
Comunicação, cultura e disputas de sentidos em processos de mudanças organizacionais¹

Lucas Eduardo Veloso Faria de SOUZA²

Ivone de Lourdes OLIVEIRA³

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

Isaura Mourão GENEROSO⁴

Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG

RESUMO

Sob o prisma da complexidade, o artigo busca refletir sobre os conceitos de comunicação, cultura e disputas de sentidos em processos de mudanças organizacionais. Quando os empregados, articulados em grupos, constituem-se públicos para a comunicação organizacional e para as relações públicas, essas áreas se deparam com desafios em sua atuação, ao passo que as disputas se manifestam. A pesquisa constrói uma perspectiva dessas disputas não como obstáculos, mas como parte importante do processo de comunicação, que, por meio do diálogo, dá lugar ao aprendizado e traz mais humanização para as relações organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Cultura organizacional; Disputa de sentidos; Mudanças organizacionais; Grupos organizacionais.

Introdução

Vivemos em um mundo marcado por transformações, sejam elas econômicas, políticas, sociais, culturais ou mercadológicas, além de termos vivenciado nos últimos anos uma crise sanitária de saúde que ainda traz reflexos em todos esses âmbitos. Nesse contexto, somos expostos a situações imprevisíveis, momentos inesperados, ameaças e oportunidades que nos lançam ao desafio da mudança, muitas vezes, sem nos oferecer o benefício do questionamento: queremos e devemos mesmo mudar? Esses desafios trazem à tona sentimentos e também acarretam reações, que podem ser de aceitação, resistência ou mesmo um posicionamento que se afirma entre essas duas direções.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Uma primeira versão deste artigo foi apresentada antes no curso de Relações Públicas da PUC-MG.

² Bacharel em Relações Públicas pela PUC-MG, e-mail: lucaseduardovfds@gmail.com

³ Pós-doutora pela Université de Toulouse, Professora adjunta da PUC-MG, e-mail ivonepucmg@gmail.com

⁴ Doutora em Comunicação e Informação, Professora da UFV, e-mail: isaura.generoso@ufv.br

Como atores sociais, as organizações também estão sujeitas a mudanças e nesse viés, muitas delas decidem realizar alterações em suas estratégias, seus processos e, na maioria dos casos, também almejam que alguns aspectos sejam modificados no âmbito da cultura organizacional. A cultura, em suas dimensões hologramática e recursiva, pode ser compreendida como parte e todo nos processos de mudanças, impactando-os e também sendo impactada por eles (MORIN, 2005). Mas, será que pode ser modificada a partir de diretrizes corporativas?

As mudanças a que nos referimos normalmente estão ancoradas em decisões estratégicas que visam trazer para o âmbito interno atributos, valores e outros elementos que a organização pretende refletir externamente a fim de alcançar seus objetivos. Para que essas mudanças ocorram, a comunicação se faz necessária, enquanto processo e se convocada, também enquanto área de conhecimento e atuação. Entretanto, ao falarmos de mudanças e cultura organizacional atrelando-as à presença da comunicação, é necessário aprofundar-se na relação entre essas duas instâncias - cultura e comunicação - que, na realidade, estão imbricadas (FRANÇA, 2005; CAPRA, 2002).

Além disso, é preciso compreender melhor a cultura e as suas especificidades, aqui representadas pelas subculturas e o que chamamos de mosaico cultural (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010), bem como sobre a atualização dessa cultura (FRANÇA, 2010). Para tal discussão, daremos enfoque na perspectiva dos empregados enquanto sujeitos interlocutores (OLIVEIRA, LIMA, 2012; HENRIQUES, 2017) que são parte dessa realidade e que afetam e são afetados pelas mudanças (MORIN, 2005).

Isso posto, é necessário trazer um outro elemento para a discussão: os grupos organizacionais. Eles constituem a maneira como a maioria das empresas se organizam internamente, em função das diversas atividades que precisam ser desempenhadas de forma coletiva (CARDOSO, 2008). Desse modo, os sujeitos que compõem os grupos, convivem uns com os outros no dia a dia e geralmente “criam um vínculo de reciprocidade, com o reconhecimento ativo da existência dos demais membros e dos objetivos compartilhados.” (CARDOSO, 2008, p.3).

Ao se mostrarem unidos por tal vínculo, esses sujeitos costumam compartilhar não apenas objetivos, como também impressões, opiniões e sentimentos (PICHON-RIVIÈRE, 1986). A partir de proposições percebidas pelos membros do grupo como compatíveis ou não com os seus valores, objetivos, percepções,

instituem-se as suas reações.

Nesse viés, o artigo, que se fundamenta em uma revisão bibliográfica, busca compreender como os empregados, articulados em grupos, constituem-se públicos para a comunicação organizacional e para as relações públicas em processos de mudança, perpassados pela cultura. Além disso, que desafios se apresentam ao passo que tais processos são cercados por uma disputa de sentidos entre os interlocutores envolvidos. Como ressalta Baldissera (2008, p.158), é na “materialização do processo comunicacional que as forças se realizam e os sentidos são disputados”.

A reflexão percorrerá caminhos que consideram uma perspectiva complexa (BALDISSERA, 2009) para compreender de forma mais ampla os fenômenos comunicacionais no contexto das organizações. Desse modo, pretende-se posicionar as áreas de conhecimento e atuação citadas nesse contexto em que são mobilizadas à ação.

Cultura e comunicação: esferas que estão imbricadas

O conceito de cultura pode ser compreendido sob diferentes óticas, com significados que advêm de áreas de conhecimento como a sociologia. Em comunicação, abordagens mais recentes convergem para um olhar sobre a cultura como um “sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais através das interações comunicativas entre os indivíduos” (FRANÇA, 2010, p.25).

Nessa perspectiva, segundo Capra (2002, p. 87), “a cultura é criada e sustentada por uma rede (*forma*) de comunicação (*processo*) na qual se gera o significado”. Destaca-se, nesse sentido, que a comunicação possibilita a criação e a sustentação da cultura, pois sem comunicação, não há espaço para a cultura se manifestar. É a partir da comunicação que os sujeitos constroem significados e atribuem sentidos às relações.

Já no contexto das organizações enxergamos cultura organizacional como sistema de significações - a partir dos valores, ideologias, hábitos, rituais e crenças próprias que compõem a organização (SCHEIN, 1991). Ao pensarmos em tais aspectos sendo criados e compartilhados na tessitura das relações, como naquelas existentes entre os membros da organização, conseguimos também enxergar nesse âmbito a confluência entre cultura e comunicação.

Dito isso, é necessário ressaltar que “a comunicação não exatamente serve a

cultura, transportando-a ou instrumentalizando-a, mas é o processo mesmo em que a cultura se manifesta e se constitui” (FRANÇA, 2010, p. 32). Assim, nos distanciamos da ideia de que pode existir controle sobre a cultura organizacional, seja por parte da comunicação ou de outra área de conhecimento. Ao contrário, aprendemos a enxergar a cultura como uma esfera complexa, cuja manifestação se dá por meio da comunicação nas práticas sociais cotidianas e que, portanto, não pode ser controlada (BALDISSERA, 2009). É um sistema de significações espontâneo, cujas bases estão alicerçadas nas relações (FRANÇA, 2010).

Ao compreender esse sistema complexo, caminhamos também em direção à uma atuação menos determinista no contexto das organizações, onde, mais do que perceber a comunicação planejada, torna-se importante atentar-se para a

dinamicidade organizacional; os processos que mantêm a organização distante do equilíbrio; o estado de incerteza e de permanente desorganização/reorganização (tensões, disputas, perturbações); a necessária interdependência ecossistêmica; e os processos recursivos”. (BALDISSERA, 2009, p.117).

Com a articulação entre os conceitos de cultura e comunicação, caminhamos para pensar então, as mudanças no contexto organizacional. Para realizar transformações, que podem ser de diversas naturezas, as organizações muitas vezes buscam alterar os valores e as percepções dos públicos sobre si próprias, visando fixar padrões considerados importantes para o seu desenvolvimento, a manutenção de seu *status quo* ou, em alguns casos, a sua própria sobrevivência. Refletimos antes sobre a impraticabilidade do controle sobre a cultura. Agora, estabeleceremos a relação entre esse conceito e as mudanças organizacionais. Afinal, é possível uma cultura mudar?

Uma compreensão mais ampla sobre a cultura organizacional e as mudanças

É comum que as organizações decidam envolver os profissionais de comunicação quando pretendem empreender mudanças. Isso porque a área é normalmente responsável por criar ações que irão subsidiar o novo cenário da organização, dando-lhe materialidade. Nesse contexto, é importante destacar o seu lugar estratégico, mas também, enxergar suas limitações. Isso porque o papel da área não pode ser reduzido à materializar as diretrizes estratégicas da organização. É

necessário exercitar cada vez mais o “pensar” a comunicação antes do “fazer” (BALDISSERA, 2009).

Destacamos então o olhar comunicativo sobre um grupo de aspectos: a cultura até então estabelecida, seus traços mais sólidos e mais frágeis; a presença de subculturas que formam um mosaico cultural⁵; e, finalmente, os grupos, sua natureza, relação com a mudança e o tornar-se público.

Primeiramente, assumimos que a cultura é composta de camadas, como desenvolve Schein (1991) ao trazer os artefatos, as normas e valores e os pressupostos básicos, enquanto dimensões em que é possível perceber a cultura organizacional. São camadas que possuem diferentes níveis de ligação com a mudança. Os artefatos⁶, por exemplo, são mais passíveis de adaptação. Em seguida, nessa escala de flexibilidade, temos as normas e os valores⁷, e, por fim, os pressupostos básicos⁸, elementos mais difíceis de sofrer alterações.

Em uma análise mais aprofundada sobre essas camadas, conseguimos perceber porque elas possuem graus diferentes de suscetibilidade à mudança. Os pressupostos básicos, por exemplo, formam uma camada que envolve valores, percepções e sentimentos, até mesmo inconscientes. São aspectos mais cristalizados, que precisaram de tempo para se formar e, portanto, também necessitam de tempo para se desconstruir ou ressignificar. Assim, não é possível modificar instantaneamente uma mentalidade que prioriza a união, o trabalho em equipe e a responsabilidade coletiva, por outra que coloca o indivíduo no centro. Já quando se pretende modificar algum artefato, como um traço da marca da organização, encontra-se menos dificuldade. É um aspecto físico, que apesar de ter o seu lugar de representação, apresenta menor rigidez.

A teoria de Schein nos ajuda a perceber o quão difícil pode ser o processo de mudança quando este pretende se vincular à cultura organizacional, a depender do que se pretende modificar. Somada à uma compreensão mais ampla sobre a cultura, pode

⁵ Carrieri; Leite-da-Silva (2010) apresentam o conceito de mosaico cultural para reconhecer a cultura nas organizações no plural, compreendendo a diversidade e as ambiguidades que formam uma realidade nem sempre homogênea.

⁶ Segundo Schein (1991), os artefatos são os aspectos visíveis da cultura, aqueles que geralmente são expressos materialmente: a marca da organização, os objetos que a caracterizam e sua estrutura física, por exemplo.

⁷ O autor descreve as normas e os valores como sendo as estratégias, as metas e as filosofias da organização, os elementos que norteiam o trabalho.

⁸ Os pressupostos básicos envolvem os valores fundamentais, as percepções, os pensamentos e sentimentos inconscientes, aspectos mais difíceis de serem transformados.

significar um aprimoramento no papel da comunicação frente a esses desafios. Essa reflexão vai ao encontro do entendimento sobre o controle nas organizações e o papel da comunicação nesse contexto, o qual não pode ser resumido a intervenções e caracteriza-se, muito antes, pelo seu próprio olhar comunicacional (BALDISSERA, 2008).

As subculturas, o mosaico cultural e a atualização da cultura

Em que pese a concepção sobre as subculturas, é possível inferir que surgem “na medida em que as pessoas se inserem no contexto organizacional [...] e que trazem consigo o processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores, (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010, p. 39). Desse modo, assim como a cultura, as subculturas também se instituem no âmbito das práticas sociais por meio das interações. Por isso,

dentro da óptica segundo a qual nas organizações há subculturas oriundas das articulações entre grupos sociais e pessoas, os aspectos comuns a todos na organização não são considerados elementos de uma única cultura dominante na organização, mas pontos de uma subcultura que permeia determinado conjunto de grupos sociais de maneira integrada, fazendo parte das subculturas inseridas nesses grupos (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010, p.44).

A compreensão sobre as subculturas, portanto, nos leva a considerar a existência não só de uma, mas de várias realidades que se apresentam no âmbito das organizações, formando um grande mosaico cultural. Esse mosaico “espelha a organização de modo que ela seja como um conjunto de aspectos culturais imbricados” (CARRIERI, LEITE-DA-SILVA, 2010, p.44). Ou seja, estamos falando de um ambiente marcado pela pluralidade dos sujeitos, que possuem suas próprias bagagens, seus próprios repertórios culturais e que, ao se relacionarem, agregam-os à realidade organizacional.

Assim, a cultura é “atualizada e recriada continuamente de forma microscópica e invisível, nas incontáveis situações de comunicação vividas cotidianamente por homens e mulheres em toda parte.” (FRANÇA, 2010, p.33). No entanto, falar sobre atualização e recriação da cultura, não significa falar sobre mudanças com vistas aos interesses da organização. Significa assumir a cultura como um sistema dinâmico, que sofre influências a partir das relações entre os sujeitos e que também influencia-os. Trata-se portanto, de um pensamento complexo, a partir de uma

lógica hologramática e recursiva⁹, onde os sujeitos produzem a cultura e podem ser considerados produtos dessa mesma cultura (MORIN, 2005). Em outras palavras,

o sujeito é uma força (parte) em relação à sociedade/cultura (todo), sendo que ao tecer a cultura/sociedade, o sujeito prende-se a ela. Nesse sentido, o sujeito não apenas é resultado da cultura/sociedade, mas, em algum nível, a influencia (re)construindo-a/transformando-a. (BALDISSERA, 2008, p. 155).

Os Grupos organizacionais: formação de um público estratégico para a comunicação

Um outro elemento importante para a discussão diz respeito aos grupos. Segundo Cardoso (2008, p.3), “um grupo nasce da necessidade humana de organização coletiva para a realização de certas tarefas e objetivos”. No contexto organizacional, é comum que os empregados sejam assim estruturados para desempenhar atividades pautadas na mutualidade. Ou seja, reunidos em grupos, eles precisam uns dos outros para alcançar determinados objetivos; não individuais, mas coletivos. Dessa forma, o trabalho do sujeito alcança o significado esperado quando se conecta ao trabalho dos demais membros do grupo, pois as organizações quando demandam uma formação grupal, anseiam por resultados coletivos.

Portanto, para nos debruçarmos sobre os empregados enquanto sujeitos interlocutores no âmbito das mudanças, vamos assumir a perspectiva dos grupos como parte desse cenário. E para entender como essa dimensão grupal é importante para a comunicação, é necessário apontar algumas de suas características. Primeiramente, “à medida que o grupo se consolida, ele vai criando normas, crenças, valores, ritos, hábitos, procedimentos próprios, que lhe concedem uma individualidade grupal” (CARDOSO, 2008, p.3). Ou seja, é possível perceber que ao estabelecerem significados compartilhados, os grupos produzem uma cultura própria, ou, de acordo com Carrieri; Leite-da-Silva (2010), uma subcultura. Nesse sentido, os membros de um grupo formam uma unidade comum, compartilham aspectos que são peculiares daquele

⁹ Sob o pensamento complexo, Edgar Morin introduz o princípio hologramático buscando um olhar menos reducionista sobre o que chamamos de parte e o que chamamos de todo. Morin propõe que essas duas esferas estão contidas umas nas outras: a parte está no todo e o todo também está na parte. Com o princípio recursivo, o autor caracteriza a relação entre a cultura e o indivíduo. Segundo ele, o indivíduo só pode formar e desenvolver o seu conhecimento no seio de uma cultura. Ao mesmo tempo, essa cultura só existe a partir das interações cognitivas entre esses indivíduos. (MORIN, 2005, p. 20)

lugar em que estão inseridos e que podem ser ou não, compatíveis com a cultura organizacional mais ampla.

Uma outra característica dos grupos diz respeito à formação de um vínculo grupal (PICHON-RIVIÈRE, 1986) a partir do investimento de seus membros na realidade comum. Esse vínculo, o qual fortalece as relações sociais, está contido nas opiniões, atitudes e comportamentos que o grupo revela a partir de uma dada situação em dado momento¹⁰. A depender do grau de vinculação existente, um grupo pode apresentar grande coesão em sua mentalidade grupal¹¹ (GRINBERG; TABAK; SOR, 1973 apud BION, 1970), ou seja, as vontades, os desejos, as concepções dos membros do grupo tornam-se unânimes.

Por exemplo, quando uma organização anuncia que pretende realizar mudanças, um grupo com forte nível de vínculo pode mostrar, por meio de sua mentalidade grupal, resistência a essas mudanças (PICHON-RIVIÈRE, 1986; GRINBERG; TABAK; SOR, 1973 apud BION, 1970). Esse grupo certamente se tornará alvo de preocupação, principalmente se for um dos fios condutores da transformação objetivada. Nesse contexto, a comunicação, a gestão de pessoas e outros setores podem ser acionados para trabalhar no que a organização entende como solução de problemas.

Em síntese, é possível enxergar que os grupos são importantes para a comunicação como uma forma de coletivização sobre a qual a área direciona o seu olhar. Mas, no contexto das mudanças, não é apenas parte da dimensão interna da organização, torna-se também público estratégico, se encontra no centro das estratégias de relacionamento e do trabalho da comunicação e das relações públicas.

É importante salientar que a transição de grupo para público acontece, não porque estes são delimitados pela organização, mas porque os sujeitos “ao serem afetados por alguma prática ou algum acontecimento da organização, se engajam na ação, adotando posicionamentos e fazendo suas escolhas de como agir.” (OLIVEIRA; LIMA, 2012, p. 114). Assim,

¹⁰ Ainda, o vínculo grupal se estrutura nas conexões entre os aspectos individuais de cada membro (nível da verticalidade) e os aspectos que se constituem nas formas de comunicação, nos papéis assumidos, nos ideais comuns, nas fantasias coletivas (nível da horizontalidade). (Cardoso, 2008, p.3-4 apud Pichon-Rivière, 1986)

¹¹ Designa a atividade mental coletiva que se produz quando as pessoas se reúnem em grupos. (Grinberg; Tabak; Sor, 1973, p.24 apud Bion, 1970)

é exatamente na experiência (de uma obra ou acontecimento) que os públicos se constituem: uma ação organizacional que interpela interlocutores, convocando-os a assumir um posicionamento diante daquilo que se publiciza. Sentindo-se convocados, com base nesse movimento de interpelação, os públicos se constituem. (Oliveira; Lima, 2012, apud Queré, 2003, p. 114).

Ainda, segundo as autoras, os públicos “se constituem na ação quando - e se - aceitam a interpelação proposta pelas organizações, negociando intersubjetivamente com elas as bases da interação que se estabelecerão” (OLIVEIRA; LIMA, 2012, p. 109). Nesse sentido, na medida em que os empregados, num vínculo com a organização, aceitam fazer parte de uma interação, eles se tornam um público.

A dinâmica dos públicos na comunicação organizacional

É comum que no contexto sobre o qual estamos falando, a área da comunicação seja convocada a pensar em ações que levem à adesão objetivada, representando os interesses da organização. Diante desse quadro torna-se importante pensar em comunicação organizacional e em relações públicas para além de “uma noção operacional cuja centralidade está nas instituições/organizações e envolta numa certa racionalidade instrumental e estratégica” (HENRIQUES, 2017, p.120). Ao contrário, como reforça o autor,

uma compreensão dos fenômenos de comunicação pública (como relações que se dão em público) nos requer um esforço para entender a lógica da dinâmica dos públicos, que é complexa, aberta e menos determinada do que nós habitamos a acreditar” (HENRIQUES, 2017, p. 120).

Nesse viés, constitui-se essencial assumir os públicos como atores sociais, partes do processo de comunicação que podem compartilhar ou não das interpelações propostas, compatibilizar ou não com os interesses da organização. Eles têm um papel ativo nas relações, constroem sentidos, atribuem interpretações e, portanto, assumem seus respectivos lugares na comunicação.

E é por isso que preferimos falar em comunicação organizacional ou em comunicação no contexto das organizações; e não em comunicação das organizações. Como ressalta Lima (2009, p. 112), a comunicação vista como das organizações “é considerada uma coisa que, pretende-se, possa ser completamente administrada e gerenciada”. Essa lógica não comporta as reflexões sobre os públicos e sua relação com

a organização. Faz-se necessário entender a comunicação não por um “viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas, sim, a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores [...]” (LIMA, 2009, p. 113).

Construção e disputa de sentidos em processos de mudanças organizacionais

Falamos anteriormente sobre construção de sentidos como um fenômeno que acontece no âmbito das relações. É necessário compreender com mais profundidade esse conceito antes de explorar as disputas de sentidos no âmbito das mudanças.

Em princípio, é preciso diferenciar os sentidos dos significados. Os dois possuem uma relação, à medida em que um necessita do outro (PINTO, 2008). Mas não são sinônimos, a distintividade está no contexto. Como destaca Pinto (2008, p.83), “o significado produzido em um contexto, é um sentido”. E o sentido “é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir”. Dessa forma, quando os interlocutores constroem sentidos, eles constroem significados que estão submetidos a um determinado contexto. A construção de sentidos, portanto, diz respeito a um processo de significação que não se encontra isolado, mas permeado pela realidade do sujeito. A significação se transforma a partir dessa realidade, dando origem ao sentido.

À luz dessa reflexão, é possível compreender a construção e a disputa de sentidos pelos empregados em contextos de mudanças organizacionais. Se a organização quer empreender transformações, haverá construção de sentidos a partir da tomada de consciência de que se pretende mudar algo e do que é que se pretende mudar. Os sujeitos produzirão suas próprias perspectivas e reações a partir desse novo contexto e, à medida em que os sentidos são postos em relação, há o que chamamos de disputa.

Segundo Baldissera (2008), as disputas de sentidos são intrínsecas às relações, quando assumimos que todas essas relações na realidade são relações de força (BALDISSERA, 2008 apud FOUCAULT, 1996). E “devido ao fato de a comunicação exigir relação, ela se qualifica/caracteriza por ser um processo de disputa” (BALDISSERA, 2008, p. 166). Dessa maneira, quando há mudanças pretendidas pela organização e esta convoca os empregados a fazerem parte delas, inicia-se uma disputa de sentidos. Essa disputa nem sempre é verbalizada e nem sempre resulta em

resistência, mas antes mesmo de os sujeitos assumirem uma posição sobre a mudança, os sentidos já foram disputados na mente, de modo que

o que se diz pode ser considerado sem importância e, portanto, ser eliminado, ou fazer algum sentido e ser posto em suspenso para uma reflexão posterior, ou, ainda, fazer muito sentido e ser absorvido. De qualquer forma, a disputa está presente. (BALDISSERA, 2008, p.166).

As relações de força e, portanto, as disputas de sentidos, surgem antes, na relação do sujeito com ele mesmo, ainda que não existam interações com outros sujeitos. No âmbito das organizações, ocorrem não apenas, mas também nas interações entre empregados, inclusive nos grupos, que são um espaço fértil para essas disputas.

Por exemplo, pode um grupo inteiro, em disputas, reagir da mesma maneira a uma mudança que a organização pretende implementar. Como também pode parte desse grupo ir em caminho oposto à reação dos demais membros. Ou ainda, um grupo pode ter percepções heterogêneas e antagônicas que provocam reações diversas. Seu comportamento pode variar de acordo com a força do vínculo grupal (PICHON-RIVIÈRE, 1986) e da coesão na mentalidade grupal (GRINBERG; TABAK; SOR, 1973 apud BION, 1970).

As disputas de sentidos, nesse contexto, podem resultar em aceitação, quando os sujeitos percebem a transformação como um aspecto possível, compatível com os seus valores e objetivos. Resistência, caso se mostrem contra ela, até mesmo, enxergando-a como uma ameaça. Ou ainda levam a um outro lugar, correspondente a um posicionamento entre esses dois espectros. Quando há resistência, o processo torna-se mais complexo, afinal, sem a aceitação daqueles que são considerados públicos estratégicos para a concretização da mudança, essa mudança pode não existir.

Desenvolve-se então uma disputa, na qual

os sujeitos participantes do processo comunicacional, como forças em relação, propõem, disputam e internalizam sentidos; como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e/ou antagônicas, tensionam-se e exercem-se para direcionar a significação que objetivam ver internalizada pela outra força relacionada - sua alteridade. (BALDISSERA, 2008, p.167).

A partir desse cenário, a organização tende a buscar uma solução para o que ela encara como um impasse. Essa busca, na maior parte das vezes, envolve os

profissionais de comunicação com o objetivo de resolver o suposto problema, reverter a situação, para reforçar o interesse na transformação. Ou seja, almeja atingir aquele que é o público estratégico, com vistas à dissolução do que se colocou enquanto resistência.

Acontece que, se estamos falando em processos de mudança que impactam a cultura organizacional, os públicos, e que estão envoltos em uma disputa de sentidos entre sujeitos interlocutores, novamente, estamos falando em dimensões que não são controláveis, mas que se conformam nas relações e no contexto em que estão inseridos. Ou seja, é preciso superar a ideia de que, “mediante planejamento, determinam-se exatamente os sentidos dos comunicados que se deseja passar aos públicos” (BATISTA; BALDISSERA, 2010, p.5). Acerca da comunicação, torna-se mais importante compreender que

na perspectiva de sua complexidade, a comunicação organizacional não se qualifica como simples estratégia de controle e/ou sistema de transferência de informações. [...] A possível aparente ordem da comunicação organizacional guarda em si a tensão ordem/desordem, estabilidade/instabilidade, (des)organização/dispersão/reorganização de sentidos. Novamente, assume relevo a incerteza. (BALDISSERA, 2008, p.170).

Mas então, como a comunicação e as relações públicas podem atuar nesse cenário de incertezas?

Comunicação organizacional e relações públicas face às disputas de sentidos: o diálogo entra em cena

Ao pensar no papel da comunicação organizacional e das relações públicas no contexto aqui delimitado, é preciso, em primeiro lugar, acolher a ideia sobre a incerteza. Somente quando se reconhece verdadeiramente a qualidade dos processos de que tratamos e sua inerente complexidade, é possível refletir acerca da prática profissional. Então, com a compreensão desse ambiente, constitui-se essencial respeitá-lo. Respeitar que os públicos, articulados em grupos ou em movimentos autônomos, constroem seus próprios sentidos, que serão colocados em disputa. Mesmo que estes conflitem com os interesses da organização, devem ser reconhecidos e ter espaço para se expressar.

Se os públicos sentem que podem expressar suas opiniões, seus sentimentos, e, realmente são encorajados a fazê-lo, é possível entender porque existe resistência à

mudança, para então, trabalhar essa resistência - não de forma a reforçar os interesses da organização, mas a fim de estabelecer um diálogo compreensivo (PROVEDEL, 2013) que levará a

um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade para as organizações em relações mais humanizadas entre os indivíduos que dela fazem parte. (PROVEDEL, 2013, p. 154).

Portanto, mesmo que o ambiente esteja cercado por disputas de sentidos conflituosas, comunicação e relações públicas podem assumir uma perspectiva dialógica para trabalhar a resistência às mudanças, com o acolhimento das perspectivas desses sujeitos. Como ressalta Baldissera (2008, p.172), “o conflito desliza do seu lugar de negativo e tende a assumir o sentido de ser desencadeador de reflexão e inovação, desde que admita o diálogo”. Quando convocados a esse diálogo, é importante que os públicos se sintam livres, sem o temor da repreensão pela alteridade. Trata-se, não somente de garantir o espaço para a expressão dos sentidos, mas permitir que nesse espaço o diálogo possa acontecer de forma genuína.

Assim, as disputas de sentidos e o conflito passam a ser vistos não como obstáculos que precisam ser superados, mas como instâncias que dão lugar ao aprendizado, onde há verdadeiro espaço para o diálogo. Esse diálogo, quando marcado pelo respeito e pelo acolhimento, possibilita a compreensão da alteridade e a negociação do que irá se estabelecer a partir das perspectivas em disputa. É importante destacar que “as relações dialógicas não são de sobreposição/sobredeterminação de forças; são forças em relação.” (BALDISSERA, 2008, p. 166 apud BAKHTIN, 1999)

Admitir que os públicos coloquem suas perspectivas, portanto, é reconhecer a sua importância enquanto sujeitos que serão impactados pela mudança e que farão parte da sua concretização. É compreendê-los como “entes sociais ativos e muito dinâmicos” (HENRIQUES, 2017, p.120) e “conceder a eles tanto potências quanto impotências no fluxo de sua própria ação e de como, em movimento, buscam vencer suas limitações e agregar possibilidades segundo as condições.” (HENRIQUES, 2017, p. 122).

Perspectivas e Desafios

Ao longo de nossa reflexão percorremos por diversos conceitos importantes,

rumo ao que consideramos uma compreensão mais ampla daquilo se constitui enquanto realidade organizacional. Para isso, extraímos a complexidade inerente a esse contexto e trouxemos desafios à maneira de olhar e interpretar fenômenos que muitas vezes são vistos com certa superficialidade, envoltos em uma lógica instrumental, transmissional e de controle.

Somos, o tempo inteiro, tensionados a reproduzir padrões e comportamentos que sustentam esse modo de pensar e enxergar os sujeitos, as relações, os eventos que ocorrem no âmbito das organizações. Mas precisamos, enquanto profissionais de comunicação, transcender esses espaços que foram delimitados, em busca de uma atuação mais consciente e realista.

Nesse viés, é essencial assumir que nenhuma gestão e nenhum planejamento são capazes de controlar a espontaneidade das relações face a cultura organizacional, a dinâmica dos grupos enquanto públicos, e os fluxos naturais que percorrem as disputas de sentidos. O caminho, ao contrário, é mergulhar nesse mar de incertezas, respeitá-lo e acolhê-lo, admitindo sua existência como parte do contexto das organizações.

Em cenários de mudanças organizacionais pretendidas, mas marcadas pela resistência, é essencial assumir uma perspectiva dialógica como instância de compreensão de sentidos, catalisadora de relações mais humanizadas, em que as disputas e os conflitos não são vistos de forma negativa, mas sim produtiva e geradora de aprendizados.

Referências Bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. In *Organicom* (USP), v. 10-11. 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N.(orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

BALDISSERA, Rudimar; BATISTA, Daniela Conegatti. **Entre a organização comunicada e a “falada”**: a comunicação organizacional da empresa Tramontina. C.B. S/A. *Revista Iniciacom*. v. 2, n. 2, 2010.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

-
- BION, Wilfred R. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1970 185p. (Psicologia psicanalítica).
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARDOSO, Maria Luiza M. **Notas sobre os grupos**. Texto elaborado para a disciplina Psicologia Organizacional, do curso de Relações Públicas. Departamento de Comunicação Social. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2008.
- CARRIERI, Alexandre Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das Organizações como culturas. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Volume 5. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora, 2010.
- GRINBERG, León; SOR, Dario et al. **Introdução as ideias de Bion: grupos conhecimento, psicose, pensamento, transformações, pratica psicanalítica**. Rio de Janeiro: IMAGO, 1973. 228p. (Psicologia psicanalítica).
- HENRIQUES, Márcio Simeone. As organizações e a vida incerta dos públicos. In MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de L; LIMA, Fábila. **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG. 2017.
- LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação organizacional. In. OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MORIN, Edgar. **O Método: volume 4: as idéias, habitat, vida, costumes, organização**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2005, 319p. ISBN 8520501680
- OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. (orgs.) **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac-Rio, 2012.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **O processo grupal**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994. xii, 181p. (Psicologia e pedagogia) ISBN 8533603541
- PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. (orgs.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- PROVEDEL, Cynthia S. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. In **Organicom** (USP), v. 10. 2013.
- SCHEIN, E H. **Organization and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.