

A COMUNICAÇÃO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Fernando Nogueira Dias

Conceitos como mutação tecnológica, inovação, mudança, bloqueios à mudança, comunicação e cultura organizacional começam por ser preocupações não só dos cientistas, ligados à empresa e ao trabalho, como também de todos quantos estão empenhados na melhoria dos "climas" das organizações.

É do conhecimento geral que, de há uns anos a esta parte, as empresas portuguesas vêm pautando a sua actuação pelo binómio mudança/novas tecnologias. Não será de estranhar o sentido desta actuação, se pensarmos que as nossas empresas se defrontam com a necessidade, cada vez maior, de se adaptarem às exigências do mercado e corresponderem aos desafios postos pela revolução dos próprios meios tecnológicos.

Caberá, contudo, perguntar-se: que mudança, como operá-la? Sem dúvida que as respostas a estas questões são múltiplas, mas aquelas que nos tocam mais de perto dizem respeito à nossa recente experiência, decorrente da entrada de Portugal na UE. Podemos então questionar: será esta uma razão suficientemente justificável para a ocorrência da mudança?

Não é certamente desconhecido de todos nós que a UE necessita, também ela, de adaptar-se às exigências mundiais; logo, Portugal tem necessidade de adaptar-se à UE. Isto implica que as organizações portuguesas terão de adaptar-se às necessidades do País - o que justifica que a mudança tem de operar-se ao nível dos trabalhadores.

Sobre este assunto, referiu-se o Ministério da Indústria e do Desenvolvimento Tecnológico do Japão, do seguinte modo: *Mais que a ausência de capital e de tecnologias novas, são os recursos humanos que levam as empresas à falência.*

Esta afirmação faz-nos deparar com uma nova variável no processo de mudança: os recursos humanos. Eles tornam-se indispensáveis, pois não há mudança possível sem recursos humanos capazes de a gerar.

Seria, porém, ingénuo pensar-se que a mudança nas organizações se pode atingir pelo simples domínio dos ingredientes novas tecnologias, recursos humanos e intenção de

mudar. Há que contar com dois factores muito importantes: bloqueios à mudança e vontade de todos quantos laboram nas organizações.

Bloqueios à mudança

Muitas das nossas empresas geram e desenvolvem no seu interior bloqueios à Mudança (que com frequência se atribuem aos trabalhadores). Destes bloqueios podemos destacar o centralismo e a concentração, bem como as estruturas piramidais e monolíticas, nas quais a arrogância e o autoritarismo geram um moral baixo, provocam o absentismo, e por consequência conduzem à qualidade medíocre de resultados, geram a agressividade contra o topo hierárquico e conduzem à rigidez perante a mudança. Pode acrescentar-se, ainda, que parte das empresas funciona por fluxos excessivos de regulamentações, de procedimentos, de despachos e de circulares.

Tem-se, ainda, das empresas uma concepção mecânica, taylorizada, nas quais os trabalhadores são vistos não como sistemas sócio-culturais, mas como peças de uma máquina. A acrescentar a tudo isto, verifica-se a tendência generalizada de perspectivar o trabalhador como *homo economicus*, esquecendo que as suas motivações não giram exclusivamente à volta dos aspectos pecuniários, mas que há factores de carácter simbólico, por vezes tão ou mais importantes que aqueles.

Emergência da comunicação

Pois bem, se as organizações pretendem pessoal motivado, para se envolver no processo de mudança, então é necessário considerar-se outro aspecto de ordem mais profunda: a comunicação no interior das organizações.

Mas que tipo de comunicação? E como poderá ser ela geradora de motivação? Não estamos naturalmente a referir-nos aos *cemitérios* de informação, nem tão pouco ao tipo de informação punitiva, que leva à desafecção psicológica do trabalhador. Pretendemos, de facto, falar de uma estratégia global de comunicação que tenha em

conta não somente os canais formais como também os informais. Neste contexto, a gestão da comunicação organizacional pressupõe que os valores psicossociológicos e as oportunidades de difusão das mensagens são tidos em conta, a par dos objectivos da própria Organização.

Do universo de mensagens a circular fazem parte diferentes tipos de informação: técnica, social, recreativa, cultural e de integração. Por informação de integração entendemos ser aquela pela qual se gera um campo semântico comum, que permite um espaço de diálogo e a abolição do sentido penalizador e punitivo.

Ao contrário da informação punitiva e normativa, a informação de integração caracteriza-se pelos seguintes objectivos: descodificação, no sentido de tornar entendido por todos as normas e as formas da organização; personalização, de modo a que cada elemento da organização seja capaz de identificar o seu trabalho e o dos outros; clarificação, de forma a tornar transparentes os objectivos organizacionais, os meios disponíveis, as barreiras e os resultados da actividade da organização.

Optar pela implantação de um sistema de comunicação que se caracterize pelos aspectos referenciados é, por certo, optar por uma comunicação que conduz à participação efectiva e afectiva dos trabalhadores no referido processo de mudança. Caso contrário, e introduzindo mutações somente ao nível tecnológico, é provocar a desafecção psicológica dos elementos da Organização, conseguindo não mais do que algumas ilhas de mudança.

Todavia, pretendendo-se adoptar uma estratégia global de comunicação, é indispensável olhar tanto as organizações como os trabalhadores por uma nova perspectiva: a de sistema aberto.

Uma nova visão: o homem como sistema aberto

Outrora, as organizações de trabalho eram consideradas como uma engrenagem, na qual os trabalhadores eram vistos como peças da sua constituição. Porém, a experiência vem demonstrando que a realidade é bem diferente. Se a Organização é um

sistema complexo, que está inserida num sistema ainda mais complexo, o País, que dizer da complexidade de cada homem e de cada mulher, como subsistemas da Organização?

Este conjunto de ideias remete-nos para o papel essencial que o processo de comunicação e informação desempenha na configuração dos sistemas abertos. Ou seja, dada a disponibilidade de o sistema para receber informação, ela afigura-se-nos imprescindível como fonte geradora de motivação. É que, o ser humano é um sistema auto - eco - organizador: organiza-se e desenvolve-se na relação que tem com o meio ambiente. Assim, a motivação não é algo que seja nem imanente nem transcendente ao ser humano, mas produto da relação que ele tem com os outros.

Pelas razões apontadas, é imperativo substituímos a ideia de homem-peça pela de homem-sistema. Pressupõe isto que a pessoa não só se define pela sua estrutura interna como também pela relação que tem com o meio. Neste sentido, a introdução de medidas que provoquem alterações nos sistemas vão afectar a configuração dos subsistemas, e vice-versa. Explicitando de outra forma, podemos dizer que os comportamentos não são predeterminados, mas derivam da relação com o meio envolvente.

A motivação pela comunicação

Com efeito, ao pensar-se em mudança numa Organização não podemos descurar que esta só é possível de operar-se mediante comportamentos generalizados de motivação. Por outro lado, a alteração de padrões de comportamento, com vista à mudança objectiva, só é possível mediante processos de comunicação e informação pertinentes e estrategicamente bem delineados.

Fica assim entendido que os comportamentos na vida da Organização podem mudar, desde que mudem as interacções com o meio. Como a configuração do meio não é imutável, os actores sociais com maior nível de responsabilidade na Organização podem actuar sobre ela, mediante processos de comunicação e informação.

Por comunicação entendemos ser o processo pelo qual partilhamos uma informação, uma ideia, uma atitude ou um sentimento. Podemos ainda vincular à

comunicação a ideia de *participação*. Participar é justamente a possibilidade de fazer parte de um todo, pois quem está isolado não tem possibilidade de fazer parte, logo não participa. Comunicar é, então, fazer participar de um projecto global, trazendo para a "comunidade" o que dela estava separado, através de informações.

Do que foi dito, podemos concluir que, não sendo os problemas de comunicação de ordem económica nem tecnológica podem actuar quer como catalizadores quer como entraves à mudança. Esta conclusão tem como pressuposto o facto de não sermos nem uma sociedade de máquinas nem uma sociedade de capitais. Pelo contrário, somos uma sociedade de homens e de mulheres, sendo por isso tão importante a construção técnica como a construção social da Organização.

Considerando que a mudança é, antes de tudo, um problema de mentalidade, os meios tecnológicos só se tornarão eficazes pela força da vontade e do desejo dos homens que a utilizam. Mas o desejo e a vontade não podem nascer e desenvolver-se sem que sejam criadas na Organização relações de confiança, as quais somente serão possível de alcançar pela via da comunicação. Nesta perspectiva, cada função ou cada papel não se limitará ao uso de um utensílio, mas comportará igualmente um homem ou uma mulher, cuja motivação é fundamental para o processo de mudança.

A mudança pela Motivação

O desenvolvimento de um sistema de gestão global de comunicação numa organização pode traduzir-se por um conjunto enorme de vantagens, não só para a organização em si, como também para os seus colaboradores e para o público em geral.

Para os trabalhadores permitirá: um melhor conhecimento da Organização e das suas actividades, bem assim de todos quantos nela laboram; uma compreensão mais correcta dos problemas que se põem aos diferentes serviços; o sentimento de ser tratado humanamente; a supressão de sentimentos de isolamento e de anonimato; o sentimento de poder exprimir os seus próprios pontos de vista; o sentimento de pertencer a uma

equipa e de nela desempenhar um papel útil; mais interesse pelo próprio trabalho; melhor ambiente.

Para as chefias possibilitará: melhor conhecimento dos problemas do pessoal; melhores relações com cada trabalhador; detecção dos valores individuais e dos sentimentos grupais; pessoal mais estável.

Para as organizações: mais dinamismo, entusiasmo e vivacidade; menos desperdício de tempo e de material; maior satisfação de todos os que têm a responsabilidade de gerir; aumento de produtividade.

Para o público em geral: melhoria quantitativa e qualitativa dos produtos e serviços e, por consequência, contribuição para o desenvolvimento económico.

Apostar, pois, numa política de comunicação é apostar na valorização dos recursos humanos e, por consequência, na própria Organização. É contribuir para uma interacção entre a cultura de cada actor social e a cultura da organização, daí resultando um espírito comum e um melhor clima organizacional. Da interactividade de todos estes factores resulta um benefício para o sistema social. A não acontecer assim, não haverá recursos humanos preparados e motivados. Sem motivação não haverá mudança. Sem mudança não haverá adaptação às exigências do meio envolvente.

Palavras-chave

- Mudança na organização
- Adaptação da organização
- Bloqueios à mudança
- Comunicação como potenciadora de mudança
- O homem como sistema aberto
- Motivação pela comunicação
- Mudança pela motivação

Bibliografia

- Amado, Gilles et al. (1982), *A Dinâmica da Comunicação nos Grupos*, Rio de Janeiro, Zahar Editores
- Andrade, Cândido (1975), *Psicossociologia das Relações Públicas*, Petrópolis, Vozes
- Aubrey, Bob et al. (1994), *Saber-Fazer Saber, A Aprendizagem da Acção na Empresa*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bériot, Dominic (1997), *Mudança na Empresa: Uma Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bertrand, Yves et al. (1994), *Organizações : Um Abordagem Sistémica*, Lisboa, Instituto Piaget
- Bilhim, João (1996), *Teoria Organizacional*, Lisboa, ISCSP
- Cannon, Tom (1999), *A Gestão dos Paradoxos no Século XX*, Lisboa, Instituto Piaget
- Ceneco (1996), *Dicionário de Marketing*, Lisboa, Instituto Piaget
- César, Bruno (1997), *A Estratégia do Projecto Lateral*, Lisboa, Instituto Piaget
- Chiavenato, Idalberto (1983), *Introdução à Teoria da Administração*, São Paulo, McGraw-Hill
- Contenças, Paula (2000), *A Eficácia da Metáfora na Produção da Ciência*, Lisboa, Instituto Piaget
- Cornaton, Michel (1979), *Grupos e Sociedade*, Lisboa, Vega
- Crozier, Michel (1994), *A Empresa à Escuta*, Lisboa, Instituto Piaget
- Dalle, F. (1976), *O Papel Social da Empresa*, Lisboa, Edições Ática
- Ettghoffer, Denis (1999), *A Empresa Virtual*, Lisboa, Instituto Piaget
- Friedberg, E. (1996), *O Poder e a Regra*, Lisboa, Instituto Piaget
- Jarrosson, Bruno (1994), *Convite a uma Filosofia do Management*, Lisboa, Instituto Piaget
- Katz, Daniel et al. (1987), *Psicologia Social das Organizações*, São Paulo, Editora Atlas
- Landier, Hubert (1994), *Para uma Empresa Inteligente*, Lisboa, Instituto Piaget
- Leyton, A. C. (1970), *A Arte de Comunicar. A Comunicação na Indústria*, Porto, Livraria Civilização - Editora

Lozano, Fernando (s.d.), *Manual de Relações Públicas Prático*, Editora Livros do Brasil

Lozano, Fernando (s.d.), *Manual Prático de Relações Públicas*, Lisboa, Edição Livros do Brasil

Morin, Pierre (1999), *A Arte do Gestor*, Lisboa, Instituto Piaget

Ohana, Paul (1997), *As 100 Palavras-Chave do Management dos Homens*, Lisboa, Instituto Piaget

Penteado, Whitaker (s.d.), *Relações Públicas nas Empresas Modernas*, Lisboa, Centro do Livro Brasileiro

Peters, Thomas et al. (1987), *In Search of Excellence*, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Petit, François (2000), *Introdução à Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget

Raynal, Serge (2000), *A Gestão por Projecto*, Lisboa, Instituto Piaget

Read, R. T. (1973), *Comunicação Interna na Empresa Moderna*, Rio de Janeiro, Forum

Rochet, Claude (1995), *Management das Associações*, Lisboa, Instituto Piaget

Rosa, Luís (1991), *Sociologia da Empresa*, Lisboa, Editorial Presença

Sartini, I. (1980), *Comunicação, Caminho para o Sucesso*, Rio de Janeiro, Edições de Ouro

Sérieyx, Hervé (1995), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget

Silva, Carlos (1983), *Problemas de Comunicação na Empresa*, Lisboa, ISCSP

Smith, Paul (s.d.), *Relações Públicas na Indústria*, Lisboa, Pórtico

Vala, Jorge et al. (1995), *Psicologia Social das Organizações*, Oeiras, Celta Editora