

COMUNICAÇÃO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ANA MARIA EIRÔA DA FONSECA*

RESUMO: O processo de comunicação é um elemento estratégico para enfrentar mudanças organizacionais no contexto atual, caracterizado por rápidas e permanentes transformações. Diversos estudos apontam estratégias de comunicação para enfrentar mudanças, mas não há consenso sobre a melhor fórmula, apenas recomendações.

ABSTRACT: The communication process is a strategic element to face organizational changes at the present environment defined by quick and enduring transformations. Several studies point out communication strategies to face changes, but there is no consensus about the best way, there's only advice.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas : Comunicação
Comunicação : Empresas

KEY-WORDS: Organizational Communication
Organizational Change

1 INTRODUÇÃO

Uma organização qualquer, para sobreviver, depende, cada vez mais, de sua aptidão e de sua flexibilidade para enfrentar as constantes mudanças da sociedade atual. Ao colapso das antigas estruturas segue a criação de ambientes totalmente novos e desconhecidos. A imprevisibilidade das perspectivas políticas e econômicas, o contínuo avanço tecnológico e os fluxos de comunicação extremamente complexos refletem um mundo em profundas e aceleradas transformações. A adaptação da organização a tais mudanças significa capacidade de sobreviver através da renovação e criatividade.

Adaptar, renovar, criar são processos que exigem comunicação entre pessoas e grupos envolvidos na mudança. A comunicação é um elemento indispensável em épocas de mudança, cujo desenvolvimento dependa da cooperação e da reciprocidade entre os indivíduos da organização. Através da comunicação são introduzidas, implementadas e efetivadas as transformações.

* Professora do Departamento de Comunicação da FABICO/UFRGS. Mestranda em Administração pelo PPGA/UFRGS.

O processo de comunicação organizacional tem sido indicado, por diversos autores, como um procedimento estratégico para enfrentar mudanças. Alguns defendem como estratégia a comunicação ampla e irrestrita, enquanto outros, a comunicação restrita e orientada. A ausência de um consenso, entre os diversos autores, não impossibilita contudo, a inferência de algumas recomendações estratégicas de comunicação em tempos de mudança.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Estudos desenvolvidos nas últimas décadas, através de teorias administrativas, como a comportamental, a sistêmica e a contingencial, e através de teorias da comunicação que se fundamentam na Teoria Geral dos Sistemas vêm enfatizando um dimensionamento sistêmico da comunicação organizacional.

Segundo a abordagem sistêmica, a comunicação organizacional representa o elo de ligação entre os diversos elementos, subsistemas, que compõem o sistema organização. Através do processo comunicativo, as pessoas, os grupos interagem gerando fluxos e redes de comunicação ou criando barreiras à informação. O processo de comunicação pode ser encarado como um elemento coordenador da interação entre os subsistemas que compõem o sistema, e entre este e o meio ambiente (macro-sistema). Conforme GUETZKOW* apud WOFFORD et al. (17, p. 16), a comunicação organizacional é "a matriz que liga os membros da organização e serve como veículo através do qual a organização vincula-se a seus ambientes". Denominada também de comunicação institucional por alguns autores, significa, em suma, as atividades que proporcionam intercâmbio de dados e informação entre uma instituição e seus públicos, visando atingir determinados objetivos.

Existe uma influência interativa entre comunicação e estrutura organizacional. Assim como a estrutura de uma organização condiciona o comportamento comunicativo de indivíduos e grupos que com ela se relacionam, o processo de comunicação pode condicionar a estrutura organizacional.

"Geralmente, a estrutura organizacional limita e orienta o fluxo da comunicação" ROGERS & ROGERS (13, p. 89). Quando os fluxos de comunicação são restringidos, decrescem os problemas de sobrecarga de informação, mas, paralelamente, é gerada a censura, a filtragem e o enfileiramento de informações que acarretam problemas de distorção e omissão de dados.

Estratégias ou táticas utilizadas para a manutenção do poder dentro da estrutura hierárquica levam pessoas a reduzir a comunicação de forma intencional. O estilo de comunicação utilizado por um superior pode suscitar, no subordinado, atitudes de defesa. Quatro tipos de comunicação que, freqüentemente, provocam atitudes de defesa são "Valorativa, manipulativa, dogmática e a que expressa superioridade". WOFFORD et al. (17, p. 176). Os sistemas de recompensa também encorajam a distorção pois, segundo ROGERS & ROGERS (13), o desejo de promoção do subordinado (relacionado à competitividade) o torna suscetível em relação à pessoa do superior. Isto faz com que o primeiro fale apenas dentro daquilo esperado, permitido e desejado pelo segundo.

A comunicação organizacional ainda é limitada pelo "status" das pessoas, pela especialização e pela divisão do trabalho. Todos esses fatores contribuem para criar não só barreiras de comunicação, mas também características peculiares nos grupos, determinados estilos e conteúdos diferentes de linguagem. A competição interna aumenta tais diferenças, gerando maior incomunicação.

Estruturas mais competitivas ocasionam processos de comunicação menos flexíveis, com fluxos restritos e várias barreiras. Pelo contrário, em estruturas onde há maior cooperação, as pessoas e os grupos se comunicam com maior facilidade, sem tantas restrições. Um estudo experimental de DEUTSCH (2) permite conclusões sobre os efeitos da cooperação e da competição nos grupos e suas conseqüências na comunicação: enquanto entre sujeitos cooperativos há maior entendimento das idéias e sugestões alheias, entre os competitivos há maior dificuldade quanto à amplitude do entendimento mútuo, tanto ao transmitir como ao receber idéias e sugestões alheias. As dificuldades de comunicação são menores entre indivíduos ou grupos cooperativos do que entre grupos competitivos.

Em relação à distribuição de autoridade, nas estruturas organizacionais mais hierarquizadas e centralizadas tendem a predominar estilos gerenciais mais consultivos e participativos.

Fundamentando a idéia de que a estrutura condiciona a comunicação, a classificação dos quatro sistemas administrativos de LIKERT (8) — autoritário rígido, autoritário benevolente, consultivo e participativo grupal — enfatiza características da comunicação decorrentes de estilos gerenciais. Analisando características de apenas dois extremos dos sistemas administrativos, autoritário rígido e participativo grupal, observa-se dois tipos de processos de comunicação nitidamente diferenciados. O sistema autoritário rígido, caracterizado pela falta de cooperação no trabalho de equipe e pela competição entre colegas, determina uma comunicação pouco volumosa, no sentido de atingir os objetivos organizacionais, com predominância do fluxo vertical descendente (encarado com desconfiança pelos subordinados). Nesse caso, a comunicação vertical ascendente reflete imprecisão, acarretando, muitas vezes, a necessidade de um sistema suplementar de informação vertical ascendente, com os sistemas de espionagem. A comunicação horizontal é pobre devido à competição interna. As informações ficam limitadas por forças internas de poder e em nível individual surge um estado de frustração. No sistema participativo grupal, oposto ao autoritário rígido, com a presença de cooperação e ausência de competição, a comunicação é mais volumosa, obedecendo fluxos multidirecionais. A comunicação vertical descendente é aceita ou contestada abertamente, enquanto a vertical ascendente é mais precisa e exata e a horizontal é livre. Nesse sistema, existem pressões para obter informação completa e precisa e um estado de satisfação é expresso em nível individual.

Entre os problemas de comunicação gerados pela estrutura organizacional, PORTER et al. (12), SCANLAN (14) e CROZIER (1) salientam, como barreiras à comunicação horizontal, a omissão, a filtragem e a censura de informações, ocasionadas pela competição interdepartamental. Assim, pessoas ou grupos retêm a informação para si ou selecionam, conforme interesses próprios, a informação que emitem, quando sentem seu poder ameaçado.

Por outro lado, a comunicação pode condicionar a estrutura quando coordenada para estabelecer fluxos permanentes de informações em todos os sentidos, respeitando necessidades e interesses dos diversos subsistemas organizacionais (indivíduos e grupos). Um processo de comunicação que estimula redes multidirecionais (através das quais a informação flui livremente de todos para todos) enfraquece a centralização das estruturas autoritárias. O processo de comunicação organizacional diminui distâncias hierárquicas quando incentiva o livre acesso das pessoas às fontes de informação, permitindo troca de opiniões e sugestões entre componentes do sistema; quando ordena a codificação e a decodificação de dados nas saídas e entradas dos subsistemas, objetivando linguagens compreensíveis a todos e quando

incentiva a livre expressão e a participação de todos os membros da organização.

Para enfrentar constantes crises, advindas das rápidas transformações sociais, políticas e econômicas, as organizações modernas preocupam-se cada vez mais em manter um sistema de comunicação adequado e flexível. O que significa desenvolver aptidão comunicacional em todos os níveis da organização para agir com eficiência em qualquer circunstância.

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A sobrevivência da organização moderna depende de sua capacidade para enfrentar as mudanças exigidas pelo contexto, que também vem passando por permanentes e aceleradas transformações. A mudança que já preocupava MAQUIAVEL (9), quando escreveu *O Príncipe*, em 1513, representa o mais difícil fator com o qual a organização tem que conviver pois envolve modificações complexas e profundas que atingem pessoas.

As mudanças são complexas pois acontecem, segundo PEREIRA (11), em três níveis: cultural ou normativo, envolvendo mudanças de atitudes e de valores; tecnológico, atingindo processos cognitivos e de formação; político, provocando alterações na estrutura do poder, na distribuição de recompensas e na manipulação de recursos. As dimensões do conflito acarretado pelas mudanças dependem da profundidade das exigências nesses três níveis sobretudo quando são atingidos valores e atitudes individuais e a estrutura do poder.

Existe, no indivíduo, uma resistência intrínseca à mudança pois transformações trazem instabilidade, insegurança, ameaças de perda do poder ou da posição conquistada, medo de prejuízos ou requerem novas habilidades e atitudes. Também, muitas vezes, a intolerância para modificações parte de grupos de pessoas cujos interesses estão sendo contrariados. Para indivíduos e grupos a mudança tende a significar crise.

Num processo de mudança, as palavras passam a ser utilizadas mais para proteger do que para testar o próprio julgamento da situação. A utilização de técnicas defensivas de comunicação é comum e gera as principais barreiras no ato comunicativo. As pessoas se distanciam entre si, evitando envolvimento em assuntos considerados delicados, diminuem o contato visual, evitam fórmulas concretas de comunicação, preferindo fórmulas abstratas, inexpressivas ou de duplo sentido, re-têm ou distorcem informações importantes. As pessoas e grupos, a medida em que aumenta o conflito, tendem a verbalizar avaliações, acusações que revelam orientação pessoal, afetiva e polarizada.

O processo de comunicação tende a entrar em colapso em épocas de mudança, caso não esteja preparado para enfrentar novas circunstâncias. Segundo JOFRE & KOENING (4), a quantidade de canais de comunicação, utilizados rotineiramente para a coleta e difusão de informações, tende a diminuir logo que uma crise se estabelece. Pode haver uma diminuição do volume de informação circulante, sem que sejam evitadas as sobrecargas nos canais de comunicação que se mantêm em atividade. "Em momentos de crise, com a desorganização das funções de informação é provável que não sejam definidas prioridades quanto ao tratamento das informações. Muitas vezes informações sem importância são mantidas, enquanto as informações relevantes são desprezadas" JOFRE & KOENING (4, p. 83).

O sucesso de um processo de mudança depende da adaptação, da integração e da aceitação dos indivíduos e grupos envolvidos. Em época de mudança é

importante que seja estabelecida uma sintonia entre emissor e receptor, facilitadora da integração, participação e colaboração.

4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA ENFRENTAR MUDANÇAS

A comunicação implica em mudança, pois esta é estimulada pelo processo de comunicação, quando o significado da mensagem suscita determinada ação no receptor.

A reciprocidade entre comunicação e mudança levou muitos estudiosos a apontarem a comunicação como um elemento estratégico para enfrentar mudanças. Contudo, enquanto alguns autores salientam a necessidade de comunicação ampla e irrestrita em épocas de mudança, outros defendem a necessidade de uma comunicação limitada, restrita.

Autores como LAWRENCE & LORSCH (7), PORTER et al. (12), YOUNG (18), SCANLAN (14), JUDSON (5) defendem a utilização de uma comunicação ampla em épocas de mudança. Para eles, a consecução dos objetivos de mudança depende da comunicação livre, de fluxos multidirecionais de informação, do estímulo à confrontação de grupos em conflito, do fortalecimento da cooperação, do desestímulo à competição e da liberdade para expressar sentimentos e emoções.

LAWRENCE & LORSCH (7) aconselham um padrão de comunicação do tipo "todos para todos", num estilo interpessoal não restrito ao fluxo superior-subordinado e salientam a necessidade de "organizações mais achatadas" (menos hierarquizadas), que possibilitem mais pontos de contato com o ambiente para enfrentar rápidas e constantes mutações.

Para PORTER et al. (12), sem a comunicação aberta as pessoas não podem negociar o conflito. A comunicação ampla depende de um alto nível de lealdade grupal. Porém por si só essa lealdade não garante o desenvolvimento do hábito de abertura na comunicação, pois esta envolve um processo de aprendizagem lento e árduo, que pode ser fortalecido por reforços positivos e recompensas.

SCANLAN alerta para a necessidade de uma comunicação detalhada e honesta em época de mudança, sem omissões, advertindo que as mudanças devem ser anunciadas e discutidas "o mais cedo possível para permitir que os empregados façam seus planos de acordo com isso" (14, p. 369).

JUDSON afirma que um "programa intensivo de comunicações deverá começar com a conclusão da fase de análise e planejamento da mudança, e continuar durante todo período de mudança, até que seus objetivos sejam alcançados" (5, p. 106). Para ele o sigilo excessivo pode levar ao desentendimento ou aumentar a resistência à mudança.

Entretanto, outros autores como THAYER (15), KATZ & KAHN (6), PASCALE & ATHOS (10) defendem a utilização de uma comunicação limitada, selecionada como estratégia para enfrentar mudanças e conflitos. THAYER (15) diz que os membros da organização devem estabelecer padrões de comunicação para atingir a efetividade e a eficiência organizacional. "A comunicação irrestrita produz ruídos no sistema" para KATZ & KAHN (6, p. 259), por isso deve ser organizada. PASCALE & ATHOS (10) ao analisar a administração japonesa aconselham a comunicação limitada como forma para controlar relações tensas e para reduzir a importância de conflitos desnecessários. Esses dois autores criticam os administradores norte-americanos pelo excesso de confiança e clareza das comunicações.

Ora, se a comunicação, conforme vimos anteriormente, em circunstâncias rotineiras, sofre interferências de diversos fatores organizacionais, como estrutura, relações de poder, em épocas de mudança seus problemas aumentam. O que fazer então? Que estratégia seguir?

5 CONCLUSÕES

Não existe uma fórmula única que permita estabelecer a melhor estratégia de comunicação, ampla ou restrita, em épocas de mudança organizacional. Cada organização reveste-se de peculiaridades próprias que são reforçadas por circunstâncias específicas.

É importante que sejam reconhecidas e avaliadas as predisposições organizacionais para incomunicação, existentes antes, durante e após o processo de mudança. Tais predisposições para a incomunicação, oriundas das relações de poder e da estrutura competitiva, tendem a aumentar à medida em que aumenta a resistência à mudança. Mas podem ser amenizadas quando existem objetivos comuns, definidos e aceitos pelos membros envolvidos nas transformações, através da troca permanente de informações.

Quando as necessidades de informação não são supridas intensifica-se a verbalização de conflitos, a formação do rumor e do boato. A persistência dessa situação tende a originar atitudes de apatia, alienação, acomodação e falta de interesse.

Tais problemas são acentuados por diversos fatores que prejudicam a comunicação como a especialização, a divisão do trabalho, as diferenças entre subculturas organizacionais, as diferentes linguagens utilizadas numa única organização.

Através de diversos estudos que envolvem organizações em mudança conclui-se que a comunicação é um elemento fundamental para a sobrevivência de tais organizações. Por isso, deve ser estabelecido um processo de comunicação exaustivo e planejado, visando a aumentar a participação e a conseqüente cooperação dos membros da organização.

O planejamento do processo de comunicação deve partir de estudos da realidade organizacional antecedentes à mudança. Deve preceder e acompanhar as transformações levando em conta inúmeros fatores relevantes, como a cultura organizacional (valores, preceitos, tecnologia, expressões individuais, comportamentos grupais, etc.), predisposições organizacionais para a incomunicação, características da estrutura de poder, redes e fluxos de comunicação, idéias que as pessoas relutam em abandonar, percepção que as pessoas têm da situação de mudança, estilos de linguagem (codificações utilizadas), características da comunicação formal e informal, necessidade de comunicação, interesses e necessidades do sistema e de seus subsistemas, focos de conflito, políticas e objetivos da mudança, etc.

Padrões de comunicação, para efetivar a mudança, podem ser estabelecidos desde que fundamentados na participatividade dos membros envolvidos no processo, nunca impostos apenas por alguns, sem o consentimento e o envolvimento dos subsistemas organizacionais. A participação possibilita o incremento de interesse, propulsiona a reflexão crítica e inovadora.

A tendência à inovação, vital num processo de mudança, fica prejudicada quando há rigidez e controle das informações, pela repressão de sugestões inovadoras livres por parte dos componentes do sistema. Por isso é importante, como estratégias para mudanças, incentivar a criação de redes de comunicação menos hierarquizadas, menos burocratizadas. É importante intensificar a descentralização de

informações, buscando modificações na estrutura do poder de acordo com as exigências do sistema e as tendências gerenciais.

O sistema gerencial tende a sofrer modificações substanciais nas próximas décadas, segundo previsões de TOFFLER (16). Reclamações dos funcionários para partilhar o processo decisório, pressões para intensificar a descentralização e mudar estruturas do poder estão gradativamente originando organizações mais "ad-hocráticas". Conforme esse autor, a organização "ad-hocrática", diferente da burocrática, fundamenta-se mais na competência técnica do que na autoridade hierárquica, mais na interdisciplinaridade do que na divisão do trabalho, mais no papel profissional do que no papel organizacional. Na "ad-hocrática", visualiza-se maior adequação e flexibilidade organizacional para enfrentar a rapidez e as exigências imperativas das constantes transformações que assolam o mundo atual.

Outra estratégia apontada, por alguns autores, como PORTER et al. (12), HERSEY & BLANCHARD (3), para reduzir o conflito em épocas de mudança é encontrar um objetivo superior comum entre os diversos subsistemas que compõem o sistema. Um objetivo comum possibilita restabelecer a comunicação, partilhar interesses. Objetivos específicos de grupos devem ser evitados e a frequência de comunicação e de interação entre os grupos deve ser reforçada.

Outro aspecto importante num sistema em mudanças refere-se à natureza das mensagens. Estas devem ser utilizadas para reduzir a incerteza, buscando maior proximidade possível com os sistemas de valores das pessoas envolvidas. Deve ser respeitada a coerência do sistema de opiniões e evitadas as informações que provoquem conflito ou desacordo, que contradigam os objetivos e os valores centrais do grupo.

Pontos de conflito podem ser reduzidos através da interação, como a confrontação de grupos em conflito, que pela ampla comunicação, através da liberdade de expressão de sentimentos e emoções, busca atingir lealdade entre grupos. Ou ainda, podem ser reduzidos através de estratégias de negociação entre grupos em conflito, que localizem um objetivo superior.

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

Estudos realizados em organizações em mudança, pela autora, permitem concluir que as transformações efetivam-se através da comunicação. Sem o envolvimento dos participantes, sem uma avaliação do significado para eles, as mudanças não atingem, com eficácia, os objetivos propostos. Não basta a intenção de algumas pessoas em transformar uma organização, nem é suficiente indicar as dimensões ou finalidades da mudança. Uma mudança organizacional envolve a aceitação e adaptação das pessoas envolvidas. Para isso é necessário um processo de comunicação efetivo, que possibilite a troca de informações inerentes à participação dos envolvidos no processo decisório de alguma forma.

6 BIBLIOGRAFIA CITADA

- 1 CROZIER, Michel. *O Fenômeno Burocrático*. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1981. 450p.
- 2 DEUTSCH, Morton. Os Efeitos da Cooperação e Competição nos Processos do Grupo. In: CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin. *Dinâmica de Grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo, E.P.U., EDUSP, 1975. 2v.
- 3 HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresa*. São Paulo, E.P.U., 1976. 254p.
- 4 JOFRE, Patrick & KOENIG, Gérard. *Stratégie d'Enterprise: antimanuel*. Paris, Economica, 1985. 247p.
- 5 JUDSON, Arnold S. *Relações Humanas e Mudanças Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1976. 244p.
- 6 KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1976. 551p.
- 7 LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. *O Desenvolvimento de Organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. 112p.
- 8 LIKERT, Rensis. *A Organização Humana*. São Paulo, Atlas, 1975. 266p.
- 9 MAQUIAVELO, Nicolas. *El Príncipe*. Buenos Aires, Sopema, 1946. 175p.
- 10 PASCALE, Richard Tanner & ATHOS, Anthony G. *As Artes Gerenciais Japonesas*. Rio de Janeiro, Record, 1982. 248p.
- 11 PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Desenvolvimento Organizacional na Administração Pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 19(3): 75-105, jul./set. 1985.
- 12 PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMANN, J. Richard. *Behavior in Organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975. 525p.
- 13 ROGERS, Everett M. & ROGERS, Rekha Agarwala. *Communication in Organizations*. New York, Free Press-MacMillan Publishing, 1976. 209p.
- 14 SCANLAN, Burt K. *Princípios de Administração e Comportamento Organizacional*. São Paulo, Atlas, 1979. 305p.
- 15 THAYER, Lee. *Princípios de Comunicação Administrativa*. São Paulo, Atlas, 1976. 375p.
- 16 TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro, Record, 1980. 491p.
- 17 WOFFORD, Jerry C.; GERLOFF, Edwin A.; CUMMINS, Robert C. *Organizational Communication*. New York, McGraw-Hill, 1977. 477p.
- 18 YOUNG, Stanley. *Administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo, Pioneira, 1977. 423p.

* GUETZKOW, Harold. Communication in Organizations. In: MARCH, James G., ed. *Handbook of organizations*. Chicago, Rand MacNally, 1965. p. 534-573.