

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO  
ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

“A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE REDUÇÃO DA RESISTÊNCIA AO PROCESSO  
DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES”

MARÍLIA COSTA ARCOVERDE

FORTALEZA, ABRIL, 2002

“A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE REDUÇÃO DA RESISTÊNCIA AO PROCESSO  
DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES”

MARÍLIA COSTA ARCOVERDE

Orientador: LAUDEMIRO RABELO DE SOUZA E MORAES

Monografia apresentada à  
Faculdade de Economia,  
Administração, Atuarial,  
Contabilidade e Secretariado,  
para obtenção do grau de  
bacharel em Administração

FORTALEZA-CE

2002

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

	Média
-----	-----
Marília Costa Arcoverde	
-----	-----
Prof. Laudemir Rabelo de Souza e Moraes Prof. Orientador	Nota
-----	-----
Prof. Fernando Menezes Xavier Membro da Banca Examinadora	Nota
-----	-----
Prof. Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra Membro da Banca Examinadora	Nota
-----	-----

Monografia aprovada em 30/08/2002

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu vida e inteligência, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Professor Laudemiro Rabelo pela dedicação na realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Aos meus pais, Miguel Arcoverde e Maria Ângela Arcoverde que me ensinaram a não temer desafios e superar os obstáculos com humildade.

Aos meus irmãos, Miguel e Marcel que sempre estiveram ao meu lado, depositando uma grande confiança em mim.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta monografia.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu pai, Miguel Arcoverde, por ter sido meu companheiro e amigo incondicional, estando presente em todas as horas da minha vida, dando-me total liberdade de escolha nas minhas decisões e apoiando-me em todas elas. Por ser uma pessoa maravilhosa que eu amo muito e tenho imenso respeito.

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo mostrar a importância da comunicação empresarial como fator de redução da resistência dos empregados aos processos de mudança organizacional. Esta resistência, geralmente, ocorre por uma incompreensão da mudança e suas implicações. Sendo assim, acredita-se que a comunicação é um importante fator de superação da resistência ao processo de mudança organizacional, pois uma vez informados sobre os objetivos e metas a serem alcançados pela organização os empregados irão se sentir parte integrante da mesma, evitando-se qualquer tipo de insegurança e surpresas. Para compreender ainda mais o papel da comunicação durante os processos de mudança, realizou-se uma pesquisa de campo em quatro empresas de ramos de negócios diferenciados e constatou-se que todas elas tiveram que realizar mudanças por influência do processo de globalização da economia. Durante tal processo as atitudes de gerentes e funcionários, em duas empresas, foram negativas, podendo-se apontar rejeição, desconforto e desconfiança. Já as outras duas apontaram atitudes positivas como expectativa e entusiasmo. Verificou-se ainda que todas as quatro empresas pesquisadas vêem a comunicação como um importante aliado durante a implantação de mudanças.

**SUMÁRIO**

AGRADECIMENTOS	i
DEDICATÓRIA	ii
RESUMO	iii
SUMARIO	iv
1. INTRODUÇÃO	1
2. A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	3
3. FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL	12
4. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	18
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	29
6. CONCLUSÃO	33
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha deste tema foi feita levando-se em consideração todas as transformações trazidas pelo processo de globalização da economia. A sociedade atual vive num clima em que a incerteza é sua característica primordial. O fator humano ganha grande relevância, uma vez que passa a ser a maior vantagem competitiva para as empresas, devendo ter desenvoltura suficiente para atuar em ambientes complexos, incertos e ainda mais competitivos. Neste novo ambiente organizacional, a comunicação interna assume papel de destaque, sendo considerada um fator essencial para o bom andamento de todas as atividades da empresa, principalmente, durante o processo de mudança organizacional, em que ocorrem grandes resistências por parte dos empregados. A comunicação entra como fator redutor dessa resistência. Com a priorização do fluxo de informações em todos os níveis da empresa, transmissão de mensagens claras e consistentes, participação de todos a respeito dos objetivos e metas a serem atingidos haverá, conseqüentemente, uma maior e melhor aceitação dos empregados da necessidade de mudança.

Esta pesquisa tem uma importância significativa para a administração das empresas, uma vez que corresponde a algo bastante atual e que faz parte da vida organizacional das mesmas.

No campo da pesquisa bibliográfica, não se encontraram maiores dificuldades. São muitos os livros, revistas e pesquisas na internet a respeito dos principais pontos deste trabalho: globalização, mudança organizacional e comunicação.

O objetivo desta monografia é mostrar o papel da comunicação como fator redutor da resistência dos empregados ao processo de mudança organizacional.

O primeiro capítulo faz uma abordagem sobre a influência da globalização na mudança organizacional. Com a globalização as empresas têm de enfrentar novos desafios, aproveitando toda e qualquer oportunidade que o mercado global possa oferecer. Para se manterem vivas e concorrentes no globo é necessário que haja uma reestruturação dos seus níveis de atividades, os quais incluem basicamente estruturas, estratégias, processos, pessoas e cultura organizacionais. Será visto também as mentalidades, características e competências necessárias para um bom gerente administrar uma empresa global.



O segundo capítulo fala sobre os fatores de resistência à mudança organizacional. A mundialização da economia traz como consequência a busca cada vez mais maior por novos mercados e novas conquistas, fato este que faz da mudança a essência da gerência. Para garantir a sobrevivência e a concorrência no mundo global as empresas têm que estar sempre em busca do novo. O processo de mudança organizacional se faz meio a grandes resistências por parte de gerentes e funcionários. Este capítulo mostra os principais fatores que levam os empregados a resistirem a tal processo e como os administradores da mudança podem se preparar para melhor enfrenta-los.

O terceiro capítulo fala a respeito da comunicação empresarial. A comunicação interna é considerada um importante fator para a redução da resistência à mudança organizacional. Neste capítulo ver-se-á algumas normas básicas para se por em prática uma boa comunicação, as barreiras existentes no processo de comunicação, a importância do *feedback*, do saber ouvir e alguns programas que visam contribuir para uma melhor comunicação. Além disso, serão dados alguns exemplos de empresas que utilizaram a comunicação com o intuito de reduzir a resistência organizacional.

Para finalizar, procurou-se ouvir quatro empresas, de ramos de negócios diferentes, a respeito da importância da comunicação durante o processo de mudança organizacional. Nas entrevistas realizadas foram levantadas questões a respeito das mudanças realizadas em consequência do processo de globalização, dos responsáveis pela gestão das mudanças, dos tipos de comunicação utilizados, da importância ou não dos boatos, opiniões sobre uma boa comunicação e cultura organizacional.

## 2. A INFLUÊNCIA DA GLOBALIZAÇÃO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As sociedades contemporâneas estão sofrendo profundas transformações trazidas pelo processo de globalização. Vive-se uma nova etapa do capitalismo, um mundo de acelerado desenvolvimento tecnológico e cultural, principalmente na área da comunicação, colocando ao homem novos desafios. Novas informações não serão mais suficientes, é preciso também novas maneiras de pensar, sentir e comportar-se.

A globalização implica uniformização de padrões econômicos e culturais em âmbito mundial, pressupõe a padronização de produtos (por exemplo, um tênis Nike, um Big Mac) e uma estratégia mundialmente unificada de marketing, destinada a uniformizar sua imagem junto aos consumidores. Nesta nova era sente-se um deslocamento nítido do lógico e simples para o intuitivo e complexo, fato este que estaria obrigando as empresas competitivas a fazerem mudanças.

As organizações globais precisam promover cada vez mais a aprendizagem e transferência de conhecimentos. Para isso o fator humano deverá vir a representar a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas globais, das quais se exige pensamento global, marketing global e adaptabilidade global, que vai desde a captação de recursos em finanças, tecnologia, matérias-primas novas e pessoas até a busca de novos mercados e concorrentes no globo.

Para acompanhar esse novo contexto necessita-se mudar as formas de pensar, sentir e agir do todo empresarial. As organizações globais precisam estar em constantes mudanças aproveitando as oportunidades e desafios do mercado global, logo a crise e a incerteza são suas características primordiais.

Muito se fala de marketing, distribuição de recursos, tecnologia e estrutura organizacional esquecendo-se do fator humano. Os recursos humanos são peça fundamental na transição de uma empresa doméstica para uma empresa global. O trabalho em equipe e uma boa cooperação interpessoal e de grupo são bastante importantes para as organizações globais. Para RHINESMITH (1993:9), “O desenvolvimento de recursos humanos não pode mais se concentrar apenas na anuência (indenização, benefícios e relações trabalhistas), mas

terá que incluir agora a facilitação (de atitudes, conhecimento, habilidades globais e cultura empresarial)”.

A atual organização do mundo transforma os valores básicos da sociedade mudando as formas de organização das empresas, exigindo novas capacidades (tomada de decisão) em ambientes complexos, incertos e competitivos, impondo ao homem mais instrução e aperfeiçoamento contínuo para se inserir no mercado de trabalho.

Para definir exatamente o que acarreta a gestão global, Demming, Crosby e Juran, citados em RHINESMITH (1993) optaram por dividir a vida organizacional em três níveis de atividade: estratégia/estrutura, cultura empresarial e pessoas. Nada obstante, executivos, gerentes e funcionários entendem suas áreas isoladas, mas não as três em conjunto e para que uma organização global seja bem-sucedida há necessidade de alinhar esses três níveis.

O nível **estratégia/estrutura** define uma mistura de centralização-descentralização e estrutura geográfica-funcional-empresa-produto que deve ser usada para melhor atingir a vantagem competitiva. Uma organização global corresponde a uma organização multicentrada, que serve a todas as partes da firma em qualquer lugar do mundo, transferindo certas funções para outros locais numa escala global. Sendo assim, um gerente, independente de assumir postos domésticos ou internacionais, necessita de um treinamento e planejamento de carreiras globais e interculturais, fato que representa um grande desafio para a área de recursos humanos.

O nível **cultura empresarial** corresponde aos valores, às normas de comportamento, aos sistemas, às políticas e aos procedimentos pelos quais a organização se adapta ao mundo global. O principal desafio para uma empresa global é a velocidade e agilidade de suas reações aos acontecimentos mundiais, e para que isso possa ser atingido com precisão a organização tem que ter uma estrutura de rápida tomada de decisão, precisa de uma visão comum, um sistema de valores com orientação para a descentralização e necessita estar em constante esquadramento do ambiente em busca de novas tendências e direções. O desenvolvimento dessa cultura empresarial global inclui também a capacidade de lidar com questões de identidade, poder e psicologia que são especialmente difíceis de se superar em qualquer mudança organizacional, ou seja, o seu sucesso está intimamente relacionado às mudanças de atitudes e nas habilidades individuais de gerentes, executivos e funcionários.

Por último, o **nível de pessoas**, que inclui o desenvolvimento dos recursos humanos para gerir equipas, incertezas e aprendizado pessoal e organizacional de maneira tal que a organização possa melhorar de forma contínua, acompanhando as mudanças no mercado e seus competidores. As pessoas são a peça fundamental para uma organização crescer e se tornar competitiva, elas representam o propósito, a missão, os valores e a mentalidade de uma organização. Têm de possuir principalmente habilidades interculturais para adaptar-se a diferentes culturas, trabalhar em equipas multiculturais e atender às necessidades divergentes de clientes locais.

De acordo com RHINESMITH (1993), todas as organizações globais operam dentro de quatro contextos que determinam suas missões, seus valores e sua cultura empresarial:

1. **Paradigma finito ou fixo:** aqui são estabelecidas as estratégias e estruturas de uma organização global, e como toda parte fixa de uma organização em globalização, ela deve ser secundária àquela parte que se modifica.
2. **Foco no cliente:** aqui devem ser observados os objetivos, estratégias e táticas organizacionais, direcionando-os sempre para o cliente.
3. **Intenção estratégica:** aqui se define o propósito, a missão e a visão de tudo aquilo que a organização está tentando realizar. Vale ressaltar que essa estratégia deve ser bastante clara, visando à melhor forma de realização das operações.
4. **Paradigma infinito ou em transformação constante:** nesse contexto as pessoas e os processos organizacionais têm que operar, buscando constantemente a mudança para assegurar a sobrevivência e o sucesso organizacional continuados.

Para YIPI (1992) são quatro os fatores e seus elementos individuais que formam as forças básicas da organização e que afetam a capacidade que a empresa tem de formular e implantar a estratégia global:

- **Estrutura da organização:** corresponde às relações de autoridade e dependência em um negócio.
- **Processos de gerenciamento:** são as atividades que fazem o negócio funcionar, como o orçamento e o planejamento.
- **Pessoas:** incluem desde executivos a todos os funcionários.
- **Cultura:** são os valores e as regras não escritas que orientam o comportamento dentro da organização.

Na estrutura da organização destacam-se: autoridade global centralizada, ausência de divisão internacional e uma forte dimensão do negócio. A centralização da autoridade global tem como propósito fazer com que todas as unidades do negócio em todo o mundo reportem-se a uma chefia global de setor comum. A ausência da divisão negócio doméstico-negócio internacional e a quebra das barreiras regionais numa organização compreendem um dos maiores sucessos para a globalização estratégica, e podem trazer alguns benefícios, como, por exemplo, a melhoria na alocação de recursos, ou seja, quando há perda de um negócio em um país esta pode ser reposta por outro país. A dimensão de negócio mais forte que a dimensão geográfica ajuda a empresa a reagir mais rapidamente à concorrência global, e a extensão da integração dentro do negócio deve ser bastante ampla, ao mesmo tempo em que a integração dentro de cada país é muito importante.

Nos processos de gerenciamento têm-se um sistema global de informações estratégicas; coordenação entre vários países; planejamento estratégico global; orçamento global; avaliação de performance e remuneração globais. O sistema global de informações estratégicas é composto pelos dados coletados, analisados, armazenados e comunicados, e os métodos utilizados para avaliar essas atividades. O sistema deve conter informações sobre o mercado global e nacional, para facilitar a criação de produtos comuns e a coordenação das estratégias de marketing. O planejamento estratégico global integra as estratégias de um mesmo negócio em países diferentes. Assim, os gerentes dos diferentes países têm que trabalhar juntos para a formulação desse plano que deve conter informações de planejamento habituais, estratégias e programas em um nível global.

Ainda segundo YIPI (1992), a estratégia global implantada pelas pessoas deve conter elementos como: utilização de pessoas de vários países; carreiras em múltiplos países; viagens freqüentes; declarações e ações de líderes. A utilização de pessoas de diferentes países equivale dizer que empresas globalizadas necessitam promover estrangeiros e usar funcionários de vários países diferentes; devem ainda ter gerentes com alto potencial que tenham experiências não apenas no seu país de origem, mas também em outros países. O desenvolvimento de carreiras em múltiplos países deve ser considerado um importante passo para o progresso profissional. Apesar dos elevados custos com a realocação e problemas de transferência precisa-se focar a atenção nos benefícios a longo prazo. As viagens freqüentes são bastante necessárias uma vez que os gerentes executivos devem passar uma parte considerável de seu tempo em países estrategicamente importantes. As declarações e ações de líderes se fazem muito importantes para se reafirmar constantemente a intenção de agir de acordo com ela.

A cultura apesar do seu aspecto sutil, exerce papel fundamental na implantação da estratégia global. Dentre seus elementos destacam-se: identidade global; compromisso com emprego mundial; interdependência de negócios. Uma cultura global transcende a nacionalidade do seu país de origem e dos demais países. Para a formação de uma identidade global é fundamental a presença de executivos estrangeiros na diretoria corporativa para disseminar o conhecimento essencial para a formação de estratégia global. O comprometimento com empregos mundiais e não-domésticos deixa a empresa livre para decidir em que país realizar suas operações de produção, buscando sempre os menores custos e, conseqüentemente, deixando-a numa posição competitiva. A interdependência do negócio deve estar em equilíbrio com a autonomia local do mesmo, e uma das maneiras de ajudar a promover um sentido de interdependência entre os países é a alta gerência ajudar a educar o *staff* em cada país, especialmente no país de origem, sobre como realizar operações em outros países.

Até agora se falou bastante em estrutura e estratégia global sem dar uma importância mais profunda às características pessoais necessárias para uma companhia se tornar globalizada. As pessoas de mentalidades e competências globais constituem a peça fundamental para tornar isso possível.

Para Fisher, citado em RHINESMITH (1993:24), mentalidades são “maneiras diferenciadas de se perceber e compreender o assunto e raciocinar sobre ele”. BARKER (1991:17) define mentalidades como um “conjunto de regras e regulamentos que faz duas coisas: (1) estabelece ou define limites; e (2) lhe diz como se comportar dentro desses limites a fim de ser bem-sucedido”.

Para RHINESMITH (1993), as pessoas de mentalidades globais tendem a abordar o mundo de seis maneiras específicas:

- **As pessoas de mentalidades globais investem na imagem maior, mais ampla.** Tais pessoas estão sempre esquadrinhando o mundo em busca de novos mercados, concorrentes em potencial, novas tecnologias e novos fornecedores. Essa busca constante é importante para qualquer gerente de qualquer organização, seja ela doméstica, internacional ou global.
- **As pessoas de mentalidades globais aceitam a vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas.** Elas devem aprender a viver com o conflito, extraíndo a oportunidade da adversidade e a criatividade da diversidade.
- **As pessoas de mentalidades globais confiam no processo, em vez de na estrutura, para lidar com o inesperado.** Processos são os sistemas, as políticas, os procedimentos e as normas de conduta que permitem às organizações e pessoas reagirem rapidamente às mudanças de ambiente.
- **As pessoas de mentalidades globais dão valor à diversidade e ao trabalho de equipe e jogo de equipe multiculturais.** Para atender a essa grande diversidade tais equipes têm que ter sensibilidade e flexibilidade.
- **Pessoas de mentalidades globais fluem com a mudança como oportunidade e se sentem à vontade com surpresas e ambigüidade.** Isso é essencial para se chegar ao sucesso num mundo em rápida evolução.

- **As pessoas de mentalidades globais buscam continuamente estar abertas a si mesmas e aos demais, repensando limites, encontrando novos significados e modificando sua direção e conduta.** Tais pessoas devem ser educadas em vez de treinadas, estando sempre preparadas para as surpresas.

Ainda segundo RHINESMITH (1993), algumas características pessoais estão diretamente relacionadas com essas mentalidades, fato este que foi observado pelos gerentes de recursos humanos ao desenvolverem procedimentos de triagem e seleção, uma vez que essas mentalidades são bastante difíceis de serem observadas, não existindo nenhum método para isso. Essas características incluem:

- **Conhecimento:** conhecimentos técnicos, comerciais e industriais são fundamentais para se ter sucesso no processo competitivo.
- **Conceitualização:** os gerentes globais devem visualizar e pensar no todo, possuir uma capacidade intuitiva para entender os níveis diferentes de visão, missão e estratégia comerciais, captando suas implicações para a estrutura global, a cultura e as pessoas.
- **Flexibilidade:** importante para que os gerentes possam estar constantemente ajustando as exigências globais e locais, por meio da coordenação e distribuição de recursos da organização.
- **Sensibilidade:** importante diante da diversidade cultural. Ser interculturalmente sensível requer um auto-conhecimento de si próprio, geralmente, são pessoas bem integradas e emocionalmente estáveis. São também abertas para outros pontos de vista, com boa vontade para questionar suas próprias suposições, valores e convicções sobre o mundo.
- **Julgamento:** a incerteza que ronda o mundo global requer novos níveis de julgamento, permitindo ver a mudança como uma oportunidade e não como uma ameaça. Gerentes globais eficazes têm que tomar decisões com



informações inadequadas e um tempo limitado, o que não lhe permitirá uma análise adequada da situação.

- **Reflexão:** o aperfeiçoamento contínuo faz parte da vida das organizações globais, e ele não acontece sem uma boa capacidade para reflexão. Um gerente global bem-sucedido tem que estar em contínuo processo de aprendizagem e reconhecer que nunca sabe o bastante para lidar com o mundo ao seu redor.

Vistas as mentalidades e as características pessoais necessárias à gestão global, necessita-se observar as competências. Para tanto, RHINESMITH (1993) apresenta e descreve as seguintes competências:

- **Gerindo a competitividade:** os gerentes globais, constantemente, estão à procura de novos mercados, condições competitivas e novas tendências socioeconômicas e políticas que possam afetar sua organização.
- **Gerindo a complexidade:** os gerentes globais têm que estar sempre gerindo conflitos, contradições e diferentes interesses.
- **Gerindo adaptabilidade:** os gerentes globais precisam desenvolver uma cultura empresarial global que seja receptiva à mudança constante e capaz de lidar com a ambigüidade.
- **Gerindo equipes:** os gerentes globais precisam de sensibilidade e habilidades para liderar, entender, gerir e supervisionar pessoas de diferentes culturas e em diversas situações.
- **Gerindo incertezas:** os gerentes globais devem ter habilidade para gerir mudanças constantes, aproveitando todas as oportunidades.
- **Gerindo aprendizado:** os gerentes globais devem monitorar o desenvolvimento do aprendizado organizacional constante, fazendo com que

a organização se torne receptível e adaptável às mudanças e desafios decorrentes da globalização.

Nota-se, portanto, que a gestão global é um negócio bastante complexo, que requer uma reformulação constante da organização em todos os sentidos, e exige também novos comportamentos para o seu quadro pessoal. É politicamente difícil reorganizar a estrutura de uma companhia e algumas mudanças no processo de gerenciamento podem provocar grandes resistências.

### 3. FATORES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mundialização da economia, as alterações sociais, econômicas e políticas afetam tanto a sobrevivência imediata como a viabilidade futura das empresas. O mundo empresarial está diferente. A intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados e as inovações tecnológicas pressionam o progresso de novas conquistas, fazendo da mudança a essência da gerência. “O grande desafio à administração atualmente é reconhecer e reagir eficazmente ao ritmo cada vez mais rápido da mudança que caracteriza nossa sociedade e nossa economia” (David H. Dawson, vice-presidente da Du Pont).

A mudança é inevitável, e isso resultará em maior necessidade de reorganização, mas nem todas as dimensões da organização podem e devem ser alteradas o tempo todo, alguma estabilidade deve continuar até como referência à própria mudança. Os administradores da mudança devem examinar e categorizar diferentes necessidades organizacionais, devem analisar as situações e desenvolver abordagens que satisfaçam tais necessidades.

A mudança é vista em geral como um fator de desequilíbrio. Gerentes e empregados a encaram de maneiras diferentes. Enquanto para os gerentes de alto nível ela é vista como uma oportunidade para assumir novos desafios, riscos profissionais e dar um avanço em suas carreiras, para muitos empregados e até mesmo para gerentes de nível médio ela é um elemento disruptivo e intrusivo.

De acordo com John S. Morgan (1976), um administrador envolvido num processo de mudança organizacional, precisa-se antes de qualquer passo satisfazer três requisitos para consegui-la:

- Imaginar e explicitar uma organização superior.
- Oferecer liderança necessária à superação dos obstáculos à mudança da estrutura existente.
- Oferecer a liderança na ocasião em que a organização como um todo provavelmente se oporia às mudanças necessárias.

Para MOTTA (1997: 203), inovar “exige iniciativa para buscar o novo, persistência para manter o entusiasmo em meio às incertezas e a um processo por vezes irracional e caótico e, principalmente, habilidades para enfrentar riscos, resistências e conflitos”.

Por isso, antes de iniciar a mudança deve-se ter um preparo individual. Nele o administrador condutor da mesma deve exercitar sua capacidade crítica, colocar seu próprio conhecimento em questionamento e contrapô-lo a proposições opostas, ou seja, deve testar sua habilidade em lidar com a diversidade. Os condutores da mudança devem, ainda, focar mais atenção em alguns valores humanos no que diz respeito à diversidade, como, por exemplo, a tolerância, compreensão, cautela e reconhecimento da capacidade dos funcionários, evitando dessa forma conflitos e resistências desnecessários.

Segundo KOTTER & SCHLESINGER (1986), são quatro as razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança organizacional: o desejo de não perderem algo de valor, uma incompreensão da mudança e suas implicações, uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização e uma pequena tolerância em relação a mudanças.

Interesses pessoais estreitos constituem uma razão por que as pessoas resistem à mudança, já que elas ficam com medo de perderem algo de valor, de que sejam desconsiderados suas carreiras, direitos e prestígios individuais adquiridos e temem ainda sua exclusão do meio organizacional onde construiu sua experiência.

A incompreensão e a falta de confiança levam, também, as pessoas a resistirem à mudança uma vez que suas implicações não são bem compreendidas e elas percebem que pode custar muito mais do que vão ganhar. Isso se dá principalmente pela falta de confiança entre os condutores da mudança e os empregados.

As diferentes avaliações são outra razão que induz à resistência da mudança, sobretudo quando condutores e funcionários avaliam a situação de forma diferente, vendo mais custos que benefícios não só para eles próprios como para a empresa.

A pouca tolerância em relação à mudança configura-se fator de resistência, uma vez que as pessoas temem não ser capazes de desenvolver novas especializações e comportamento

que lhes serão exigidos. Nesse sentido, DRUCKER (1986:14) argumentou que o principal obstáculo ao crescimento organizacional “é a incapacidade dos gerentes para mudar suas atitudes e comportamento com a rapidez exigida por suas organizações”.

Para MOTTA (1997), grande parte dessas resistências à mudança se origina nas percepções individuais sobre a novidade. Tais percepções estão relacionadas com imaginações sobre o futuro, experiências passadas e com o ônus do processo de mudança. O receio do futuro se dá pelo gosto e preferência ao que é familiar, conhecido e já experimentado, criando-se assim uma incapacidade em correr riscos ou opor-se a hábitos já estabelecidos. Tal receio se manifesta quando as pessoas fazem um grande esforço para mostrar que a mudança é desnecessária.

O processo de inovação passa-se em meio a descontinuidades e tensões, ao mesmo tempo criativo e destrutivo, o que faz com que os antigos empregados se sintam ameaçados e desarmados pela capacidade técnica de novatos e de profissionais externos que transitam na empresa em épocas de mudança.

A acomodação ao *status* funcional contribui de forma significativa para a resistência, uma vez que a mudança faz com que as pessoas reavaliem seus valores, atitudes, comportamentos e condições de trabalho. Com a permanência na mesma instituição as pessoas se apegam a conquistas, tais como estabilidade, regularidade de renda, poder, prestígio, e menor pressão no trabalho, e portanto sentem-se ameaçadas com a mudança.

O receio ao passado constitui outro fator de resistência. Pessoas que foram negativamente afetadas em experiências anteriores ficam bloqueadas e temem a repetição dos eventos anteriores.

Nota-se, portanto, que o processo de mudança organizacional é uma mistura de expectativas positivas e de receios por parte dos indivíduos. Expectativas positivas porque vêm com o progresso em busca de melhorias e, principalmente, porque procura uma dimensão participativa com a colaboração de todos. Já os receios porque significam uma ameaça ao conhecido e familiar, especialmente quando se trata de uma reformulação do trabalho em que são inerentes as desigualdades na divisão do trabalho e de poder. Com intuito de arrefecer os

fatores de resistência à mudança organizacional, MOTTA (1997) recomenda aos condutores do processo de mudança as seguintes estratégias:

- **Considere os valores e lealdade:** o processo de inovação é também um processo social e cultural, e por alterar a cultura organizacional as pessoas necessitam de tempo para compreender, adquirir e praticar novas habilidades, e, principalmente, para se adaptar a novas condições de trabalho, uma vez que envolve mudanças de valores e tradições.
- **Procure singularizar; não receie detalhes:** a mudança difere muito de uma organização ou de um setor para outro. Ela exige que se dê atenção a significados, símbolos e ritos associados ao processo de produção.
- **Atualize continuamente os objetivos, os métodos e as expectativas individuais:** as peculiaridades setoriais devem ser consideradas, observando-se assim as próprias perspectivas das pessoas impostas pela vida organizacional. Deve-se rever periodicamente as aspirações individuais no sentido de torná-las realistas e criar expectativas da mudança gradual, contínua e progressista, mas conhecendo os efeitos laterais para evitar danos potencialmente previsíveis.
- **Transfira poder e iniciativa:** incentive e recompense desafios ao *status quo*: os gestores da mudança devem criar incentivos e recompensas para novas idéias, estimular experiências e tentativas entre os funcionários, desafiando-os a novas conquistas e aprender a reconhecer o erro como um passo para o aprendizado e desenvolvimento de alternativas.
- **Reedueque a você e a todos em relação à globalidade dos processos e problemas:** os problemas não devem ser tratados de forma isolada, mas sim como uma totalidade. Isso ajuda o empregado ir além de seu conhecimento, a combinar idéias com informações das quais não conheçam. Sendo assim o isolamento entre os setores será reduzido, fazendo com que todos tenham oportunidades para contribuir na solução de problemas.

- **Procure flexibilidade:** no processo de inovação são bastante valorizadas a criatividade e a iniciativa, daí se procurar cada vez mais a prática da descentralização e flexibilidade nos empreendimentos. Dirigentes e gestores da mudança devem entender que a união do grupo vem do respeito de cada um pelas diferenças e habilidades dos outros e que formam uma força mais poderosa como equipe e não como indivíduos.
- **Trate com equidade direitos individuais:** deve-se evitar ferir direitos resultantes de um passado de dedicação à empresa; deve-se esclarecer desde o início as conseqüências da mudança, principalmente àqueles mais afetados, informando as razões dos seus ganhos e perdas; deve-se informar com clareza e franqueza seus objetivos e métodos.
- **Considere problemas pendentes:** muitos empregados vêem a mudança como oportunidade para resolverem questões pendentes, que em sua maioria são problemas de maior interdependência entre os setores. A mudança cria um ambiente privilegiado para reexaminar tais pendências, reavaliar recursos de poder, permitir novas interações e novas perspectivas de ação.
- **Favoreça formas participativas e comunicações autênticas:** devem-se favorecer formas participativas e interações democráticas desde o desenvolvimento da idéia até sua implantação. Quanto mais informações as pessoas tenham mais tranquilidade elas terão no exercício de suas tarefas. As informações precisam ser compartilhadas, mesmo que desagradáveis.

A mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável da vida das pessoas. Vive-se numa época de aceleradas transformações tecnológicas, integração mundial da produção e comercialização, rápidas mudanças políticas e culturais e competição empresarial cada vez mais intensa. Para viabilizar a convivência com esses desafios, surge como alternativa prioritária a descentralização do processo de decisão, o que exige uma crescente capacidade criativa por parte das lideranças e dos outros membros das organizações.

Para SERRA (1999:59), “A gestão da mudança significa gerenciar a interação entre as pessoas que lideram o programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um contexto organizacional propício à mudança e administrar as conexões emocionais essenciais em qualquer transformação”.

Entende-se que um importante fator de combate à resistência a mudanças organizacionais é a comunicação. Assim, o fluxo de informações deve ser prioridade de todos os gerentes em todos os níveis da empresa. As pessoas têm horror ao vácuo de informações, o que implica que as mensagens devem ser consistentes, claras e constantes, e repetidas quantas vezes forem necessárias para se ter a certeza de que houve compreensão e aceitação por parte de todos na empresa, como se explicita no próximo capítulo.



#### 4. A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação é uma das formas mais comuns de superar as resistências à mudança organizacional, sendo considerada uma prioridade estratégica para a empresa. Os funcionários de uma organização se comprometem mais se estiverem envolvidos com o processo de transformação desde o início da idéia. Com informação as pessoas exercem melhor e com mais tranqüilidade suas atividades. É importante observar que a verdade deve ser sempre dita, ou seja, não somente as boas notícias devem ser compartilhadas, mas as más também, fazendo com que haja um clima de confiança entre todos na organização.

Durante o processo de comunicação é preciso saber escutar e aceitar opiniões contrárias para assim buscar um entendimento. Uma boa comunicação ajuda as pessoas a aceitarem e até mesmo se empenharem na mudança, estabelecendo novas relações e despertando para novas formas de decidir e agir. Muitas vezes a resistência está baseada em informações e análises inadequadas e inexatas a respeito do processo de inovação e é aí que a comunicação entra como fator de redução dessa resistência.

Segundo MORGAN (1976), seis normas básicas podem apoiar um administrador a por em prática uma boa comunicação:

- **Comece pelo primeiro degrau da mudança:** o administrador deve ser informado logo no início do planejamento da mudança, pois a questão de como comunicá-la deve estar presente desde o princípio.
- **Informe todos os fatos da mudança:** a mudança deve ser informada com bastante clareza, por isso algumas questões devem ser levantadas, como a razão da mudança, o porquê do curso que está sendo seguido, a forma como os empregados serão afetados ou beneficiados e se a administração está fazendo algo para minimizar os impactos ou os efeitos adversos da mudança sobre os empregados.
- **Observe os denominadores comuns da comunicação:** durante o processo de comunicação deve-se fazer comunicações continuamente, tratar com o mesmo cuidado tanto de questões grandes como das pequenas, reconhecer os

riscos e informar o plano para minimizá-los, ser realista e honesto, reconhecer os limites de conhecimento e entendimento daqueles para os quais se destina a mensagem e não dizer nada daquilo que não se possa fazer ou atingir.

- **Use todas as formas de comunicação:** a maioria das comunicações assume as formas escrita e oral. As maiores oportunidades estão nas áreas de comunicação oral. Nela tem-se a comunicação oral informal e a formal. A formal é estabelecida pela organização para a conduta oficial de suas atividades, como relatórios, boletins, instruções sobre o trabalho etc. A informal tem bastante força entre os empregados já que é espontânea e surge do desejo humano. Outra forma de comunicação de bastante efeito é a não verbal, ou seja, quando se fala, além da voz, emitem-se expressões faciais e gestos que são tão importantes quanto a palavra falada.
- **Desperte práticas de boa comunicação em outros administradores:** não basta apenas o diretor da empresa exercer uma boa comunicação. Toda a administração tem que executar essa tarefa.
- **Esteja pronto para emergências:** deve-se reconhecer os erros, aprender com eles e tentar agir melhor na próxima vez.

Como já foi dito anteriormente, a comunicação é um poderoso fator de redução da resistência à mudança organizacional. Muitas vezes, se informados sobre o que está por acontecer, os empregados reagem de forma diferente. Existindo franqueza, honestidade e consideração por parte de todos na organização, as transformações necessárias far-se-iam de forma bem mais rápida e tranqüila.

Um outro lado da comunicação e que dele depende para se ter uma boa comunicação é o que se chama de *feedback*. Para MORGAN (1976:224), “O *feedback* é um método para medir ou registrar o grau de eficácia de nossa comunicação”. As pessoas envolvidas na mudança precisam dar um retorno daquilo que lhes é passado. Precisa haver um fluxo de informações de frente para trás, de baixo para cima e para que isso ocorra é fundamental que haja confiança, que as pessoas envolvidas no processo saibam como é importante e sempre

bem-vindo o retorno daquilo que foi dito, mesmo que seja desfavorável, pois só assim as decisões podem ser revistas e as atividades reprogramadas.

O diretor ou gerente de uma organização precisa encorajar o funcionário a falar francamente, sem medo de represálias, pois assim estará incentivando sua autoconfiança, fazendo com que ele se sinta peça importante na mesma. Vale ressaltar ainda que com isso o gerente vai poder contar com uma forte fonte de informação. “Antes de um diretor poder tomar decisões inteligentes, particularmente as destinadas a incentivar a introdução da mudança necessária, precisa ter pronto acesso a algo mais que nem sempre se adquire tão facilmente. Para ele poder receitar o remédio para o que está errado, precisa saber o que a maioria das pessoas competentes acha que está certo”. (Dr. Earle B. Barnes, vice-presidente da Dow Chemical Company, citado em MORGAN,1976:223)

Além do *feedback*, existem alguns indícios para saber se as orientações estão sendo entendidas de forma distorcida ou não. Destacam-se entre esses indícios: rotatividade substancial do pessoal, excesso de ausências, poucas sugestões, muitas queixas, grandes números de suspensões disciplinares etc.

Existem muitas barreiras que dificultam uma boa comunicação interpessoal, como, por exemplo, as diferenças de educação, experiência e motivação, o que torna bastante difícil definir uma linguagem comum. Por isso, os comunicadores da mudança devem estar dispostos a expressar e aceitar as diferenças. “O maior bloqueio entre duas pessoas é a falta de habilidade para se ouvirem mutuamente com inteligência, compreensão e perícia. Esta deficiência do mundo moderno é espantosa e muito divulgada. Precisamos nos esforçar mais para educar as pessoas na técnica da comunicação eficaz - o que quer dizer, essencialmente, ensinar as pessoas a ouvir” (ROETHLISBERGER, 1999:39).

Para NICHOLS & STEVENS (1999:43), “Os negócios estão amarrados aos seus sistemas de comunicação. Esta comunicação, que os gerentes estão descobrindo, depende mais da palavra falada do que da palavra escrita; e a eficácia da palavra falada não depende tanto da maneira como as pessoas falam quanto do modo como elas ouvem”.

De acordo com ROGERS & ROETHLISBERGER (1999), nos negócios de hoje existem três *insights* que constituem barreira e portas nas comunicações:

- A maior barreira para uma comunicação eficaz é a tendência a avaliar o que a outra pessoa está dizendo e, portanto, não entender ou realmente “ouvir”.
- Controlar a tendência natural para julgar favorece uma compreensão melhor da pessoa com quem se está comunicando. Numa organização existe uma diversidade muito grande entre o pessoal da empresa, então é necessário saber ouvir com disciplina, eliminando suposições e julgamentos, para assim evitar mal-entendidos e chegar à essência do que está sendo dito.
- Compreender melhor o ponto de vista da outra pessoa ajuda a se comunicar melhor. Uma boa comunicação compreende saber ouvir e se expressar. Assim, para que isso ocorra de maneira eficaz, a clareza é um requisito fundamental.

Atualmente, os gerentes enfrentam algumas outras barreiras, como é o caso da pressão do tempo e da insegurança e medo gerados nesta era de aquisições e fusões. Na atual cultura empresarial, com ênfase na velocidade fica cada vez mais difícil ouvir com atenção e compreensão. E em muitos casos de redução de pessoal e dispensas temporárias as pessoas se sentem cada vez mais reprimidas e receiosas em dizer aquilo que realmente acreditam temendo represálias.

A comunicação é um processo que necessita de um emissor, para transmitir a mensagem, e um receptor, que decodifica a mensagem e envia de volta algum sinal. Para uma melhor eficácia da comunicação deve haver repetição, ou redundância da informação, para se ter certeza de que foi compreendida por todos. Segundo CHIAVENATO (1936:117), “barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume a seu destino”. Dentre as barreiras à comunicação numa organização, podem-se citar: idéias preconcebidas; percepção e interpretação; significados pessoais; motivação e interesse; habilidade de comunicação; clima organizacional; emoções e estado de ânimo. A retirada dessas barreiras é essencial para que se tenha uma comunicação aberta entre o pessoal na organização, e para que isso ocorra os gerentes devem dar incentivo,

fazendo com que as pessoas se sintam livres e à vontade para comunicar as idéias e/ou mensagens que acreditem ser relevantes.

Uma organização é como uma equipe e, portanto, todos os membros precisam saber o que ela está fazendo para que eles possam trabalhar melhor em conjunto. A falta de comunicação é um problema da maioria das organizações. Nesse sentido, a função de pessoal tem como grande objetivo formar, desenvolver e apoiar a comunicação, com vistas a ajudar a administração e os empregados a se comunicarem melhor e sem medo para o aproveitamento do trabalho em conjunto. Como reforço a área de recursos humanos das empresas vale a pena lembrar que a “Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É um modo de alcançar os outros com idéias, fatos, pensamentos e valores. É uma ponte de significação entre pessoas para que elas possam partilhar o que pensam e sabem” (WERTHER, Jr. 1983:373).

De acordo com WERTHER, Jr. (1983), durante o processo de comunicação existem inúmeras interferências que podem impedir inteiramente uma comunicação, filtrar parte dela ou dar-lhe significado incorreto. Essas interferências à comunicação podem ser de três tipos:

- **Barreiras Pessoais:** interferências que surgem de emoções, valores e limitações humanos que podem ocorrer tanto no trabalho como na vida privada.
- **Barreiras físicas:** interferências que ocorrem no local em que se dá a comunicação. São exemplos ruídos, distância entre as pessoas, paredes e outros.
- **Barreiras semânticas:** interferências que acontecem devido às limitações nos símbolos com que as pessoas se comunicam. Uma palavra pode ter vários significados diferentes o que pode levar a mal-entendidos.

Existem, ainda, outras barreiras na comunicação bidirecional administrador-trabalhador, como os diferentes interesses, condições do cargo, antecedentes, distância nos níveis de cargo, quantidade de informação e complexidade da situação.

Não se pode esquecer, também, dos boatos, um sistema de comunicação informal que surge naturalmente da interação social das pessoas, na busca de fazer amizades e partilhar idéias e que a administração precisa aprender a conviver com eles, uma vez que é impossível controlá-los. Além disso, o departamento pessoal tem grandes interesses nos boatos, pois eles afetam a motivação e a satisfação no cargo, proporcionam *feedback* valioso e refletem interrupções em comunicação.

Ainda de acordo com WERTHER, Jr. (1983), alguns programas podem contribuir para uma melhor comunicação:

- **Revistas da empresa:** muitas empresas publicam revistas e jornais com objetivo de informar sobre o desenvolvimento, metas e atividades da empresa. Os editores dessas revistas fazem pesquisas para saber o nível de satisfação de seus leitores e para que possam estar sempre melhorando o conteúdo e a circulação da mesma.
- **Brochuras de informação:** a brochura mais conhecida é o manual do empregado que dá informações sobre regulamentos e benefícios. São conhecidas também outras que informam a respeito de programas de sugestões, incentivos salariais, aposentadorias e benefícios extras.
- **Boletins:** são, geralmente, colocados nos quadros de avisos dos empregados e enviados a cada administrador. Eles procuram manter os empregados informados sobre as operações diárias, fazem anúncios sobre eventos.
- **Televisão e filmes:** certas organizações gravam seus próprios programas e os exibem em telas de televisão nos refeitórios ou outras localizações. Existem também empresas que gravam mensagens diárias pelo telefone a fim de apresentar a última informação, então basta os empregados discarem um número para a mensagem ser tocada.
- **Relatórios e reuniões para os detentores de cargo:** tais relatórios mostram o desempenho econômico da empresa para os empregados. Algumas vezes

são realizadas reuniões e nelas os empregados são convidados a participar dando suas opiniões e ou propostas.

- **Comunicação ascendente e bidirecional:** alguns programas são propostos, como reuniões com os empregados; programas de cartas do empregado e perguntas e respostas; programas de sugestões e de política de porta aberta.

As reuniões com os empregados são bastante interessantes, pois nelas eles são encorajados a falar a respeito de problemas do cargo, necessidades e práticas da administração. O programa de cartas do empregado e perguntas e respostas corresponde a cartas anônimas escritas com perguntas e queixas e cuja resposta é preparada e assinada pelo administrador responsável e quando se trata de uma resposta de interesse geral, pode ser publicada no jornal ou boletim da empresa. Os programas de sugestões são destinados a encorajar os empregados a dar sugestões para a melhoria do trabalho, já que são eles os mais familiarizados com o sistema de trabalho. Finalmente, a política de porta aberta cujo objetivo é fazer com que os empregados se sintam à vontade em ir até o gerente ou à alta administração falar sobre qualquer assunto de seu interesse.

Não se pode esquecer também dos modernos recursos tecnológicos que propiciam novos canais de comunicação como: internet, intranet, correio eletrônico, videoconferências etc.

Com intuito de fortalecer ainda mais o papel da comunicação interna como redutor da resistência à mudança organizacional, pode-se citar exemplos como o da reestruturação da Philips do Brasil em 1987, a reengenharia na distribuição da Shell Brasil S.A. em 1989 e o processo de mudança que a Petrobrás vem passando.

O processo de reestruturação da Philips começou em 1986/87 e foi conduzido pelo presidente da empresa Frans Sluiter. A Philips passou por mudanças drásticas e radicais para só assim alcançar uma posição privilegiada dentro da indústria eletroeletrônica. Dentre as medidas adotadas, a primeira delas foi ouvir cerca de 1500 pessoas de todos os setores da organização, para se ter uma idéia de como a empresa funcionava. A segunda foi ouvir políticos e economistas para avaliar o futuro da política econômica no Brasil. Concluiu-se então a necessidade de uma integração à economia mundial, o que levaria a um processo

bastante complicado. Depois de ouvir as pessoas da organização começou a se promover a mudança cultural. Em primeiro lugar os empregados foram informados dos pontos básicos da mudança, procurou-se analisar e discutir com eles a melhor maneira para alcançar tais objetivos. Devia-se definir o que fazer em termos de política de qualidade; tratamento de bens de capital; produtividade e tratamento ao consumidor.

Frans Sluiter acredita que para atuar num mercado aberto as pessoas devem ter acesso à informação, devem ter mais poder para resolver seus problemas, ou seja, atuar num ambiente democrático. No primeiro ano de comunicação, concluiu-se que a estrutura hierárquica da empresa era inadequada, teria que haver descentralização e uma melhor comunicação. As pessoas deviam ser mais interativas e envolverem-se mais com o processo, já que são elas e não as máquinas que geram qualidade e produtividade. Uma das formas de revisar esses valores foi com conversas. Desenvolveram-se programas de comunicação para dizer às pessoas, e para escutá-las. De acordo com Frans Sluiter, citado em MOREIRA, 1994:126, “Não se pode fazer reestruturação se as pessoas não entendem porquê. Temos que ser totalmente honestos com as intenções. Do ponto de vista dos recursos humanos, temos que acabar com a visão paternalista e deixar que as pessoas sejam seus próprios chefes”.

Antes de 1987, várias tentativas de mudanças para reestruturar a Philips fracassaram. A organização acredita que isso ocorreu por não existirem programas de uma boa comunicação nem participação interna e/ou porque o próprio ambiente externo não demandava mudanças. Segundo Frans Sluiter, se forem criadas boas condições para as pessoas colaborarem, o trabalho fica mais fácil.

Com programas de comunicação interna, a administração foi descomplicada. Ao acontecer qualquer coisa importante, faz-se uma carta para as pessoas. Foi criada uma nova idéia, a do café-da-manhã. Comunica-se todo o sentido das unidades de negócios à organização. Muitas pessoas estão passando por cursos para entender quais foram os parâmetros usados para as reformas. A idéia é fazer com que as informações circulem por toda organização, busca-se dar mais iniciativa às pessoas. Considera-se muito importante que os empregados tenham acesso à informação.

Outra experiência de mudança organizacional refere-se à reengenharia de toda arquitetura da Shell Brasil S.A., que começou a partir de 1989, dando-se destaque ao projeto



de reengenharia na distribuição coordenado por Vasco Augusto Dias Jr., diretor de suprimentos e distribuição. Para esse diretor, o projeto alterou radicalmente a forma de trabalho da distribuição da Shell e o grande problema inicial foi a insegurança gerada pelo projeto. Para resolver esse problema foi montado, primeiramente, um comitê especial formado pelo presidente da Shell, pelo diretor de finanças, pelo diretor de mercados e pelo próprio Dias Jr. O comitê realizava reuniões semanais ou quinzenais, em que todas as decisões eram tomadas. Para tais decisões eram sempre avaliados os riscos para a companhia. Logo cedo identificaram que era preciso desenvolver um programa de comunicação absolutamente profissional, para só assim quebrarem a resistência das pessoas em relação ao projeto.

Dando-se início ao programa de comunicação, foram informados os objetivos do projeto para todos os níveis da organização. Permitiu-se um caminho de mão dupla para a comunicação, em que todos podiam dizer suas opiniões tranquilamente, as portas estavam abertas a qualquer sugestão. As sugestões relevantes eram aceitas e as consideradas não relevantes eram, ao menos, respondidas. Fez-se uma reunião com todos os funcionários via *on line*, de um lado os funcionários e, de outro, o presidente, o diretor de pessoal, o diretor de mercados e o diretor de suprimentos e distribuição, Dias Jr. Tal reunião durou quatro horas seguidas, onde perguntas e respostas foram abertas a qualquer tema, desde coisas do tipo “O que vai acontecer comigo?” até “Não estaremos dando chance ao concorrente X?”. Respondeu-se de tudo, adotando-se uma postura muito transparente, já que isso é fundamental durante um processo de mudança.

Em mais uma tentativa de explicitar um processo de mudança, de acordo com a revista Exame, nº 17 de 22 de agosto de 2001, a Petrobrás pretende, em janeiro de 2002, colocar em operação um programa de gestão para integrar todos os processos e unidades. Nesse caso, a inovação tecnológica, para tornar-se competitiva, traz consigo uma palavra bastante incômoda, que representa vários pontos de interrogação, grande insegurança, medo e resistência. É a mudança, processo pelo qual toda empresa competitiva tem que passar nos dias atuais.

Segundo Jorge Mattos, gerente do **Sinergia**, nome com o qual o projeto da Petrobrás foi batizado, a comunicação interna fraca ou inadequada corresponde a um dos principais fatores que pode tornar uma mudança traumática. Para o sucesso do processo de mudança a

disposição das pessoas é fundamental. “Para levar a mudança a milhares de funcionários, a Petrobrás depende de comunicação. Há desde uma intranet com todas as informações sobre o projeto até a chamada Semana Sinergia. Trata-se de um evento que será levado a todas as bases da companhia para que o próprio Jorge Mattos explique as mudanças” (Exame, nº17, agosto de 2001, pg.66). Nesses encontros com os funcionários todas as dúvidas são esclarecidas. São conduzidas também entrevistas periódicas, visando principalmente monitorar o ânimo das pessoas.

No Guia Exame (As 100 melhores empresas para você trabalhar), de setembro de 2001, o principal ponto em comum entre as 12 empresas que marcaram presença em todas as cinco edições desse guia, é que todas possuem um processo de comunicação de primeira linha, em que as informações fluem intensamente desde a alta direção da companhia até o pessoal do chão de fábrica e vice-versa. O Mcdonald’s representa a melhor empresa em comunicação. Existe o PAPO (programa aberto para ouvir), que permite aos empregados opinarem, elogiarem e criticarem tudo. Todas as reclamações recebem respostas, e o presidente é bastante acessível, resolvendo problemas pessoalmente e participando da vida social dos funcionários. As pessoas são informadas das estratégias, metas e objetivos da empresa, participando ativamente dos processos decisórios.

Como outro exemplo de boa comunicação, pode-se citar o caso da Rhodia, empresa de origem francesa com oitenta anos de Brasil, em que a comunicação é tratada como prioridade. Para ela, “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (internet, [www.altavista.com.br](http://www.altavista.com.br)). Ela considera a comunicação interna, assim como a área de recursos humanos, ligada diretamente ao negócio. A Rhodia acredita que, sem comunicação efetiva e estreita com a força de trabalho, não conseguiria resultados positivos. Dentre os instrumentos utilizados para se comunicar com o público destacam-se: intranet, e-mail, jornais, revistas, murais, pôsteres, mensagens da presidência e outros. Através desses veículos ela comunica metas, benefícios, campanhas etc. A cada dia procura aperfeiçoar mais e mais seu processo de comunicação interna, buscando capacitar os líderes para que eles passem com segurança às suas equipes todas as informações, garantindo uma comunicação limpa e sem ruídos.

Portanto, a comunicação interna pode ser considerada ferramenta básica para garantir o sucesso das organizações durante o processo de mudança, no entanto ela deve ser tida como um valor cultural, sendo desenvolvida constantemente pela organização. Só assim irá se garantir maior efetividade e credibilidade para seu público interno. Ela é um fator estratégico e se torna ainda mais relevante num momento crítico, na iminência de uma crise.

Os empregados de uma organização devem receber as informações em primeira mão e na própria empresa, para assim serem evitados especulações, instabilidades e incertezas. Todos os funcionários devem estar informados dos objetivos, missão e valores da organização em que trabalham, pois quando bem informados e sentido-se parte integrante da organização passam a compartilhar dos mesmos interesses, garantindo assim o sucesso da mesma. “Uma boa empresa compartilha informações e envolve seus colaboradores nas decisões. Metas, planos e números têm de estar à disposição de todos. Jornais internos, murais informativos, intranet, reuniões - vale tudo para deixar o pessoal em dia com as notícias da corporação. Para saber se isso está realmente acontecendo, nada melhor do que ouvir o que os funcionários pesam a respeito” (Guia Exame – As 100 melhores para você trabalhar, setembro de 2001, pg.29).

Conclui-se, assim, que durante um processo de mudança a comunicação é um importante fator de combate à resistência organizacional, uma vez que grande parte dessa resistência se deve a falhas no processo de comunicação; quando a informação não foi bem passada, ou até mesmo omitida gerando medo, pode dar espaço para boatos muitas vezes infundados.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas a aferir a percepção das organizações no que diz respeito à influência da comunicação sobre a redução da resistência em processos de mudança, optou-se por uma pesquisa de campo junto a quatro empresas com ramos de negócio diferenciados. A primeira empresa é **Residência Incorporações LTDA**, cujos negócios são a revenda de combustíveis automotivos (80% diesel) e prestação de serviços de apoio ao caminhoneiro. Dentre os vários serviços prestados estão: segurança, pátio de estacionamento, banheiros e anexos para a lavagem de roupas, lanchonete com mini mercado, churrascaria, lavagem, troca de óleo e lubrificação, escritórios para empresas frotistas (aluguéis), galpão para depósito de cargas em trânsito e outros. O número de funcionários diretos, ou seja, aqueles que estão ligados à revenda de combustíveis, limpeza, manutenção e segurança é 20 (vinte) e o número de funcionários indiretos (demais atividades, inclusive programação de informática e contabilidade) é 60 (sessenta). Sua área de atuação é local, mais especificamente, no contorno rodoviário federal de Teresina- PI. A entrevista foi feita com Miguel Mendes Arcoverde, sócio-gerente da empresa.

Sob a influência do processo de globalização da economia, Arcoverde informou que a empresa passou por algumas mudanças como: redução dos custos operacionais; terceirização dos serviços; redução das cortesias; apoio de teleinformática às empresas frotistas; diminuição do pessoal direto; treinamento do pessoal e maior rigor no cadastramento dos clientes. Para a gestão de tais mudanças a empresa conta com a própria gerência e consultores externos. Segundo Arcoverde, a atitude de gerentes e funcionários em relação ao processo de mudança organizacional é de rejeição e desconforto e isso ocorre porque a adição de novas tarefas às já existentes, acompanhada por uma nova avaliação de desempenho, provoca um certo receio ou mesmo medo por parte dos funcionários.

A comunicação interna é considerada um importante fator para reduzir a resistência dos empregados ao processo de mudança e a forma mais utilizada na sua empresa consiste em compartilhar, diariamente, as informações internas (financeiras, administrativas e comerciais), expondo os objetivos a serem atingidos de maneira bastante clara. Para Arcoverde, uma boa comunicação se faz dando total liberdade para que os empregados possam argüir sobre assuntos de interesse da empresa com outros funcionários e com seu próprio chefe. O boato (comunicação informal) é considerado prejudicial, preocupante e estressante. Ele acredita que

sua empresa tem uma cultura que facilita a mudança, uma vez que todas as informações internas e metas a serem atingidas estão abertas a todo seu quadro funcional.

A segunda empresa é **Frosty Produtos Alimentícios LTDA**. Seu ramo de negócio é a produção e comercialização de sorvetes e picolés e tem no seu quadro funcional 21 (vinte e um) empregados. Sua área de atuação é local, Fortaleza-CE. A entrevista foi realizada com Cláudio Rocha, diretor da empresa.

Por influência do processo de globalização da economia a empresa, segundo Rocha, vem passando por algumas mudanças, como o controle de custo fabril e a busca constante por novos mercados. Para a gestão do processo de mudança a empresa conta com a ajuda de equipes internas e consultores externos. A atitude de gerentes e funcionários é de desconfiança em relação à mudança e isso ocorre, basicamente, pelo medo do novo.

Rocha considera a comunicação interna um importante fator para reduzir a resistência dos empregados ao processo de mudança. Para arrefecer tal resistência, a diretoria da empresa expõe aos empregados, de maneira bastante clara, os problemas a serem enfrentados e solicita sugestões e propostas que visem à superação dos mesmos, conseguindo assim conquistar a simpatia da equipe. Para haver uma boa comunicação é fundamental estabelecer a confiança mútua entre as equipes de trabalho. O boato é considerado bastante prejudicial já que muitas vezes não corresponde à realidade da empresa.

Rocha também acredita que sua empresa tem uma cultura que facilita a mudança, e ilustra tal postura com as linhas de produtos comercializadas pela Frosty: picolés e copinhos (atingindo padarias, bancas de jornal etc), sovertes a granel (sorveterias e restaurantes) e potes de sorvete (atendendo a supermercados). A empresa teve o foco do negócio direcionado para cada uma destas linhas de acordo com as oportunidades do mercado. Primeiramente, trabalhou-se com a linha de picolés e copinhos, depois com o sorvete a granel e, mais recentemente, com a linha de potes de sorvete. Em cada uma destas fases, a empresa teve que se adequar às necessidades demandadas por novos clientes, fornecedores, vendedores e funcionários. Atualmente, o foco está voltado para a comercialização dos potes de sorvete. Para atender a essa nova demanda, teve-se que atingir um nível de profissionalismo bastante elevado, fato que trouxe muitas mudanças, principalmente, mudanças administrativas. Hoje, toda venda realizada para uma cadeia de supermercados de nível nacional é feita por meio da

*internet*, e para isso toda a equipe comercial foi treinada e novos controles estabelecidos. Logo, pode-se dizer que uma das maiores virtudes da Frosty é a relativa facilidade de adaptação a novas situações.

A terceira empresa em que foi realizada a pesquisa é **Cemec Construções Eletromecânicas S.A.**, seu ramo de negócio é o metalúrgico. Seus principais negócios são soluções técnicas em energia (automação de sistemas elétricos, manutenção de subestações, projetos de instalações e montagens eletro-mecânicas, conservação de energia e consultoria) e serviços em transformadores (recuperação e reforma, assistência técnica, ensaios elétricos, regeneração de óleo isolante tipo parafínico ou naftênico). O número de funcionários em Fortaleza-CE é 300 (trezentos). Sua área de atuação é nacional. A entrevista foi realizada com Teive Ranieri Galhenho, chefe da área de custos.

Segundo Galhenho, a principal mudança implementada por influência do processo de globalização foi a implantação do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), que visa otimizar e melhorar a qualidade da informação, evitando perda de tempo e mal-entendidos. Para auxiliar a gestão do processo de mudança, a empresa conta com o apoio de equipes internas e consultores externos. A atitude de gerentes e funcionários em relação à mudança é de expectativa. Quanto à resistência dos empregados ao processo de mudança, a razão mais comum da sua existência é o desconhecimento daquilo que vai ser mudado ou da própria mudança em si, uma vez que o homem, em geral, não é resistente à mudança, mas sim ao fato de não conhecer aquilo que vai ser mudado.

Para Galhenho, a comunicação interna é um importante fator de redução da resistência dos empregados ao processo de mudança. Para se por em prática uma boa comunicação, deve-se equiparar as partes que estão se comunicando, ou seja, não deve haver superioridade de nenhum lado. O boato é visto como prejudicial e danoso para a empresa.

Galhenho ainda acredita que sua empresa possui uma cultura que facilita a mudança, pois a maioria dos seus empregados tem curso superior ou 2º grau completo e existe, por parte da gerência, uma abertura para novas tecnologias e metodologias, o que facilita bastante o entendimento e a aceitação de que a mudança é algo constante nos dias atuais.

A quarta empresa a fazer parte da pesquisa de campo é **Lojas Americanas S.A.**, seu ramo de negócio é o varejo. Seus principais produtos comercializados são brinquedos, eletrodomésticos, eletrônicos, informática, telefones e celulares, artigos de cama, mesa e banho, cosméticos e perfumes, relógios e óculos, artigos de esporte e lazer, dentre outros. O número de funcionários de sua loja no centro de Fortaleza-CE é 124 (cento e vinte e quatro). Sua área de atuação é nacional. A entrevista foi realizada com Edson Magalhães, gerente geral da loja no centro de Fortaleza.

Em consequência do processo de globalização da economia, Magalhães enfatizou que a empresa teve que implementar algumas mudanças, destacando-se entre elas a implantação do sistema SAP/EDI, cujo objetivo é melhorar a qualidade da informação, trazendo precisão e rapidez. Houve, também, no setor operacional, uma maior distribuição das tarefas, ou seja, os empregados passaram a ter multifunções. Para a gestão do processo de mudança, a empresa conta com a ajuda de equipes internas e consultores externos. Durante tal processo, a atitude de gerentes e funcionários é de entusiasmo. Dentre as razões mais comuns que levam os empregados a resistir ao processo de mudança estão o medo do novo, o despreparo técnico e o grande receio pela perda do emprego.

Segundo Magalhães, a comunicação interna é considerada importante para reduzir a resistência dos empregados. As formas de comunicação mais utilizadas na sua empresa são através de cartazes, vídeos, apresentações e reuniões. Para se por em prática uma boa comunicação é preciso conhecer o interlocutor, definir os líderes e manter uma hierarquia. Os boatos ajudam a conhecer as expectativas dos empregados.

Magalhães acredita, ainda, que sua empresa tem uma cultura que facilita a mudança, pois ela possui muitos empregados com bastante tempo de serviço em funções que já sofreram completas transformações, e mesmo assim eles possuem um ótimo desempenho e são muito bem vistos pela empresa.

## 6. CONCLUSÃO

A partir da pesquisa realizada neste trabalho, pode-se concluir que com o processo de globalização, as empresas tiveram que realizar mudanças com objetivo de se manterem vivas e concorrentes no mercado. Para garantir o sucesso organizacional elas devem estar sempre em busca do novo e, conseqüentemente, em constante processo de renovação de suas atividades, tornando-se apta e capaz de aproveitar todas as oportunidades e desafios do globo. O processo de mudança organizacional se faz meio a grandes resistências por parte dos empregados, e isso ocorre por diversas razões, entre elas, pode-se destacar, o medo do novo ou o receio pela perda do emprego. Com isso as empresas tiveram que aprender a enfrentar tal resistência e para isso viram na comunicação interna uma grande aliada.

Para fortalecer ainda mais o papel da comunicação interna como redutor da resistência dos empregados durante o processo de mudança organizacional, realizou-se uma pesquisa de campo em quatro empresas de diferentes ramos de negócios. Nesta pesquisa pôde-se comprovar o importante papel assumido pela comunicação.

Todas as empresas pesquisadas tiveram que realizar mudanças por influência do processo de globalização da economia. Dentre estas mudanças pode-se destacar: redução de custos operacionais; diminuição do pessoal; treinamento dos empregados; controle de custo fabril; procura de novos mercados e implantação de sistemas com intuito de melhorar a qualidade da informação, trazendo maior precisão e rapidez na tomada de decisões. Para a gestão dos processos de mudanças as quatro empresas contam com a ajuda de equipes internas juntamente com consultores externos.

A respeito das atitudes de gerentes e funcionários com relação à mudança, duas empresas apontaram atitudes negativas como rejeição, desconforto e desconfiança. Já as outras duas apontaram atitudes positivas como expectativa e entusiasmo. Para elas as razões que levam os empregados a resistir ao processo de mudança organizacional nas empresas são, entre outras, a adição de novas tarefas, acompanhada de uma nova avaliação de desempenho, o medo do novo, o desconhecimento do que vai ser mudado, despreparo técnico e o receio pela perda do emprego.



Todas as empresas pesquisadas consideram a comunicação interna um importante fator para reduzir a resistência dos empregados à implantação da mudança e elas a utilizam seja expondo seus objetivos e metas claramente, seja através de cartazes, apresentações, vídeos, intranet e outros. Das quatro empresas em questão, três acreditam que para se por em prática uma boa comunicação deve-se dar liberdade para os empregados opinarem sobre assuntos de interesse da empresa com os outros funcionários e com o próprio chefe, estabelecer uma confiança mútua entre as equipes e não haver superioridade de nenhum lado durante o processo de comunicação. Apenas uma acredita que uma boa comunicação se faz definindo os líderes e mantendo-se uma hierarquia.

Os boatos são tidos como prejudiciais, estressantes e danosos por três empresas. Apenas uma acredita que eles ajudam a conhecer as expectativas dos clientes.

Todas as quatro empresas pesquisadas acreditam possuírem uma cultura que facilita a mudança e para isso apontam algumas características que comprovam este fato. São elas a exposição de todas as informações internas e metas a serem atingidas a todo seu quadro funcional, a relativa facilidade de adaptação a novas situações, abertura para novas tecnologias e metodologias, adaptação e ótimo desempenho por parte dos empregados em funções que já sofreram completas transformações e outras.

Verifica-se, assim, o importante papel assumido pela comunicação interna como redutor da resistência durante o processo de mudança organizacional, devendo a mesma ser considerada uma prioridade estratégica para as empresas que desejam garantir o sucesso organizacional.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2º ed. São Paulo: Afiliada, 1994.
- KOTTER, John P. & SCHLEISINGER, Leonard A. **A escolha de estratégias para mudanças**. São Paulo: Nova Cultural LTDA, 1986.
- MORREIRA, Daniel Augusto. **Reengenharia: dinâmica para a mudança**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MORGAN, John S. **Administração da Mudança: As estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- RODRIGUES, Talita Macedo. **Comunicação Eficaz na Empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Mudança**. Rio de Janeiro: 1999.
- YIPI, George S. **Globalização. Como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: Senac, 1992.
- WERTHER Jr., William B. & DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1983.
- Internet: [www.altavista.com.br](http://www.altavista.com.br), capturado em 12 de setembro de 2001.

T & D- Desenvolvendo Pessoas. Comunicação. Ano VII, ed.83, novembro, 1999.

Exame. Ano 35, ed. 747, n° 17, 22 de agosto de 2001.

Guia Exame, 2001. As 100 melhores empresas para você trabalhar. Parte integrante das revistas Exame ed.749 e Você ed.39, setembro/2001.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Nome da empresa:

Ramo de negócio:

Quantidade de funcionários:

Área de atuação (local, regional, nacional e global):

Nome e cargo do entrevistado:

1. Indique as principais mudanças que sua empresa implementou por influência do processo de globalização da economia.
  
2. Em geral, a gestão do processo de mudança em sua empresa é designada a:
  - assessores/ especialistas da própria organização
  - consultores externos
  - equipes internas + consultores externos
  -(indicar outra condição)
  
3. A atitude de gerentes e funcionários com relação à mudança é de:
  - rejeição
  - indiferença
  - entusiasmo
  -(indicar outra condição)
  
4. Relacione as razões mais comuns que levam os empregados a resistir ao processo de mudança organizacional em sua empresa.

5. Você considera a comunicação interna um importante fator para reduzir a resistência dos empregados ao processo de mudança?
- sim
- não
6. Quais as formas de comunicação mais utilizadas na sua empresa que têm como objetivo arrefecer a resistência dos empregados à implantação da mudança?
7. Na sua opinião o que é necessário fazer para se por em prática uma boa comunicação?
8. Como você considera os boatos (comunicação informal) na sua empresa? São prejudiciais ou de certa forma ajudam proporcionando um *feedback* valioso?
9. Você acredita que sua empresa tem uma cultura que facilita a mudança? Indique alguns fatos concretos que justifiquem sua resposta.