem da outra organização, subentende-se as percepções que os chefes de Prima revelaram sobre Nullis e as percepções que os chefes desta organização revelaram sobre Prima. Tais percepções foram explicitadas através das respostas às questões 3 e 4 do questionário aplicado. Os resultados encontram-se nas Tabelas 7 e 8, no Anexo F.

As respostas relativas à imagem da outra organização apresentaram problemas de contradição entre aspectos positivos e negativos. Revelaram, com isso, o desconhecimento que os chefes de uma organização tinham da outra. E, talvez, também o receio em emitir informações sobre o adversário no jogo da competição.

As respostas permitiram verificar apenas que:

- como imagem positiva de Prima foi salientada a categoria identidade;

- como imagem negativa de Nullis foi destacada a categoria destino e revitalização.

7.1.3 Imagens Predominantes

Considerando o número de respostas positivas e negativas nas quatro questões relativas à imagem, classificou-se as imagens predominantes, positiva e negativa, conforme o caráter quantitativo dessas respostas.

(a) Imagem Positiva

A imagem positiva define-se pelo número de respostas positivas atingidas pelas organizações nas questões 1 e 3. Para isso, foram consideradas as proporcionalidades entre número de chefes e número de respostas.

A auto-imagem positiva atingiu a mesma proporcionalidade em Prima e em Nullis. Os chefes avaliaram positivamente suas próprias organizações. Nenhuma organização sobrepujou a outra quantitativamente, conforme mostra a Tabela 1.

TABELA 1 - Distribuição de respostas positivas na 1ª questão
(auto-imagem)

Organização	Origem dos chefes	Número de chefes	Total Respostas Positivas	Média Resposta /Chefe
PRIMA	Área Téc. de Prima	9	19	2,1
	Área Adm. de Prima	6	11	1,8
	TOTAL	15	30	2
NULLIS	Área Téc. de Nullis	4	8	2
	Área Adm. de Nullis	6	12	2
	TOTAL	10	20	2

Quanto à imagem positiva da outra organização, preponderou a de Nullis, que atingiu maior número de respostas positivas. Os chefes de Prima apontaram, proporcionalmente, mais respostas positivas em relação a Nullis do que os chefes destas apontaram em relação à Prima (vide Tabela 2).

TABELA 2 - Distribuição de respostas positivas na 3ª questão
(imagem do outro)

Organização	Origem dos chefes	Número de chefes	Total Respostas Positivas	Média Resposta /Chefe
P R I M A	Área Téc. de Nullis	4	4	1
	Área Adm. de Nullis	6	6	1
	TOTAL	10	10	1
N U L I S	Área Téc. de Prima	9	15	1.7
	Área Adm. de Prima	6	6	1
	TOTAL	15	21	1,4

Os componentes da amostra (excetuando a área técnica de Prima) demonstraram tendência em apresentar maior número de respostas positivas na questão de auto-imagem. Isto é, revelaram maior conhecimento das qualidades da sua própria organização do que da outra.

Os chefes da área técnica de Prima, porém, demonstraram maior tendência em avaliar positivamente tanto a própria a organização quanto a outra.

(b) Imagem Negativa

A imagem negativa define-se pelo número de respostas negativas atingidas pelas organizações nas questões 2 e 4 (levando-se em conta a proporcionalidade entre número de chefes e número de respostas).

A auto-imagem negativa também atingiu a mesma proporcionalidade em Prima e em Nullis, conforme Tabela 3.

TABELA 3 - Distribuição de Respostas Negativas na 2ª questão
(auto-imagem)

Organização	Origem dos chefes	Número de chefes	Total Respostas Negativas	Média Resposta /Chefe
PRIMA	Área Téc. de Prima	9	14	1,5
	Área Adm. de Prima	6	9	1,5
	TOTAL	15	23	1,5
NULLIS	Área Téc. de Nullis	4	3	0,7
	Área Adm. de Nullis	6	12	2
	TOTAL	10	15	1,5

No que se refere à imagem negativa da outra organização, preponderou a de Nullis, que atingiu maior número de respostas negativas, conforme Tabela 4.

TABELA 4 - Distribuição de Respostas Negativas na 4ª questão
(imagem do outro)

Organização	Origem dos chefes	Número de chefes	Total Respostas Negativas	Média Respostas /Chefe
PRIMA	Área Téc. de Nullis	4	2	0,5
	Área Adm. de Nullis	6	3	0,5
	TOTAL	10	5	0,5
NULLIS	Área Téc. de Prima	9	15	1,7
	Área Adm. de Prima	6	4	0,7
	TOTAL	15	19	1,3

Enquanto os chefes da área administrativa de Nullis apresentaram maior tendência em avaliar negativamente sua própria organização; os chefes da área técnica de Prima demonstraram maior tendência em avaliar negativamente a outra organização.

Os chefes de ambas as organizações, excetuando-se os da área técnica de Prima, expressaram maior número de pontos negativos para com a própria organização. Isto é, revelaram maior conhecimento dos defeitos de sua organização do que da outra.

Comparando as imagens predominantes, positiva e negativa, constatou-se que:

- a imagem positiva foi predominante em ambas as organizações, pelo total de respostas positivas em relação ao total de chefes;

- levando-se em consideração os subgrupos da amostra, a imagem positiva de Prima atingiu maior número de respostas oriundas de seus chefes da área técnica; e a imagem negativa de Nullis atingiu maior número de respostas oriundas de seus chefes da área administrativa;

- os chefes, em geral, apresentaram maior tendência em expressar informações sobre a sua própria organização;

- os chefes da área técnica de Prima foram os que revelaram maior número de informações, os mais interessados e cooperativos em responder às questões, os mais otimistas em relação à auto-imagem e os que apresentaram maior coerência e menos contradições nas respostas.

A categoria identidade atingiu, entre todas as categorias, o maior número de respostas na imagem positiva de Prima. Isto revelou uma aceitação e valorização dos objetivos de Prima

por parte de todos os componentes da amostra. E, portanto, significou um reforço positivo na implantação das mudanças, já que Prima não foi extinta, teve continuidade (com o nome de Fusus).

Como aspecto negativo, salientou-se a falta de integração apontada pelos chefes na auto-imagem negativa de Prima e de Nullis. Tal problema antecedia à situação de mudança em ambas as organizações.

A aceitação dos objetivos de Prima e os problemas de integração de Prima e de Nullis representavam aspectos primordiais na descrição da situação anterior à fusão por parte dos chefes.

7.1.4 Fatores Intervenientes no Processo de Fusão

Por fatores intervenientes no processo de fusão compreende-se fatores que facilitariam ou que dificultariam esse processo, conforme as percepções dos chefes explicitadas nas questões 5 e 6 do questionário.

Em Prima, os chefes apontaram, entre os fatores que facilitariam a fusão, aqueles relativos à eficiência, integração e identidade e, entre os que dificultariam, os relativos a poder, eficiência e integração. Em Nullis, os chefes apontaram, entre os fatores que facilitariam a fusão, aqueles relativos à identidade, integração, destino e revitalização e colaboração e, entre os que dificultariam, os relativos a identidade, inte-

gração e destino e revitalização (vide Tabelas 9 e 10, no Anexo F).

A presença de fatores tanto em facilidades como em dificuldades evidencia contradições entre os respondentes e, por isso, alguns foram desconsiderados na sua totalidade. Apenas puderam ser considerados, por coerência e número de pontos alcançados: para os chefes de Prima, identidade, como elemento facilitador, e poder, como elemento que dificultaria; para os chefes de Nullis, apenas colaboração, como elemento facilitador.

Considerando o total da amostra, identidade, sobretudo no sentido de preservar e unificar objetivos semelhantes de Prima e Nullis na futura organização, seria o principal fator que facilitaria a fusão. E o poder seria o principal fator que dificultaria a fusão.

A análise dos dados coletados sobre percepção permitiu inferir aspectos que afetariam a comunicação na futura organização: objetivos comuns, problemas de integração e poder.

A adesão a objetivos da organização que continuaria (não seria extinta), Prima, e a valorização desses objetivos como pontos de interesse comuns facilitariam, em parte, o fluxo de informações e a utilização de códigos semelhantes no futuro processo de comunicação em Fusus.

A falta de integração aliada aos previstos problemas de poder dificultariam a formação de redes, impediriam a fluidez

da informação e originariam distorções no processo de comunicação de Fusus.

7.2 Comunicação dos Chefes

Os dados colhidos sobre o processo de comunicação revelaram que nos primeiros momentos após o decreto oficial da fusão, o assunto dos chefes girava em torno das modificações organizacionais. A troca de informações era limitada a grupos específicos de funcionários, oriundos de Prima e oriundos de Nulis, os quais somente em casos de necessidade se comunicavam entre si. Desenvolvidos pelos cantos, em salas fechadas, com cautela, a todo momento, pelos chefes e demais funcionários, os conteúdos, em geral, mencionavam características pejorativas de outros grupos (supostamente "inimigos"). Entre os diversos assuntos abordados destacavam-se: estratégias desenvolvidas ou a serem desenvolvidas para restringir poder ou ações negativas de outro grupo, apadrinhamentos, suposições sobre quem se manteria no poder ou quem seria derrotado, assuntos "sigilosos" para o "inimigo".

Exemplificando, um chefe oriundo de Prima comentava, entre o seu grupo de confiança, sobre técnicos oriundos de Nulis: "Eles estão pensando que vão implantar aqui aquelas teorias de recreação para países desenvolvidos, que nunca conseguiram por

em prática na organização que tiveram em mãos. Foram incapazes de justificar sua existência como organização perante as autoridades públicas e pensam que vão fazer o mesmo aqui. Aqui é diferente. Eles podem ter muitos técnicos pós-graduados, mas sempre estiveram distantes da realidade e nunca tiveram uma atuação verdadeira nesta realidade". Outro chefe oriundo de Nulis, comentava sobre Prima: "Se pensam que vão nos abafar, só porque prevaleceu a estrutura de Prima, estão muito enganados. Nós é que temos toda uma infra-estrutura moderna no interior. O maior número de bases físicas é nosso, ninguém pode dizer que não é".

As frases e expressões que partiam de chefes oriundos, de Prima revelavam competição, rejeição e conflito, como:

- "O chefe deles nunca mandou mesmo, nunca teve voz ativa, era um fantoche, um cabo eleitoral, quem mandava e desmandava era uma outra pessoa mais capaz. E esta não está mais com eles, estão perdidos sem ela".

- "Sobre mudança eles sabem muito menos que nós. Não dá para ir atrás do que dizem. Se nós não participamos das negociações, pelo menos estamos mais informados. Eles não foram nem informados".

- "Tem uma meia dúzia de figuras que se acham o máximo, sábias, donas da verdade. Temos que tomar cuidado com elas. São muito autoritárias, capazes de tudo".

- "Nosso espaço já era apertado. Agora vamos ter que repartir com esses instrusos, que ainda estão insatisfeitos ou de cara feia para nós".

- "A fulana pensa que vai chegar aqui e tirar o lugar da beltrana. Imagina! Vai ter que ser muito forte para isso".

- "Com o fulano ninguém se mete. Tem as costas muito bem protegidas, não vai perder o cargo".

Tais alusões eram comuns tanto entre chefes, oriundos de Prima, da área técnica como da área administrativa. Contudo, entre os da área administrativa, algumas vezes, ouviam-se alguns comentários que manifestavam atitudes de cooperação e colaboração, como:

- "Coitados (dos funcionários de Nullis). Não deve ser fácil. É bom a gente dar uma força".

- "Não façam cara feia para os que vem de Nullis. Vamos ser colegas e ter que trabalhar juntos".

- "Vamos mostrar coleguismo".

Entre os chefes oriundos de Nullis, detectou-se vários comentários que expressavam rejeição à mudança, desinformação e competição, entre os quais:

- "Podem criar Fusus. Mas sempre vai existir Nullis e Prima".

- "Não sabemos o que vai ser do nosso grupo. Ninguém sabe nada. Pouco nos foi comunicado".

- "Quem nos deu dados concretos sobre a mudança foi o chefe deles. O nosso chefe nunca se manifestava".

- "Estão com medo de nosso grupo de técnicos. Este grupo é forte".

- "O grupo deles (Prima) foi mais forte só porque aparecia em tudo. Não que fizessem muito, mas tudo que faziam era divulgado. Por isso o nosso foi extinto".

- "Se pensam que vão nos anular estão enganados".

- "Já tem muita gente importante que não vai aguentar ser mandada, e humilhada e está pedindo transferência para outro lugar. Como a fulana, a beltrana ..."

- "Eles tem alguns chefes que pensam que são donos da organização, donos da verdade. Pensam que vão mandar em nosso grupo. Estão enganados".

- "Eles pensam que não sabemos nada de promoção social, que nunca fizemos nada, que só sabemos teoria, que só desenvolvemos coisas supérfluas com a clientela. Não sabem da validade de nosso trabalho".

- "Estão nos marginalizando em tudo".

Entre os chefes da área administrativa, oriundos de Nulis, além destes comentários, às vezes escutava-se outros que refletiam cooperação e aceitação, como:

- "Alguns estão nos recebendo muito bem. Ou, pelo menos, estão tentando amenizar nossa situação".

- "Estamos apertados nesse espaço. E estamos desacomodando vocês".

Como se pode observar pela amostra apresentada, a partir do momento da fusão, o processo de comunicação refletia sobretudo, censura, medo e insegurança entre os chefes e os funcionários de Fusus. As informações cujo fluxo era possível eram as descendentes (aquelas que partiam da diretoria, sobretudo do presidente, em direção aos chefes e funcionários), por serem as únicas consideradas oficiais e, por isso, usufruíam de relativa credibilidade.

Durante um espaço de seis meses, a administração valeu-se, sobretudo, de instrumentos formais de comunicação com fluxo descendente, como ordens de serviço, portarias e instrumentos de controle. Foram realizadas raras reuniões gerais, e as pessoas não tinham quase acesso à diretoria.

O jornal interno que existia em Prima, foi suspenso em Fusus, por ordem da direção, que alegava que a falta de definições precisas, em termos dos cargos de chefia e em termos de programas, prejudicaria, com a divulgação as atividades internas. Uma diretriz da presidência, durante as mudanças, era não difundir informações que pudessem sofrer reformulações.

As informações de fluxo ascendente (dos funcionários para a direção) raramente eram permitidas e, por isso, muito escassas. Os fluxos horizontais (entre iguais) aconteciam, sobre-

tudo, em nível de grupo fechado e caracterizavam-se pela censura e distorção das informações. Como as necessidades de informação não eram supridas, dentro do sistema organizacional o rumor e o boato fiulam a todo momento, sendo muito utilizado por um dos diretores para enfrentar os demais.

Através de boatos (cuja origem as pessoas envolvidas imaginavam), os funcionários falavam que o presidente (oriundo de Prima) estava para ser exonerado, iria "cair". Então, alguns grupos de confiança deste assustavam-se, desestabilizavam-se, enquanto outros comentavam a "infantilidade" estratégica de quem dirigia o boato. E alguns falavam em vingança.

Entre os chefes, os problemas interativos, gerados pela desconfiança ou pela luta de poder, originaram e fortaleceram um processo de comunicação deteriorado, através da informação parcial, distorcida, filtrada, omissa, cuidadosa e direcionada para interesses específicos, de ordem pessoal. Diversas estratégias de comunicação interpessoal foram utilizadas nas relações competitivas, para superar situações ameaçadoras ou para manter "status", posições ou interesses pessoais. Verdadeiras "guerrinhas" entre grupos efetivaram-se através de recursos estratégicos de comunicação, como omitir dados importantes para o outro grupo, visando prejudicar o seu desempenho.

Nas reuniões formais entre chefes, que envolviam o grupo oriundo de Prima e o grupo oriundo de Nulls, a pauta era sempre

formal, envolvendo aspectos técnicos e administrativos. Falavam sempre o que era estritamente necessário para o desenvolvimento das atividades, evitavam informações "desnecessárias" e as trocas de olhares mais demorados, diminuíam as gesticulações. Após as reuniões, os comentários eram feitos de forma restrita entre os membros de cada grupo "inimigo" (oriundos de Prima ou de Nulis). Entre tais comentários, eram comuns expressões do tipo:

- "Vocês viram que eles não soltaram as informações. Depois vão exigir resultados de nossa parte".

- "A fulana falou o tempo todo. Não deixou que ninguém falasse, com medo que dissessem a verdade..."

- "O fulano nem se manifestou, só concordava com que o outro falava. Também, tudo que o outro diz ele faz".

- "O fulano escondeu o jogo, contou tudo diferente do que é".

- "Aquele assunto era muito perigoso. Temos que cuidar quando se fala nisso".

Dito meses após a fusão, foram realizadas reuniões com todos os chefes, por iniciativa da Assessoria de Comunicação Social (coordenada pela pesquisadora deste estudo), com a finalidade de auxiliar na integração. Através do levantamento de problemas de comunicação entre os chefes, essas reuniões voltavam-se para a melhoria no fluxo de informações entre os diversos grupos (a partir do grupo de chefes). Na primeira reunião,

poucos se manifestaram, embora presentes, e foram expostos poucos problemas. Foram apresentadas, pela assessora de comunicação e aceitas pelo grupo, propostas para a continuidade de tais reuniões.

Após a realização das reuniões, os "grupinhos" de chefes, sigilosamente, faziam comentários que ainda revelavam cautela, medo e desconfiança recíproca, como:

- "É um perigo tal tipo de reunião".
- "Pode cair alguém se falar demais na reunião".
- "Observaste a cara do fulano, quando o sicrano falava? Todos sabem que este estava mentindo, só para assustar o grupo e se dizer informado".
- "Que será que a assessora está querendo? Deve haver alguma coisa por trás..."
- "Temos que nos cuidar para não falar demais. Podemos ser prejudicados".

As tentativas da assessora para dissipar essas idéias não surtiram efeito. Apenas mais três reuniões mensais, do gênero, foram realizadas. Os participantes diziam-se motivados, estavam sempre presentes mas, em situações informais, manifestavam temores em relação aos fluxos de informação - "assunto perigoso" para a maioria desses participantes. Estes sentiam-se ameaçados em suas estratégias de manutenção de poder através da restrição da informação.

A incomunicação, em todas as suas formas, continuou em Fusus, impedindo o desenvolvimento desta organização pela falta de troca de informações e motivando uma crescente evasão de técnicos para outras organizações.

As demoras e incertezas no processo decisório da diretoria de Fusus não eram justificadas para os chefes. A falta de comunicação entre a diretoria e o grupo de chefes surtia efeitos com desabono da diretoria, que se tornava desacreditada gradativamente. O fracionamento e o conflito entre os membros da diretoria agravava o processo de comunicação entre os chefes, que se repartiam em dois ou três subgrupos competitivos, conflituados. Entre esses subgrupos de chefes, divididos informalmente pela competição interna, a comunicação factível era aquela que girava em torno do poder, aquela que garantia o "status" pessoal ou do subgrupo, aquela que gerava incerteza no competidor "inimigo" e, se possível, aquela que desestabilizasse a posição ou privilégios desse competidor inimigo.

7.2.1 Principais Características do Processo de Comunicação em Fusus

Em reuniões entre chefes de Fusus, de ambas as áreas, técnica e administrativa, promovidas pela Assessoria de Comunicação constatou-se que:

- houve uma aquiescência genérica, por parte de todos os membros do grupo, em participar de reuniões periódicas com a finalidade de uma integração intergrupai, através de exposição e discussão dos principais problemas que afligiam seus grupos, bem como através da troca de experiências;

- os chefes foram assíduos às reuniões, mas apresentaram resistência em expor idéias;

- determinados chefes, em número reduzido, costumavam chegar atrasados e permanecer na reunião fazendo comentários constantes, em voz baixa e à parte com os chefes sentados mais próximos;

- alguns chefes da área administrativa foram os que ocupavam maior espaço de tempo, com suas exposições, durante as reuniões;

- um chefe da área administrativa trouxe, durante algumas reuniões, informações distorcidas sobre novas mudanças ou novas situações "ameaçadoras" para o grupo;

- houve filtragem e censura em relação a alguns assuntos polêmicos;

- houve comentários de alguns chefes, em momentos posteriores a cada reunião, pelos corredores, sob a forma de cochichos, sobre o "perigo" de expor idéias no grupo e sobre a situação "ameaçadora" ao expor ou discutir determinados assuntos que poderiam colocar em risco até o cargo, devido a possíveis

vazamentos de informações através de "inimigos" dentro do grupo:

- havia concordância, sem restrições, por parte da diretoria, quanto à realização de tais reuniões:

- o medo, a falta de espontaneidade, a linguagem cautelosa e titubeante foram as barreiras de comunicação constatadas na realização das referidas reuniões, dificultando atingir os objetivos destas.

As redes de comunicação, durante a fusão, ficaram mais restritas a grupos de tarefas. As redes intergrupais (entre os grupos de tarefas ou subsistemas organizacionais) apresentaram variações na intensidade e direcionamento do fluxo de comunicação conforme as características de cada grupo, tais como: estilo de liderança, estrutura operacional do grupo e tipos de atividades. Lideranças mais inseguras tentavam exercer influência na intensidade e direcionamento do fluxo de comunicação de seus subordinados com membros de outros grupos. Muitas vezes, a comunicação entre os membros dos grupos ficava restrita apenas às necessidades operacionais inerentes ao desempenho de tarefas.

Como consequência das relações competitivas expostas, as relações entre os chefes caracterizaram-se, posteriormente, por fluxos de informação restritos, centralizados, distorcidos e até, muitas vezes, conflitados ou inibidos pelo receio.

Mesmo depois de terem sido distribuídos os cargos, elementos escassos que levaram a lutas de poder, a relação de conflito persistiu em muitos casos, pois a delegação de cargos, ao delimitar a cada pessoa um "status" dentro do mesmo grupo, distanciou-a de tal modo que nem sequer mais foi possível a comunicação pré-existente, que se constituía em relação à competição por objetos idênticos. A internalização das novas funções dos cargos assumidos possibilitou, entre muitos chefes, maior distanciamento entre si devido a novas posturas assumidas. Segundo Crozier (1981), à medida que as pessoas aderem de maneira mais permanente a seus papéis e passam a interiorizá-los, tornam-se também cada vez mais cristalizadas as suas posições.

Tais relações de conflito que caracterizavam a comunicação, fortificaram-se também com a diferenciação criada entre os chefes da área técnica e os da área administrativa. Estes reclamavam muitas vezes as exigências dos grupos da área técnica em relação a seus serviços. Os chefes da área técnica, por sua vez, reclamavam a falta de eficiência da área administrativa. Para Hersey e Blanchard (1976), à medida em que um grupo passa a perceber o outro como inimigo e se fortifica internamente, nas relações com o outro grupo deforma a percepção da realidade, aumenta a hostilidade e diminui a comunicação entre eles. A tendência seria ver apenas seus pontos positivos e os negativos do outro grupo. Um grupo não ouve o que o outro tem a dizer.

Para Mortensen (apud Littlejohn, 1982), à medida que ocorrem mudanças, aumentam as pressões para perceber e verbalizar o conflito. Assim, quanto mais se intensifica o pensamento individual sobre a situação conflitiva, mais aumenta a possibilidade do conflito e da comunicação do conflito. Para o autor, os comportamentos de comunicação do conflito dimensionam-se através da intensidade do próprio comportamento, do afeto e da orientação. O aumento de conflito, em Fusus, incrementou a intensidade desses comportamentos, como sonoridade e ritmo, e a incidência de ações do tipo emocionais. E, ainda, incrementou a ocorrência da verbalização de orientações pessoais e de percepções das orientações dos outros, como, por exemplo, "reivindicações comparativas, avaliatórias, acusatórias, disjuntivas e polarizadas. (1982, p. 249).

O boato em Fusus, relacionava-se, geralmente, a circunstâncias que envolviam "status" ou protecionismo de determinados chefes. Em alguns casos, foram conhecidas as origens, mas raras vezes os chefes envolvidos chegaram ao confronto até obterem um esclarecimento real das informações, objetivando a verdadeira comunicação. Ou seja, a comunicação ficou apenas a nível de entendimento que, para Del Pino (1970), significa falar apenas dentro do permissível, sem que o comunicável seja tudo o que deveria ser comunicado, dentro das exigências necessárias à verdadeira comunicação.

Paradoxalmente, os sentimentos de ameaça e defesa, gerados pela competição acirrada interna entre os subgrupos de chefes, eram utilizados estrategicamente em prol da defesa da estabilidade da organização como um todo (em situações consideradas ameaçadoras pelos elementos do grupo). Assim, tentativas para desenvolver abertura ou fluidez nas comunicações internas do grupo de chefes foram percebidas e verbalizadas pela maioria dos elementos do grupo como ameaçadoras. Não somente para os indivíduos componentes do grupo, mas também como ameaçadora à própria subsistência do grupo de chefes de Fusus.

A ameaça da competição interna, contraditoriamente, servia como elo estabilizador do sistema competitivo. Os chefes expressavam, através de conversas informais, uma concepção da competitividade como elemento prejudicial ao desenvolvimento, revitalização e eficiência da organização pela desintegração que gerava entre seus membros. Mas, ao mesmo tempo, de forma contraditória, utilizavam a competição como instrumento para garantir espaços individuais ou grupais, respectivamente, dentro do próprio grupo ou da organização. O processo de comunicação foi definido através das relações competitivas e, por isso, caracterizou-se pela sua contradição - a incomunicação.

Isto é, a contradição entre o perceber e o agir determinaram um processo de comunicação também contraditório. Os chefes percebiam a competição como um dos elementos prejudiciais à

mudança, mas a utilizavam como um instrumento estabilizador do sistema competitivo. A comunicação aberta e livre era assim substituída pela comunicação distorcida, censurada que não ameaçasse "estabilidades" ou "interesses" individuais e/ou grupais.

Em suma, o processo de comunicação posterior caracterizou-se pela filtragem, centralização, omissão, censura e distorção da informação, sobretudo o boato. A necessidade de uma comunicação real transpareceu através do aumento do conflito, da falta de espontaneidade e do distanciamento nas relações intergrupais, bem como através de atitudes de medo e restrição no falar e de acomodação e alienação. A comunicação entre as áreas técnica e administrativa revelou, constantemente, características de competição, desintegração e conflito.

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

7.2.2 Comunicação como Reflexo das Percepções Explícitas

Ao explicitarem as suas percepções, através das respostas ao questionário, os chefes de Prima e de Nullis definiram uma situação e projetaram, com isso, comportamentos dentro da futura organização. Para Littlejohn (1982, p. 86), "o comporta-

mento de uma pessoa é influenciado por sua definição da situação".

As percepções representavam uma esquematização das experiências vivenciadas pelos chefes que Bartunek (1984) denomina "esquemas de interpretação". Tais esquemas podem colaborar no processo de mudança somente quando houver uma interação entre estes esquemas e ações e reações emocionais dos membros da organização e as propriedades da estrutura organizacional. Uma estrutura organizacional torna-se menos vulnerável a mudanças à medida que seus membros petrificam suas posições na defesa de interesses pessoais e rejeitam novas formas de compreensão da realidade.

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

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

lis.

Os objetivos organizacionais valorizados, pelos chefes, através da categoria identidade, possibilitaram uma unidade de significados, uma identidade de interesses e uma linguagem comum. A semelhança entre os objetivos de Prima e de Nullis e a aceitação, pelos chefes, dos objetivos de Prima que prevaleceram em Fusus facilitaram o processo de comunicação, especialmente, o intercâmbio de informações técnicas, pois a verdadeira comunicação efetiva-se através da "comunitariedade de interesses e aspirações" (Del Pino, 1970, p. 42). Ou quando uma mensagem (objetivo) corresponde à "latitude de aceitação" (Sherif, apud Littlejohn, 1982, p. 192) por sua proximidade com o ponto de vista do receptor (chefes). Também os objetivos, como um significado comum aos chefes, possibilitavam entre estes aquilo que Festinger (apud Amado ; Guittet, 1978) denominou de "consonância cognitiva". Por estarem de acordo com os valores centrais e objetivos do próprio grupo, representavam um elemento de integração entre os chefes.

Por isso, quando os chefes ou departamentos tratavam de assuntos relativos aos objetivos organizacionais, o processo de comunicação caracterizava-se por fluxos mais rápidos e diretos, códigos objetivos e claros. O fluxo horizontal era incrementado e os fluxos descendente e ascendente manifestavam a presença de uma linguagem de entendimento. As redes de comunicação permi-

tiam interações cooperativas, com fluxos multidirecionais.

Numa determinada situação de emergência, no período pós fusão, em que foi exigida a mobilização de todos os recursos humanos do órgão foi notória a integração e organização entre os mais diversos setores. A cooperação intergrupai, em prol de um objetivo único, acrescida a uma situação externa ameaçadora levaram a organização, como consequência, a níveis superiores de desempenho. O fluxo de comunicação tornou-se amplo, irrestrito, objetivo, descentralizado e rápido.

Este fato da integração dos grupos, em Fusus, por ocasião de uma tarefa única em situação de emergência (com identidade de objetivos), encontra também explicação na obra de Hersey e Blanchard (1976, p. 208) ao afirmarem que:

"Na medida em que a realização do grupo se torna uma coisa fundamental, a atmosfera do grupo se torna mais orientada para a tarefa. A liderança passa por um estilo mais autocrático, pois o grupo se torna mais tolerante quanto ao fato de alguém assumir a direção. O grupo se torna mais organizado e estruturado e, com isso, exige mais lealdade e conformismo de seus membros, a fim de apresentar uma frente unida".

Segundo Schein, "a estratégia básica para redução do conflito é, portanto, encontrar objetivos com os quais os grupos possam concordar e restabelecer comunicação válida entre eles" (apud Hersey ; Blanchard, 1976, p. 209). Essa estratégia, segundo Schein, pode ser aperfeiçoada pela combinação com qualquer das seguintes alternativas: "localização de um inimigo

comum, invenção de uma estratégia de negociação que coloque, em interação, subgrupos dos grupos em conflito, localização de um objetivo superior" (1976, p. 209).

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

Uma das causas da falta de integração, responsável pela persistência da incomunicação intergrupai, originava-se na especialização e na divisão do trabalho. Para Souza (1978, p. 76), "as especializações levam à formação de grupos com cultura própria". Em Fusus existiam diversas subculturas criadas pela especialização e divisão do trabalho.

Através de padrões de conduta, muitas vezes não explícitos, o chefe de um grupo (subcultura) impunha determinadas atitudes comunicativas a seus subordinados. Ao indivíduo não era permitido comunicar-se com outros, quando a interação fosse censurada pelas sanções do grupo. A autoridade e os preceitos grupais criavam barreiras à comunicação. Estilos de comunicação utilizados por alguns chefes suscitavam atitudes de defesa nos subordinados conforme Wofford et al. (1977).

A divisão do trabalho e a especialização permitiam a existência de duas subculturas em Fusus: área técnica e área administrativa. A desintegração entre estas originava-se na diferenciação dos quadros de referência. Enquanto a linguagem e os interesses voltavam-se para as ciências sociais na área técnica, na área administrativa, voltavam-se para as ciências exatas. Havia barreiras linguísticas institucionalizadas, que, conforme Marcuschi (1975), representam formas verbais cristalizadas pela instituição que originam tensões em níveis grupais e individual. Com isso, impediam a integração.

Quanto às relações de poder, o processo de comunicação, entre os chefes, também revelou o tipo de comunicação vencedor-perdedor. Para Hersey e Blanchard (1976, p. 209), quando um grupo, nas negociações, vence o outro, o vencedor tende a ser mais complacente e menos interessado na consecução dos objetivos. "O perdedor, frequentemente, cria conflito interno, ao mesmo tempo em que tenta descobrir a causa da derrota ou alguém que possa ser condenado". Alguns chefes que perderam o cargo solicitaram transferência para outra organização, alguns permaneceram, manifestando apatia e/ou alienação e/ou conflito.

Os problemas de poder, que já preocupavam os chefes de Prima e de Nullis, foram os principais elementos que dificultaram o processo de fusão, sobretudo durante o primeiro ano. As confirmações formais dos primeiros cargos passaram a ser divul-

gadas após seis meses. A competição por cargos escassos acarretou pressões políticas internas e externas. As explicações sobre a demora do processo foram dadas após cinco meses da fusão. O nível de ansiedade e de tensões aumentou, o rumor e o boato também aumentaram. Atritos entre membros das diretorias técnica e administrativa tornaram-se visíveis. E o fluxo de comunicação diminuiu.

As "guerrinhas" de poder ocorreram antes e durante todo o processo de mudança em Fusus, sobretudo explicitadas através de "pressões de grupos de interesse". Ao analisar diversos fatores dificultadores de mudanças nas organizações públicas brasileiras, Mattos (1985, p. 112) afirma que essas pressões são "oriundas de grupos internos cujos interesses estão sendo contrariados pela mudança pretendida."

Para Crozier (1981, p. 202), a origem dos conflitos em organizações burocráticas, em geral, sempre está "na mesma luta pelo poder dos indivíduos e dos grupos". Esse autor chega até mesmo a criticar as diversas teorias organizacionais por não darem a devida valorização às relações de poder que, para ele, representam um fator central na teoria da organização.

As decisões sobre mudanças são tomadas na cúpula administrativa, sem a participação de escalões inferiores, inviabilizando uma "política de mudança gradual e permanente" (1981, p. 284). Desta forma, os chefes destas organizações não têm

possibilidades de previsões sérias, já que não recebem informações antecipadas, por não participarem das decisões de mudança. E, "... quando são finalmente informados, têm grandes dificuldades para tomar decisões, em virtude do peso das regras impessoais, que podem ser por elas afetadas" (1981, p. 285).

É comum que uma das primeiras conseqüências da mudança seja a progressiva centralização do poder, como aconteceu em Fusus, devido à necessidade de interromper, conforme Crozier (1981, p. 285) privilégios locais desenvolvidos pela inadequação das regras. Assim, "devido às longas demoras necessárias, à ampliação que deve revestir e à resistência que tem que vencer, a mudança constitui, para um sistema de organização burocrática, uma crise que não pode deixar de ser profundamente sentida por todos os participantes".

Ainda conforme este autor, os modelos antigos de autoridade são perpetuados pelas crises e a desconfiança nas relações frente a frente entre os membros da organização, impedindo a integração. No caso de Fusus, as dificuldades nas relações frente a frente entre chefes foram nítidas e constantes, refletindo-se no processo de comunicação e no processo de interação. O fluxo da comunicação, centralizado, mais do tipo descendente e com barreiras, não possibilitou a flexibilidade necessária para facilitar o processo de mudança da organização. O fluxo de informação era, muitas vezes, tão restrito que levava alguns

chefes à acomodação compulsória, por desistência, face à demora em receber as informações necessárias. Ao longo do processo foi nítida a passagem da incerteza à apatia, do conflito à acomodação. Mas a incomunicação persistiu mesmo na fase da apatia ou acomodação entre os chefes de Fusus.

Concluiu-se que o processo de comunicação posterior, em Fusus, refletiu as percepções explicitadas pelos chefes de Prima e Nullis, relativas, sobretudo, a "identidade", "integração" e "poder". Os objetivos organizacionais (identidade) possibilitaram uma linguagem organizacional comum entre chefes e grupos de Fusus, através da participatividade compartilhada de significados comuns. Portanto, facilitaram o processo de comunicação. Os problemas relacionados à integração e às relações de poder representaram barreiras no processo de comunicação, como omissão, distorção, filtragem e censura da informação.

7.3 Conseqüências da Fusão

Como conseqüência do método catastrófico utilizado pela diretoria de Fusus para implantar a fusão, foi gerado um clima de desconfiança entre os envolvidos, acirrando a competitividade interna, originando um processo de comunicação inadequada às necessidades organizacionais.

As características de um processo de mudança trazem consigo, dialeticamente, sua contradição, isto é, a rejeição à mudança. Tal contradição fundamenta-se na insegurança:

"Antes que as conseqüências da mudança comecem a aparecer, a ameaça da ruptura da identidade atinge as pessoas com uma incerteza tão intolerável, que as leva a um alto grau de ansiedade e angústia. O ego coloca então todas as suas energias na defesa do conservadorismo" (Pereira, 1985, p. 94).

Em Fusus, as mudanças foram implantadas, sobretudo, em nível político, por se concentrarem nas estruturas de poder. Contudo a rejeição à mudança entre os chefes ocorreu em três níveis - cultural ou normativo, tecnológico e político - conforme classificação de Pereira (1985). Os chefes resistiram às mudanças de valores e atitudes, às mudanças nas áreas cognitivas e técnicas e às mudanças nas relações de poder e na manipulação de recursos.

Foram promovidas algumas modificações administrativas, como alterações na estrutura hierárquica, nos estatutos, no regimento, nas distribuições de tarefas, sem preocupações com a adaptação dos recursos humanos. E as modificações técnicas não acompanharam proporcionalmente as administrativas, conforme recomendam Damanpour e Evan (1984). Ocorreu apenas um somatório entre conhecimentos e experiências técnicas de Prima e de Nulis, sem os necessários ajustamentos, sem pesquisas e inovações.

Com tudo isso ficaram prejudicados o processo de adaptação dos recursos humanos e os processos de renovação e de revitalização de Fusus.

As relações competitivas foram fortificadas pela limitação das relações cooperativas, pois estas, em momentos de fusão, ficam restritas às regras traçadas durante as negociações. "Coalizão ou fusão refere-se a junção ou união com uma outra organização ou organizações do meio" (Thompson, 1976, p. 51-52). A fusão oferece base de permuta, mas requer compromissos no que diz respeito a futuras tomadas de decisão em conjunto. Por isso torna-se mais coercitiva que a cooptação, não oferecendo muitas alternativas nas negociações em nível decisório durante o processo de implantação e desenvolvimento da mudança.

Assim os limites impostos pelas regras de compromissos entre Prima e Nullis no ato de fusão restringiram as relações cooperativas em Fusus. Atitudes cooperativas, como aquelas que giravam em torno dos objetivos desta organização, eram possíveis apenas dentro de uma faixa tal de aceitação que não interferissem nos compromissos assumidos. Os diretores competiam entre si, justificando tais compromissos. Eram comuns as relações cooperativas no processo de planejamento das atividades técnicas em Fusus (que giravam em torno dos seus objetivos). Mas, a execução ficava, geralmente, restrita de alguma forma por um empecilho qualquer. Era fácil planejar, mas difícil executar,

porque, na execução surgiam os limites impostos pelos compromissos, sobretudo relacionados ao poder ou distribuição de tarefas. Eram comuns defesas tais como: "Eu não posso fazer isso, porque não é minha função. Antes eu fazia, mas agora não". Isso, além de restringir a cooperação, prejudicava as inovações técnicas (planejadas apenas no papel) e limitava as ações da direção.

Através do comportamento dos chefes foram observadas diversas razões apontadas como justificativa de resistência à mudança, por Kotter e Schlesinger (1979), como: temor a perder elemento de interesse pessoal ("status", posição hierárquica, etc); falta de confiança entre pessoas que iniciaram mudança e seus subordinados; diferente avaliação da situação de mudança por parte dos grupos envolvidos; e baixo nível de tolerância à situação de mudança por parte de chefias mais conservadoras.

Entre os métodos empregados pela direção para enfrentar tais resistências destacaram-se dois: o "coercitivo" e o "da manipulação-cooptação".

O método "coercitivo" caracterizou-se por ameaças, explícitas e implícitas, relacionadas a demissões, perda de promoção ou cargo e transferências. Contudo, esse método representou um processo arriscado porque fez com que as pessoas ficassem extremamente ressentidas com a mudança forçada e se voltassem contra quem a iniciou. Para Kotter e Schlesinger (1979),

esse método é utilizado, em geral, nas situações em que a velocidade da mudança é essencial e quando quem inicia o processo tem um poder considerável na organização.

Utilizando também o método da "manipulação-cooptação", a direção manipulou alguns chefes, através de informações seletivas, em determinadas circunstâncias. Para esses chefes, eram dadas algumas tarefas inerentes à implementação da mudança, na tentativa de criar a ilusão de participação no processo. Contudo, não era uma verdadeira participação, pois informações, opiniões ou conselhos do cooptado, nem seu endosso eram solicitados. Para os autores tal método é utilizado em situações de economia de recursos em que haja necessidade de rapidez na mudança. Mas, como ocorreu em Fusus, pode acarretar problemas futuros se as pessoas sentirem-se manipuladas.

Outro método também mencionado por Kotter e Schlesinger (1979), o da "participação-envolvimento" não foi utilizado pela administração de Fusus. Segundo a percepção explicitada pelos chefes de Prima e de Nulls, esse seria o método ideal para facilitar o processo de mudança. Visando o esforço participativo, os iniciadores advertem os participantes sobre as implicações da mudança e utilizam os conselhos desses participantes. "Consideravelmente, outras pesquisas têm demonstrado que, em geral, participação conduz ao compromisso, não simplesmente à concordância" (1979, p. 110), pelo envolvimento dos participantes.

Mas a centralização e o autoritarismo da administração de Fusus não permitiram que houvesse o envolvimento desejado pelos chefes na implementação das transformações. As opiniões, as idéias e os conselhos emitidos pelos chefes sobre mudanças eram constantemente rejeitados pela direção de Fusus.

Houve, com isso, uma precária utilização dos chefes de Fusus como elementos influentes na introdução das mudanças. Segundo Bartunek (1984), os chefes são os agentes principais na introdução do processo recíproco entre as interpretações dos funcionários (esquemas de interpretação) e a estrutura organizacional. Eles detêm o poder necessário para possibilitar alterações, legitimando ou não as expressões de perspectivas particulares. Relegados a um plano de simples espectadores e cumpridores de ordens, os chefes tornaram-se apáticos e desmotivados ou se transferiram para outras organizações.

Ficou nítida a defasagem entre a interpretação e as expectativas de mudança por parte de alguns chefes e a forma radical com que foi implantada a mudança. As percepções e as necessidades dos chefes não foram consideradas. Tentativas de encontros de integração foram rejeitadas. Os problemas de integração originaram alienação entre o grupo de chefes.

Para ilustrar esse fato, cabe ressaltar que a necessidade de integração que persistia foi expressa através de uma pesquisa de opinião, realizada em 1984, entre todos os funcioná-

rios de Fusus. Essa pesquisa, que revelava a opinião sobre Fusus, seus recursos humanos e sua diretoria, foi censurada, engavetada pela presidência, sem possibilidades de cumprir seus objetivos.

A referida pesquisa revelou que a necessidade de integração persistia e era percebida por todos como uma necessidade prioritária a ser atendida (Fonseca, 1984, p. 86). Confirmou também a persistência de outros problemas, já apontados anteriormente pelos chefes de Prima e de Nulls, relativos a poder, a eficiência e a destino e revitalização. A excessiva centralização do processo decisório, a necessidade de maior dinamismo e agilização no desempenho das atividades, a necessidade de desenvolvimento dos recursos humanos e a necessidade de uma adequada distribuição de recursos técnicos foram problemas apontados pelos funcionários nesse estudo. Foi discrepante a defasagem entre a imagem atual e a imagem ideal de Fusus para os funcionários, constatando, sobretudo, a falta de integração.

Essa falta de integração e a existência de competição revelaram-se através de um processo de comunicação restrito entre os chefes de Fusus, estendendo-se aos grupos e aos departamentos. Nos fluxos horizontais, destacaram-se a filtragem e a censura da informação, advindas da competição inter-departamental. Esta competição revelou-se como grande barreira à comunicação, conforme afirmaram autores como Porter et al. (1975),

Scanlan (1979) e Crozier (1981). Muitas vezes, os grupos omitiam, entre si, informações importantes para o desempenho das atividades de Fusus. Ficavam, com isso, prejudicadas a eficiência e a colaboração.

Mas a competição não era manifestada com clareza, impossibilitando a identificação do problema. A competição não era notoriamente personalizada. O competidor mobilizava-se para atingir o objeto de competição, um recurso escasso (cargo, "status, poder) sem ter um inimigo claro. Confirmando os estudos de Rego (1980), o conflito era identificado apenas quando surgia um adversário. E aí, muitas vezes, o objeto de competição era relegado a um segundo plano, sendo superado pela necessidade de vencer o adversário. Mesmo assim, essa competição nunca era explicitada, exceto em raras ocasiões. Processava-se solapadamente para evitar a suspeição indesejada, conforme Souza (1979, p. 84), "é provável que isso ocorra, porque as pessoas suspeitam do homem que deseja poder (McClelland, 1970) e então cada um procura apresentar à platéia uma imagem induzida de si próprio" (Goffmann, 1959).

Em Fusus, os diretores e os chefes lutavam pelo poder e pelas informações, que eram também escassas.

Destacam-se, entre os problemas advindos das falhas organizacionais no sentido de manter, de forma permanente e constante, os chefes informados nos períodos anteriores e posterior-

res à fusão:

(a) ausência generalizada, no sistema organizacional, de uma necessária e adequada compreensão, por parte de seus membros, a respeito das "decisões-chave" da empresa, prejudicando o desenvolvimento da "colaboração" necessária ao processo de fusão;

(b) ausência de fluxos de informações, ascendente e descendente, sobre assuntos relevantes para a organização e/ou para os seus membros, prejudicando o processo de "integração" organizacional;

(c) utilização de recursos (geradores de barreiras no processo de comunicação, como boato, filtragem, censura, omissão ou retenção da informação) para garantir posições de poder individual ou grupal, prejudicando o equilíbrio da estrutura de "poder" como um todo sistêmico;

(d) dificuldade em desenvolver fluxos de comunicação multidirecionados, adequados às exigências de todos os níveis técnicos e administrativos de Fusus, necessários ao desempenho operacional dessa organização, prejudicando a "eficiência", a "revitalização e o destino" organizacional.

A falta de uma comunicação mais espontânea com fluxos multidirecionais do tipo "todos para todos", aconselhada por Lawrence e Lorsch (1972, p. 27) prejudicou o processo de adaptação de Fusus à mudança. Falhou o desenvolvimento da real co-

municação fundamentada, segundo Del Pino (1970), na "comunitariedade de interesses". A mudança é implementada somente se for aceita pelos envolvidos, pois, como afirmam Damanpour e Evan (1984, p. 393).

"A decisão administrativa de adotar uma nova idéia não é garantia necessária para implementação dessa idéia. Outros requisitos, como aceitação da nova idéia pelos membros da organização ou modificações necessárias nos procedimentos, devem ser satisfeitos. Somente depois que os membros da organização começam a utilizar um novo dispositivo ou sistema, ou uma nova política ou programa, poderemos ter certeza que foi adotada a mudança".

A fusão ficou prejudicada por ter sido rejeitada e, sobretudo, pelo processo competitivo que se instalou entre chefes e funcionários oriundos de Prima e chefes e funcionários oriundos de Nullis. A fusão, no caso de Prima e de Nullis, conforme Bennis (1972), encontra justificativa pela finalidade de maximizar a cooperação entre organizações com destinos correlatos. No entanto, ao contrário, o processo de fusão representou, em Fusus, a maximização da competição entre Prima e Nullis.

Em suma, o método como foram implantadas as transformações fortaleceu a rejeição à mudança. Foram incrementadas alterações na estrutura de poder, caracterizando um nível estritamente político nas mudanças. Alterações comportamentais e técnicas não foram incentivadas em Fusus, prejudicando a adaptação dos recursos humanos e a revitalização organizacional. As relações competitivas foram incentivadas pelas negociações que

envolveram a fusão. Com isso, agravaram-se as atitudes de rejeição dos chefes em relação às circunstâncias. Para enfrentar essas rejeições foram empregados métodos coercitivos e manipulativos pela direção. Os chefes desejavam participar na implementação das mudanças, mas eram impedidos. Por isso, tornaram-se apáticos e desmotivados. A situação revelava discrepância entre os interesses dos chefes e as características organizacionais, demonstrando a falta de integração do sistema. O processo de comunicação tornou-se restrito e a competição era dissimulada. Os chefes competiam pelas informações e pelo poder. A ausência de uma comunitariedade de interesses prejudicou a comunicação em Fusus como elemento estratégico de adaptação a mudanças.

8. CONCLUSÕES

Este estudo exploratório voltado para a interferência das percepções em características do processo de comunicação posterior, de chefes de organizações em fusão, envolve espaços temporais diferentes, ou seja, antes e depois do momento da fusão.

Percepções expressas por chefes de Prima e de Nulls, no momento anterior à fusão, revelaram diversas previsões acertadas sobre futuras características organizacionais de fusão. A competição por cargos ou posições vantajosas, no momento posterior à fusão, aliada à incerteza e à desinformação, produziram e deixaram sinais indelévels no processo de comunicação entre os chefes, chegando a se estender aos demais membros do sistema organizacional em estudo. Chefes da área técnica continuaram a apresentar diferenças perceptivas e comunicativas em relação aos chefes da área administrativa.

Houve alto grau de resistência a uma mudança que foi imposta e que não possibilitou um envolvimento participativo, nem adaptativo entre os membros da organização. Chefes e funcionários, de um modo geral, tornaram-se desmotivados e apáticos.

Tudo isso acarreta incertezas sobre as condições de sobrevivência futura de uma organização não preparada para enfrentar as exigências de mudanças contínuas do contexto sócio-

organizacional, pois não foram vencidas as principais barreiras de resistência à fusão efetuada. O longo período pelo qual se estendeu a problemática, tornou Fusus vulnerável a uma futura extinção.

As principais conclusões sobre o momento anterior à mudança, a fusão e suas conseqüências são desenvolvidas a seguir.

B.1 Situação Anterior à Fusão

Nosso estudo iniciou quando duas organizações, Prima e Nullis, receberam informações oriundas de instâncias superiores sobre uma futura fusão entre ambas, justificada por razões econômicas e pela presença de objetivos similares entre elas.

Delimitando-se este estudo ao comportamento de chefes das duas organizações em fusão, através da observação direta, detectou-se atitudes de ansiedade, desconfiança e incerteza aliadas à falta de informação e a conseqüentes formas diversas de boatos, rumores e protestos individuais. Grupos, antes conflitados dentro de cada uma das organizações, como chefes da área técnica e da área administrativa, uniram-se para enfrentar os futuros momentos "de perigo". Os chefes de Prima, assim unidos, passaram a se preocupar em conjecturar sobre características de Nullis e vice-versa. As formas de comportamento anômico, incentivadas pela estrutura competitiva, revelaram-se na comu-

nicação omissa e distorcida, no temor de perder prestígio, posições ou cargos e em atitudes dissimuladas frente a possíveis competidores cuja identificação não era nítida.

No momento anterior à fusão propriamente dita, como instrumento desta pesquisa para detectar as percepções dos chefes de Prima e de Nullis, foi aplicado um questionário estruturado, individual, em todas as pessoas que detinham cargos de chefia. Fundamentado na "técnica do espelho", formulada por Warren Bennis e Chris Argyris (Bennis, 1972, p. 4), esse questionário indagava sobre os fatores que definiam as imagens positiva e negativa da própria organização e da outra organização e, também, sobre fatores que facilitariam e fatores que dificultariam a fusão.

Adaptadas a partir do critério seguido por Bennis (1972, p. 8), as respostas colhidas foram classificadas em seis categorias referentes à identidade da organização, ao destino e revitalização da organização, à integração, à colaboração, ao poder e à eficiência organizacional.

Foram analisados dados colhidos entre quatro subgrupos diferenciados: chefes da área técnica de Prima, chefes da área administrativa de Prima, chefes da área técnica de Nullis e chefes da área administrativa de Nullis, tendo sido encontradas discrepâncias entre as percepções desses grupos.

São descritas a seguir as categorias em que foram classificadas as respostas dos chefes de Prima e de Nullis.

A - Identidade

A análise da categoria identidade, compreendendo problemas inerentes a objetivos e finalidades organizacionais, permitiu uma visão de como os chefes aceitavam ou rejeitavam as funções e atividades das organizações Prima e Nullis, e, ainda, como esses chefes valorizavam a influência dessa categoria no processo de mudança.

Num processo de integração, é necessário um conhecimento claro e preciso das finalidades da organização. As pessoas necessitam saber porquê se empenham para poder aceitar tarefas, para poder auto-avaliar seus desempenhos, para poder avaliar disfunções organizacionais e evitá-las.

Os dados colhidos revelaram grande valorização e reconhecimento pela identidade de Prima, pelos chefes de ambas as organizações que expressaram, de um modo geral, valorização dos objetivos de Prima e salientaram adesão desta organização a seus objetivos.

Prima foi a organização mais valorizada pela sua identidade, ou seja, pela clareza, coerência e consecução de seus objetivos (adesão).

Foi nítida a rejeição dos objetivos de Nullis, dentro da própria organização, pelos seus chefes. Fator importante é que, por falta de nitidez nos objetivos ou por desvios funcionais em relação a estes, nem a existência de Nullis, nem as suas finalidades encontravam justificativa ou respaldo no grupo de chefes da própria organização. Nullis foi a organização extinta.

Enquanto os chefes de Prima revelaram maior tendência em valorizar a categoria identidade como fator determinante da imagem, os chefes de Nullis revelaram maior tendência em valorizar essa categoria como fator facilitador no processo de fusão. Ou seja, para os chefes de Nullis, dentro de seus "esquemas de interpretação" anteriores, a identidade não era percebida de forma adequada em Nullis. Esta categoria foi, assim, projetada para uma situação posterior como um "meio" facilitador do processo de mudança, na futura estrutura de Fusus. As perspectivas de uma estrutura organizacional nova e adequada, possibilitariam aos chefes de Nullis uma integração coerente com as finalidades organizacionais (antes em disfunção).

B - Destino e Revitalização

A categoria "destino e revitalização" relaciona-se à capacidade que a organização tem para se adequar às demandas e às mudanças contextuais, incluindo, portanto, adaptabilidade, fle-

xibilidade, disponibilidade e agilidade organizacional.

"Destino e revitalização" teve maior significação apenas para os chefes da área técnica de Prima na auto-imagem positiva desta organização.

Quanto às respostas relacionadas à auto-imagem positiva das organizações, chefes da área técnica de ambas manifestaram maior tendência em valorizar mais a "eficiência" e o "destino e revitalização" do que chefes da área administrativa. Os técnicos, por estarem mais ligados a atividades fins, revelaram, de forma coerente, clara preocupação com o "destino e revitalização" da organização. Na área administrativa, em relação à imagem, não foram expressas preocupações significativas referentes ao "destino e revitalização", o que pode ser explicado pelo facto deste grupo lidar com variáveis mais precisas e tarefas com maior grau de certeza que caracterizam as atividades-melo.

C - Integração

Com um enfoque sobre a relação indivíduo-organização, a categoria integração refere-se ao ajustamento entre necessidades individuais e objetivos organizacionais. Incluem-se, nessa categoria, interações do indivíduo no contexto organizacional, que podem envolver o interrelacionamento pessoal, grupal e aspectos do espaço físico.

Problemas inerentes à integração revelaram-se fundamentais em Prima e Nullis. Os chefes de ambas as organizações expressaram, através das suas percepções, problemas inerentes à integração nas questões relativas à auto-imagem. Tais problemas foram aspecto determinante da auto-imagem negativa de Prima e de Nullis e fator importante no processo de fusão, segundo os chefes.

Levando-se em conta que integração representa o elo de ligação entre necessidades individuais e objetivos organizacionais, a dicotomia entre tais necessidades e objetivos levam àquilo que Del Pino (1970, p. 34) denomina de dissociação entre ética e prática, entre objetivos desejados e objetivos possíveis. Isto se expressa sob a forma de condutas mais anômicas, mais competitivas. Assim, grupos que percebiam maior desintegração manifestavam que experimentaram maior dicotomia entre valores e necessidades individuais, de um lado, e condições sociais (organizacionais), de outro.

A desintegração abrangia o relacionamento entre as áreas técnica e administrativa, entre setores e entre os indivíduos. Essa desintegração entre as áreas técnica e administrativa relaciona-se, conforme estudos de Souza (1979), à existência de "interfaces críticas" oriundas das subculturas, próprias de cada equipe ou grupo organizacional. Tanto nas organizações anteriores (Prima e Nullis), como em Fusus, confirmaram-se as con-

clusões dessa autora: "são clássicas as guerrinhas entre setores técnicos e administrativos" (1979, p. 82).

Quanto à imagem positiva da outra organização, no que se refere à integração nenhum chefe expressou a sua opinião. Quanto à imagem negativa da outra organização, foram insignificantes as percepções de problemas inerentes à integração.

Entre os elementos que facilitariam a fusão, a categoria integração foi expressa como a segunda em importância, depois da categoria identidade.

Uma discrepância entre os chefes da área técnica e os da administrativa foi a integração percebida como fator positivo da auto-imagem apenas pelos chefes da área administrativa. O pessoal ligado às atividades-meio (área administrativa) percebeu sua organização como integrada, com maior ajustamento interno e recompensas internas, enquanto o outro grupo (técnicos) não percebeu essa integração interna, embora enfatizasse a necessidade da mesma no processo de fusão.

Convém ressaltar que os chefes da área administrativa não demonstraram a mesma coesão e coerência nas respostas relacionadas ao fator integração, como demonstraram os chefes da área técnica ao expressarem este fator. Isso talvez revele, por parte da área técnica, uma capacidade conceitual mais acurada de integração.

D - Colaboração

Os mecanismos de controle, existentes nas organizações burocráticas, que promovam a cooperação e a solução ou minimização de conflitos, são componentes da categoria colaboração. Regras de hierarquia e de coordenação, lealdade, dedicação, disponibilidade, interdependência, profissionalização e especialização são incluídas nessa categoria.

Os chefes da área técnica perceberam colaboração, na auto-imagem positiva, com maior intensidade do que os chefes da área administrativa.

Quanto a fatores que facilitaríam a fusão, os chefes de Nulis reivindicaram a necessidade de maior colaboração por parte dos envolvidos nesse processo de mudança, enquanto os de Prima não manifestaram tantas preocupações com este fator.

E - Poder

A distribuição de poder, a grande centralização da autoridade, fontes de poder, grande confiança depositada nos chefes e nos funcionários, participação no processo decisório, interferências políticas nas decisões técnicas, apego a cargos e funções são elementos que delimitam a categoria poder.

Questões relacionadas à imagem, positiva e negativa, revelaram que o fator poder atingiu os menores índices. Também como fator que facilitaria o processo de fusão, a categoria poder foi omitida por todos chefes.

As questões relacionadas ao poder representam o segundo fator que dificultaria a fusão (depois dos problemas relacionados à integração). Neste caso, os chefes da área administrativa perceberam o poder como dificuldade de forma mais intensa que os chefes da área técnica.

Entre as preocupações expressas relacionadas ao poder, destaca-se o não envolvimento dos funcionários e dos chefes no processo decisório. Estudos de Silva Filho (1981), sobre mudanças organizacionais no serviço público explicam problemas inerentes à estrutura de poder interno, mencionando o caráter persistente e tradicional da estrutura burocrática e a dependência desta relação a forças externas, como poder político. Segundo o autor, é comum as reformas manterem aspectos formais e oficiais da organização, sem que haja interesse em enfatizar a estrutura interna de poder, nem em envolver indivíduos de forma integrada nas ações da reforma. Mais, ainda, conforme Távola (1985), "seguidores acrílicos", que aceitem a autoridade imposta, são necessários às formas de poder centralizadoras.

O fato de "poder" ser valorizado como fator positivo na auto-imagem de Prima, pode revelar a existência de maior compe-

tividade entre chefes desta organização do que entre chefes de Nullis. Segundo Del Pino (1970), a estrutura e a dinâmica da competição requerem a existência de sujeitos que competem entre si por um objeto e, ainda, que tais sujeitos coincidam na apreciação do valor deste objeto, de maneira que o objeto possa ser por eles disputado.

No caso de Prima, tal objeto traduzia-se no poder ou em suas formas alternativas como cargos ou funções, ou "status". Para o autor, os sujeitos competitivos chegam a uma consideração irreal do objeto, pelo fato de passarem a crer que o objeto é valioso por si mesmo, ignorando que o valor é uma mera atribuição que os competidores acrescentam ao objeto, e não uma qualidade real do objeto.

F - Eficiência

A eficiência organizacional diz respeito ao desenvolvimento das atividades, ao processo que ocorre no sistema organizacional (para atingir objetivos). O nível técnico, a qualidade dos serviços, a adequação e qualificação dos recursos humanos, físicos e financeiros são aspectos determinantes da eficiência.

Levando em conta as respostas de todos os chefes, em ambas as organizações, o fator eficiência atingiu a mesma relevância do fator identidade, na auto-imagem positiva.

Identidade, relacionada a atividades-fim, aos objetivos organizacionais, foi fator preponderante na imagem positiva de Prima, enquanto eficiência, relacionada a atividades-meio, a processo, foi fator preponderante na imagem positiva de Nullis. Também na auto-imagem negativa, em ambas as organizações, os problemas relacionados à eficiência (aliados a problemas de integração) foram preponderantes.

Eficiência foi uma categoria importante na construção da imagem, tanto positiva como negativa; revelando-se assim um fator de preocupação e discrepância entre os chefes sendo que Nullis foi vista como mais eficiente pelos chefes de ambas as organizações.

Os chefes da área técnica demonstraram maior propensão a identificar eficiência como auto-imagem positiva, do que os chefes da área administrativa. Foi revelada uma discrepância perceptiva de eficiência entre as áreas técnica e administrativa.

Justamente entre os chefes de Prima, (caracterizada pelos chefes como menos eficiente que Nullis) o fator preponderante, como facilidade ou dificuldade no processo de fusão, foi a eficiência. Enquanto entre os chefes de Nullis, caracterizada pela falta de identidade, esta seria preponderante como facilitador e a falta de eficiência não dificultaria a fusão, ou seja, eram expectativas dos chefes que as deficiências de cada

organização, reveladas na auto-imagem, deveriam ser resolvidas no futuro órgão para facilitar a fusão.

8.2 A Fusão

Para este estudo, a fusão de fato ocorreu no momento em que houve a mudança dos funcionários e equipamentos de Nullis para a sede de Prima.

Segundo a classificação de Lifson (1984, p. 37), a mudança ocorrida na organização em estudo foi do tipo "catastrófica", que se caracteriza por modificações rápidas e simultâneas, que não foram aplicadas de forma gradativa através de critérios planejados e selecionados.

Também houve um desequilíbrio entre mudanças técnicas e administrativas com preponderância destas últimas. As primeiras decisões e preocupações da direção de Fusus voltaram-se sobretudo para a mudança de ordem administrativa, definida como aquela "que ocorre no sistema social de uma organização" (Damanpour ; Evan, 1984, p. 394). As modificações técnicas ficaram prejudicadas, já que não ocorreu o desenvolvimento de novos serviços, nem estudos de inovação ou aprimoramento dos serviços relacionados à atividade-fim de Fusus. Houve um agregado de técnicas oriundas de Prima e de Nullis, sem a necessária adaptação e inovação.

Foi uma mudança que ocorreu apenas em nível político, não atingindo os níveis cultural e normativo, uma vez que as alterações ocorreram apenas "na estrutura de poder, na distribuição de recompensas e na manipulação de recursos" (Pereira, 1985, p. 82).

A desinformação total caracterizou o primeiro semestre de Fusus, inclusive o jornal interno de informação foi suspenso pela diretoria, enquanto as mudanças eram planejadas. Como consequência, o clima de desconfiança aumentava, revelando-se através de atitudes individuais de medo, de insegurança, de relações conflitadas e competitivas, de um processo de comunicação interpessoal omissivo, cauteloso e/ou distorcido.

O que amenizou essa incomunicação organizacional foi a semelhança de objetivos e atividades, pré-existentes em Prima e Nullis ou seja, a "identidade" de objetivos e interesses organizacionais possibilitou, até certo ponto, uma linguagem comum, pelo menos em nível técnico.

Por outro lado, a fusão ficou prejudicada pela falta de colaboração e de participação dos membros no processo, pela falta de integração, pelas relações de poder e, ainda, por problemas inerentes à eficiência organizacional.

O processo de comunicação era restrito, direcionado pela filtragem imposta pelos três membros da diretoria que competiam entre si. Tornou-se nítida a competição interna por informações

entre as áreas técnica e administrativa. O processo de comunicação refletia um sistema autoritário rígido, conforme classificação de Likert (1975), restrito, sobretudo, ao fluxo de informação do tipo vertical descendente, impedindo a integração e a colaboração de seus membros. A competitividade impedia uma comunicação real, necessária em tempos de mudança. O conflito não elaborado, os problemas acrescidos de outros sem solução tornaram-se uma ameaça à sobrevivência de Fusus, destruindo a sua capacidade de revitalização, despertando atitudes de apatia, alienação, acomodação e desinteresse no seu grupo de chefes.

9 HIPÓTESES À GUISA DE CONCLUSÕES

Conforme já foi mencionado na metodologia, este estudo, por ser exploratório, permite apenas inferir tendências com caráter de hipóteses para confirmação em estudos posteriores.

Levando-se em conta os objetivos do trabalho e as perguntas levantadas na discussão dos resultados, formulou-se as hipóteses descritas a seguir.

a) Numa situação de mudança, a análise das percepções dos indivíduos nela envolvidos, representa um instrumento de previsão e de controle de condições posteriores. Os indivíduos desenvolvem comportamentos em relação a novas situações conforme o significado (esquemas de interpretação) que as modificações em pauta têm para eles, influenciando na elaboração de novas situações.

b) Em situações de mudança, os fluxos de comunicação tornam-se restritos, distorcidos ou omissos quando as pessoas envolvidas rejeitam as transformações.

c) Os chefes de uma organização, seus estereótipos perceptivos e a comunicação são elementos catalizadores num processo de mudança, capazes de legitimar ou não esse processo.

d) Um processo de comunicação pode modificar ou manipular a interpretação individual de novas situações à medida que possibilitar a participatividade das pessoas nele envolvidas.

e) A capacidade de sobrevivência de uma organização depende da aceitação, valorização e adesão de seus chefes às finalidades dessa organização (identidade), ou seja, do significado que os objetivos organizacionais têm para seus chefes.

f) A percepção de incongruência entre necessidades individuais e objetivos organizacionais intensifica a conduta anômica e o comportamento competitivo nas organizações em mudança.

g) A omissão e a filtragem da informação intensificam-se quando emissores, em situações competitivas, percebem ameaças de ruptura em seus esquemas de interpretação.

h) A omissão, a censura, a distorção e a filtragem de informação são barreiras de comunicação que caracterizam predisposições organizacionais para a incomunicação oriundas de uma estrutura competitiva e das relações de poder.

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

j) Chefes da área administrativa tendem a perceber as questões relacionadas a "poder" como mais ameaçadoras numa situação de mudança, do que chefes da área técnica.

k) Existe uma discrepância perceptiva em relação à "integração" e à "eficiência" entre chefes da área administrativa e chefes da área técnica.

m) Atitudes de apatia, alienação, acomodação e desinteresse, em situações de mudança, originam-se quando as necessidades de comunicação não são supridas.

10 RECOMENDAÇÕES

Mesmo tratando-se de uma pesquisa exploratória, os dados permitem sugerir algumas recomendações para as organizações públicas em mudança.

Presume-se, que as imagens ou significados que os chefes atribuíram às suas organizações ou às características relacionadas ao processo de fusão dessas organizações, tinham fundamentos em normas e valores do grupo ao qual pertenciam, e passaram a determinar a maneira como as pessoas envolvidas começaram a interagir no processo de mudança, posteriormente, incluindo formas, conteúdos e problemas de comunicação em nível interpessoal, intergrupai e organizacional. À medida que fatores de competição passaram a envolver o processo de mudança, a interação entre os "grupos" se tornou conflituada, com dificuldades de comunicação e falta de confiança entre os próprios chefes. Pelas repercussões dos problemas em toda organização, as sugestões apresentadas a seguir se referem, além de recomendações relativas ao grupo de chefes, a recomendações relativas aos diferentes subsistemas (grupos ou departamentos da estrutura organizacional), e a recomendações relativas à organização como um todo.

A - Recomendações relativas aos chefes

As recomendações, relacionadas aos chefes, estão embasadas na análise da percepção e da comunicação e nas diversas fontes bibliográficas consultadas.

No planejamento do processo de mudança é imprescindível levar sempre em conta as percepções expressas anteriormente pelos chefes. Valores expressos inicialmente podem ser organizados ou reelaborados em situações posteriores e terão influência sobre estas.

Conforme os resultados que refletiram a importância dos fatores identidade, integração e poder, e os problemas observados no processo de comunicação posterior, apresenta-se as recomendações abaixo descritas.

(a) Promover reuniões periódicas, sistematizadas, entre chefes tendo em vista: discutir objetivos e problemas inerentes à mudança, discutir objetivos organizacionais, estudar e coordenar todos os objetivos de cada subsistema, buscando integrá-los ao objetivo maior da organização. Segundo Matos et al. (1981, p. 4):

"...é fator relevante para sucesso ou fracasso das organizações a conscientização (percepção) dos líderes para as realidades estratégicas: ver a realidade interna e externa em termos de manutenção desejável e de potencialidade das transformações, levando os indivíduos a perceberem a realidade útil à atuação eficaz".

É necessário conhecer a realidade através dos sentimentos e ações individuais; é necessário conhecer tendências,

oportunidades, riscos e resultados.

Nas pressuposições básicas da Teoria Y, MacGregor (1980, p. 59) afirma que "as pessoas exercerão autodireção e autocontrole na consecução dos objetivos organizacionais na medida que estiverem comprometidas com esses objetivos", e, ainda, que esse compromisso com os objetivos não é alcançado de forma adequada através do uso da "autoridade".

(b) Promover, periodicamente, a avaliação da consecução dos objetivos organizacionais, através de reuniões entre chefes, buscando informações claras e precisas sobre tais objetivos. Grupos com objetivos claros mantêm uma comunicação mais aberta do que grupos sem clareza de objetivos.

(c) Manter o grupo de chefes sempre informado e atualizado, sobre os diversos aspectos relacionados à organização, através de canais específicos de comunicação. Esses canais deverão adequar-se às características inerentes à mensagem a ser difundida, incluindo telefone interno, reuniões, memorandos, boletim, jornal interno, etc. Para as tarefas que exijam rapidez, recomenda-se a comunicação do tipo roda, onde apenas um elemento comunicador difunde e recebe as informações dos demais membros do grupo. Para tarefas que exijam maiores elaborações do grupo de chefes, sugere-se a rede do tipo multidirecional, através da qual todos os elementos do grupo comunicam-se entre si.

(d) Possibilitar maior participação dos chefes no processo decisório. Conforme Matos et al. (1981, p. 5), "a única estratégia eficaz para a mudança é a participação. Somente com participação há aprendizagem; somente com participação há mudança".

(e) Promover a criação de fluxos de informação do tipo ascendente, dos chefes para a administração superior da organização, possibilitando a ampliação da área de interação entre ambos.

(f) Intensificar a descentralização de informações entre chefes, buscando modificações na estrutura de poder. Conforme Toffler (1980), a terceira onda de mudanças no mundo acarretará mudanças na fortaleza do poder gerencial. Reclamações para partilhar o processo decisório, pressões para intensificar a descentralização e mudar as estruturas de poder, levam a novas organizações, menos hierárquicas, mais "ad-hocráticas"*.

Uma gerência voltada para a mudança é a gerência situacional (Matos et al., 1981), na qual o gerente participa e

* A organização "ad-hocrática", difere da burocrática, pois fundamenta-se mais na competência técnica do que na autoridade hierárquica, mais na interdisciplinariedade do que na divisão do trabalho, mais no papel profissional do que no papel organizacional, mais na inventividade do que nas rotinas, mais na relatividade do que na permanência. É uma organização mais adequada e flexível para enfrentar a rapidez e as exigências imperativas das constantes transformações que assolam o mundo atual, com o desenvolvimento progressivo e veloz das inovações tecnológicas.

assume a função de diagnosticar, enfatizando variáveis conjunturais, percepções sobre tendências e acontecimentos.

O sistema de reciclagem situacional, conforme esse autor, apóia-se nos administradores (gerentes) em todos os níveis. O gerente assume o papel de educador e a informação torna-se o elemento essencial. Nesse sistema, o processo de diagnóstico é sistemático e permanente, garantindo uma ação preventiva e corretiva. Paralelamente à ação interventora, é preservada a capacidade auto-renovadora da gerência. Esta se torna mais autodiretiva (com maior participação na determinação dos objetivos), demonstra maior autocontrole (assume riscos com menos interferências) e maior criatividade, assume maior poder de delegação (descentralização administrativa), participação e coresponsabilidade, sendo também criado o livre acesso aos resultados do trabalho.

Na reciclagem situacional, a empresa é considerada "como um todo orgânico e sistemático" (Matos et al., 1981, p. 7), o instrumento básico para enfrentar as mudanças são reuniões programadas e seminários situacionais. Através do sistema de reuniões programadas, é garantida a renovação, a continuidade da comunicação e a informação atualizada. Através dos seminários situacionais, é desenvolvido o exame das diversas situações e são elaboradas estratégias de ordem corretiva e preventiva.

(g) Promover estudos relativos às relações de poder abrangendo: estrutura hierárquica e suas conseqüências nos processos de interação e comunicação; estereótipos de autoridade existentes entre os chefes; formas de aceitação, rejeição, interação e comunicação relativas a tais estereótipos de autoridade; tipos de competição existentes e suas conseqüências no processo de integração organizacional e na eficiência e eficácia do órgão; extensão das relações de poder com sistemas externos ao órgão, sobretudo clientela; redes de comunicação relativas à estrutura de poder, fluxos e barreiras.

(h) Solucionar problemas que tenham originado conflitos destrutivos, disfuncionais, através de treinamentos de chefes, fundamentado

"em habilidade de comunicação interpessoal, em métodos de dinâmica de grupo, em técnicas organizacionais de definição de funções e responsabilidades, em estratégia de negociação, em teoria dos jogos e, mesmo, em formas do uso do poder coercitivo de maneira adequada..." (Rego, 1980, p. 49).

Essas técnicas possibilitam desobstruir a comunicação e restaurar a confiança, tendo em vista enfrentar com objetividade os problemas reais.

A disseminação da informação evita o boato, oriundo dos jogos de poder. Conforme Steiner (1984, p. 113), como resposta cooperativa à formação do boato, é necessária uma investigação "das diversas etapas até sua origem", objetivando um esclareci-

mento. Para este autor, tal procedimento permite às pessoas que o adotarem, tornarem-se imunes aos jogos de poder.

(1) Promover, através de treinamento, o desenvolvimento do grupo de chefes do órgão, objetivando aumentar a capacidade gerencial, no sentido de adequá-la aos processos de mudança, buscando um desenvolvimento constante das capacidades técnicas e administrativas.

Em suma, destaca-se a necessidade premente de reforçar, entre todos os chefes, a conscientização da importância da consecução de um objetivo único e superior que integre todos os sub-sistemas (grupos ou unidades) organizacionais. Também é fundamental promover estudos e encontros que levem a uma reflexão aprofundada sobre o processo de comunicação, as relações de poder e a competitividade entre o corpo gerencial da organização, visando um desenvolvimento constante desse corpo. Os chefes ocupam papel destacado na integração, no destino e na revitalização do órgão, bem como na eficiência organizacional. Devem ser valorizados como agentes catalizadores de mudanças.

B - Recomendações relativas aos subsistemas

Para Schein (apud Hersey ; Blanchard, 1976, p. 95),

"a organização deve ser visualizada como consistindo em vários subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Deve-se analisar o comportamento de tais subsistemas ao invés de se analisar, simplesmente, os fenômenos organizacionais em função do comportamento

individual".

Então, em relação aos subsistemas organizacionais, sugerimos as recomendações que seguem:

(a) Reduzir a dissonância cognitiva evitando informações e mensagens que contradigam valores centrais do grupo. Utilizar processos de influência que restabeleçam uniformidade de opiniões, como levar pessoas a esgotarem opiniões tentando sempre, dentro de um processo de empatia, ouvir o que o outro fala, até atingir uma comunidade de percepções, se possível. "Para se reduzir as defesas deve-se reduzir a ameaça" (Barnlund, 1980, p. 30).

(b) Fornecer informações, constantes, amplas e intensivas, sobre a mudança e as direções da mudança, dentro de cada grupo.

(c) Atingir uma ampla comunicação, através da confrontação de grupos de conflito, da liberdade de expressão de sentimento e emoções, da busca de lealdade entre os grupos.

(d) Criar estratégias de negociação entre os grupos em conflito e localizar um objetivo superior.

Para a prevenção de conflitos intergrupais, Hersey e Blanchard (1976, p. 209) recomendam que sejam acentuados os objetivos de grupos e ainda que seja tentado um aumento de frequência da comunicação e interação entre os grupos.

(e) Equilibrar adequadamente as relações competitivas e cooperativas. Extrapolando para os grupos intra-organizacionais

aquilo que Thompson (1976, p. 49) analisa, no relacionamento entre organizações, como a utilização da competição e da cooperação como fontes de informação conclui-se que:

- a busca de prestígio é uma estratégia competitiva comum entre grupos que competem por apoio, sujeitos a normas de racionalidade;

- a permuta de compromissos entre grupos competidores e a redução do potencial de incerteza entre eles representam uma estratégia cooperativa entre grupos que competem pelo poder.

Portanto, para os grupos que necessitam maior apoio e que demonstram dificuldades em ocupar espaços no contexto organizacional, seria recomendável proporcionar-lhes um incremento do prestígio (estratégia competitiva). Por outro lado, para aumentar a cooperação e diminuir a competição entre outros grupos que se caracterizem pela competitividade seria recomendável oportunizar atividades que exijam um processo de comunicação mais aberta para a troca de informações, buscando reduzir a incerteza e promover atividades que conduzam à troca de compromentimentos recíprocos.

(f) Conscientizar os grupos sobre a importância da sua participação na organização.

(g) Desenvolver hábitos de cooperação, fazendo com que os indivíduos, sempre que possível, tenham experiências em vários departamentos (unidades), "a fim de que se amplie sua base

para a empatia e a compreensão dos problemas intergrupais". (Hersey ; Blanchard, 1976, p. 210).

(h) Na formação dos grupos, levar em conta o tamanho do grupo, natureza da tarefa, contexto organizacional, estrutura hierárquica, pontos de transmissão, estrutura efetiva do grupo, formas de interação através das fronteiras do grupo e suas conseqüências no contexto organizacional.

Quanto ao tamanho do grupo, sabe-se, através de experiências de Hare (apud Amado ; Guittet, 1978, p. 72), que "no que diz respeito às comunicações, um grupo exige um mínimo de três pessoas e um máximo de 12 a 15, sendo o ideal - cinco".

C - Recomendações relativas à organização

As recomendações sugeridas a seguir, referem-se a todos os elementos da organização.

(a) Estabelecer um processo de comunicação exaustivo, planejado, sobre a análise e o planejamento da mudança que se pretende implantar, visando sempre uma maior participação e conseqüente cooperação de todos os membros da organização. Recapitulando as afirmações de Young (1977, p. 104): "os indivíduos são mais seguros e eficientes quando sabem em que eles estão se empenhando".

(b) Canalizar a capacidade da liderança organizacional (inerente ao grupo de chefes) no sentido de catalizar o esforço

do processo de mudança de forma efetiva.

(c) Enfatizar estudos sobre a situação organizacional, distribuição de poder e sobre idéias que demonstrem resistência à mudança, buscando uma forma mais adaptativa (e menos catastrófica) de mudança, conforme definições de Lifson (1984, p. 37). Uma mudança adaptativa requer a implantação lenta, planejada e gradativa de variáveis, acompanhada de análises de suas conseqüências. Utilizar métodos como o da "participação-envolvimento" (Kotter ; Schlesinger, 1979) que conduzam ao compromisso, pelo envolvimento dos participantes.

(d) Promover um diagnóstico organizacional que possibilite um conhecimento claro e preciso sobre a situação atual da organização, através de um processo analítico que identifique e avalie as variáveis da eficácia e da eficiência da instituição.

(e) Incentivar a criação de redes de comunicação menos hierarquizadas, mais achatadas, que permitam, conforme sugerem Lawrence e Lorsch (1972), mais pontos de contato com o ambiente.

(f) Ampliar a faixa de recepção da administração em relação aos funcionários, isto é, que a administração incremente seu fluxo de comunicação ascendente em relação aos funcionários, tomando conhecimento, escutando e compreendendo as mensagens oriundas de grupos e indivíduos, uma vez que "o maior empecilho à comunicação pessoal é a inabilidade do homem em escu-

tar inteligentemente, com entendimento e com perícia, uma outra pessoa". (Rogers ; Roethlisberger, 1952, apud Filippo, 1979, p. 52).

(g) Organizar o sistema de comunicações internas com a participação das pessoas envolvidas no processo. Para isso, estabelecer, através de um planejamento, critérios para a definição dos elementos constitutivos desse sistema segundo a classificação de Thomas (1974, p. 72):

(1) Fontes - diz respeito a quem (pessoas ou grupos) emitirá as informações;

(2) Recuperação - maneira como a informação será colocada, inicialmente, à disposição dos interessados;

(3) Centralização - ponto ou pontos onde estarão reunidas as informações;

(4) Análise - quem estudará e interpretará as informações centralizadas;

(5) Preparação - em que categorias serão agrupadas as informações analisadas (subdivisões funcionais);

(6) Canais de comunicação - meios como serão apresentadas as informações analisadas;

(7) Receptores - quem deverá receber as informações selecionadas.

A efetiva mudança estrutural mantém uma relação direta com a mudança nas formas de interpretação dos membros organiza-

cionais. As características da estrutura mantêm uma relação recíproca com as ações e com a compreensão dos indivíduos, uma vez que, como diz Bartunek (1984, p. 336):

"As propriedades da estrutura organizacional legítima e restringe a ação. Quando os esquemas de interpretação dos indivíduos e suas ações expressas mudam, então a estrutura também sofrerá modificações, o que, por sua vez, legitimará e restringirá as ações futuras e esquemas interpretativos".

Por isso, a seleção e a formulação do conteúdo das mensagens que fluem dentro da organização devem levar em conta esses esquemas interpretativos, comportamentos (ações) e modificações estruturais. Por exemplo, no jornal empresarial, os assuntos como atividades e resultados comuns ao grupo, incentivam aquilo que Deutsch (Cartwright : Zander, 1975) denomina de relações cooperativas que oportunizam a transmissão e a recepção de idéias interpessoais e intergrupais. Respeitar a "orientação de grupo" oportuniza a amplitude do entendimento mútuo e possibilita a consonância entre emissor e receptor.

(h) Seria muito importante que problemas organizacionais não ficassem restritos a uma análise organizacional interna, mas que levassem em conta "variáveis ambientais, principalmente a cultura da sociedade onde a organização atua e a forma peculiar desta sociedade vivenciar e administrar seus conflitos" (Rego, 1980 p. 45). Problemas organizacionais, como a imposição de uma fusão, podem originar-se do meio ambiente, extrapolando

os limites da organização, exigindo mudanças internas para a solução.

Para enfrentar mudanças, uma organização deve avaliar constantemente a permeabilidade das suas fronteiras em relação às mudanças e às exigências que surgem num contexto maior, caracterizado pela turbulência e pelo incremento acelerado de novas alterações.

A adaptação de uma organização sem fins lucrativos às circunstâncias de sobrevivência no meio ambiente não depende do lucro. Conforme Katz e Kahn (1976), depende das respostas que fornece às exigências do meio social e da persuasão que utiliza para justificar sua existência perante esse meio. Por isso, é importante incrementar o fluxo da divulgação sobre realizações organizacionais no contexto social. E também é necessária uma investigação constante da repercussão dessas informações emitidas junto à opinião pública e aos grupos de interesse.

É necessário avaliar os problemas de comunicação externa que podem ocorrer nas fronteiras do sistema organizacional, sobretudo em relação às demandas oriundas do meio ambiente.

Em suma, o processo de comunicação planejado e participativo, em nível interno ou em nível externo, deve anteceder as mudanças. Pois, conforme Steinfatt e Miller (apud Littlejohn, 1982), uma comunicação mais ampla, deve anteceder a situação de conflito para aumentar a possibilidade de cooperação nas inte-

rações organizacionais.

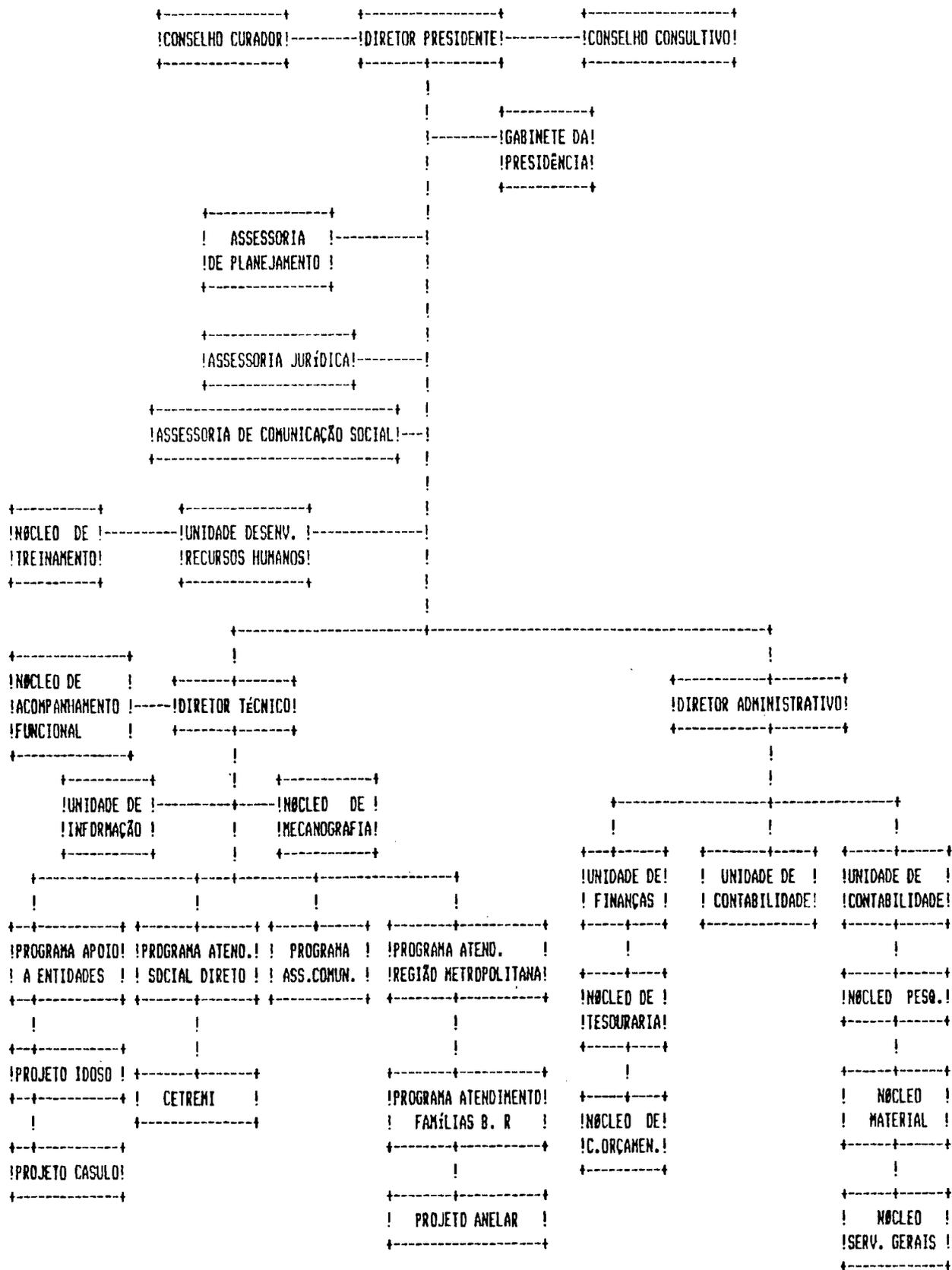
Não há um consenso geral entre os autores sobre a comunicação ideal para épocas de mudança, se ampla ou restrita. Contudo, através da experiência vivenciada nas organizações deste estudo, recomenda-se que o processo de comunicação seja utilizado conforme as peculiaridades das contingências de mudança. A comunicação ampla, detalhada e honesta, com fluxos mais livres deve ser estimulada quando se pretende incrementar relações organizacionais mais cooperativas. A comunicação restrita pode ser utilizada quando houver a intenção de estimular relações competitivas.

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

ANEXOS

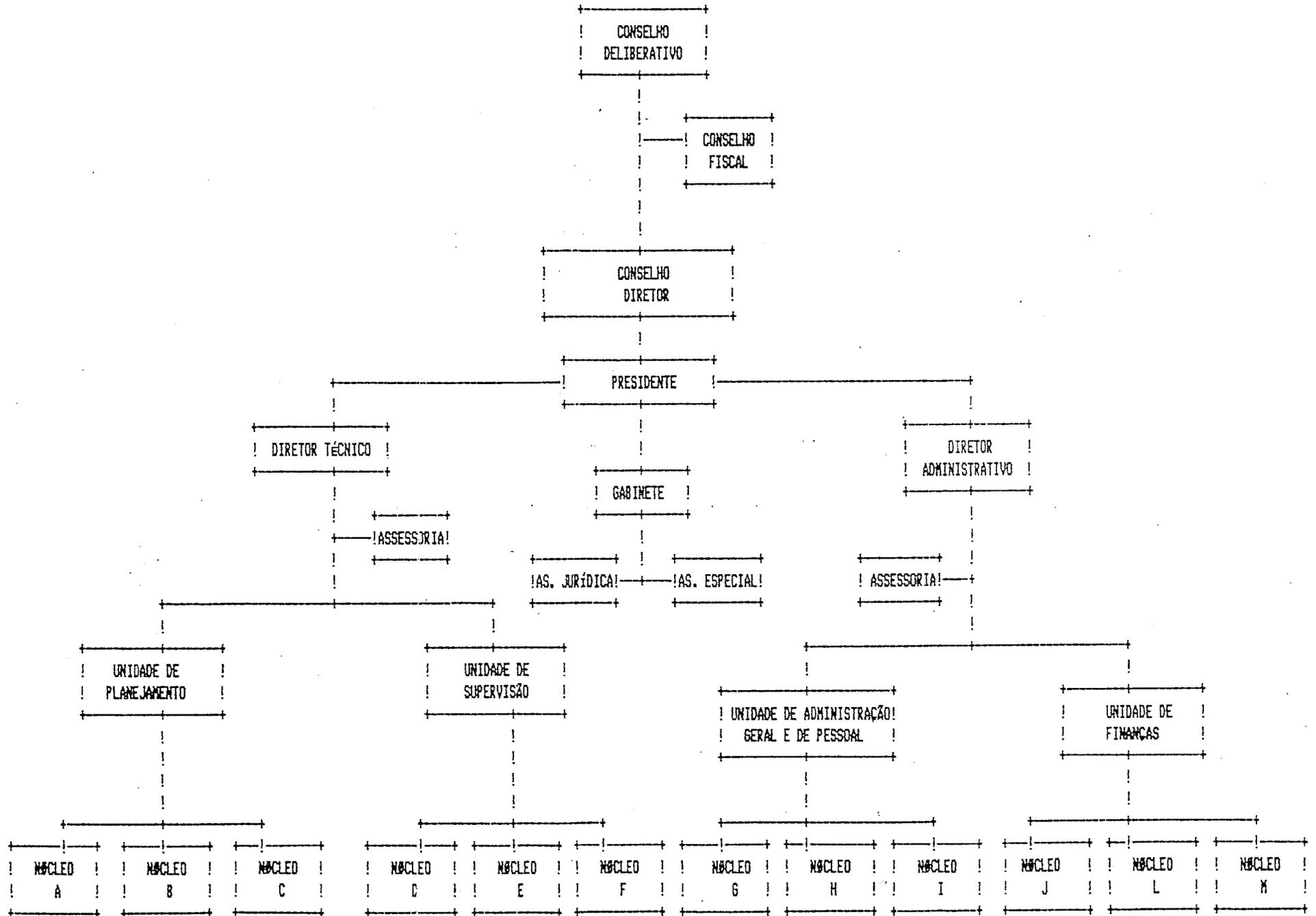
A N E X O A

ORGANOGRAMA DE PRIMA

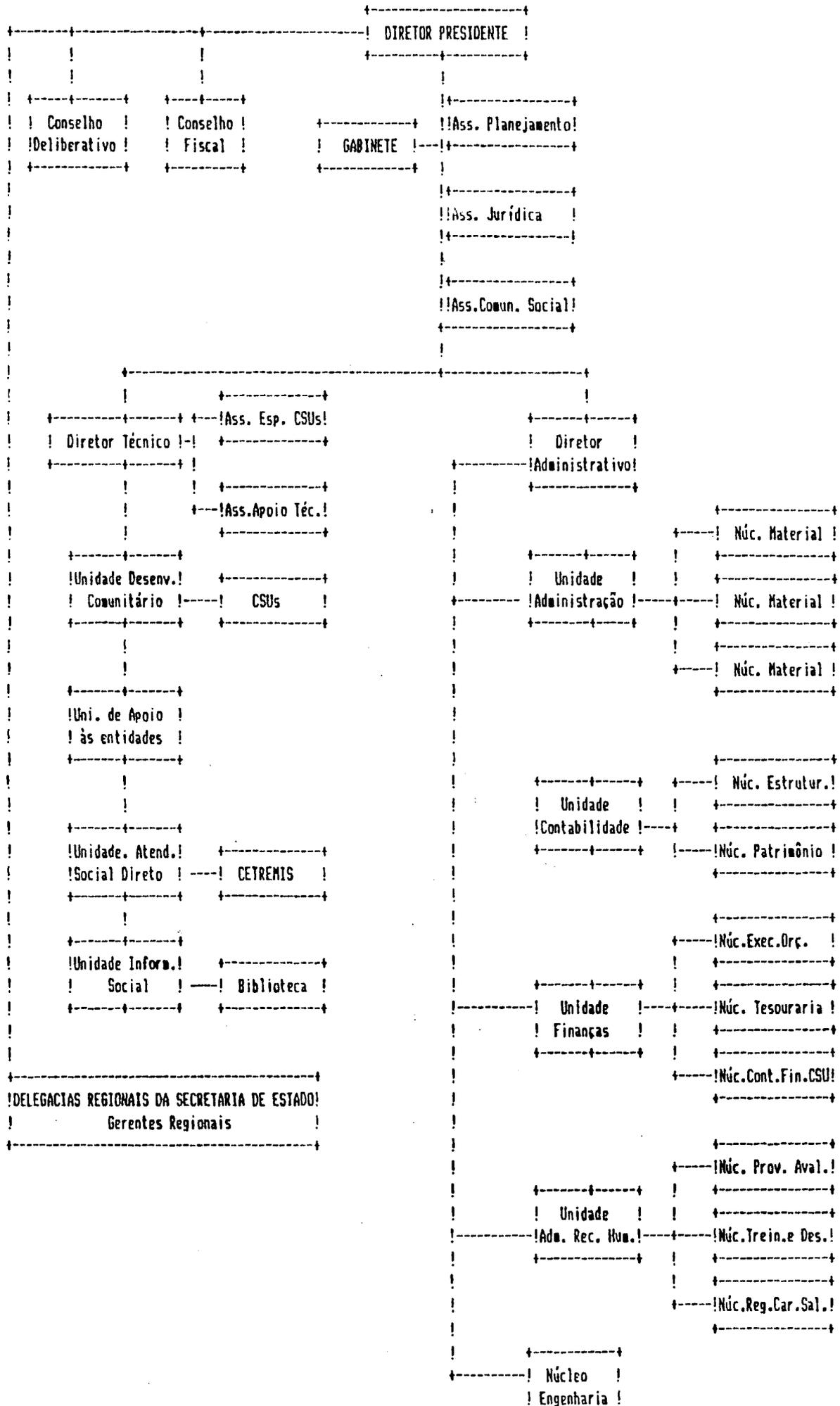


ANEXO B

ORGANOGRAMA DE MLIS



ANEXO C
ORGANOGRAMA DE FUSUS



ANEXO D

QUESTIONÁRIO APLICADO EM PRIMA

ÁREA TÉCNICA	+-----+	ÁREA ADMINISTRATIVA	+-----+
	! !		! !
	+-----+		+-----+

Leia com atenção e responda as questões abaixo: 1. Cite 3 ou mais adjetivos positivos que descrevam PRIMA:

PRIMA: 2. Cite 3 ou mais adjetivos negativos que descrevam PRIMA:

LIS: 3. Cite 3 ou mais adjetivos positivos que descrevam NULIS:

LIS: 4. Cite 3 ou mais adjetivos negativos que descrevam NULIS:

entre PRIMA e NULIS: 5. Cite 3 ou mais fatores que facilitariam a fusão entre PRIMA e NULIS:

entre PRIMA e NULIS: 6. Cite 3 ou mais fatores que dificultariam a fusão entre PRIMA e NULIS:

ANEXO E

QUESTIONÁRIO APLICADO EM NULIS

ÁREA TÉCNICA	+-----+	ÁREA ADMINISTRATIVA	+-----+
	! !		! !
	+-----+		+-----+

Leia com atenção e responda as questões abaixo:

1. Cite 3 ou mais adjetivos positivos que descrevam NULIS:

2. Cite 3 ou mais adjetivos negativos que descrevam NULIS:

3. Cite 3 ou mais adjetivos positivos que descrevam PRIMA:

4. Cite 3 ou mais adjetivos negativos que descrevam PRIMA:

5. Cite 3 ou mais fatores que facilitariam a fusão entre NULIS e PRIMA:

6. Cite 3 ou mais fatores que dificultariam a fusão entre NULIS e PRIMA:

ANEXO F

TABELAS

TABELA 5 - Auto-Imagem Positiva de Prima e de Nulis, segundo seus respectivos chefes (N=25)

CATEGORIAS	PRIMA N=15	NULIS N=10	TOTAL N=25
1. Identidade	10	4	14
2. Destino e Revitalização	4	2	6
3. Integração	4	3	7
4. Colaboração	3	4	7
5. Poder	2	-	2
6. Eficiência	7	7	14

TABELA 6 - Auto-Imagem Negativa de Prima e de Nulis, segundo seus respectivos chefes (N=25)

CATEGORIAS	PRIMA N=15	NULIS N=10	TOTAL N=25
1. Identidade	3	4	7
2. Destino e Revitalização	3	2	5
3. Integração	9	4	13
4. Colaboração	-	-	-
5. Poder	3	2	5
6. Eficiência	5	3	8

TABELA 7 - Imagem Positiva da Outra Organização: Prima e Nulis segundo chefes de Nulis e de Prima (N=25)

CATEGORIAS	PRIMA (Chefes de Nulis) N=10	NULIS (Chefes de Prima) N=15	TOTAL N=25
1. Identidade	6	8	14
2. Destino e Revitalização	2	4	6
3. Integração	-	-	-
4. Colaboração	1	1	2
5. Poder	-	-	-
6. Eficiência	1	8	9

TABELA 8 - Imagem Negativa da Outra Organização Prima e Nulis - segundo os chefes de Nulis e de Prima (N=25)

CATEGORIAS	PRIMA (Chefes de Nulis) N=10	NULIS (Chefes de Prima) N=15	TOTAL N=25
1. Identidade	2	4	6
2. Destino e Revitalização	2	6	8
3. Integração	-	-	-
4. Colaboração	-	-	1
5. Poder	-	1	1
6. Eficiência	1	5	6

TABELA 9 - Percepções de fatores que facilitariam a fusão segundo os chefes de Prima e de Nulis

CATEGORIAS	PRIMA N=15	NULIS N=10	TOTAL N=25
1. Identidade	6	8	14
2. Destino e Revitalização	3	3	6
3. Integração	7	5	12
4. Colaboração	1	3	4
5. Poder	-	-	-
6. Eficiência	9	1	10

TABELA 10 - Percepções de fatores que dificultariam a fusão segundo chefes de Prima e Nulis

CATEGORIAS	PRIMA N=15	NULIS N=10	TOTAL N=25
1. Identidade	2	4	6
2. Destino e Revitalização	3	2	5
3. Integração	7	4	11
4. Colaboração	2	-	2
5. Poder	9	1	10
6. Eficiência	9	-	9

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMADO, Gilles ; GUITTET, André. A Dinâmica da Comunicação nos Grupos. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ARGYRIS, Chris. A Integração Indivíduo-Organização. São Paulo: Atlas, 1975.
- _____, Personalidade e Organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
- BARNLUND, Dean C. Comunicação: o contexto da mudança. In: MORTENSEN, David C. Teoria da Comunicação: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980. P. 16-38.
- BARTUNEK, Jean M. Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: the example of a religious order. Administrative Science Quarterly, New York, v. 29 n. 3, p. 355-372, Sept 1984.
- BEAL, George M. et al. Liderança e Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- BENNIS, Warren. Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: E. Blucher, 1972.

- _____, *Organizações em Mudanças*. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. *Revista de Administração do IAN-USP*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 5-11, abr./jun. 1983.
- CARTWRIGHT, Dorwin ; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: E.P.V./EDUSP, 1975. 2v.
- CROZIER, Michel. *O Fenômeno Burocrático*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.
- DAMANPOUR, Fariborz ; EVAN, William. Organizational Innovation and Performance: the problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 29, n. 3, p. 392-409, Sept., 1984.
- DEL PINO, Carlos Castilla. *La Incomunicación*. Barcelona: Península, 1970.
- DEUTSCH, Morton. Os Efeitos da Cooperação e Competição nos Processos de Grupo. In: CARTWRIGHT, Dorwin ; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: E.P.U. /EDUSP, 1975, 2v.
- FLIPPO, Edwin Bly. *Princípios de Administração de Pessoal*. São Paulo: Atlas, 1979.

- FONSECA, Ana Maria Eirôa da. Pesquisa de Opinião Realizada com Público Interno de Fusus. Porto Alegre: Fusus, 1984 (mimeo).
- HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores de Empresa. São Paulo: EPU, 1976.
- HILL, Ira D. The Real Barriers to Innovation. Research Management, New York, v. 27, n.2. p. 6, Mar./Apr. 1984.
- JUDSON, Arnold S. Relações Humanas e Mudanças Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.
- KATZ, Daniel ; KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1976.
- KOTTER, John P. ; SCHLESINGER, Leonard A. Choosing Strategies for change. Harvard Business Review, Boston v. 57, n. 2, p. 106-114, Mar./Apr., 1979.
- LAWRENCE, Paul R. ; LORSCH, Jay W. O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- LEAVITT, Harold J. Direção de Empresas: psicologia e problemas de administração e chefia. São Paulo: Fundo de Cultura, 1967.
- LIFSON, Thomas B. Adptation: a key to organizational health. Research Management, New York, v. 27, n. 4, p. 37-40, July/Aug. 1984.

- LIKERT, Rensis. *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MCGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MAQUIAVELO, Nicóias. *El Príncipe*. Buenos Aires: Sopema, 1946.
- MARCUSCHI, Luiz. *Linguagem e Classes Sociais: Introdução Crítica à Teoria dos Códigos Linguísticos de Basil Bernstein*. Porto Alegre: Movimento, UFRGS, 1975.
- MATOS, Francisco Gomes de et al.. *A Empresa Hoje*. Rio de Janeiro: Instituto Euvaldo Lódi, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1981.
- MATTOS, Ruy de A. *Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC/ANFUP, 1985.
- MORTENSEN, C. David. *Teoria da Comunicação: textos básicos*. São Paulo: Mosaico, 1980.
- MURIEL, Maria Luisa ; ROTA, Gilda. *Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*. Quito: CIESPAL, Andina, 1980.

- PASCALE, Richard Tanner ; ATHOS, Anthony G. *As Artes Gerenciais Japonesas*. Rio de Janeiro: Record, 1982.
- PENTEADO, J.R. Witaker. *A Técnica da Comunicação Humana*. São Paulo: Pioneira, 1982.
- PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. *Desenvolvimento Organizacional na Administração Pública*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 75-105, Jul./set. 1985.
- PORTER, Lyman W. et al.. *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1975.
- REGO, Antonio Carlos Pojo. *Algumas considerações sobre o conflito organizacional*. *Telebrasil*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 81, p. 43-50, nov./dez. 1980.
- REYNAUD, Pierre Louis. *La Psicología Económica*. Buenos Aires: Paidós, 1966.
- ROGERS, Everett M. ; ROGERS, Rekha Agarwala. *Communication in Organizations*. New York: MacMillan, 1976.
- SCANLAN, Burt K. *Princípios de Administração e Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1979.
- SELLTIZ, C. et al.. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1974.

- SILVA FILHO, Gustavo Pereira da. mudanças Organizacio-
nais no Serviço Público: uma breve discussão. Revista
de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4,
p. 66-75, out./dez. 1981.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e Cultura Organi-
zacionais: como se manifestam e como se manejam. São
Paulo: E. Blucher; Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.
- _____. O consultor da área comportamental: problemas e
recursos. Revista de Administração IA-USP, São Paulo,
v. 14, n. 4, p. 79-90, out./dez. 1979.
- STEINER, Claude M. O Outro Lado do Poder. São Paulo: No-
bel, 1984.
- TÁVOLA, Artur da. Comunicação é Mito: televisão em lei-
tura crítica. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.
- THAYER, Lee. Princípios de Comunicação Administrativa.
São Paulo: Atlas, 1976.
- THOMAS, Charles E. St. A Prática do Planejamento Empre-
sarial. São Paulo: Abril, McGraw-Hill do Brasil, 1974.
- THOMPSON, James David. Dinâmica Organizacional: funda-
mentos sócio-lógicos da teoria administrativa. São
Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Rio de Janeiro: Record,
1980.

WOFFORD, Jerry C. et al.. *Organizational Communication*.

New York: McGraw-Hill, 1977.

YOUNG, Stanley. *Administração: um enfoque sistêmico*. São

Paulo: Pioneira, 1977.