

# O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Edina de Souza Santos<sup>1</sup>

## RESUMO

A comunicação é fator primordial para o bom funcionamento das organizações e um e constitui uma das ferramentas mais importantes que os gestores têm a disposição para desempenhar suas funções de influência. Quando considerada uma área estratégica torna-se um objeto essencial utilizado para estabelecer relacionamentos com todos os públicos da organização e caminhando para o alcance das melhores condições de planejamento, além de persuadir estrategicamente seus colaboradores para aceitação dos processos de mudanças internas.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, comunicação interna, cultura organizacional, mudança, resistência

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da Revolução Industrial no século XVIII, houve uma significativa transformação do processo de produção, que passou de artesanal a industrial em busca de maior produtividade e, conseqüentemente, lucro.

Segundo Rago (1984) com o surgimento do Taylorismo o trabalhador perde a autonomia e a criatividade acentuando a dimensão negativa do trabalho, visto que há uma separação entre a concepção (parte pensante da organização / patrão) e a execução

(mão-de-obra / operário). Essa teoria nega ao trabalhador qualquer manifestação criativa ou participação, uma vez que está baseada nas seguintes características: (1) padronização e produção em série como condição para a redução de custos e elevação de lucros; (2) trabalho de forma intensa, padronizado e fragmentado, na linha de produção, proporcionando ganhos de produtividade.

A partir da introdução dos estudos de Taylor sobre os tempos e movimentos, o capitalismo ganha força e as organizações passam a produzir de forma acelerada (CHIAVENATO, 2001. p.62). Com o aumento de novos mercados e, conseqüentemente, da produtividade, surge à necessidade de criação de novos equipamentos que melhorassem o processo produtivo. É dentro desse contexto de grandes transformações que se acentua o avanço tecnológico.

Com as crescentes transformações tecnológicas, as organizações, ao longo do tempo, têm sido levadas a repensar a sua forma de trabalhar e as maneiras como seus processos são executados, sendo assim necessária a implantação de mudanças nas mesmas de forma continuada. Contudo, não é simples provocar mudanças em processos produtivos já consolidados. Ao se pensar em mudanças organizacionais, deve-se levar em conta que haverá mudanças no modo de pensar dos colaboradores, que sua cultura sofrerá transformações e que essas alterações podem provocar no seu interior resistências aos processos de mudanças. Essas tendem a afetar o clima organizacional e o comportamento de seus colaboradores (BALDISSERA, 2000).

Desta forma, cabe aos gestores encontrar soluções que consigam dirimir ou amenizar as barreiras que aparecem quando as organizações tendem a sofrer alterações em seus processos. É nesse contexto que a comunicação se destaca dentro das organizações, deixando de exercer papel de mera promotora de produtos e imagens institucionais, para ocupar posição estratégica, intermediando as relações entre a alta

administração e seus colaboradores e entre entes de uma mesma linha hierárquica, através de processos de comunicação e informação (CRUZ, 1999).

A comunicação é o elemento vital do relacionamento humano e da sociedade e uma importante ferramenta de eficácia e produtividade, pois estabelece o diálogo entre as empresas e seus públicos internos e externos através da interação entre seus variados emissores e receptores ao mesmo tempo (TORQUATO, 2001).

De acordo com BUENO (2003), a comunicação passa a ser vista como integradora no processo de tomada de decisão e de mediadora entre os vários níveis hierárquicos dentro das empresas.

Um dos objetivos do uso adequado da comunicação dentro das organizações é quebrar as barreiras setoriais e inibir possíveis conflitos entre seus entesa, além de mudar a concepção de ser dos seus colaboradores, de forma a levá-los a se adaptarem às mudanças que ocorrerão de forma acelerada em seu ambiente. Mas a adaptação a essas constantes mudanças somente ocorrerá quando as organizações conhecerem a si mesmas e da credibilidade e confiança que a mesma desperta em seus colaboradores (KUNSCH, 1997).

## **2. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

As organizações almejam cada vez mais acompanhar as transformações que acontecem no mundo de forma constante, para não correrem o risco de ficarem à deriva. O objetivo das mudanças nas organizações é o aumento de sua eficácia, no que tange ao alcance de metas.

As mudanças nas organizações podem ser tanto em alguns segmentos da empresa, como em sua totalidade e, normalmente, ocorrem, em níveis hierárquicos, atribuições aos vários membros da organização e às linhas estabelecidas de

comunicação organizacional (RIBEIRO, 2006).

Para que as organizações na atualidade sejam bem-sucedidas, se faz necessária uma mudança de forma contínua, como também a realização de estudos através dos quais serão avaliados os seus pontos fortes e fracos e qual a melhor maneira de inserir essas mudanças para que as mesmas sejam implantadas sem muitas controvérsias (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com o dicionário Aurélio da língua portuguesa *mudança* significa tão somente ato de mudar; troca; alteração, modificação, transformação, etc.

Segundo Chiavenato (1999), mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. Implicando assim em transformação, perturbação, interrupção, ruptura, dependendo de sua intensidade.

## **2.1 Processo de Mudanças**

De acordo com Lewin (*apud* CHIAVENATO, 1999) o processo de mudança deve ocorrer como uma seqüência lógica e em três fases distintas, a saber:

- Descongelamento do padrão de comportamento: significando que velhas idéias e práticas são “*derretidas*” e desaprendidas para serem substituídas por novas, que devem ser aprendidas.
- Mudança: fase em que novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e executar uma nova maneira.
- Re-congelamento: é a etapa final, na qual as novas idéias e práticas são incorporadas de forma definitiva ao comportamento das organizações.

É fato que essas mudanças somente ocorrerão quando os agentes de mudanças das organizações tomarem consciência que devem internalizar essa necessidade nos colaboradores da organização, uma vez que serão eles os executores dessas mudanças. Os agentes de mudança, por sua vez, são pessoas que conduzem esses processos. São os

detentores do papel de iniciador das mudanças e ajudam a fazê-las acontecer.

De acordo com Lewin (*apud* CHIAVENATO, 1999), as tentativas de mudanças se desenvolvem normalmente em campos de forças (positivas e negativas). Esse sistema comumente é condicionado a um estado relativo e estacionário, ou equilibrado. Quando, porém, as forças positivas tornam-se maiores que as negativas, supõem-se que as organizações necessitam de uma mudança e que as mesmas serão bem sucedidas. Quando ocorre o contrário, as mudanças geralmente se tornarão mal sucedidas, levando as organizações a voltarem a práticas ultrapassadas.

As mudanças na organização podem ser restritas ou específicas e dentro de várias dimensões. Elas podem ser específicas e restritas - envolve um órgão, departamento ou setor da organização; amplas e genéricas - quando envolve toda organização (CHIAVENATO, 1999). Podem ser lentas, progressivas, rápidas ou radicais. Tudo depende unicamente da situação, urgência e circunstâncias que cercam cada organização. É a percepção do agente de mudança que determinará a velocidade com que as mesmas serão implementadas.

De acordo com Chiavenato (1999), a mudança lenta é recomendada para organizações que pretendem melhorar seu desempenho de maneira suave. Já a mudança radical é o caminho seguido pela reengenharia e pelas organizações que necessitam com maior urgência mudar seus processos e, portanto, precisam de uma mudança de impacto.

## **2.2 Preparação para Mudanças**

Em suma as organizações para mudar, necessitam de um ambiente adequado em que as pessoas envolvidas nos processos, direta ou indiretamente, se sintam encorajadas a mudar e para que esse processo aconteça de forma sistemática, e sem maiores problemas, deve acontecer de forma planejada. A mudança organizacional é importante

demais para se deixar levar pelas confusões do ambiente competitivo, e nem pode ser negligenciada ou feita de forma improvisada (CHIAVENATO, 1999).

O trabalho em equipe é uma das saídas para que as mudanças ocorram sem ser recebidas pelos colaboradores como uma ameaça a sua posição na organização. Assim, se faz necessário que a mesma seja liderada por um agente de mudança (administrador), com a cooperação de todos envolvidos no processo, visando o alcance de objetivos e melhorias não somente para a organização como também para os entes, que provavelmente serão os executores dessas transformações (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Chiavenato (1999), ao ocorrerem mudanças nas organizações, os benefícios proporcionados pela mesma não devem ser apropriação exclusiva da organização, mas sim compartilhados e distribuídos entre a organização e as pessoas que dela participam, em proporções pré-estabelecidas.

Essas mudanças, contudo, deverão ser previamente informadas às pessoas envolvidas de forma detalhada, tendo em vista não somente comunicar o que irá ocorrer, como também para conscientização da necessidade da ocorrência da mesma (CHIAVENATO, 1999, p. 160). Vale salientar, para tanto, que embora as mudanças sejam necessárias, provavelmente, ocorrerão resistências às mesmas.

Essas resistências são comuns em quaisquer processos independentemente da organização. Cabe aos gestores analisar de que forma essas resistências podem ocorrer e por quais razões, para então tentar amenizar o impacto que as mesmas terão na implementação das mesmas.

### **2.3 Dimensões da Resistência as Mudanças**

Um dos aspectos da resistência é sua oposição, ou seja, uma posição contrária a algo desconhecido. Para melhor esclarecimento sobre o que é resistência às mudanças e porque estas surgem, é necessário encarar a organização como sendo sistemas sociais,

dotados de relacionamentos, comunidades, atitudes, emoções e diferentes níveis de poder. Assim, qualquer alteração nesse ambiente pode gerar o que muitos chamam de resistência às mudanças.

Moscovici (*apud* DOMINGUES; BUENO, 2001) considera que toda mudança gera resistência e, em geral, os indivíduos sentem medo de novidades, do que é novo, do desconhecido, principalmente quando a percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça para as situações onde a pessoa sente segurança.

Segundo Singh (*apud* MENDES, 2005), resistência é uma manifestação emergente, derivada ou despoletada como reação à mudança. Waddel (*apud* MENDES, 2005) informa que cerca de dois terços das mudanças organizacionais falham, e o motivo não é a falta de capacidade ou recursos, mas sim a resistência.

Para melhor explicar porque as resistências ocorrem em tempos de mudanças, Chiavenato (1999) as analisou dentro dos aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos.

Os aspectos lógicos dizem respeito ao esforço e ao tempo necessário para que as pessoas se adaptem às mudanças ocorridas. Os aspectos psicológicos decorrem do medo do desconhecido, que são canalizados através dos sentimentos e atitudes das pessoas em face da mudança. Já os aspectos sociológicos relacionam-se com valores sociais e interesses de grupos.

Como as resistências manifestam-se na interioridade dos indivíduos, não são diretamente observáveis. Normalmente essas resistências são reveladas nas organizações sob a forma de fatos tais como as frustrações, o desinteresse, o desânimo, a falta de iniciativas, as frequentes justificativas perante planos e ou compromissos assumidos e não cumpridos e em alguns casos o absentéismo.

Há ainda outras manifestações que acarretam mais prejuízos, como o disfarce que alguns dão de forma a aparentar mudanças, mas cujo intuito é direcionar os

processos de mudanças a uma realidade de estagnação e/ou imobilismo, como forma de conduzir a situação a uma zona de conforto com menos perigos e ameaças do que a verdadeira e necessária mudança imporia.

Convém, entretanto, levar em conta que as resistências psicológicas à mudança não são intencionais e tampouco envolvem questões morais de desonestidade, hipocrisia, deslealdade ou outras falhas do caráter, mas que apenas funcionam como mecanismos defensivos visando neutralizar a ameaça dos fantasmas que a mudança agasalha (REZENDE, 1995).

E como a resistência geralmente é acompanhada por alguma mudança a redução dos efeitos da resistência depende da habilidade com que o administrador ou agente de mudanças combata a mesma.

Hank, Williams (apud CHIAVENATO, 1999) propõe alguns cuidados como meio de reduzir as resistências e obter sucesso na implantação de mudanças:

1. Evitar surpresas: sempre que possível, as pessoas devem ser informadas das mudanças que irão ocorrer, devido à necessidade humana de tempo para adaptação de ambientes novos.
2. Promover compreensão real das mudanças: quando as pessoas envolvidas entendem, tem a compreensão real das mudanças necessárias e entendem com clareza suas necessidades, as mudanças são logo apoiadas. Encorajamento às mudanças: utilização de recompensas como forma de incentivo e instrumentalização de mudanças construtivas.
3. Tentativas de mudanças: serve como encorajamento e ambientação prévia para a ocorrência das mudanças de fato.

De acordo com Mendes (2004), as resistências encorajam a procura de alternativas e melhores métodos para resolução de questões emergentes durante a mudança, funcionando também por si só como uma fonte de mudança e avaliação.

## **2.4 Cultura Organizacional**

O primeiro passo para se conhecer uma organização é identificar sua cultura. Entende-se por cultura organizacional o conjunto de normas, padrões, pressupostos, crenças, valores que fazem parte de uma organização. No entanto, não há uma definição adequada sobre o conceito de cultura organizacional, devido ser um tema bastante complexo (MAMEDE, 2004).

Taylor, propôs um dos primeiros conceitos sobre o tema e definiu cultura como “Aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outro hábito adquirido pelo homem como membro da sociedade” (TAYLOR *apud* MAMEDE, 2004, p. 02).

Para Chiavenato (1999), a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seus ambientes. Ela espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

Segundo Francesco & Gold (*apud* MAMEDE, 2004, p. 07), a cultura tem sido aceita como uma explicação para o comportamento organizacional, porém há limites para o seu uso, pois há muitas definições de cultura ainda não bem definidas; sendo um conceito multifacetado, daí sua dificuldade em ser medido

Para Freitas (*apud* CARDOSO, 2004), a cultura organizacional é conceituada através de duas vertentes:

a primeira como instrumento de poder; a segunda como conjunto de representações cotidianas dentro de significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento.

Nessa vertente, pode-se dizer que a cultura de uma organização dita seus valores, missão, pressupostos, e atribui a mesma seu sucesso ou insucesso, uma vez que a cultura equivale ao estilo de vida da organização em todos os aspectos, idéias, crenças, costumes, regras e técnicas. Para Chiavenato (1999), a cultura espelha a mentalidade predominante da organização.

De acordo com Cardoso (2004), a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que são compartilhadas por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização, daí Freitas (1999) dizer que a cultura também constitui um instrumento de poder. É formada por um processo de aprendizagem que envolve mecanismos interativos, compostos de punições e recompensas.

Wagner III (*apud* CASTIGLIA, 2007) aponta 4 importantes funções da cultura organizacional: dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade organizacional e moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. Sendo assim, a cultura organizacional determinará uma grande parcela dos comportamentos intra-organizacionais.

De fato, por ser considerada a identidade das organizações, a sua mudança de forma completa ou em parte pode acabar sendo frustrada, uma vez que qualquer indício de “ameaça” no ambiente de trabalho pode acarretar num desenvolvimento de um ambiente hostil dentro das organizações, desestabilizando-a como um todo.

Segundo Chiavenato (1999), a cultura organizacional possui dois aspectos, a saber: os aspectos formais ou abertos são percebidos facilmente e são constituídos pelas políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, enquanto que os aspectos informais ou ocultos são de difícil compreensão e são incutidos no comportamento dos indivíduos.

Em face dessa conceitualização, faz-se necessária uma mudança na cultura da organização, e essa alteração poderá acontecer na medida em que forem desenvolvidas culturas de comunicações em que a estratégia da organização esteja inserida e que comprometa toda a administração.

De acordo com Bueno (*apud* TOMASI; MEDEIROS, 2009, p. 65), comunicação organizacional tem a ver com a cultura, com todo o processo de gestão, e não apenas com o orçamento e o organograma.

### **3 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Conceitualização**

A comunicação prima pela intermediação relacional dos indivíduos e continua sendo o elemento vital das relações humanas e da sociedade como um todo.

Com relação ao meio organizacional, a comunicação deixou o nível tático dentro das empresas e passou a ocupar posição estratégica, sendo integrada nos processos de tomada de decisão. Pelo seu potencial de promover diálogos, a comunicação estabelece a interação da empresa com seus vários públicos através da interação de seus emissores e receptores ao mesmo tempo, possibilitando a unificação do conceito de organização (NUNES, 2006).

Para Nunes (2006), a comunicação constitui uma das ferramentas mais importantes que os líderes têm à sua disposição para desempenhar as suas funções de influência. A sua importância é tal que alguns autores a consideram mesmo como o “sangue” que dá vida à organização. Esta importância deve-se essencialmente ao fato de somente através de uma comunicação efetiva ser possível:

1. Estabelecer e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, os objetivos organizacionais por forma a que

contemplem, não apenas os interesses da organização, mas também os interesses de todos os seus membros.

2. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, a estrutura organizacional, quer ao nível do desenho organizacional, quer ao nível da distribuição de autoridade, responsabilidade e tarefas.

3. Definir e dar a conhecer, com a participação de membros de todos os níveis hierárquicos da organização, decisões, planos, políticas, procedimentos e regras aceites e respeitadas por todos os membros da organização.

4. Coordenar, dar apoio e controlar as atividades de todos os membros da organização.

5. Efetuar a integração dos diferentes departamentos e permitir a ajuda e cooperação interdepartamental.

6. Desempenhar eficazmente o papel de influencia através da compreensão e atuação em conformidade, satisfação das necessidades e sentimentos das pessoas de maneira a aumentar a sua motivação.

Kfuri (2005) ratifica as afirmativas de Nunes ao afirmar que a comunicação, quando considerada uma área estratégica pelas organizações, torna-se uma ferramenta que estabelece relacionamentos com todos os públicos da organização, tornando-se imperativo, portanto, ser uma área estimuladora da produção do conhecimento, incansável retransmissora dos valores e cultura empresariais.

Na visão de Torquato (2002, p. 162), comunicação é “um sistema de transporte de uma idéia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações empreendidas por uma

entidade”. Afirma ainda que a comunicação possibilita a relação da empresa com seus colaboradores, congregando interesses e evitando sua fragmentação, fomentando internamente esforço coordenado dos seus colaboradores na realização de uma tarefa complexa, além de promover externamente comportamentos e atividades favoráveis à organização (TORQUATO, 1986, p. 68).

Concebendo a comunicação como o processo de criar vínculos, pode-se citar a visão de Baldissera na qual a comunicação é entendida:

Como processo de construção de sentidos, [...] que permite que os emissores/receptores, participantes de um completo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens (BALDISSERA *apud* CRUZ, 2005).

Logo, a existência de interação social sem a ajuda da comunicação se torna quase nula. O poder da comunicação é inegável para persuadir, influenciar, unir, criar probabilidades e até mesmo dominar. Torquato afirma que é por meio da comunicação que “uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos” (Torquato, 2001, p. 162), tornando assim uma valiosa ferramenta de eficácia e produtividade.

### **3.2 Elementos da Comunicação na Organização**

As organizações necessitam ser ágeis e capazes de responder as demandas de mercado e anseios de seus clientes. Para tanto, estão melhorando suas comunicações internas e externas, cujo objetivo primordial é um melhor envolvimento da alta administração e dos colaboradores da empresa.

De acordo com Chiavenato (1999), cerca de 90% dos problemas das organizações giram em torno da comunicação, ou melhor, da sua ausência ou

inadequação. Essa tendência tende a aumentar à medida que as empresas crescem, visto que os problemas de comunicação não são facilmente notados.

A comunicação aparentemente é vista como um processo bastante simples, devido a sua prática diária por todas as pessoas, mas não é. A probabilidade de ocorrência de erros, a falta de entendimento ou até mesmo as distorções são enormes. E quando a comunicação não é eficiente ou eficaz, há o surgimento de vários conflitos e/ou barreiras.

Para perceber e desenvolver políticas de comunicação eficazes é necessário analisar antes cada um dos elementos que fazem parte deste processo. A comunicação é realizada a partir de elementos essenciais tais como: a fonte, o destino, o transmissor, o canal, o receptor, o ruído e a retroinformação.

A fonte (emissor): engloba a pessoa/grupo que deseja transmitir uma idéia ou informação através de uma mensagem. É a pessoa que inicia o processo de comunicação.

O transmissor: constitui o meio utilizado para codificação da idéia que se deseja emitir.

O canal: é o elemento escolhido por intermédio do qual a mensagem irá fluir.

O receptor: aparelho que decodifica e/ou interpreta a mensagem recebida, visando dar a mesma o significado percebido.

O destino ou destinatário: pessoa/grupo/organização que recebe a mensagem e compartilha o seu significado.

O ruído: indicador de resultado indesejado dentro do processo de comunicação e que afeta a mensagem enviada ao destino. A ocorrência do ruído no processo comunicacional, conota perda na transmissão, levando o receptor da mensagem a ter dificuldade ou interpretar a mensagem de qualquer maneira.

E a retroinformação (*feedback*): que é o processo de recebimento da mensagem, assimilação e retorno da compreensão da mesma à fonte (emissor) da mensagem. A retroinformação constitui uma poderosa arma para a eficácia da comunicação, pois quando o emissor da mensagem percebe que a mesma foi concebida de forma distorcida, poderá emitir novamente a mensagem de forma diferente, visando assim à compreensão adequada por parte do destinatário.

Nessa mesma linha de pensamento, Torquato (1986), registra que a comunicação nas organizações, da unidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades que favorecem a organização enquanto meio sociável.

Para que, esse complexo sistema comunicacional seja funcional é preciso que a informação flua de forma verdadeira, que chegue às pessoas certas, na hora apropriada e que seu fluxo seja contínuo. Riccardi; Avila (*apud* SANTIAGO, 2003), ressalta que os requisitos importantes da comunicação organizacional são: clareza, confiabilidade, integridade, periodicidade, controlabilidade, coerência, oportunidade, tempestividade, velocidade, consistência e precisão. E afirma que o objetivo da comunicação organizacional é óbvio:

Trata-se de facilitar o trabalho dos grupos para que, de forma harmônica, planejada e coordenada, alcancem os objetivos e possam desenvolver as tarefas que lhes solicitam a estrutura (SANTIAGO, 2003, p. 38).

Nesse ínterim, para que os meios de comunicação tenham resultados eficazes e eficientes dentro da organização, deve-se pensar que esses resultados estão intimamente ligados ao meio de comunicação escolhido pela organização e a maneira como a mensagem é transmitida.

É correto, contudo, afirmar que dificilmente a comunicação, independente da maneira como é praticada, quer em âmbito organizacional, quer em âmbito grupal ou intergrupal, ocorrerá sem problemas. Sempre haverá fatos que impedirão que a mesma se processe de forma bem-sucedida. São as denominadas barreiras comunicacionais (CHIAVENATO, 1999).

Tais barreiras se caracterizam por limitações que ocorrem com frequência na cadeia comunicacional e que muitas vezes impedem que a mensagem chegue a seu destino de maneira intacta. Até o ponto de chegada, a mensagem pode sofrer distorções, alterações, interferências, desvios, ampliações e ruídos (CHIAVENATO, 1999).

As barreiras à comunicação provocam perdas, impedindo o trânsito livre e aberto da mensagem, prejudicando assim a relação das partes constituintes de uma empresa/instituição.

As barreiras à comunicação podem ser de ordem pessoal, administrativo-burocráticas, excesso e sobrecarga de informações e as informações incompletas e parciais.

De acordo com Kunsch (2002), as barreiras pessoais são advindas do estado emocional, da personalidade, da forma como cada indivíduo se comporta em determinados contextos; as democráticas/administrativas são advindas das formas como as organizações atuam e processam suas informações; o excesso de informações é simbolizado pela proliferação de mensagens, papéis administrativos, reuniões desnecessárias, causando ao receptor uma espécie de saturação e/ou fadiga; e as comunicações incompletas e parciais encontradas em informações não transmitidas ou sonegadas, fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas etc.

Um bom exemplo de barreiras a comunicação são os boatos, os quais surgem na organização e se reproduzem numa velocidade estonteante, quando não há um sistema de comunicação organizacional formal eficiente. Larkin; Larkin observa que

em períodos de alto estresse e incerteza, as pessoas preenchem a falta de comunicação com rumores, os rumores acabam atribuídos os piores motivos possíveis aos que estão no controle, e uma comunicação diminuir o nível de estresse e ansiedade dos empregados mesmo quando as notícias são más. Em outras palavras, a incerteza é mais dolorosa que as más notícias. (LARKIN; LARKIN *apud* SANTIAGO, 2003, p. 44).

Nesse contexto, uma das maneiras de evitar os boatos é trazê-los para a formalidade, ou seja, abastecer os colaboradores com verdades que sufoquem os boatos ou provoquem uma possível desaceleração no mesmo, agindo de forma a mostrar que não há correspondência entre a realidade das informações e os boatos, que tendem a se espalhar como rastros de pólvora.

### **3.3 Processo de Comunicação Organizacional**

A comunicação organizacional é o processo que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte de seus públicos para os quais a empresa se dirige (TORQUATO, 1986). Normalmente engloba variados tipos de informação. Pasold (*apud* SANTIAGO, 2003), ensina que “processo comunicativo é a situação na qual duas ou mais pessoas estão trocando idéias, utilizando uma ou mais formas de comunicação [...]”.

Conforme Torquato (1986, p. 61), se a informação transmitida atravessa a empresa de cima para baixo sem haver resposta, pode-se dizer que a comunicação é unilateral. Esse meio de se comunicar constitui o meio errôneo adotado por qualquer organização, pois representa um obstáculo ao controle, além de não fornecer espaço para o *feedback*, ou seja, a alta administração não toma conhecimento do grau de aceitação e de entendimento por parte dos colaboradores ao que lhes foi transmitido.

Por essa razão, as empresas adotam cada vez mais a transmissão de informações de forma bilateral e horizontal, uma vez que há um *feedback* quanto à decodificação da mensagem emitida e uma integração relacional com os vários entes constituintes da organização. A comunicação bilateral dá espaço para que os funcionários exponham seus anseios, dêem sugestões e sintam-se importante e parte da empresa.

Na opinião de Torquato, a comunicação bilateral conduz não apenas a uma melhoria na apresentação das informações, mas também se torna um meio pelo qual as pessoas se conscientizam do seu ambiente de trabalho e de promover relações boas e duradouras.

Além da uni e bilateridade da comunicação, há a existência ainda de canais formais e informais da comunicação existente em todas as instituições.

Os canais formais, também conceituados como canais legais à organização, são representados pelos chamados instrumentos oficiais tais como memorandos, circulares, quadros de avisos, ofícios, jornais, relatórios, caixas de sugestões, etc. Para Riccardi; Avila (*apud* SANTIAGO, 2003), os canais formais da comunicação primam por preservar com mais integridade a informação que se deseja emitir.

A troca de informações favorece em muito a convivência grupal. Deve-se considerar, no entanto, a forma como o aspecto das relações desse grupo afeta o processo comunicacional. Conforme Hall:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas. (HALL *apud* KUNSCH, 2002).

Porém, apesar dos canais formais existem também nas empresas os canais de comunicação informais. Os canais informais, geralmente, não são planejados ocorrem

de forma espontânea e constitui as livres expressões e manifestações dos trabalhadores. Uma característica básica dos canais informais são os conhecidos boatos ou que muitos chamam de “telefones sem fios” ou “rádio peão”.

Na visão de Riccardi; Avila (*apud* SANTIAGO, 2003), os canais informais da comunicação possuem suas virtudes, sendo ideais para desenvolver relações amistosas, questões alheias ao trabalho, relacionamentos inter e intragrupais, determinados tipos de reuniões e bate-papo. Constitui o meio mais rápido de emissão de uma mensagem. Sugere ainda que os defeitos dessa vertente da comunicação são a impossibilidade de controle, os desajustes hierárquicos, os desequilíbrios trabalhistas e a desvirtuação das ordens.

No entanto, a comunicação informal por sua agilidade constitui instrumento hábil para resolução imediata de situações cotidianas, sem a necessidade da burocratização, diminuindo assim o tempo da resposta a questões de rápida e fácil solubilidade.

A comunicação organizacional pode ainda ser estudada em suas três vertentes: horizontal, descendente e ascendente. A comunicação descendente provém do topo à base da pirâmide hierárquica. Segundo Chiavenato (1999), esse tipo de comunicação normalmente é desenvolvido como forma de criar empatia e gerar um clima de trabalho conjunto, visando soluções de problemas imediatos ou não. A comunicação ascendente deriva-se dos funcionários à chefia e objetiva tornar conhecido da alta administração os problemas existentes na organização, as sugestões para melhoria dos processos e, em alguns casos, a insatisfação dos colaboradores.

Já a comunicação horizontal serve para aproximar setores/divisão da organização, minimizando as barreiras e competições departamentais, criando assim vínculos entre seus pares, facilitando o trabalho em equipe.

### 3.4 Função Estratégica

A comunicação nas organizações, ao ocupar posição estratégica, supera limites essenciais técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de tomada de decisões. Tem como função primordial fazer com que as mais diversas informações fluam da melhor maneira possível, atingindo todos os níveis hierárquicos.

Conforme Bueno,

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade a Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar previamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO *apud* CRUZ, 2005, p. 02).

Fazendo uma análise do ponto de vista de Bueno, a função da comunicação deixa de ser restrita a exposição de produtos, serviços e marcas. Trabalha com a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse que podem afetar os objetivos da organização quanto podem por elas serem afetados.

A comunicação também colabora com a organização assessorando a direção quanto a objetivos globais e recomendações próprias da área de comunicação; contribui ainda para análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades na área de comunicação, estabelecendo programas para minimizar situações indesejadas e capitalizando situações positivas.

Partindo dessa visão, Bekin argumenta que a comunicação interna na empresa tem o objetivo de tornar fácil a execução de mudanças, construindo relacionamentos

com o público interno, compartilhando objetivos e corroborando estas relações e completa dizendo que outro ganho de uma boa comunicação é o de

integrar a noção de ‘cliente’ nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (BEKIN *apud* SANTIAGO, 2003, p. 37).

A comunicação organizacional estratégica também se baseia na premissa de que o conflito de interesses não envolve apenas patrões e empregados, seu reconhecimento como uma área importante, inserida em um contexto global “eleva a comunicação empresarial de perfumaria a insumo estratégico” (BUENO, *apud* PINHEIRO, 2005).

Nessa mesma linha de raciocínio, Kunsch (2002) explica que as organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. As ações de comunicação dentro das organizações não podem ocorrer de formas isoladas, mas deve ocorrer de forma permanente, estratégica e taticamente planejada (KUNSCH *apud* PINHEIRO, 2005).

Kunsch (1997), ainda aponta quatro princípios que devem ser observados para execução de um planejamento estratégico de comunicação: a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico; a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional, estar subordinada à cúpula diretiva e participar da gestão estratégica; o terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo; por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se abram canais de participação para as pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação.

### 3.5 Comunicação Interna

A Comunicação Interna é o gerenciamento estratégico da circulação de informações dentro de uma empresa ou instituição que visa motivar e integrar o público interno aos objetivos da organização. Esse gerenciamento é realizado por meio da criação de canais de comunicação especialmente projetados. Entre eles estão: os boletins, a intranet, os folders, os memorandos, as circulares, as revistas, os jornais institucionais, dentre outros. Ela possui papel relevante de auxílio nas relações de mudanças organizacionais, uma vez que com o mercado altamente competitivo, as empresas tendem a se desenvolver para continuar no mercado no qual esta inserida.

De acordo com Castells (1999), a nova economia e os novos mercados se caracterizam por ser global e informacional:

[...] é informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação, baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informal e global porque sob novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação. (CASTELLS, 1999, p. 87).

É nesse cenário que há uma forte tendência das organizações desenvolverem estratégias competitivas voltadas para a aprendizagem. Porter (apud CARDOSO, 2002, p. 34) relata que a estratégia competitiva “[...] é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. Dentro dessa perspectiva vislumbra-se a necessidade de um constante aprendizado organizacional devido ao contexto repleto de mudanças, verificando-se também a necessidade de ações que viabilizem esse aprendizado.

Na concepção de Kunsch (1997, p. 128)

a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses inerentes aos colaboradores da empresa mediante o estímulo ao diálogo, a troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”, possibilitando assim que cada funcionário se torne porta-voz da empresa e agente de mudanças em seu ambiente social.

Nesse contexto, os colaboradores adquiriram função de destaque no sucesso dos negócios, influenciando diretamente resultados e construindo a primeira imagem que essa organização vai projetar no mercado. Além disso, manter um canal de comunicação transparente e atrativo ao público interno garante agilidade na disseminação de informações e maior fixação de mensagens essenciais na concretização dos seus objetivos. É fator estratégico em momentos sensíveis, de transição e crises, além de poder ser usado como uma ferramenta de clima organizacional.

De acordo com Cardoso (2002), dependendo de como as organizações se comportam no mercado de transformações constantes, há uma forte tendência em comparar a comunicação interna das empresas como engrenagem imprescindível para o funcionamento da máquina chamada organização. Uma vez que a comunicação converge para integração das partes que compõem a instituição, visando a sua eficácia.

Para Nassar (*apud* TOMASI; MEDEIROS, 2009, p. 73-74), a comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover e agrupar os integrantes de uma organização. Esses objetivos comunicacionais se tornam eficazes quando aliados aos conjuntos de valores, missões e visões de futuro da organização.

Thayer (*apud* CARDOSO, 2002, p. 35), valida essa concepção ao afirmar que

[...] uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões de

competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias as operações empresariais.

Esses sistemas dentro da organização se completam e contribuem de forma a desenvolver o aprendizado da organização e de como esta se comporta no meio no qual está inserida.

Cardoso (2002) endossa a concepção de Thayer, ao frisar que para que a comunicação interna nas organizações contribua de maneira funcional, para o aprendizado empresarial, deve-se considerar que se comunicar, trata-se de um processo desenvolvido a partir da aprendizagem dos entes de uma organização de forma individual.

O processo de comunicação deve ser vislumbrado pelos gestores não apenas como ferramenta, mas como meio de persuasão para que os novos objetivos inseridos na organização sejam alcançados e para que as mudanças necessárias sejam implantadas causando nos colaboradores um mínimo grau de resistência e, assim, fazer com que o clima permaneça favorável a essas mudanças; uma vez que qualquer alteração no clima organizacional pode acarretar transformações no comportamento dos indivíduos, refletindo assim, de forma negativa, na realização das atividades na organização.

Marques define comunicação interna como

sendo um pai na educação dos filhos: é preciso primeiro acreditar no discurso (credibilidade), dar o exemplo (praticar), para poder influenciar o comportamento dos filhos (colaboradores) (MARQUES, 2004, p. 03).

Defende ainda que a comunicação interna é como um esporte coletivo, ou seja, não pode ser função apenas da alta administração, deste ou daquele departamento, é

função de todos. Da diretoria ao chão da fábrica a comunicação interna deve ser tratada como questão de “segurança nacional”.

A importância da comunicação interna das organizações reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional na busca da qualidade dos seus serviços e do cumprimento da missão (KUNSCH, 2002).

De acordo com Senge (2000), a aprendizagem organizacional ocorre a partir de um direcionamento estratégico, que concorre para a formação de cinco disciplinas, a saber: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, a criação de modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

Para Argyris e Schön (*apud* CARDOSO, 2002), a aprendizagem organizacional acontece em tipologia que os autores descrevem como aprendizagem de circuito simples (*single - loop*), quando há ocorrência de erros detectados pela organização e sua correção não exige uma alteração nas suas normas e políticas; de circuito duplo (*double - loop*), significa dizer que a correção de erros requerem mudanças nas normas, políticas e objetivos da organização; e do tipo deuterio (*deutero learning*), ocorre quando a organização tem capacidade de identificar elementos inibidores e facilitadores para a aprendizagem organizacional, criando contextos prévios para esse processos.

Nas organizações em processo de mudanças, há uma frequente ocorrência do circuito duplo (*double - loop*), na qual a identificação e correção de erros requerem alterações em normas, objetivos, políticas e culturas organizacionais.

Com efeito, ao se pensar em mudanças numa organização não se pode descuidar que esse processo somente será viável mediante comportamentos generalizados motivacionais e essas alterações de comportamentos visando mudanças objetivas

somente será possível mediante processos de comunicação e informações estratégicas e pertinentemente delineadas.

Uma tática bastante válida para as organizações em constante estado de aprendizado e mudanças é o estímulo a propagação das necessidades de modificações em seus processos e culturas através de iniciativas formais de aprendizagem com ações de treinamento, palestras, encontros técnicos, facilitando, assim, a formação do conhecimento tácito. Uma vez que uma mudança somente tecnológica, sem uma mudança de mentalidade no interior da organização, além de não produzir as transformações necessárias, ainda pode coligar no seu interior resistências a essas mudanças, sejam elas em qual âmbito for.

Quando uma empresa decide implantar novos processos, estes estarão sujeitos aos padrões internos já constituídos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro dessa cultura, desenrolam-se determinadas formas de comunicação e é dentro dessa conjuntura que as novas idéias serão inseridas (BAPTISTA, 2005).

Assim, para que novos conceitos de trabalho e alteração de processos ocorram de modo a alcançar resultados esperados, faz-se necessária a análise das formas comunicacionais existentes e a eficácia no seu gerenciamento, pois é a ausência desse fator que pode gerar efeitos indesejados nos outros planos estratégicos da organização (BAPTISTA, 2005).

Considerando ser a mudança, antes de qualquer coisa, uma questão de mentalidade, os meios tecnológicos somente se tornarão eficazes pela força de vontade de quem os utilizam. Contudo, esse desejo de mudar não pode nascer e se desenvolver sem que seja criada nas organizações uma relação de confiança, as quais somente serão possíveis de alcançar pela via da comunicação e uma vez estimulados e conscientes da importância do aprendizado constante, os indivíduos de uma instituição ou empresa,

pode ser agentes de mudanças, atuando em equipes, que estarão em constante utilização da comunicação interna para compartilhar dados e informações, o que concorre para a formação do conhecimento organizacional e concomitantemente para a sua eficácia (DIAS, 2009).

A comunicação interna organizacional e o uso das novas tecnologias convergem para planejar, implementar, avaliar, e, sobretudo, aprender, sendo esse aspecto de desenvolvimento compreendido como o processo de “[...] encontrar maneiras de mudar a organização do seu estado corrente para um estado melhor desenvolvido” (LAWRENCE e LORSH, *apud* CARDOSO, 2002, p. 42).

Nesse sentido, os mecanismos comunicacionais utilizados no âmbito da organização podem atuar não apenas na disseminação do conhecimento e da experiência adquirida, o que sugere uma única direção ao se propagar a mensagem, mas, sobretudo, na esfera de reaprender o trabalhar, visando à melhoria sucessiva dos processos organizacionais e no aumento do conhecimento dos colaboradores. Para os administradores, possibilitara um melhor conhecimento dos problemas dos seus recursos humanos; melhores relações com cada colaborador; detecção dos valores individuais e dos sentimentos grupais; conhecimento de espíritos criativos e inovadores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A mudança organizacional é uma área com implicações a todos os níveis. Planejada ou emergente, causada por fatores externos ou internos, a mudança, mais ou menos proeminente, está em todo lado. Apostar numa política de comunicação é apostar na valorização dos recursos humanos e, por conseqüência, na própria organização; é contribuir para uma interação entre os entes da organização quer em mesmo nível hierárquico, quer em níveis hierárquicos diferentes, quer entre grupos, entre setores,

gerando assim um espírito comum, resultando em benefício para o sistema social das empresas.

A comunicação somente cumpre o seu papel e se efetiva no momento em que o público interno entende, participa, aceita e desempenha um comportamento que gera a mudança proposta pela organização.

Uma comunicação bem-sucedida pode ser medida de várias formas. Algumas vezes trata-se de conseguir mais rapidamente o que você quer – um departamento unido trabalhando em conjunto em prol de uma visão comum, uma apresentação em que a platéia mostra-se engajada e interessada no que você tem a dizer, ou o reconhecimento de sua capacidade de liderança através de uma promoção. Sejam quais forem suas intenções, desenvolver suas habilidades de comunicação deve ser um hábito diário, que expandirá seu potencial e aumentará seu sucesso.

Quando as pessoas da instituição têm a mesma linguagem, há a sua disposição as mesmas informações e compreendem que são parte *sine qua non* da vida da organização, os resultados fluem.

A organização deve buscar inovação sempre, buscando alternativas que as direcione em suas atitudes corretamente.

A busca da participação efetiva dos vários atores da organização e sua interatividade participativa por meios dos grupos da organização, no esforço para a realização de objetivos comuns deve ser a nova mentalidade dos profissionais da comunicação estratégica das organizações. É a partir da comunicação que a organização estará criando e modificando valores, identificando os padrões de cultura e agindo sobre os sistemas de comunicação objetivando incutir na organização uma mentalidade de contínua inovação. A mudança faz parte da vida das organizações e é essencial para o seu progresso.

Vale salientar que em nada adiantará ter uma comunicação elaborada e de fácil entendimento se os entes da organização não souberem ouvir. Enquanto a organização não souber ouvir e compreender o que está escutando ocorrerá uma série de desentendimentos e enganos. Enquanto problemas de comunicação são apontados como um dos problemas mais difíceis de serem resolvidos nas organizações, eles não acontecem necessariamente porque as mensagens não estão sendo enviadas, muito pelo contrário. O problema é que ninguém as está ouvindo.

Em suma, a organização deve observar seu ambiente interno, perceber as dificuldades inseridas nesse ambiente e trabalhar de maneira a torná-lo propício não apenas para as mudanças que são necessárias no contexto atual, como também para que as mudanças futuras ocorram sem problemas.

## REFERÊNCIAS

([http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_12.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_12.pdf)). Acesso em 02/06/2009.

BAPTISTA, Renato Dias. **A Comunicação Empresarial e a Gestão da Mudança**. <http://www.bocc.ubi.pt> - Acesso, 2009.

CARDOSO, Claudio. **Comunicação Organizacional Hoje: Novas Tecnologias, novas perspectivas**. Ed. Unibahia. Lauro de Freitas, 2002.

CASTRO, Washington Magalhães de. **Mudança Organizacional: Um instrumento para a melhoria da qualidade**; CNI (Confederação Nacional da Indústria), 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRUZ, Vera Maria Broilo da. **O Papel da Comunicação Organizacional**. FACCAT, 1999.

DIAS, Fernando Nogueira. **A Comunicação como Fator de Desenvolvimento Organizacional**. (<http://www.Sociuslogia.com/artigos/comunic01.htm>).

Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.

Felipe Zilles Castiglia. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**.

Kunsch, Margarida, M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação**. São Paulo: Summus, 2002.

MAMEDE, Antonio Augusto de Canto. **A Influência da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança**. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso, 2009.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. (<http://comunicacaoempresarial.com.br>).

MENDES, Carlos Alexandre. **Mudança Organizacional**. (<http://www.ist.utl.pt>).

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 6ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

RIBEIRO, Antonio Carlos Evangelista. O Que é Clima Organizacional. ([http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro\\_16.htm](http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm)).

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração do IFBA – Instituto Federal da Bahia – 2009. E-mail: xidinda@yahoo.com.br