



Comunicação e
mudança
organizacional:
uma interlocução
instrumental e constitutiva

Maria do Carmo Reis

- Professora do Departamento de Comunicação Social da UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais – Campus Pampulha
- Mestre em Administração pela UFMG
- Doutora pela Universidade de Warwick – Inglaterra
- Área de pesquisa e atuação: interfaces entre processos de comunicação e gestão de organizações, com ênfase em questões estratégicas
- mcreis@fafich.ufmg.br

Resumo

Este artigo discute a relação entre comunicação e mudança organizacional como uma interlocução instrumental e constitutiva. Propõe-se, através de uma breve revisão de literatura e da apresentação de alguns resultados de investigação, contribuir para uma melhor compreensão dos processos de mudança cultural nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO E MUDANÇA • MUDANÇA ORGANIZACIONAL
• MUDANÇA ESTRATÉGICA

Abstract

This article discusses the interrelationship between communication and change arguing that it is instrumental and constitutive in nature. Through a brief revision of the literature and the analysis of research outcomes, intend to contribute to a better understanding of processes of cultural organizational change.

KEY WORDS: COMMUNICATION AND CHANGE • ORGANIZATIONAL CHANGE • STRATEGIC CHANGE

Resumen

Este artículo discute la relación entre comunicación organizacional como interlocución instrumental y constitutiva. Se propone, a través de una breve revisión de literatura y de la presentación de algunos resultados de investigación, contribuir para una mejor comprensión de los procesos de cambio cultural en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN Y CAMBIO • CAMBIO ORGANIZACIONAL • CAMBIO ESTRATÉGICO

Introdução

Este trabalho busca promover uma reflexão sobre a natureza do inter-relacionamento entre os processos de comunicação e mudança organizacional. Tradicionalmente, tem-se acreditado que esse seja um relacionamento de natureza unilateral, em que a comunicação é uma variável dependente do processo de mudança e desempenha, junto a esse, uma função de suporte.

Face ao reconhecimento da complexidade de ambos os processos, eu acreditava que essa caracterização não correspondia à realidade, já que colocava o relacionamento entre comunicação e mudança como algo muito simples, linear e direto. Em investigação longitudinal e em profundidade realizada durante quatro anos em três organizações inglesas, passando por processos de mudança organizacional radical, a versão mais drástica e completa de mudança organizacional, consegui levantar material teórico e empírico que evidencia que esse relacionamento não se esgota no nível de suporte. Comunicação e mudança organizacional são processos que dialogam à partir de sua instituição e, como tal, a inter-relação entre ambos caracteriza uma influência mútua em nível constituinte. Essa influência se estende ao nível da ação de suporte onde não só a comunicação é suporte da mudança, mas a mudança também atua em suporte às práticas comunicacionais.

Comunicação e mudança organizacional

Mudança radical (Hinnings & Greenwood, 1988), transformação organizacional (Romanelli & Tushman, 1994), mudança revolucionária (Gersick, 1991), transformação corporativa (Pettigrew, 1998), são nomes dados por diferentes autores para se referirem aos processos de mudança organizacional mais profundos e abrangentes: aqueles que promovem alterações drásticas simultaneamente na estratégia, estrutura, sistema de controles, cultura e correlações internas de poder de uma dada organização.

Esse tipo de mudança, face à sua capacidade ao mesmo tempo penetrante e difusa de permear e impregnar a vida organizacional, sempre promove reações entre os envolvidos pelo processo e, por isso, é muito difícil de ser implementado.

Essa dificuldade pode ser mostrada em fatos e dados. Senge (2000, p.16) cita, por exemplo, duas pesquisas realizadas no início dos anos 90 por prestigiosas consultorias in-

ternacionais, a Arthur D. Little e a McKinsey & Co., que relatam que cerca de dois terços dos programas de implantação de gestão de qualidade total são suspensos a meio caminho devido aos baixos resultados alcançados. Refere-se também a um índice de fracasso de 70% nos esforços de implementação de re-engenharia, citado por fundadores do processo e, por fim, relata um estudo promovido por Kotter em que a análise de cem casos de esforços de mudança transformacional indicou que mais da metade não chegou a meados do processo de implementação antes de ser abortada. Nesse contexto, há unanimidade entre estudiosos e agentes de mudança de que a comunicação auxilia na obtenção de bons resultados em esforços de mudança (ex, Kotter, 1996, 1998; Pettigrew, 1985, 1988; Kanter, 1991; Johnson G, 1990, 1992).

Esta visão de que comunicação e mudança são inter-relacionadas, grosso modo, parece decorrer de uma compreensão genérica de que qualquer processo que busca a mudança em organizações lida com relacionamentos pessoais, institucionais ou mercadológicos, e a comunicação é – no mínimo – identificada como uma técnica que, quando utilizada com competência, fomenta e expressa esses relacionamentos.

Digo que a comunicação é ‘no mínimo’ identificada como técnica, porque, em linha com Martino (2001) e outros, acredito que a comunicação seja mais do que isso: seja um rico e complexo processo social que, além de fomentar e expressar relacionamentos, os articula, os reproduz e viabiliza, via interlocução, a produção compartilhada de sentidos. A comunicação humana é um processo social cuja raiz está na necessidade de interação para a produção da sociedade; necessidade esta também presente quando da organização de estruturas de trabalho, das quais as organizações produtivas são o exemplo mais característico.

Entendida dessa forma mais ampla, a comunicação é um elemento constituinte e instituinte das organizações. Mas a estrutura (inclusive negocial) que resulta dessa interação promovida pelo estabelecimento de relações de trabalho, quando regida pela lógica capitalista, desenvolve uma demanda adicional: o uso instrumental da comunicação para influenciar as relações que promove. Este uso levou a uma compreensão reducionista do que seja a natureza da atuação da comunicação na dinâmica organizacional e à caracterização de que seu papel, nesta dinâmica, é nitidamente, de suporte. Esta compreensão se estendeu naturalmente às explicações sobre o relacionamento entre comunicação e mudança e às conseqüentes demandas de uso da comunicação em processos organizacionais, incluindo, aí, os de mudança. Essa visão meramente instrumental do que seja a comunicação e sua ação foi quase que naturalmente adotada pelos comunicadores profissionais que atuam nas organizações e passou a orientar e dar visibilidade à sua prática. Demanda-se a comunicação ou tem-se a ação da comunicação quando precisa-se de divulgação, de organização estético-visual, de promoção, de estruturação de mensagens, de persuasão. A crítica feita há muito por Adorno & Horkheimer (1972), mesmo tendo em vista outro contexto e outras preocupações, procede nesse caso. Eles afirmaram que, usada instrumentalmente no contexto das empresas capitalistas, a co-

municação aparentemente passou a ser percebida pelos comunicadores apenas como um bem intangível, que adquire valor de troca enquanto *commodity*.

Mas, por entender que, quando analisada quanto à sua presença na vida organizacional, a comunicação não pode ser percebida de forma tão restritiva, advogo em favor da posição de Braga (2001, p.15, 18), que argumenta: “o objeto da comunicação é (...) [tudo] o que há de propriamente ‘conversacional’ e de troca (simbólica e de práticas interativas) nas diversas instâncias e situações da vida social (...); toda e qualquer ação que solicita co-participação”.

Ao caracterizar a comunicação dessa forma mais abrangente, posso passar a compreendê-la como padrões e práticas interlocutivos – cotidianos e também episódicos – que impregnam tanto a vida interna quanto o estabelecimento e manutenção das relações externas das organizações. A comunicação, no contexto das relações organizacionais, passa então a ser percebida por seu papel complexo que vai além daquele de suporte. Ao mesmo tempo que institui articulações, as expressa; ao mediar relações, as instrumentaliza; ao expressar padrões, os reproduz. Afinal de contas, como diz Martino (2001, p.77-78), “comunicação é relação; (...) ao invés [do estabelecimento] de uma relação binária, ponto por ponto, do esquema ação-reação, se passa a [ter] uma gama de respostas possíveis. (...) A natureza mecânica dá lugar a processos que se impõem via interpretação e seleção”.

Apesar disso, no geral, é a visão mais circunscrita da comunicação como técnica, como mecanismo, como instrumental, que sistematicamente tem gerado e dado visibilidade a demandas de uso da comunicação em esforços de mudança organizacional radical, bem como em outros de caráter estratégico mais localizado, como a cultural. Na verdade, as mudanças organizacionais de caráter estratégico são, como a comunicação, processos sociais complexos que, como explica Van de Ven (1988), não equívalem às suas manifestações observáveis (que são concretas e têm começo, meio e fim). A mudança organizacional, compreendida como um processo, não é diretamente observável pois é “um conjunto de inferências conceituais sobre o ordenamento temporal de relacionamentos entre as mudanças observáveis” (Van de Ven, 1988, p.331).

Compreendida a partir de uma conceituação mais estreita, enquanto um evento, um projeto; ou mais amplamente, como processo, tanto acadêmicos quanto profissionais têm provido evidência de sobra de que, de fato, esforços bem sucedidos de mudança organizacional têm contado com a demanda e o uso instrumental da comunicação. Dois exemplos de trabalhos que fazem esse tipo de relato são os já tradicionais “Portas Abertas”, de Valente & Nori (1990), que descreve o desenvolvimento de uma nova perspectiva comunicacional na Rhodia em consequência do processo de mudança



profunda pelo qual a empresa estava passando e “A nova opulência das Geraes”, de Porto (1982), que analisa como a expansão da Fiat com a vinda para o Brasil (em Betim/MG) foi preparada aqui com a ajuda da comunicação.

Por fim, vale destacar que no modelo mais comumente utilizado para analisar projetos de mudança implementados, o de Pettigrew & Wipp (1991), a comunicação não está presente. Essa crítica já foi feita por mim anteriormente (Reis, 2000), e uma das contribuições advindas de meu trabalho de investigação sobre comunicação e mudança, foi dar evidência, nesse modelo, onde estaria a comunicação e que características ela teria em cada uma das dimensões da mudança identificadas por Pettigrew & Wipp: contexto, processo e conteúdo¹.

Resta a dúvida se a inter-relação entre comunicação e mudança apenas em uma dimensão instrumental seria capaz de provocar o impacto que tem sido creditado à ação da comunicação. Um olhar mais cuidadoso sobre os relatos e análises empíricas apresentados pela literatura especializada mostra alguns pontos que merecem reflexão.

O que revela a literatura de base empírica

Grosso modo, o que existe são relatos e análises de casos de mudança; não de comunicação. Apesar da afirmação sempre presente de que comunicação é importante, o que é especificamente comunicacional tem quase que ser despreendido, na medida em que usualmente não há uma preocupação explícita com a comunicação ou com a reflexão sobre ela. Quando referida, a comunicação é identificada como algo que ajuda a mudança. Exceção são os relatos de mudanças centradas na inovação ou na adoção das tecnologias digitais. Nesses, a ação comunicacional e, mais usualmente, a instauração de novos padrões comunicacionais, com frequência é central ao relato (ex., Kanter, 1984; Orlikowski et al, 1999; Fulk & DeSanctis, 1999).

Quanto aos relatos específicos de mudança cultural nas organizações, geralmente a ênfase é na descrição das intervenções sobre o simbólico e suas conseqüências, mas o caráter comunicacional – interlocutivo – dessas ações raramente aparece como preocupação (ex., Williams et al, 1993). Talvez isso deva-se ao fato de que alguns autores (ex., Fleury, 1989²), ao conceituarem cultura organizacional, atribuem naturalmente

- 1 Segundo Pettigrew & Whipp (1991) os contextos (interno e externo) provêm resposta à questão ‘por que mudar?’; o processo, à questão ‘como mudar?’ e o conteúdo indica as respostas à questão ‘o que mudar?’.
- 2 Segundo Fleury (1989, p.117), cultura é “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

aos seus elementos simbólicos uma função comunicacional. Sendo assim, a discussão sobre o especificamente comunicacional dilui-se na discussão da ação da cultura e sobre a cultura (ex., Tomei & Braunstein, 1993).

Por último, nos poucos relatos específicos sobre comunicação em processos de mudança, prevalece uma visão dependente da comunicação em relação à mudança: ela é apresentada como uma mediação que age na otimização da mudança, principalmente, sobre as suas frentes de resistência ou de ineficiência (ex., Belmiro, 1997).

A impressão que se tem é que usualmente o projeto comunicacional é pensado e implementado com uma certa independência das características contextuais específicas da mudança a que se refere; sem ter muita relação com as suas razões e pressões. A consequência mais visível é que, no geral, a atuação comunicacional parece estar voltada mais para uma ação sobre os sintomas da mudança, do que para as suas causas.

Em relação à dimensão processual da mudança, é comum encontrar relatos em que a ação comunicacional parece ter sido pensada para acompanhar o ordenamento da mudança, (ex., realizando ações em cada etapa da mudança). Isso não significa dizer que haja uma contribuição da perspectiva comunicacional para com a concepção metodológica da mudança ou seja, para com a construção do modelo, das formas, modos, ordenamento, ritmo da mudança. Há relatos de mudança em que o discurso é de que a organização esteja instaurando padrões mais dialógicos de interlocução com seus *stakeholders*³, mas um olhar mais atento indica apenas o uso da comunicação de duas mãos assimétrica (Grunig & Grunig, 1992), ou seja, a implementação de dinâmicas de inclusividade controlada (ex., CCQ⁴), dirigida por interesses organizacionais estratégicos que não alteram de fato a dinâmica da tradicional interação *top-down*.

A dimensão do conteúdo da mudança parece ser, de fato, a grande frente estruturadora da concepção e ação da comunicação. É na provisão da resposta do que deve mudar que os meios e produtos comunicacionais são desenvolvidos; seja para divulgar esse conteúdo, seja para chamar a atenção sobre ele, seja para prestar esclarecimentos, atribuir significado a ele ou celebrá-lo. Na verdade, é essa a frente que dá visibilidade a uma demanda de ação comunicacional em nível de suporte à mudança.

3 Stakeholders, para os fins deste trabalho, podem ser definidos como categorias de agentes individuais ou coletivos que, tendo um papel passivo ou ativo no contexto dos relacionamentos institucionais ou mercadológicos de uma dada organização, podem vir a exercer ou sofrer influência ou pressão dessa organização específica.

4 Círculos de Controle de Qualidade



Considerações sobre comunicação e mudança da perspectiva da mudança

Já há algumas décadas que proliferam estudos sobre mudança organizacional, principalmente advindos de estudiosos, gurus e executivos das organizações. Nestes estudos, a discussão sobre a comunicação geralmente se encerra em três afirmações: a primeira é de que falta comunicação nos processos de mudança; a segunda, é de que a comunicação ajuda a mudança e a terceira, é de que processos de mudança bem sucedidos contaram com muita comunicação.

O que pode ser depreendido dessas afirmações, é que a compreensão que a maioria dos estudiosos tem da inter-relação entre comunicação e mudança não avança além da idéia desenvolvida pela literatura clássica de estratégia (Chandler, 1962; Ansoff, 1965, 1978; Porter, 1997) de que pontos de fraqueza (no caso, pouca comunicação) devam ser tratados com reforço (aumento do número de práticas comunicativas). Essa idéia de que a alteração, a subversão de um quadro de carência se dá pela provisão, já foi criticada como ineficaz para a promoção da mudança pelos estudiosos da dinâmica da mudança da Escola de Palo Alto, servindo-se da Teoria de Grupos (da matemática). Como eles mesmos explicam:

“Seria difícil imaginar mudança mais drástica e radical do que a substituição de algo por seu oposto. (...) 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 ou aspecto concreto da existência de seu oposto. (...) [Os opostos são] aspectos complementares de uma e da mesma realidade ou padrão de referência. (...) 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, p.118).

Ou seja, o acréscimo de veículos e práticas comunicacionais em um dado contexto de mudança não são de fato os elementos que contribuem para a promoção da mudança. No contexto maior, o do padrão das relações comunicacionais instituídas e conso-

lidadas, a ampliação do sistema (comunicacional) não re-estrutura sua lógica. Portanto, não há ocorrência (real) de mudança, apesar de se criar (ou ampliar) uma aparência de mudança.

Adicionalmente, analisado sob essa lógica de suprir carência com provisão, simplisticamente, a ação da comunicação em qualquer processo de mudança organizacional torna-se conceitualmente circunscrita a um agenciamento (Giddens, 1984) instrumental que já tem papel determinado, independentemente das características específicas daquela dada mudança. Este papel é sempre e unicamente o de aumentar a oferta – o volume – de meios e produtos de comunicação no contexto operativo da mudança. Essa é uma visão simplista que não leva em consideração o caráter ativo e reflexivo da conduta humana (Giddens, 1984); as dinâmicas subjetiva e institucional da compreensão e dos mecanismos de controle envolvidos na ação social. Neste sentido, a percepção simplista e linear do processo perde de vista as possibilidades reais de interseção entre comunicação e mudança, na medida em que, como afirma Giddens (1984, p.15), “[toda] ação envolve poder no sentido de capacidade transformativa”.

Por fim, vale a pena fazer referência ao trabalho de Argyris sobre transformação organizacional e os mecanismos defensivos de que dispõem as organizações e que atuam impedindo a mudança (Argyris, 1985, 1990, 1996). Segundo Argyris, as técnicas tradicionais de comunicação, aquelas que normalmente são utilizadas para sistematizar; divulgar e expressar informação (ex, boletins e jornaizinhos internos, jornais murais, *management by walking around*, vídeos institucionais, pesquisas de atitude e clima), são úteis na produção de informação sobre questões rotineiras e para a produção de dados quantitativos para suporte a programas de gestão, tipo TQM e re-engenharia.

“Mas o que eles não fazem é possibilitar que as pessoas reflitam sobre o seu trabalho e comportamento. Eles não encorajam accountability individual. E não trazem à superfície os tipos de informação profundas e potencialmente ameaçadoras ou embaraçosas que podem motivar a aprendizagem e produzir mudança real” (Argyris, 1996, p.303-304).

Nesse sentido, essas técnicas bloqueiam a mudança ativando ou mascarando os mecanismos de defesa organizacionais. Essa ação não impede que a comunicação atue na busca do envolvimento e comprometimento de funcionários para a mudança, mas limita os resultados desses esforços até o ponto em que a implementação de mudança venha a ativar situações de embaraçamento ou traga à tona ameaças (Argyris, 1990). Como ele afirma: *“quando os sentimentos a respeito dos velhos tempos e os sentimentos a respeito do novo sonho se combinarem, as defesas organizacionais aumentarão em força e aprofundarão suas raízes organizacionais, [impedindo a mudança]”*. (Argyris, 1990, p.158)

A razão disso é, segundo ele, porque essas práticas usualmente produzem estruturas comunicacionais de mão única, inibem o aprendizado com o erro e a interação de orientação comunicativa (dialógica). Por não incorporarem nem estruturalmente nem na

sua dinâmica de uso a possibilidade participativa, a inclusividade associada à simetria, essas práticas não só não fomentam, como obstruem a mudança.

Os estudos sobre comunicação em contextos de mudança

Quando os estudiosos da mudança, por razões diferentes, como já vimos, argumentam que a comunicação é importante em processos de mudança organizacional, os teóricos da comunicação, em geral, não discordam de que haja um papel fundamental exercido pela comunicação em processos de mudança social.

Mas o que ocorre é que, em função da força da presença midiática nos estudos da área, uma boa parte dos estudiosos de comunicação que se preocuparam com a questão da mudança o fizeram tomando por referência o nível macro – a sociedade – e a busca de compreensão da influência dos meios de comunicação nesta sociedade. Exemplos são os estudos de Mattelart (1973), Barbero (1978, 1997) e Canclini (1995).

Existem também importantes estudos sobre comunicação e mudança feitos por estudiosos da comunicação terapêutica, como Ruesch & Bateson (1965), Watzlawick et al (1974), Watzlawick (1978), preocupados, não com a influência da comunicação, mas com a compreensão dos fatores de emergência e propulsão da mudança. Centrados na relação médico-paciente; paciente-contexto, eles desenvolveram estudos que buscaram identificar o inter-relacionamento entre propulsores, agenciamento e contexto da mudança. Apesar de sua importância, esses estudos foram praticamente ignorados pelos estudiosos das principais correntes da comunicação, inclusive da comunicação organizacional. Recentemente, busquei recuperar a importância desses autores no estudo da mudança, aplicando o instrumental analítico desenvolvido por eles na busca de explicação sobre a natureza do inter-relacionamento entre comunicação e mudança organizacional radical (Reis, 2000).

Apesar de considerada relevante para a mudança organizacional estratégica, a comunicação não tem estimulado muitos estudos específicos. Do que tem sido produzido, a maioria tem caráter prescritivo (ex., Quirke, 1996; Larkin & Larkin, 1994) e caracteriza a comunicação como um fator autônomo dentro do processo de mudança. Como entre os estudiosos da mudança, os estudiosos da comunicação na mudança, no geral, identificam a ação comunicacional com um papel de prover suporte à mudança. Neste sentido, os temas de interesse são, por exemplo, ‘como comunicar a decisão de mudança’; ou ‘como obter suporte dos empregados para a implementação da mudança’, ou ‘como divulgar decisões de forma simultânea em locais de trabalho dispersos geograficamente’, ‘como criar símbolos que expressem a mudança em andamento’.

Aparentemente, em sintonia com os estudiosos da mudança organizacional, a literatura sobre comunicação em contextos de mudança também não avança muito além

da lógica de que falta comunicação na mudança e que essa carência deva ser combatida com provisão. Nesse sentido, o que ela geralmente propõe ou descreve é uma ampliação do sistema de meios de comunicação da organização em mudança: criação de novos jornais institucionais, murais, *hot-line*, etc. No que ela se diferencia em relação à literatura advinda dos estudiosos das organizações é em entender que, em contextos de mudança organizacional, as organizações são um *locus* privilegiado de produção de interlocuções e interpretações. Mas essa diferenciação não chega a poder ser vista como um avanço, na medida em que, com frequência, essa compreensão é usada instrumentalmente para reforçar o padrão interlocutivo vigente e, não, para transformá-lo. No agenciamento, prevalece a lógica da perspectiva informacional, segundo Deetz (1992), ou interacional, como é mais comumente conhecida a visão comunicacional que tem suas raízes nos trabalhos de Lasswell (1940) e Shannon & Weaver (1949). Alicerçada nessa perspectiva, a ação comunicativa no contexto de mudança se dá sobre uma visão simplificada e fragmentada do processo comunicacional, privilegiando a busca do estabelecimento de controles e a eficiência comunicativa. Dois exemplos são a produção de mapas ou gráficos de acompanhamento do desenvolvimento da mudança e a realização de eventos com autoridades institucionais e especialistas, tipo *road show*, em que a platéia ou não interage com o que ocorre no palco ou tem interação circunscrita e mediada.

Esse tipo de atuação comunicacional em processos de mudança está em sintonia com o que é prescrito pela comunicação estratégica (ex., White & Mazur, 1995), que sugere que as intervenções comunicacionais devam dar-se de forma planejada, concebidas em antecipação à ação e dirigidas a 'públicos-alvo'⁵. O controle da trajetória deve sempre ser visado e, nesse sentido, a ação comunicacional deve buscar medir o desenvolvimento do processo e avaliar os resultados. A visão é de que a comunicação é um processo passível de controle. Com esse padrão de agenciamento, a eficácia da ação comunicativa passa a ser vista como associada à competência comunicacional técnica do proponente e do implementador. Quando essa é a lógica predominante, com frequência quem concebe não implementa (há uma clara separação entre o pensar e o fazer); o uso de consultores independentes ou de consultorias externas para a concepção do projeto comunicativo de ação é uma constante, e os profissionais de comunicação da empresa que vivencia a experiência de mudança são os vistos como os únicos responsáveis pela operacionalização do sistema comunicacional instalado. Isso significa que prevalece a dinâmica *top-down*, a não inclusividade e o não compartilhamento.

Ao ser compreendida, não como um processo social complexo, mas como uma mera aplicação instrumental, a comunicação pode ser percebida, para fins práticos, como algo dissociado e, como tal, independente da dinâmica na qual atua. Visto sob essa

5 Estes, segundo a perspectiva estratégica, seriam grupos delimitados a partir de interesses institucionais, para os quais se voltaria a ação comunicacional: seriam os 'consumidores' do agenciamento comunicativo.

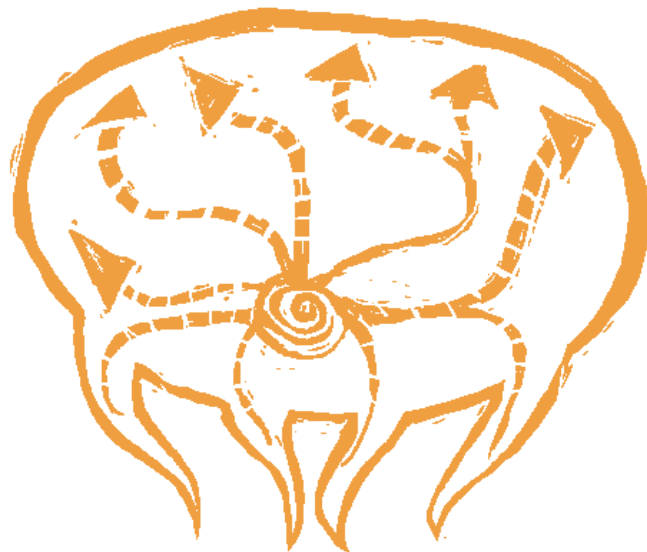
perspectiva reducionista, o relacionamento entre comunicação e mudança passa a ser percebido como algo que tem suas raízes na intenção de alguém (externo ou não ao processo de mudança) e não, nas variáveis instituintes das dinâmicas de ambos os processos (comunicação e mudança). Caricaturando, é como se o processo de mudança pudesse existir sem a presença da comunicação, que é levada ao processo apenas quando se deseja. Adicionalmente, sob essa perspectiva, a comunicação ganha visibilidade basicamente enquanto evento, ou veículo, ou produção (ex., exposição fotográfica exibindo a organização antes e depois da mudança).

Nesse sentido, a comunicação passa a poder ser pensada e proposta como um pacote, um conjunto de ações padronizadas que podem ser utilizadas em qualquer processo de mudança organizacional, independentemente de suas características contextuais.

Nesse caso, são três as grandes alternativas mais usuais que encontramos na literatura: a primeira, é o pacote de ações comunicacionais vir embutido em pacotes de mudança organizacional padronizados, como por exemplo, de re-engenharia (ex., Childress & Senn, 1996), ou de implementação de Qualidade Total (ex., Falconi, 1992). A segunda, é o pensar e propor ações comunicativas a partir de *blue prints*, ou seja, copiando o que foi feito por empresas de sucesso (em outras realidades contextuais) e que são referência para a área. A terceira alternativa é o instituir um sistema comunicacional genérico, o mais completo e abrangente possível, abarcando todas as possíveis frentes de contestação e resistência à mudança (questionamento do processo, boatos, excesso de informação operacional nova, etc.).

Essas três alternativas provêm algum tipo de resposta concreta sobre o que fazer quando a questão é sobre como usar a comunicação para promover a mudança. Mas seu escopo explicativo sobre como se constrói o relacionamento entre comunicação e mudança é limitado e, sendo assim, não levam à compreensão de mudanças que 'não deram certo'. Adicionalmente, o desenvolvimento de um raciocínio estratégico permeável a qualquer compreensão inovadora sobre a ação da comunicação sobre a mudança é dificultado, obscurecendo o visualizar da possibilidade de que exista também uma ação recíproca e formativa da mudança sobre a comunicação.

Na verdade, estudos empírico-analíticos sobre mudança organizacional, ao descreverem o processo tal como se deu em casos concretos, revelam que a relação entre comunicação e mudança não se dá com esse nível de simplicidade. As análises de casos de mudança revelam a importância do inter-relacionamento entre contexto e ação, apontando para uma forte associação deste com a produção social e simbólica de significado. Neste sentido, a maneira como os relacionamentos, durante a mudança, são articulados, desenvolvidos, suportados e usados para fins institucionais, se torna fundamental na busca da compreensão da importância do agenciamento da comunicação para o gerenciamento da mudança.



Sobre a produção de interlocuções e interpretações

Cabe aqui um parêntese para re-inserir uma discussão sobre a preocupação expressa por Braga (2001) de que a especificidade do comunicacional possa vir a ser diluída na discussão do e na ação sobre o cultural.

Diferentemente dos estudos comunicacionais em que, com frequência, falar sobre o cultural envolve referir-se, criticamente ou não, a uma produção cultural concreta (ex., um filme, um vídeo), no caso dos estudos organizacionais, a abordagem cultural volta-se para idéias, significados, linguagem e artefatos simbólicos advindos de uma prática social e material compartilhada por um dado grupo e que constroem a noção do que seja uma organização e de como ela deva agir (Smircich, 1983). O compartilhamento e integração ou não dessas interpretações é visto como o que dá estabilidade às estruturas organizacionais; o grau de assimetria de poder e o exercício desse poder asseguram e reproduzem essa estabilidade (Alvesson, 1996).

Sendo assim, a questão cultural torna-se central para o estudo e compreensão das dinâmicas organizacionais, inclusive as de processos de mudança. Segundo Daft (1995), a mudança cultural, ou seja, aquela que tem como preocupação central promover alterações no âmbito da cultura das organizações, é um dos quatro tipos de mudança estratégica⁶ e é a mais difícil de ser implementada com sucesso. Entre os acadêmicos, há pontos de vista extremos sobre essa questão, que, grosso modo, derivam de compreensões ou de que uma organização tem uma ou várias culturas; ou de que ela é uma cultura. Os primeiros, acreditam ser possível moldar-se à cultura de uma dada organização e, nesse sentido, advogam em favor da mudança cultural como instrumento de re-direcionamento estratégico de uma dada organização (ex., Peter & Waterman, 1982). Os segundos, por acreditarem que a cultura é algo não controlável e moldável através de esforços de proporções visíveis como um processo de mudança, advogam em favor do que referem como 'administração do significado' (ex., Pepper, 1995; Alvesson, 1996). Ou seja, do seu gerenciamento através de ações rotineiras de institucionalização de um cotidiano e de interpretações sobre ele que levam à aceitação das regras básicas (implícitas e explícitas) de uma dada organização.

⁶ Os outros três tipos seriam a mudança de estratégia e estrutura; tecnológica; de produtos e serviços

Sem entrar no mérito dessa discussão, para os fins deste trabalho, o que conta é que, sob um ou outro ponto de vista, a comunicação é identificada como o processo que, através de sua ação, provê recursos instrumentais para interferências no âmbito cultural das organizações. Retomando, aqui, a preocupação de Braga, já explicitada, o que é problemático nisso tudo é que no bojo dessas discussões, o que há de propriamente comunicacional (o caráter interativo e interlocutivo dessas ações, as possibilidades transacionais que colocam aos seus usuários, a relação de compartilhamento e troca que viabilizam) desaparece diluído numa compreensão de que toda ação sobre o simbólico seja 'naturalmente' comunicacional. Nesse sentido, as preocupações em relação à caracterização desse comunicacional (sua realização, natureza interlocutiva, possibilidades de simetria), tudo isso se dilui na centralidade da ação sobre o cultural.

No contexto de mudanças, por exemplo, quando se colocam demandas de intervenções comunicacionais no âmbito da cultura organizacional, é comum a criação de produções institucionais de narrativas, metáforas, artefatos simbólicos, rituais, eventos, na linha das sugestões dos estudiosos das culturas corporativas, como, por exemplo, Deal & Kennedy (1982). Mas toda essa produção, apesar de comunicacional em caráter, analiticamente, acaba por ser vista como cultural e, com frequência, é sob esse ângulo que é discutida em relação à mudança. Essa lógica prevalece também para os usos da comunicação pela perspectiva da administração do significado. Para uma reflexão sobre o assunto tomando por base relatos concretos, sugiro a leitura dos já clássicos trabalhos produzidos ou por Segnini, sobre o Bradesco (1988), ou por Pagès et al (1987) sobre uma grande empresa multinacional.

Apesar de a discussão do especificamente comunicacional muitas vezes ter de ser depreendido dos estudos de mudança cultural, esses trabalhos trazem uma contribuição marcante para uma visibilidade do papel de constituinte da mudança que a comunicação desempenha, juntamente com o já tradicionalmente conhecido papel de suporte.

O que esses estudos não permitem, é que se tenha visibilidade da natureza da mutualidade constitutiva da relação entre comunicação e mudança. Ou seja, não é só a comunicação que exerce uma ação constitutiva sobre a mudança, mas a mudança também exerce uma relação constitutiva sobre a comunicação. Essa visibilidade, eu consegui produzir com os dados empíricos obtidos no estudo de casos de mudança mudança radical, quando, durante 4 anos, estudei três renomadas empresas inglesas: a British Airways World Cargo, a London Electricity e a Rover Plc (Reis, 2000).

Sobre a mutualidade da constituição comunicação-mudança

Sem entrar em detalhes sobre esse trabalho de investigação (que está disponível para consulta), face às dimensões deste artigo, gostaria introduzir aqui a discussão de uma figura obtida quando, ao utilizar-me do software *Nvivo* para tratamento de dados, dei

visibilidade ao fato de que às três dimensões identificadas por Pettigrew & Whipp (1991) para a mudança – contexto, processo, e conteúdo –, correspondiam três dimensões analíticas relativas à comunicação: padrão comunicativo (os padrões de interlocução vigentes), iniciativas comunicacionais (decorrentes do agenciamento comunicativo) e prática comunicativa (conjunto articulado de padrões e iniciativas comunicacionais).



Essas seis dimensões têm visibilidade como um conjunto que, quando desconstruído, exhibe pares de relações comunicação-mudança com fortes relações constitutivas mútuas. Os padrões comunicacionais (a consistência de lógicas interlocutivas) de uma dada organização tanto criam e promovem expectativas em relação ao contexto da mudança, quanto reproduzem e ratificam essas expectativas. Esta mesma dinâmica ocorre em relação à ação desses contextos sobre os padrões comunicacionais. Essa dinâmica faz desses contextos um *locus* de produção, reprodução e ratificação de padrões comunicacionais. Por outro lado, é a produção de iniciativas comunicacionais e ações relacionadas ao conteúdo da mudança que confirmam ou não essas expectativas (ex., introdução de tecnologias digitais e conseqüente produção e uso compartilhado da informação). As iniciativas comunicacionais são parte do conteúdo da mudança; promovem reações e/ou dão retorno a esse conteúdo. Não há como implementar o conteúdo da mudança sem uma forte presença comunicacional; produzida e caracterizada como tal, ou não (embutida nas ações de gestão e operacionalização da mudança).

A prática comunicacional, como uma somatória da ocorrência natural de relações comunicacionais (decorrentes dos aspectos estruturais e culturais das relações instituídas), bem como da produção intencional dessas relações, é instigadora do processo

de mudança, sendo indissociável deste. O processo de mudança é o *locus* da prática comunicacional, sendo impossível a existência de um sem o outro. É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança, tendo este o mesmo efeito sobre ela. É a dinâmica de articulação constitutiva mútua da prática comunicativa com o processo de mudança que expressa as reais intenções, possibilidades e limitações de realização de mudança.

Bibliografia

- ALVESSON, M. *Communication, power & organization*. Berlin: DeGruyter, 1996.
- ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. In *HBR, Managerial excellence: McKinsey award winners from the HBR 1980-1994*. Boston: USA, p.303-318.
- ARGYRIS, C. *Overcoming organizational defenses*. E. Cliffs, USA: Prentice Hall, 1990.
- BARBERO, J. M. *Comunicación masiva: discurso e poder*. Quito: Ciespal, 1978.
- BELMIRO, T. R. BPR Change programmes. In *UK & Brazil: a case study investigation with consideration of employee communication & other factors*. Tese de doutorado. Heriot-Watt University/UK: 1997.
- BRAGA, J. L. Constituição do campo da comunicação. In COHN, G. et al, *Campo da comunicação*. João Pessoa: Ed. UFPB, 2001.
- CANCLINI, N. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1995.
- CAMPOS, V. F. *TQC - Controle da qualidade total no estilo japonês*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni - UFMG, 1992.
- CHILDRESS, J., SENN, L. In *the eye of the storm: reengineering corporate culture*. Los Angeles: Leadership Press, 1996.
- DEAL, T., KENNEDY, A. *Corporate cultures: the rites & rituals of corporate life*. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
- DESANTIS, G., FULK, J. Articulation of communication technology and organizational form. In (ed) *Shaping organization form-communication, connection & community*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 1999, p.5-32.
- GIDDENS, A. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge, UK: Polity Press, 1984.
- HUBBARD, N. *Acquisition-strategy & implementation*. London: McMillan, 1997.
- KANTER R. M. et al. *The challenge of organizational change*. New York: Free Press, 1992.
- KANTER, R. M. *The change masters*. London, UK: George Allen & Unwin, 1984.
- KOTTER, J. *Leading change*. Boston, USA: HBS Press, 1996.

KOTTER, J., COHEN. *The heart of change*. Boston, USA: HBS Press, 2002.

LARKIN & LARKIN. *Communicating change*. New York: McGraw Hill, 1994.

LASSWELL, H. The structure & function of communication in society. In BRYSON, L. (ed) *The communication of ideas*. New York: IRSS, 1998.

MARTINO, L. C. Elementos para una epistemología de la comunicación. In LOPES, M. I. V., NAVARRO, R. F. (comps). *Comunicación-campo y objeto de estudio*, Tlaquepaque, Jalisco, Me: 2001, p.75-90.

MATTELART, A. *La comunicación masiva en el proceso de liberación*. Cerro del Agua, México: Siglo XXI Ed, 1973.

ORLIKOWSKI et al. Shaping electronic communication. In DESANCTIS, G., FULK, Janet. (ed). *Shaping organization form-communication, connection & community*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 1999, p.133-171.

PEPPER, Gerald L. *Communicating in organizations: a cultural approach*. Singapore: McGraw Hill, 1995.

PETER, T. J., WATERMAN, R. H. In *Search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW et al. *Shaping change*. London, UK: Sage, 1994.

PETTIGREW, A. *The awakening giant: continuity & change in ICI*. Oxford: Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. (ed). *The management of strategic change*. Oxford: Blackwell, 1988.

PORTO, S. *A nova opulência das Geraes*. São Paulo: Cortez, 1982.

QUIRKE. *Communicating corporate change*. Maidenhead, UK: McGraw Hill, 1996.

RUESCH, J., BATESON, G. *Comunicación*. Buenos Aires: Paidós, 1965.

REIS, M. C. *Communication & change: an empirical study of the importance of communication in the implementation of strategic change*. Co, UK: Warwick University, 2000.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: EDUC, 1988.

SHANNON, WEAVER. *The mathematical theory of communication*. Illinois: IUP, 1949.

SMIRCICH, *Concepts of culture & organizational analysis*. ASQ, 1983, 28, p.339-358.

WATZLAWICK, P. et al. *Change: principles of problem formation & problem resolution*. New York: W. W. Norton & Co, 1974.

WATZLAWICK, P. *The language of change: elements of therapeutic communication*. New York: W. W. Norton & Co, 1978.

WILLIAM et al. *Changing culture: new organisational approaches*. London: Institute of Personnel Mgt, 1993.

