



Sobre o interrelacionamento entre comunicação e mudança organizacional¹

profa. dra. Maria do Carmo Reis
Depto Comunicação Social/ UFMG

Resumo

Tradicionalmente, a literatura especializada relega à comunicação apenas o papel de instrumento de expressão da mudança. Uma investigação de quatro anos buscou evidências empíricas de como a comunicação e a mudança poderiam ser vistas como interrelacionadas de maneira diferente: enquanto processos mutuamente constitutivos. Os resultados demonstraram que a comunicação sim, cumpre um papel de expressar a mudança mas, mais importante do que isso, ela é um elemento constitutivo da mudança. Esses resultados permitem afirmar que a literatura especializada dissemina uma visão reducionista e, em parte, equivocada, sobre o relacionamento entre os processos de comunicação e mudança organizacional estratégica. Este paper apresenta e discute essa investigação e seus resultados.

Palavras chave: mudança organizacional, comunicação e mudança, mudança estratégica

Introdução

Autores como Jameson (1997) e Lyotard (1997), referindo-se ao contexto da contemporaneidade, deixam claro que a comunicação, as organizações corporativas e a mudança são elementos centrais constitutivos da sociedade contemporânea.

Na verdade, ao referir-se à comunicação, o que eles têm em mente é o resultado do intensivo processo de desenvolvimento tecnológico – especialmente dos media associado à telemática-ocorrido nas últimas décadas. Este, ao viabilizar novas formas de produção, disseminação e aquisição de informações, possibilitou às organizações empresariais implementar novas formas de circulação de capital que atuaram decisivamente na produção de mudança nos contextos de interação social –tanto sociais quanto organizacionais.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Mas esta não é a única relação entre organizações e comunicação que se estabelece na contemporaneidade: Deetz já há muito (1992, 1998) havia nos alertado para os papéis pervasivos e complementares desempenhados por ambas nesse contexto: elas estruturam o tempo e a experiência dos indivíduos; provêm-nos com identidade pessoal, influenciam nossa educação, conhecimento e padrões de consumo; padronizam relações sociais e troca de informações, induzindo ou obstaculizando mudanças não apenas decorrentes da ação de circulação do capital. É nessa outra ordem de mudanças na qual comunicação e organizações são indissociáveis (independentemente de tecnologia), que queremos inserir a discussão sobre o interrelacionamento comunicação-mudança organizacional estratégica.

Mudança organizacional estratégica é um tema que tem estimulado estudos em profusão nas últimas décadas (eg, Kotter, 1996, 1998; Pettigrew, 1985, 1988; Kanter, 1991; Johnson G; 1990, 1992). Em boa parte desses estudos, a comunicação é identificada como um elemento fundamental ao processo de mudança. Apesar disso, essa literatura, oriunda fundamentalmente das áreas de comunicação e de organizações, não tem conseguido construir interfaces o suficiente para que seja possibilitada uma compreensão clara, de natureza explicativa, da interrelação entre comunicação e mudança em contextos organizacionais.

Talvez isso seja resultado do diferente foco de interesse de cada uma dessas áreas. Ao olharem a mudança nas organizações, comunicólogos se voltam para questões relativas à influência, poder, circulação de informações, mídias, arquitetura de fóruns e sistemas comunicacionais; estudiosos das organizações se preocupam com os processos administrativo-gerenciais, performance,



resultados do negócio (mesmo quando se referindo à comunicação). Outra possível explicação pode ser a falta de alicerçar teórico-empiricamente essa discussão, fazendo-a emergir de uma outra: a da intersecção entre os campos fundantes desse interrelacionamento -o processo comunicacional e o fenômeno organizacional. Este *paper* foi estruturado a partir de um estudo (Reis, 2000) que se propôs a superar esse *gap* da literatura, enveredando pelo caminho sugerido por esta última alternativa.

O que diz a literatura acadêmico-profissional

Na literatura especializada é corrente a argumentação de que em contextos de mudança organizacional estratégica, a comunicação é uma variável dependente da mudança. Na verdade, essa literatura ainda não foi capaz de fornecer uma explicação teórica sobre a real natureza do interrelacionamento comunicação-mudança que avance além de noções, como a desenvolvida pela literatura de estratégia (Chandler, 1962; Ansoff, 1965, 1978; Porter, 1997), de que *pontos de fraqueza* –nesse caso, pouca comunicação- devem ser tratados com reforço –muita comunicação.

Essa argumentação não provê uma explicação sobre qual é a real relação entre comunicação e mudança, podendo ser contestada com o ponto de vista de autores como Watzlawick e al (1974), que aplicam a teoria de grupo (oriunda da matemática) à explicação de como a dinâmica da mudança opera:

superficialmente, seria difícil imaginar mudança mais drástica e radical do que a substituição de algo por seu oposto. Mas em uma perspectiva um tanto ou quanto menos superficial, rapidamente torna-se aparente que o mundo de nossa experiência (...) é constituído de



pares de opostos e que, estritamente falando, qualquer aspecto da realidade deriva sua substância (...) da existência de seu oposto.(...) [Estes pares são na verdade] dois aspectos complementares de uma e da mesma realidade. (...) Coisas que podem ser tão diferentes como o dia e a noite e a mudança de um para o outro que parecem ser extremas e definitivas, paradoxalmente, em um contexto maior (dentro do grupo, no sentido matemático), nada mudou. (op.cit:118).

Derivada da crença de que a comunicação é uma variável dependente da mudança, existe a argumentação de que a comunicação ajuda a mudança. Acredita-se que a turbulência provocada por contextos de mudança possa ser minimizada, quando não, superada pelo uso instrumental da comunicação (eg, Hubbard, 1999). Argyris (1996), ao desenvolver estudos que vão na linha do argumento de que a *comunicação pode atuar bloqueando a mudança* nos faz, novamente, questionar esse ponto de vista hegemônico. Numa linha um pouco diferente, existem ainda pesquisadores como Eisenberg (1984); que defendem que a comunicação, em situações de instabilidade como é o caso de mudança organizacional, não contribui para a dinâmica do contexto quando é clara, explícita.

Os argumentos desenvolvidos por esses autores que vão na contramão do pensamento hegemônico nos levam a pensar se de fato a relação de subordinação da comunicação à mudança é tão natural quanto à primeira vista pode parecer e nos instiga a essa investigação.

Grosso modo, um olhar crítico sobre a literatura especializada nos leva à identificação de que a interrelação entre comunicação e mudança não pode ser vista como a mera aplicação dos princípios da teoria

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



da administração estratégica ao gerenciamento da comunicação ou, alternativamente, dos princípios da comunicação organizacional à situações de mudança. Também é visível que o *gap* existente na compreensão dessa interrelação é parcialmente consequência do fato de a literatura especializada, seja da área de comunicação, seja da de administração, tratarem seus objetos de estudo como fatores separados e distintos que podem, no máximo, correlacionar-se. Por fim, é identificável a falta de estudos acadêmicos de base empírica que discutam teóricamente esse interrelacionamento, prevalecendo estudos descritivo-prescritivos de autoria de profissionais-consultores.

Como capturar a evidência? -a construção metodológica da caminhadaⁱ

Como já foi dito, o estudo em que este *paper* se baseia pretendeu tecer a discussão sobre a interrelação comunicação-mudança teórico-empíricamente. Para construir a base empírica, foram analisados em profundidade e longitudinalmente os casos de mudança estratégica radical da British Airways World Cargo, London Electricity e Rover Plc, na Inglaterra.

A abordagem utilizada foi a *ground theory*. Grosso modo, a coleta e análise de dados foi de natureza processual e interativa. Com o início da pesquisa de campo, o foco que foi sendo obtido levou ao desenvolvimento de um *framework*ⁱⁱ: cuja principal intenção foi criar metodologicamente uma possibilidade de captura da comunicação interligada à mudança, tomando simultânea e processualmente a ambas no seu *locus* comum de ação: as práticas interativas.

Os processos de mudança estudados foram investigados retrospectivamente em no mínimo 10 anos e em tempo real por um ano e meio, através de imersão nas empresas. Na coleta de dados foram utilizadas várias técnicasⁱⁱⁱ. Na análise de dados, feita com o

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



auxílio do software N*udist, foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas.

Já no primeiro exercício analítico -as *NarrActives*^{IV}, a interlocução dos agentes de mudança -sua comunicação, foi revelada como estando no centro da dinâmica do processo de mudança, desempenhando papel importante na construção do contexto da mudança. Ficou visível que a natureza da interrelação comunicação-mudança não se esgotava no nível expressivo, mas tinha raízes constitutivas. Foi então construído, com o auxílio de técnicas quantitativas, um exercício analítico longitudinal, estruturado com seis categorias que emergiram das *NarrActives*^V. Este exercício forneceu evidência de que comunicação e a mudança eram imbricadas constitutivamente, de maneira mútua. Essa imbricação foi exposta em gráficos.

Finalmente, um último exercício analítico correlacionou os resultados obtidos até então com modelos teóricos, o que possibilitou a construção de uma explicação.

O desenho da pesquisa visou prover compreensão analítica e em profundidade: a) dos aspectos constitutivos do contexto interno da mudança que influenciavam seu caráter formativo e b) das articulações que influenciavam a natureza constitutiva da comunicação corporativa nesse contexto.

Considerações teóricas

Buscou-se transcender a mera localização do espaço de interseção entre comunicação e mudança, tomando-se os dois processos em conjunto e buscando as raízes dessa interrelação. Para desenvolvermos tal abordagem, optamos por inserir essa discussão em uma base teórica mais ampla, envolvendo estudos das Teorias da Comunicação e da Teoria das Organizações.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Neste *paper*, devido à limitação de espaço, estruturamos esta discussão sumarizadamente, orientada pela adoção e desconstrução da tipologia proposta por Smith (1993) para a relação comunicação-organizações.

Segundo tal tipologia, são os seguintes os tipos de relação existentes entre comunicação e organizações: 1) contenção (as organizações contêm processos comunicacionais); 2) produção (as organizações produzem comunicação, ou a comunicação produz as organizações ou ainda, existe uma mútua co-produção); 3) equivalência (comunicação e organizações são um mesmo fenômeno expresso de maneira diferente: comunicar é organizar; organizar é comunicar).

A relação de contenção –a primeira- eu entendo como alicerçada na visão de organizações proposta pela Escola clássica (Taylor, 1960; Fayol, 1991). Segundo esta, organizações são estruturas hierárquicas compostas de unidades funcionalmente distintas e comunicação é a circulação de fluxos de informação através desta estrutura. Nessa lógica, as organizações são os *containers* que definem e circunscrevem a quantidade, tipo, direção e estrutura desses fluxos de informação, que, para todos os efeitos, são comunicação. O olhar é técnico.

Do ponto-de-vista dos comunicólogos, a relação tipo contenção eu identifico como ancorada nos princípios da Teoria matemática da comunicação (Shannon & Weaver, 1949). Nessa perspectiva, os elementos estrutural-funcionais da comunicação devem ser vistos como críticos para a manutenção do *container* organizacional, na medida em que transmissão é a idéia-chave que aciona a dinâmica organizacional. A comunicação espelha, reflete, expressa e transmite a realidade, não sendo mais do que um



condutor –no máximo, uma lente para sua visualização (Putnam, Phillips & Chapman, 1996).

Ao analisar a relação entre comunicação e organizações sob esta ótica, nós somos constrangidos a tomar as estruturas organizacionais como sistema de referência para a construção de padrões de relação intra-organizacionais. Este ponto-de-vista nos leva à conclusão, simplista, mas válida também para contextos de mudança, que ao identificar, analisar e intervir sobre a fonte, o conteúdo, o meio, a destinação e os efeitos de um dado processo interacional (Lasswell, 1948), é possível se controlar a comunicação. Esse tipo de compreensão instiga a busca sistemática por *best practices* comunicacionais em processos de mudança bem sucedidos para ‘cópia’ ou inspiração.(eg, Larkin & Larkin, 1994). A comunicação é vista como um instrumento da mudança. O seu uso intenso e maciço, acredita-se, pode alterar os resultados da mudança. Iniciativas de comunicação corporativa inspiradas nesse modelo são centradas na manipulação de elementos técnicos do processo comunicacional (e.g., na instituição de sistemas, na seleção de canais) e usualmente, não perdem de vista a busca por uma acurada recepção das mensagens enviadas pelas fontes responsáveis pelo agenciamento (Giddens, 1979, 1984) corporativo. Através desse agenciamento, as organizações atuam na estruturação de seu próprio contexto de interação via criação e desenvolvimento de fóruns e sistemas comunicacionais formais, com frequência atrelados às suas necessidades funcionais-administrativas.

O segundo tipo de relacionamento entre comunicação e organizações proposto por Smith –a relação de produção- eu vejo como alicerçada em uma variedade de abordagens, seja no corpo da Teoria das Organizações, seja no das Teorias da comunicação. Em ambos, é



identificável a hegemonia de três abordagens: 1) as idéias de Follet; 2) o ponto-de-vista da escola crítica e 3) as propostas da escola de administração estratégica.

Para Follet, (Graham, 1996:285), as organizações empresariais são micro-sociedades em que a comunicação é considerada como elemento estruturante (Bourdieu, 1989) da dinâmica organizacional, tendo aí um papel integrativo. Nessa visão, o foco é no caráter social e contextual da interação e na influência recíproca dos agentes em interação significativa.

A utilização da lógica de Follet para entender a relação entre comunicação e organizações traz para o centro das atenções não os elementos do processo comunicacional *per se*, mas as articulações entre eles, contextualmente situadas. Essas articulações, criadas pela dinâmica dos agentes em interação, executam a estruturação (Giddens, 1984) e reprodução sistemática do sistema organizacional. Diríamos que, para Follet, a comunicação é produtora das organizações ou, no mínimo, organizações e comunicação são mutuamente co-produtores.

A visão integrativa da comunicação, com algumas diferenças, é compartilhada pelos acadêmicos de teoria organizacional preocupados com questões relativas à estratégia como, por exemplo, Mintzberg (1991a, 1991b) e Ansoff, Declerck & Hayes (1976). Estudiosos de estratégia têm seu foco de interesse em como as organizações executam seus movimentos estratégicos; com o compreender e/ou prescrever a estruturação metodológica do caminho estratégico organizacional. Eles atribuem aos processos comunicativos a capacidade de prover a integração do sistema organizacional e, adicionalmente, de prover a integração deste com a sociedade (e.g. Mintzberg, 1989). A preocupação que têm com as questões metodológicas relacionadas à



construção/seleção de caminhos associa à visão que têm da comunicação uma clara preocupação com o desempenho, o que os leva a acreditar que existe uma relação causal entre efetividade comunicacional e performance organizacional.

A existência dessa relação também tem sido defendida pelos autores de comunicação que argumentam em favor de uma *comunicação estratégica* (e.g. White & Mazur, 1995; Kunsch, 2001). É essa crença, associada à busca de prover visibilidade aos resultados do agenciamento comunicacional que tem feito alguns autores se utilizarem do paradigma mercadológico para pensar a comunicação (eg., Hunt, 1994).

A terceira abordagem que provê suporte para a relação de produção entre comunicação e organizações é a escola crítica. Essa abordagem remete à compreensão política dos padrões interativos que formam a prática organizacional (e.g. Deetz, 1992; Knight and Willmott, 1987; Alvesson, 1996). Segundo essa perspectiva, a comunicação produz as organizações na medida em que ela viabiliza e provê suporte à produção, manutenção e reprodução das relações de força dentro da e em paralelo à estrutura organizacional (e.g. Pages et al, 1987). A questão fundamental aqui é a busca de compreensão de como a dominação é exercida através das práticas comunicacionais (inclusive aquelas promovidas pelos setores de RH) e por representações de força. Apesar de distinguir-se da vertente mais tradicional da escola crítica, o trabalho de Habermas no desenvolvimento de uma Teoria da Ação comunicativa (1987) é inspirador para interpretações sobre a relação entre comunicação e organizações, especialmente quando relativas à questão de voz (por exemplo, problematizações referentes ao discurso gerencial), racionalidade, e ética empresarial.



A função integrativa exercida pela comunicação no sistema organizacional é mostrada pela escola crítica (e.g., Alvesson, 1996) como intencional no que no que ela contribui para a implementação, manutenção e reprodução das relações de força vigentes.

Ao analisar a relação organizações-comunicação do ponto de vista da tipificação de produção (independentemente da abordagem tomada por referência) é buscada a compreensão das variáveis processuais associadas à tomada de decisões e poder na estruturação de modos de interação no contexto organizacional. Iniciativas de comunicação corporativa inspiradas por tal tipificação têm como foco as questões relacionadas à criação de caminhos estratégicos^{vi}. A preocupação básica é com a natureza das ligações, sua articulação, direção, ritmo e produção de resultados; preocupações com eficácia prevalecem sobre preocupações com eficiência. Ao promover iniciativas de comunicação corporativa inspiradas pela tipificação da produção, as organizações vivenciando mudança estratégica privilegiam modos de produção e ações de articulação em processos mais amplos.

O terceiro tipo de relacionamento comunicação-organizações identificado por Smith é a equivalência. Fairhurst & Putnam (1999:2,8), defensoras deste ponto-de-vista, esclarecem:

Uma relação de equivalência entre a comunicação e as organizações é um ponto de vista radical que sugere a existência de uma unidade monástica de um fenômeno, expressa de maneiras diferentes.

Taylor, um dos propositores de tal abordagem, argumenta que a forma organizacional é a expressão final de manobras e interpretações de muitas interlocuções (*conversations*) delimitadas contextualmente. Ele explica melhor o que quer dizer:

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



As organizações se fazem possíveis através da comunicação. (...) É na linguagem que o negócio da fala é transacionado, no sentido de produzir, através da interação, uma versão crível da maneira como as coisas são. Dadas as circunstâncias e respeitando a necessidade de ativamente transformá-las em conversação, a situação é progressivamente construída e a organização produzida (Taylor, 1999:25).

Esta terceira abordagem, para os fins desta nossa discussão, eu associaria às contribuições da Escola de Palo Alto (Watzlawick & Beavin, 1967; Watzlawick et al, 1974). Segundo eles, a comunicação é um processo de interação social contínuo, que opera através da conexão de uma multiplicidade de modos comportamentais e de contextos situados em diferentes níveis. Os estudiosos da Escola de Palo Alto, tanto quanto Taylor e seus seguidores, buscam identificar padrões de *lógica comunicativa* que não são lineares, que possam expressar tanto criação quanto representação. Independentemente dos diferentes caminhos escolhidos por ambas escolas, para nós, a importância da contribuição deles está na compreensão de que comunicação, sendo constituída por múltiplas lógicas, pode criar e representar o processo de organizar e pode também ser vista como o resultado desse processo. Dessa maneira, comunicação e organizações são resultado de olhares distintos sobre um mesmo fenômeno.

Quando inspiradas por tal abordagem, eu diria que as iniciativas de comunicação corporativa produzem intervenções únicas para cada caso; elas não copiam, nem aplicam modelos pré-concebidos. A principal preocupação ao nível da tomada de decisões, nesses casos, é com a estruturação e implementação de



processos interativos no que se refere à dinâmicas processuais e arcabouços simbólicos. Processos decisórios referentes a tais iniciativas são fundamentados em compreensão dos padrões e do contexto comunicacional em operação; das suas características estruturacionais (no sentido Giddensiano).

Organizações vivenciando mudança organizacional estratégica, quando inspiradas por essa abordagem, poderiam tomar decisões sobre o agenciamento corporativo da comunicação que parecem ser ilógicas. Entretanto, como argumentam Watzlawick et al, *senso comum e comportamento lógico frequentemente falham; ao passo que ações ilógicas e sem nexos obtêm sucesso em produzir as mudanças desejadas. Na verdade, isto deve-se à maneira que a estruturação das interações é organizada em um sistema razoavelmente estável* (1974:xiii).

Essas três maneiras sugeridas por Smith de se olhar ao interrelacionamento entre comunicação e organizações e, conseqüentemente, à relação entre processos comunicacionais e de mudança orgaizacional estratégica, não são excludentes. Os resultados empíricos obtidos por Reis (2000) indicam que elas co-existem em um mesmo processo de mudança estratégica, apesar de ser nítida a prevalência de um dos padrões orientando a construção do caminho estratégico. Considerar as três categorias como incompatíveis, seria um erro: elas expressam especializações na natureza da experiência comunicacional tal como ela é percebida, vivenciada e realizada pelo agenciamento corporativo.

Aprofundando a discussão

Este *paper* fundamenta-se em um estudo que buscou compreender e caracterizar a natureza do interrelacionamento entre comunicação



e mudança organizacional estratégica. O contexto da análise foi a implementação de programas de mudança estratégica pervasiva, ou seja, envolvendo mudança de estrutura, de cultura, de tecnologia e métodos de gestão, de estratégias negócias, de portfólio de produtos e serviços, de relacionamento com o mercado (Gersick, 1991; Greenwood & Hinings, 1996). O eixo analítico foi dado pelas iniciativas comunicacionais de natureza corporativa, intencionais ou emergentes (originalmente) (Mintzberg, 1979), que tiveram o objetivo de estruturar, prover suporte e expressar a mudança em questão. Aí estavam incluídos os esforços corporativos de *venda* da idéia e valores da mudança, bem como tentativas de estimular interpretações ou dar a versão oficial sobre, *como de fato as coisas são*.

Esta conceptualização de agenciamento corporativo da comunicação destaca a intersecção entre contexto e ação, identificando as iniciativas de comunicação corporativa como o *locus* onde os agentes de mudança via uso de processos mediacionais, (e.g., reuniões, planejamento) ou de veículos de comunicação, interagem e engajam em interlocução: eles se comunicam. A ênfase teórica é no caráter ativo, reflexivo e reprodutivo desta interação social.

Essa iniciativas são um *locus* compulsório e privilegiado da interação entre gerentes e trabalhadores constrangidos a implementar a mudança; elas são estruturas artificiais cuja operação requer de seus agentes que exercitem o seu senso de conhecimento em múltiplas dimensões (inconsciente, consciência prática, e consciência discursiva^{vii}) e, em alguns casos, no uso de vozes múltiplas, amplificadas em uma só^{viii}. Como analisa Giddens (1984:25),

Constituição de agentes e de estruturas não são dois grupos independentes de fenômenos; (...) a estrutura não é externa aos indivíduos:

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



enquanto traços de memória e práticas sociais, de certa maneira é mais interna do que externa às suas atividades. Estrutura é ambos constrangedora e viabilizadora.

No ambiente organizacional onde mudança transformacional está sendo implementada, estruturas são promovidas, impostas e negociadas. Nesse sentido, as iniciativas de comunicação corporativa podem ser vistas como estruturas que provêm visibilidade (intencional ou não) ao padrão corporativo de negociação. Elas são *circunstâncias de interação*, no sentido Giddensiano. Elas são encontros e episódios em que algumas ações e discursos são tecidos como a voz corporativa. Apesar de serem estruturas, elas são não apenas o veículo ou manifestação da comunicação (Watzlawick & Beavin, 1967), mas um elemento integral da troca significativa. Nesta perspectiva, a comunicação não pode ser entendida como uma relação emissor-receptor, mas sim, como uma relação interpessoal. Watzlawick & Beavin (1977:57-58) resumem esta concepção de uma maneira clara: *nós não diríamos nem relação emissor-receptor, caso isso pudesse ser evitado na nossa linguagem, para que pudéssemos focalizar no processo recíproco no qual ambos (ou todos) agem e reagem, recebem e enviam, em tal detalhe e complexidade que esses termos perdem seu significado enquanto verbos de ação individual. (...) Um indivíduo não comunica; ele se engaja ou se torna parte da comunicação. (...) Em outras palavras, ele não origina a comunicação; ele participa dela. A comunicação, então, (...) não é para ser compreendida em um modelo simples de ação e reação,*



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

apesar de afirmada a sua complexidade. Como um sistema, deve ser compreendida no nível transacional.

Buscando os resultados empíricos

Nos casos estudados (Reis , 2000), as três empresas fizeram escolhas estratégicas semelhantes: implementar mudança transformacional^{ix}. Entretanto, os modos de implementação adotados divergiram em várias dimensões. Essa divergência foi expressa por e nas práticas comunicacionais.

British Airways World Cargo optou por um caminho de mudança extremamente estruturado e controlado, delimitado temporalmente e com considerável trabalho de planejamento anterior e ao longo da implementação. No início, 50 gerentes foram designados para atuar em tempo integral como *gerentes de mudança*. Durante a implementação esse grupo foi aumentando e acrescido de gerentes de mudança com designação parcial. O processo foi liderado e controlado por *steering groups*. Os trabalhadores formavam o lado operacional do processo de mudança: eles eram informados sobre o que seria mudado, treinados em como processar tais mudanças, convidados a fazer sugestões, testar soluções, equipamentos e a discutir problemas. Eles eram envolvidos na operacionalização do programa de mudança e nas discussões que levavam à tomada de decisões, mas não eram investidos do poder de agentes decisores no que se referia à arquitetura da mudança. No desenvolvimento do processo, foram feitas alianças estratégicas com os sindicatos e obtido o envolvimento das lideranças locais, o que garantiu suporte à várias ações de comunicação corporativa.

Desde o início a comunicação foi formalmente reconhecida como um *stream* estratégico do programa de mudança. Todos os *streams* que

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



arquitetavam e controlavam a mudança foram responsabilizados pela natureza comunicativa de suas ações. Quando ainda das primeiras conjecturas referentes à promoção de mudança, foi criada uma gerência de comunicação. Com o desenrolar do processo, esse departamento cresceu em tamanho e força política. Um número enorme de iniciativas de comunicação foi implementado durante as fases de planejamento e de implementação do programa de mudança, estimulando, provendo suporte e marcando o ritmo da mudança. Ao longo da mudança, competência comunicativa se tornou quesito de avaliação de desempenho gerencial e o uso da comunicação, elemento de avaliação de desempenho de setores. O agenciamento corporativo da comunicação foi assumidamente elemento constituinte da arquitetura e da construção do processo de mudança.

O programa de mudança da London Electricity foi o oposto: completamente não estruturado e descontrolado. Na verdade, surgiu como resultado da aquisição da empresa por um grupo estrangeiro quando esta estava a meio caminho de uma mudança cultural. O processo em andamento foi interrompido e o novo CEO deflagrou um novo processo de mudança, cancelando o que estava em andamento. Gerentes e trabalhadores de uma hora para outra viram-se forçados a promover algo que não entendiam claramente a lógica, pressionados inclusive com a ameaça dos prazos legais de desregulamentação do mercado, prevista para ocorrer daí a um ano. Antes da aquisição, a empresa tinha um setor de comunicação consolidado, com dois gerentes e três funcionários, que funcionava nos moldes dos tradicionais setores de comunicação de empresas públicas. Quando do anúncio da mudança, os gerentes do setor tinham a expectativa e a



promessa do novo CEO de que a comunicação teria um importante papel a desempenhar. O que de fato veio a ocorrer foi um desmonte da área, justificado com o argumento de que os integrantes do setor não tinham experiência de exposição corporativa pública nos níveis necessários ao novo ambiente competitivo que estava se delineando com a desregulamentação do mercado. A proposta inicial do setor para uso da comunicação na mudança foi rechaçada e a falta de estrutura interna impediu a elaboração de uma nova proposta nos moldes demandados. Alternativamente, contratou-se de uma consultoria um plano estratégico de comunicação que não foi implementado devido a restrições orçamentárias. Iniciativas emergentes pulularam pela organização, advindas de outros setores (principalmente os ligados às relações com o mercado), ou por iniciativa de indivíduos com liderança ou de grupos organizados. Na maioria, essas iniciativas foram apropriadas corporativamente mas, nesse movimento, redefinidas. Algumas, de certa forma, se transformam no pólo simbólico de afirmação da identidade corporativa - não como desejada pelos novos dirigentes, mas re-elaborada pela visão de gerentes e trabalhadores comprometidos com a empresa, mas não necessariamente com seus novos dirigentes. O agenciamento corporativo da comunicação foi quase invisível. A condição precária com que o setor de comunicação funcionou fez com que ele abdicasse da tarefa de coordenação do sistema comunicacional corporativo, o que estimulou a emergência de processos participativos no ambiente de trabalho.

Rover, o terceiro case, seguiu um caminho ainda diferente, optando por uma mudança também radical, mas incremental e sem data de término. A história do envolvimento da empresa com a Honda consubstanciou um *framework* atitudinal que embasou a



mudança. Companhia e trabalhadores se responsabilizaram um pelo desenvolvimento e destino do outro. Esse comprometimento mútuo promoveu diferentes níveis de *empowerment* dos trabalhadores na implementação do programa de mudança, incluindo aí tomadas de decisão sobre o deflagramento de iniciativas e correção de processos. No coração dessa filosofia estavam as idéias de *team working*, ação cooperativa e solidária, comunicação. Muitas iniciativas de comunicação corporativa foram promovidas, mas poucas tinham um caráter amplo, no sentido de envolver toda a organização. Na maioria dos casos, as iniciativas eram propostas e realizadas setorialmente e com frequência, o agenciamento corporativo era a apenas a institucionalização de iniciativas emergentes. Existia um setor de comunicação corporativa bem estruturado, mas sua ação no ambiente de trabalho era quase que só de estímulo e empowerment. Participação (não apenas, envolvimento) e orientação comunicativa eram a marca da grande maioria das iniciativas de comunicação em andamento.

Nos três cases, a aplicação de operadores analíticos (e.g, matriz de Mintzberg, 1991) aos dados confirmou o caráter e a extensão das mudanças promovidas. Inovação, controle, otimização, reconhecimento e recreação emergiram como as cinco forças propulsoras de mudança nos três casos, mas a correlação foi diferente em cada um. A comunicação não emergiu como uma força -em sí- da mudança, mas sim como elemento constituinte de várias das forças identificadas. Quando comparados o ritmo de evolução da mudança e o volume e ritmo de iniciativas comunicacionais implementadas, visualmente o que se viu foram linhas que corriam paralelamente fazendo movimentação bastante semelhante. Gráficos longitudinais ilustrando a concentração de



iniciativas comunicacionais por grupo de usuários exibiram associação entre a natureza das iniciativas comunicacionais e as demandas postas pelo momento e ritmo da mudança. Nos três casos, a análise longitudinal revelou presença constante, mas nem sempre regular de agenciamento institucional da comunicação ao longo do período de implementação da mudança. Analisadas quanto à sua natureza interativa, as iniciativas corporativas de comunicação expressaram o quadro político-cultural vigente, apresentando diferenças entre o primeiro e o segundo ano do programa. Os gráficos que exibiram essa diferença, quando comparados com os gráficos que expressavam longitudinalmente a correlação das forças de mudança, nos três casos, exibiram uma associação entre natureza da demanda comunicativa colocada pela mudança (e.g., disseminação de informações) e a natureza interativa das iniciativas de comunicação implementadas. A natureza técnico-interativa dos instrumentos de comunicação foi com frequência re-caracterizada em função do seu uso (isolado ou em processos mais amplos), aparecendo sempre associada à natureza das demandas dos diferentes momentos da mudança. Nos três casos, a comunicação desempenhou as seguintes funções nos processos de mudança: 1) sensibilização, 2) estimulação, 3) apresentação, 4) interpretação, 5) esclarecimento, 6) compartilhamento, 7) recreação. Tais funções não têm como ser entendidas e explicadas em separado da dinâmica da mudança. Análise longitudinal explicitou a importância e impacto do contexto societal nas opções tanto de mudança quanto de seleção de mídias comunicacionais e de alianças estratégicas (e.g. com sindicatos).



Conclusões

Os resultados desse estudo indicam que a interrelação entre comunicação e mudança organizacional estratégica é de natureza imbricativa; isto é, envolve intersecção e não apenas conexão. Esse caráter de imbricação é visível tanto na mútua constituição dos processos, quanto na mútua expressão. Essa relação holística faz da comunicação e da mudança processos inseparáveis.

Os casos estudados representaram diferentes escolhas estratégicas de mudança mas, nos três, a natureza das ações de comunicação corporativa influenciou constitutivamente e não, apenas, expressivamente os respectivos contextos de mudança. Esta influência não estava relacionada apenas às articulações promovidas e tornadas viáveis pela ação processual da comunicação, mas também à natureza da mediação comunicativa escolhida e implementada.

A reciprocidade de influência identificada não pode ser descrita em termos de efeito causal direto. A análise dos casos indicou que uma farta provisão de iniciativas e instrumentos de comunicação não necessariamente leva a uma mudança de sucesso em termos de resultados/melhorias financeiras. Apesar disto, fica claro que as iniciativas de comunicação agem como facilitadoras e mediadoras da implementação da mudança na medida em que elas estimulam e promovem a interação entre os grupos organizacionais e os indivíduos de maneira significativa, tecendo, assim, o contexto de recepção à mudança. Paradoxalmente, ao atuar desta forma, essas iniciativas também obstaculizam a mudança na medida em que elas não conseguem abranger a todos os grupos envolvidos simultaneamente. Quanto mais participativas as iniciativas de comunicação, mais essa situação se dá devido ao ritmo em que os processos participativos se constroem. Por outro lado, a opção



por iniciativas de caráter apenas informativo ou que, no máximo buscam o envolvimento, como não leva os agentes de mudança à reflexão sobre o seu trabalho e o seu comportamento, não encoraja o engajamento nem permite a emergência de informações ameaçadoras ou embaraçosas, o que, segundo Argyris (1996), pode motivar aprendizado ou produzir mudança real.

A grosso modo, os resultados revelam que as iniciativas comunicacionais são parte integral do contexto formativo da mudança. Assim sendo, elas influenciam diretamente a recepção da mudança (Pettigrew) o ritmo da mudança (Eisenhardt) e a compra da idéia da mudança (Deetz), promovendo a interação ação-contexto (Giddens) e racionalidade estratégica-construção social (Mintzberg). Ao atuar desta forma, elas estabelecem uma mediação entre a visão de futuro prometida pela mudança e a realidade presente promovendo a proximidade entre as expectativas dos dirigentes e trabalhadores e os objetivos da mudança; diferenciando discursiva e simbolicamente o que são percepções da realidade organizacional e o que é ficção e fato; influenciando as percepções e promovendo coerência entre o discurso administrativo e a ação organizacional; estimulando e promovendo proximidade entre mudança (enquanto visão de futuro) e atratividade e auto-seletividade dos dirigentes e trabalhadores para serem incluídos como parte desse futuro.

Os resultados também destacaram a reciprocidade da relação entre contexto organizacional e comunicação, onde aquele influencia e informa as opções de media, de conteúdo, estilo e mais importante, o ritmo e a natureza da implementação de iniciativas comunicacionais. Além disso, as práticas decisórias e políticas emergiram como determinantes da natureza do agenciamento comunicativo.



Essa relação constitutiva mútua entre comunicação e mudança é visível quando associamos as dimensões da ação comunicativa com as dimensões da mudança. Há uma relação recíproca direta entre padrões de comunicação e contexto da mudança; entre iniciativas de comunicação e conteúdo da mudança e, finalmente, entre prática comunicativa e processo de mudança.

Os resultados também revelaram um interessante papel que a comunicação desempenha na dinâmica propulsora de mudanças paradigmáticas como as analisadas: ela estimula o desmembramento das estruturas profundas, auxiliando no esvaziamento dos arquétipos vigentes e viabilizando a estruturação de novos, enquanto simultaneamente provê suporte à expressão dessa transição (Gersick, 1991; Johnson, 1988; Hinings & Greenwood, 1988) através de intervenções na cultura cognitiva e ideacional dos agentes de mudança. Uma desconstrução dessa dinâmica revelou-se como um riquíssimo instrumento de diagnóstico do grau de mudança real obtido. Maiores discussões são relegadas a um próximo trabalho.

Referências

- Alvesson, Mats.** *Communication, Power and Organisation*. Berlin: De Gruyter, 1996.
- Ansoff, Igor H.** *Corporate Strategy*. London/UK: Mc Graw Hill, 1965.
- . *Strategic Management*. London/UK: Macmillan Press, 1978.
- Argyris, C.** Good Communication that blocks learning. In: **Gupta; Stone** *Managerial Excellence: McKinsey Award Winners From the Harvard Business Review, 1980-1994.*, Boston, MA/USA: Harvard Business School Publishing, 1996. p 303-17.
- Bourdieu, Pierre.** *O Poder Simbolico*. Lisboa/Portugal: Difel Ltd, 1989.
- Cahen, R.** *Tudo Que Seus Gurus Não Lhe Contaram Sobre Comunicação Empresarial*. São Paulo/Br: Editora Best Seller, 1990.
- Chandler, A. D.** *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass/USA: MIT Press, 1962.
- Deetz, S.** *Democracy in an Age of Corporate Colonization*. Albany/USA: State University of N.Y. Press, 1992.
- . *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ/USA: Hampton Press, 1998.
- Eisenberg, Eric M.** Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs* 51, September, 1984. p 227-42.
- Fairhurst, G. T.; Putnam, L. L.** Reflections on the Organization-Communication Equivalency Question: the Contributions of James Taylor and His Colleagues. *The Communication Review* 3, no. 1-2, p 1-19, 1999.
- Fayol, H.** General Principles of Management. In **Shafritz, J. M.; Ott, J. S.** *Classics of Organization Theory*. editors, Belmont, California/USA: Wadsworth Publishing Company, 1991. p56-68.
- Gersick, C. J. G.** Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review* 16, no. 1, p 10-36, 1991.
- Giddens, A.** *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press, 1984.
- Graham, P.** (ed) *Mary Parker Follet - Prophet of Management: a Celebration of Writings From the 1920s*. Boston, MA/USA: Harvard Business School Press, 1996.
- Greenwood, R.; Hinings, C. R.** Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management*



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Journal 36, no. 5, p1052-81, 1993.

Habermas, Jurgen. *Teoria De La Accion Comunicativa.* Madrid/Espanha: Taurus, 1987.

Hatch, M. J. The Role of the Researcher: an Analysis of Narrative Position in Organization Theory. *Journal of Management Inquiry* December, no. 4, p 359-74, 1996

Hunt, T.; Grunig J. E. *Public Relations Techniques.* Fort Worth/USA: Harcourt Brace College, 1994.

Jameson, F. Foreward. *The Postmodern Condition: a Report on Knowledge.* **Lyotard, Jean-Francois.** Manchester/UK: Manchester University Press, 1997, p vii-xxi

Johnson, G. Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action. *British Journal of Management* 1, 183-200, 1990

Kanter, R. M., B. Stein, T. Jick. *The Challenge of Organizational Change.* New York/USA: Free Press, 1992.

Kanter, R. M. Championing Change: an Interview With Bell Atlantic's CEO Raymond Smith. *Harvard Business Review*, no. Jan-Feb, p119-29, 1991.

Kotter, J. P. *Leading Change.* Boston, Ma./USA: Harvard Business School Press, 1996.

———. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.* Ed. **HBS Publishing Harvard Business Review on Change.** Boston, Ma./USA, Harvard Business School Press, 1998: 1-20.

Kunsch, M. M. K. *Obtendo Resultados Com Relações Públicas.* SP/Br: Pioneira, 2001.

Langley, Ann. Strategies for Theorizing From Process Data., 1998. draft paper

Larkin, T. J.; Larkin., S. *Communicating Change- How to Win Employee Support for New Business Directions.* New York/USA: McGraw Hill, 1994.

Lasswell, H. D. The Structure and Function of Communication in Society. In **Bryson, L.**(ed) *The Communication of Ideas.* NY/USA: Institute for Religious and Social Studies, 1948.

Lyotard, J.F. *The Postmodern Condition: a Report on Knowledge,* **Godzich; Schulte-Sasse,** (ed). Manchester/ UK: Manchester University Press, 1997.

Mintzberg, H. Five Ps for Strategy. In **Mintzberg; Quinn.** *The Strategy Process.* Prentice Hall, 1991, p. 12-19

———. The Manager's Job: Folklore and Fact. In **Mintzberg; Quinn.** *The Strategy Process.* Englewood Cliffs, N.J/USA: Prentice-Hall International, 1991. p 21-31

Pages; Bonetti; Gaulejac; Descendre. *O Poder Das Organizações: a Dominação Das Multinacionais Sobre Os Individuos.* SP/Br: Editora Atlas, 1987.

Pettigrew; McNulty. Power & Influence in and Around the Boardroom. *Human Relations* 48, 8, p845-73, 1995.

Pettigrew, Andrew (ed) *The Management of Strategic Change.* Oxford/UK: Basil Blackwell, 1988.

Porter, Michael E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In **Harvard Business Review** (ed), *The State of Strategy.* Boston, MA/USA: Harvard Business School Press, 1997.

Putnam, Phillips, Chapman. Metaphors of Communication and Organisation. In **Clegg, Hardy & Nord** (ed) *Metaphors of Communication and Organisation.* Sage, 1996, 376-408.

Quirke, B. *Communicating Corporate Change.* Maidenhead, Be/England: McGraw Hill, 1996.

Reis, M.C. S. *Communication & Change: an Empirical Study in the Importance of Communication for Strategic Change.* PhD Thesis. Warwick University, UK, 2000.

Shannon; Weaver. *The Mathematical Theory of Communication.* II/USA: University of Illinois Press, 1949.

Smith, R. *Images of Organizational Communication: Rooth Metaphors of the Organization-Communication Relation.* paper presented at Washington D.C./USA: International Communication Association conference, 1993.

Taylor, F. The Principles of Scientific Management. In **Merrill** (ed) *Classics in Management.* New York/USA, American Management Association, 1960. p 82-113

Taylor, James R. What Is Organizational Communication? Communication As a Dialogic of Text and Conversation. *The Communication Review* 3, no. 1-2, p 21-63, 1999.

Watzlawick; Beavin. Some Formal Aspects of Communication. *American Behavioural Scientist* 10, 8, 4-8, 1967

Watzlawick; Weakland, (ed) *The Interactional View- Studies at the Mental Research Institute, Palo Alto, 1965-1974.* New York/USA: W.W. Norton, 1977.

Watzlawick; Weakland; Fish. *Change- Principles of Problem Formation and Problem Resolution.* New York/USA: W.W. Norton & Company, 1974.

Wilson, David C. *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change.* London/UK: Routledge, 1992.

Yin, R. K. *Case Study Research-Design and Methods.* Thousand Oaks, Ca/USA: Sage, 1994.

ⁱ As construção metodológica desse caminho já foi detalhada em outros trabalhos (Reis, 200; Reis, 2001)

ⁱⁱ Esse desenho de pesquisa não é reproduzido aqui devido à limitações de espaço. Interessados, consultem Reis 2000

ⁱⁱⁱ entrevistas em profundidade, grupo focal, análise documental, observação dirigida, análise de conteúdo das peças de comunicação corporativa e pesquisa histórica. No total, foram realizadas entrevistas individuais e coletivas envolvendo 150 agentes da mudança (trabalhadores, dirigentes, consultores)

^{iv} Com os dados primários somados ao material jornalístico e aos discursos institucionais, construiu-se o que foi metodologicamente denominado por mim *NarrActive*^{iv} por representar uma narração *ativa*, ou seja, construída ao máximo pelas vozes já referidas.

^v (1) a estratégia de mudança, (2) as forças de propulsão da mudança (3) o agenciamento de comunicação na mudança, (4) a distribuição dos recursos comunicacionais, (5) as características interativas dos recursos comunicacionais distribuídos, (6) as funções da mudança executadas pela comunicação

^{vi} seja via estruturação simbólica, seja através da concepção de padrões de interação a serem desenvolvidos em uma cadeia de eventos

^{vii} Para uma discussão em profundidade destes três níveis, vide Giddens, 1984

^{viii} gerentes-facilitadores da mudança são simultaneamente indivíduos-trabalhadores e representantes da corporação; líderes sindicais são simultaneamente indivíduos-trabalhadores e representantes de seus pares

^{ix} isto é, mudança envolvendo troca ou redefinição dos parâmetros existentes