

A comunicação empresarial e a gestão da mudança

Renato Dias Baptista*

Índice

1 As mudanças organizacionais	1
1.1 Comunicação e mudança organizacional	2
2 Considerações Finais	4
3 Referências Bibliográficas	4

1 As mudanças organizacionais

Mudanças organizacionais, o que isso representa de fato? Em primeiro lugar, já é concebido que as organizações passam por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica. Essas transformações levam a modificações não apenas de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas.

Novas tecnologias necessitam de novos conhecimentos tanto para execução de operações como na gestão de pessoas, e isso significa a necessidade de um redesenho organizacional que leve em conta as pessoas envolvidas no processo. Esse redesenho organizacional exige uma redefinição dos perfis humanos necessários para o desempenho nas novas funções. Mudanças nos processos

de trabalho requerem portanto, uma conexão estratégica entre pessoas e tecnologias.

Quando uma empresa implanta uma nova tecnologia, a utilização dessa tecnologia estará sujeita às influências do clima e da cultura organizacional e que devem ser analisados como peças fundamentais no gerenciamento da organização.

O clima reflete os reflexos de todas as mudanças organizacionais. Mediante uma pesquisa de clima pode-se obter inúmeras informações sobre as reações às mudanças organizacionais. Dentre muitas respostas as variáveis a serem analisadas pode se identificar o nível de ansiedade diante da possibilidade de perda do emprego ou frustração diante dos novos modelos de gestão.

A essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional. (CODA, 1997:99)

Outro aspecto a ser analisado é a cultura organizacional, que é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados

*Psicólogo, Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista - (UNESP) – E-Mail: rdb@adaptanet.com.br

aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1991:07)

Em síntese, os resultados da análise do clima e da cultura organizacional fornecem indispensáveis subsídios para que as pessoas sejam gerenciadas nos novos modelos de trabalho.

1.1 Comunicação e mudança organizacional

Quando uma empresa resolve implantar um novo processo, esse novo processo estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro desta cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação e é dentro deste contexto que entrarão novas idéias.

Assim, para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização.

O gerenciamento da comunicação portanto, é fundamental para a obtenção de resultados adequados na aquisição de novas tecnologias e paralelamente pode-se relacionar com a redução de custos nesse processo de mudança pois, a medida que o planejamento estratégico analisa a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implantação de novas tecnologias aumentará.

Vale acrescentar que não é pelo fato de existir uma comunicação organizacional formalizada que todos os problemas

de uma organização serão resolvidos. A forma de como a comunicação é utilizada pela empresa que esta se automatizando/informatizando, pode influenciar no processo de entrada de novas tecnologias, alterar padrões de produção e identificar diferentes estratégias para a direção. (Baptista, 1999)

A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional e embora exista a comunicação independentemente da importância que a empresa manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenização dos diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.

Considerando-se o Brasil, como um país que tenta sair de uma crise econômica, geralmente as empresas valorizam os aspectos que mostram um ganho financeiro mais rápido. Carvalho (1994) a propósito, afirma que a velocidade das implementações estão associadas, de fato, aos altos e rápidos ganhos de produtividade. O alcance deste objetivo não leva em conta o planejamento no processo de aquisição de novas tecnologias. Esse não planejamento, está relacionado com a pouca importância que a empresa dá para o processo de transferência de novas tecnologias, ou seja, para o processo de comunicação das metas, idéias e mudanças organizacionais.

A comunicação tem um aspecto importante dentro destas transformações, e pode facilitar a compreensão, nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, compartilhar com todos os trabalhadores

as metas da organização. Quando um trabalhador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, ele poderá colaborar com as mudanças que forem propostas.

Uma vez que a comunicação exerce um papel importante, principalmente nos períodos de mudanças nas organizações, ela precisa ir além da flexibilização ou breve amenização dos impactos, isto é, ela tem o papel de ir além do procedimento apenas informativo de mudanças e decisões sobre quaisquer assuntos. À medida que os funcionários da organização participarem do processo de mudança, estarão fazendo parte de um contexto, e fazendo parte, terão a possibilidade de participar ativamente, como por exemplo através de sugestões.

Uma vez que o desenvolvimento tecnológico gera acentuadas mudanças nas organizações, o impacto deste processo, é tão grande que somente as técnicas administrativas não dão conta de uma explicação. O entendimento passa pelo processo de comunicação como forma fundamental de transferir as novas tecnologias, portanto, a comunicação pode dar suporte às empresas e realmente auxiliar no processo de implantação de novas tecnologias.

A comunicação estratégica é indispensável na mudança organizacional. A forma como se processa e gerencia-se a comunicação pode gerar influências no clima da organização e essas influências podem ser reforçadas ou refutadas pelo padrão de cultura organizacional.

Diante disso, podemos considerar que uma comunicação é estratégica quando leva em conta o estado atual do clima organizacional e o tipo de cultura da organização. Os resultados, tanto do clima como da cultura

organizacional estabelecem as estratégias à serem utilizadas.

Uma das estratégias comunicacionais está baseada no sistema de ouvidoria interna. A dinâmica que tem levado as organizações à ouvir seus clientes internos é um dos muitos aspectos que são reflexos das mudanças organizacionais.

O sistema de ouvidoria é por si só estático. Portanto, é necessário que os gestores incentivem a participação, seja divulgando o sistema, mostrando os benefícios potenciais da participação e constantemente fornecer o feedback aos envolvidos. Qualquer que seja a reclamação ou sugestão, o feedback é indispensável para a existência saudável de um sistema de ouvidoria interna.

A ouvidoria pode ter o papel comunicacional de integração. Para tanto, necessita de uma adequada organização das informações coletadas a fim de viabilizar o desenvolvimento de estratégias.

Conceituadas organizações usam as informações decorrentes de reclamações para solucionar os problemas ou melhorar a qualidade dos produtos e serviços. (Oliveira, 2000:24)

Em certo sentido, o conceito de organização é semelhante ao de comunicação. (LITTLEJOHN, 1988:287) Dentro da empresa, se processam determinadas formas de comunicação e neste contexto se inserem as mudanças. Cabe a lideranças organizacionais decodificar as formas de comunicação existentes e inserir os resultados dessa decodificação nas estratégias dos processos de transição.

As novas formas de comunicação conectam-se aos modelos existentes. Neste ponto WURMAN (1991:265) reforça essa importância quando diz que nós tendemos

a perceber as coisas que se relacionam aos nossos interesses e atitudes preexistentes, seja para reforça-las ou para refutá-las. As pessoas, conscientemente ou não, tem tendência a descartar a informação que contradiga esses interesses e atitudes.

Neste aspecto, o processo comunicacional interno deve estar em sintonia com um sistema social mais amplo. Amplo na concepção de empresa como um grupo e os subgrupos existentes.

Uma organização não modifica-se estrategicamente apenas adquirindo novos equipamentos é uma auto sabotagem tentar modificar uma empresa sem um gerenciamento que realize as conexões necessárias.

Esse gerenciamento deve levar em conta o sistema organizacional, Lipnack & Stamps (1994) reforçam essa idéia quando dizem que é difícil "enxergar" uma organização fisicamente distribuída. É preciso transformar esta dificuldade numa vantagem promovendo a "consciência do sistema como um todo". Enfatize a forma pela qual todos os componentes do sistema se inter-relacionam uns com os outros.

Para Ziemer (1996) as organizações sinérgicas são mais conscientes de seu papel e de seu significado dentro do contexto maior, e são capazes de modificar e expandir a própria identidade de maneira a incorporar mudanças macroestruturais. São empresas capazes de criar "o novo", em vez de apenas reproduzir o predeterminado.

Acompanhar as inovações é uma necessidade porém, as organizações obterão maiores resultados se levarem em conta o ser humano envolvido nos processos de trabalho. Dessa forma, novas tecnologias, somente podem ser entendidas enquanto um *processo* e da mesma forma uma transição para novos

ambientes de trabalho, requerem novos estudos das relações indivisíveis sobre a gestão de processos e de pessoas no ambiente organizacional.

2 Considerações Finais

A mudança é um processo constante dentro das organizações e para se atingir as metas de transformação organizacional é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da empresa, levando-se em conta a análise do clima e da cultura organizacional.

3 Referências Bibliográficas

- BAPTISTA, R. D. *Sistemas de informação na Administração Pública Municipal*. Monografia (Especialização em Gestão Pública e Gerência de Cidades). Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista, Araraquara, SP, 2002.
- BAPTISTA, R. D. *A comunicação empresarial na introdução de novas tecnologias*. Revista da ESPM, Vol. 06 Jan/Fev – 1999.
- BAPTISTA, R. D. *O Processo de Comunicação e Clima Organizacional na entrada de novas Tecnologias*. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 1997.
- CARVALHO, R Q. *Capacitação Tecnológica Limitada e Uso do Trabalho na Indústria Brasileira, São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v.8 n.1, 1994.

CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo, Ed. Atlas, 1997.

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. *The Effective Executive*. New York: Harper Business, 178 pg. 1993.

LIPNACK, J. e STAMPS, J. *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LITTLEJOHN, S. W. *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

SCHEIN, Edgard. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 1984; e em *How Culture Forms, Develops and Changes*. In: FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional*. Makron Mc Graw-Hill, 1991.

VISMONA E. L. et ali. *A ouvidoria no Brasil*. IMESP, São Paulo, 2000.

ZIEMER, R. *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

WURMAN, R. S. *Ansiedade de Informação*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.