

COMUNICAÇÃO E CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

# Os contributos da Comunicação Interna para o Desenvolvimento de Processos de Mudança Organizacional

**Rui Jorge Machado**

Escola Superior de Educação de Coimbra

rjsmachado@esec.pt

## RESUMO

A Comunicação Interna ocupa um lugar de destaque no quadro dos benefícios da Comunicação Organizacional para o desenvolvimento estratégico das organizações, nomeadamente, para aquelas que se posicionam em quadros de competitividade intenso. É nestes quadros que as organizações se vêm forçadas a atuar de modo proactivo e dinâmico, de forma a serem positivamente diferenciadas dos seus concorrentes. Saber atuar em Mudança Organizacional em organizações inseridas nestes ambientes dinâmicos, consiste numa vantagem estratégica apreciável.

O presente estudo pretende observar a associação entre Comunicação Interna e a Mudança Organizacional, e assenta num trabalho teórico e empírico, sobre as vantagens, benefícios e limitações dos efeitos da Comunicação Interna em Processos de Mudança.

De forma a estudar empiricamente o problema de investigação em apreço seguiu-se uma metodologia qualitativa, tendo sido desenvolvido e aplicado um guião de entrevista a um responsável por processos de mudança numa organização do setor da saúde na Zona Centro.

No âmbito das principais conclusões do estudo, verificou-se que a Comunicação Interna exerce um conjunto de influências benéficas junto do processo de Mudança Organizacional observado. Os benefícios assinalados situaram-se ao nível das lacunas que a Comunicação Interna permite colmatar, nomeadamente, aquelas que são originárias das insuficiências da área da Gestão de Recursos Humanos para atuação em Mudança Organizacional.

Palavras-Chave: mudança organizacional; comunicação interna; dinâmica organizacional

## ABSTRACT

Internal Communication occupies an important place regarding the benefits of Organizational Communication for the strategic development of organizations, particularly for those that have to deal with intense competitiveness. It's in these contexts that organizations are forced to act proactively in order to be positively differentiated from their competitors. Knowing how to act in Organizational Change in organizations inserted in these dynamic environments is a considerable strategic advantage.

This study aims to observe the association between Internal Communication and Organizational Change, and is based on theoretical and empirical work on the advantages, benefits and limitations of the effects of Internal Communication in Change Processes. In order to empirically study the research problem at hand, a qualitative methodology has been developed and an interview was made to a person responsible of change processes in an organization of the health sector in Portugal.

Within the main conclusions of the study, it was found that Internal Communication plays a set of beneficial influences in the process of organizational change. The benefits reported are located at the level of the gaps that internal communication fills, particularly, those that are originating from limitations from the area of Human Resource Management to act in Organizational Change.

Key-words: organizational change; internal communication; organizational dynamic

## 1. INTRODUÇÃO

A atualidade é caracterizada por uma dinâmica de funcionamento dos mercados elevadíssima, o que traz sérios desafios para as organizações inseridas nestes meios. Assim, podemos elencar um conjunto de desafios de ordem estratégica, e pelos quais a generalidade das organizações passa, na perspetiva de sobrevivência nestes meios, mas mais do que isso, de desenvolvimento estratégico e de diferenciação positiva (Chiavenato, 1994).

De forma a lidar com as diferentes pressões que advêm das lógicas competitivas e concorrenciais com que as organizações irremediavelmente lidam atualmente, estas tendem a procurar gerir os seus recursos de modo estratégico, bem como a gerir processos com cautelas, ponderação e planeamento (Chiavenato, 1994). Neste sentido, há duas áreas que tendem a estar associadas a benefícios de carácter transformador para as organizações, e que, paralelamente, não são indissociáveis: a comunicação interna e a mudança organizacional.

A Comunicação Interna é uma área fundamental de atuação no quadro do desenvolvimento estratégico das organizações, ao permitir capitalizar benefícios e recursos que a Comunicação Organizacional pode conferir às organizações, nomeadamente, aquelas que se situam em dinâmicas competitivas elevadas. Para Westphalen (1989, citado por Villafãne, 1998), trata-se de uma área que assume responsabilidades únicas nas organizações, nomeadamente, as de informar e motivar todos os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos, no sentido de uma maior contribuição e alinhamento para com o alcance dos objetivos da organização.

Já no caso da mudança organizacional, trata-se de uma área de atuação nas organizações, que surge como natural consequência das pressões internas e externas a que as organizações são sujeitas, nomeadamente, aquelas que estão inseridas em contextos de mercados abertos e competitivos. Neste plano, a eficácia da compreensão e gestão dos processos de mudança organizacional pode significar uma maior aproximação a níveis de performance desejados, quer numa perspetiva de estabilidade, quer numa de desenvolvimento organizacional.

As organizações do setor da Saúde não são exceção a estas dinâmicas. Trata-se de organizações complexas devido às suas características particulares, dado estarem constantemente em processos de mudança originárias do ambiente externo, tais como políticas governamentais, aspetos sociais e cada vez mais, por aspetos tecnológicos.

O objetivo deste trabalho é o de estudar num primeiro plano, e a nível teórico-expositivo, o conteúdo da Comunicação Interna e da Mudança Organizacional, procurando observar pontos de interseção e de interinfluência. Num segundo plano, e a nível empírico, observar mediante um estudo de caso, como se pode articular a Comunicação Interna com a Mudança Organizacional em termos práticos e aplicados.

## 2. A COMUNICAÇÃO INTERNA, SUAS CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS

A melhor forma de compreender a Comunicação Interna radica da sua integração numa estratégia de Comunicação Organizacional ampla, e que considera um conjunto de elementos alargado. Para ilustrar a relevância da sua integração, é justo recorrer ao Modelo da Comunicação Integrada (Kunch,

2003), por se tratar de uma proposta que escrutina com algum relevo os benefícios da Comunicação Interna no quadro da associação entre os restantes elementos do composto de comunicação, como sejam a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Administrativa. Assim, e de acordo com a autora, enquanto o papel da Comunicação Institucional remete para a atuação em relações públicas, já no caso da Comunicação Mercadológica, esta remete para questões associadas à Comunicação de Marketing. Por fim, a Comunicação Administrativa encontra-se preocupada com as questões da eficácia dos fluxos comunicacionais que viabilizam práticas de comunicação. Assim, a filosofia inerente ao modelo é o apelo à integração das diferentes áreas que estruturam a atuação estratégica em Comunicação Organizacional, partindo da premissa da elevada partilha de significado e conteúdo entre os seus diferentes elementos estruturantes, beneficiando, assim, de um sentido de atuação sinérgica.

De acordo com Villafãne (1998), de modo a compreender com maior exatidão a relevância da Comunicação Interna para a competitividade das organizações, é relevante destacar um conjunto de três princípios gerais que regem a sua atuação: (1) a sua integração na gestão da empresa; (2) a avaliação permanente do clima interno; (3) a adoção de uma política estratégica.

No que toca à sua integração na gestão da empresa, tal como Villafãne (1998) explica, a comunicação interna deverá estar ligada ao modelo de desenvolvimento empresarial, de modo a tornar visível a centralidade dos públicos internos na construção dos projetos empresariais. Todas as empresas possuem um conjunto de políticas corporativas que têm um carácter estratégico. A sua gestão constitui o objetivo da gestão estratégica. A comunicação interna é uma destas políticas. A comunicação interna tem por objetivos, entre outros, o de favorecer a união entre o ambiente interior e exterior da empresa, acentuar o papel da empresa no desenvolvimento económico, político e social do seu meio envolvente e facilitar o cumprimento dos objetivos externos da empresa: volume de negócios, posição estratégica, entre outros (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Já no que diz respeito à avaliação permanente do clima interno, prende-se, essencialmente com o facto da gestão de comunicação interna ordenar a existência de mecanismos de controlo que permitem medir o grau de adesão dos colaboradores ao projeto da empresa e, mais genericamente, avaliam o seu clima interno. A este título, Villafãne (1998), sustenta que esta avaliação implica duas funções de carácter permanente: o diagnóstico do estado atual (retratar com minúcia os problemas, pontos fortes e pontos fracos) e o acompanhamento da situação (monitorizar os objetivos atingidos e a atingir, bem como o grau de eficácia).

Por último, no que diz respeito à adoção de uma perspetiva estratégica, esta remete para as próprias propriedades da Comunicação Interna, que não deverão ser negligenciáveis. Quando falamos em comunicação interna, é fundamental falar em dois focos essenciais, da parte de quem produz e desenvolve Comunicação Interna nas organizações: (a) *O foco no acto de comunicar*: a importância simples de comunicar, a importância dada e atribuída à liberdade, dever e possibilidade em manifestar e identificar problemas, regras, deveres, realidades; (b) *O foco no conteúdo do que se comunica*: preocupação com a exatidão dos aspetos que se comunicam, da adequação da mensagem aos seus alvos, do alinhamento do conteúdo das mensagens perante diferentes necessidades comunicativas de diferentes públicos (Camara, et al, 2007).

A dinâmica e a harmonia entre o foco no acto de comunicar e o foco no conteúdo do que se comunica, permite-nos apontar quatro grandes finalidades da Comunicação Interna a desempenhar nas Organizações. Estas finalidades manifestam-se ao nível dos Eixos da Comunicação Interna. O

objetivo inerente à existência destes eixos é o de sistematizar e salientar as principais virtudes de atuação em Comunicação Interna devido à implementação do *foco do acto em comunicar* e do *foco do conteúdo* (Henriet & Boneu, 1990).

Assim, a junção dos dois focos, na ação da Comunicação Interna permite:

1) Estimular a Compreensão – no que respeita ao conhecimento que o colaborador dispõe sobre a Organização, sobre os seus aspetos estruturantes, linhas de atuação, entendimento do ambiente em que se situa, melhorando, também, a capacidade de entendimento sobre a mesma.

2) Facilitar a Circulação – da informação, dos meios que se colocam ao dispor dos colaboradores e que beneficiam a execução das funções, da própria compreensão, ou da própria coordenação de funções.

3) Facilitar o Confronto – das opiniões pessoais face às opiniões de outros membros de grupos de pertença na organização, o que favorece o ajustamento, o sentido de pertença e a coabitação.

4) Promover a Coesão – da relação colaborador-organização, de um clima de identificação entre colaborador e empresa, e com efeitos ao nível do sentido de compromisso, de confiança e de agregação.

De acordo com Henriet & Boneu (1990), o modo como os Eixos da Comunicação Interna se formam, depende do cruzamento de dois elementos: as dimensões e as contribuições. Assim, os quatro eixos da Comunicação Interna obedecem a uma lógica de desenvolvimento muito própria.

No plano das dimensões, estas poderão ser individuais ou coletivas:

I) *Individuais* – âmbito do eixo cujo foco do acto de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o indivíduo.

II) *Coletivas* – âmbito do eixo cujo foco do acto de comunicar e do conteúdo da informação beneficia o grupo, ou a organização no seu aglomerado de indivíduos.

Já no plano das contribuições, estas poderão ser orientadas para a tarefa, ou para o desempenho do papel:

I) *Tarefa* – âmbito do eixo cujos focos de comunicação e de conteúdo irão beneficiar o correto desempenho das tarefas dos indivíduos, grupos ou organizações.

II) *Papel* – âmbito do eixo cujos focos de comunicação e de conteúdo irão beneficiar as noções de papel desempenhado pelo indivíduo, grupo ou organização.

O bom cruzamento das orientações inerentes às dimensões e às contribuições origina a atuação estratégica em Comunicação interna de modo programado e íntegro, já que estará a ser desenvolvida por via de uma boa estimulação de todos os eixos. Assim, a atuação estratégica em Comunicação Interna que passa pela ótima estimulação de todos os eixos é benéfica para as organizações, na medida em que acaba por manifestar, na prática, um conjunto de vocações da Comunicação Interna. À Comunicação Interna estão atribuídas quatro principais Vocações, que surgem relacionadas com os seus respetivos objetivos:

(1) *Vocação Pedagógica* (fortemente associada aos eixos da compreensão e do confronto) – Pretende explicar a empresa, o meio que a rodeia, o seu ambiente.

(2) **Vocação Federadora** (fortemente associada aos eixos da circulação e da coesão) – Pretende dinamizar os valores do coletivo, engrandecer a missão, a visão e o sentimento de inclusão.

(3) **Vocação Mobilizadora** (fortemente associada aos eixos da circulação, coesão e do confronto) – Pretende envolver, motivar e agregar os colaboradores.

(4) **Vocação Representativa** (fortemente associada aos eixos da confronto e da coesão) – Pretende que cada um transmita uma mesma imagem para o exterior, sendo resultante de um processo de ajustamento entre colaborador e organização. (Henriet & Boneu, 1990)

Figura 1 – Os Eixos de Comunicação Interna  
(Baseado em Henriet & Boneu, 1990).



Conforme observado na sistematização das informações apresentadas na figura 1, muito embora os Eixos da Comunicação Interna atuem de forma não mutuamente exclusiva, direcionam-se para dimensões e contribuições diferentes. Cada um destes eixos obedece a princípios próprios, e traz contributos em específico para as organizações, na medida em que permite ativar as vocações da Comunicação Interna e materializar os seus principais objetivos (Camara, et al, 2007).

A questão da Comunicação Interna e dos seus contributos para processos de Mudança Organizacional é relevante. Num processo de Mudança Organizacional, há que acautelar diversas situações, nomeadamente, a informação aos colaboradores do que se irá passar a curto, médio ou a longo prazo. A Comunicação que existe na organização e que é colocada a circular em contextos de processo de mudança, é pois, fundamental. Quanto mais vantajosa for a Comunicação interpessoal (entre colegas, chefias, ou entre o chefe e o subordinado), grupal (dentro das secções, departamentos, grupos de projeto, etc.), intergrupal (entre departamentos, entre secções), e quanto mais envolver toda a Empresa, acompanhada de uma comunicação da Missão, Valores, Princípios Operativos, Padrões de Comportamento, mais facilmente a ação de pôr em comum resultante da partilha de significados se consolida, originando os quadros de referência que permitem aos sujeitos interpretar a sua ação e a dos outros na organização (Camara, et al, 2007).

#### 4. O CONTEÚDO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações deparam-se cada vez mais com um ambiente mais inovador, mais ativo, com necessidade de Visões e Missões claramente focadas no sentido de obter resultados e competitividade. A atualidade caracteriza-se por uma forte abertura e exposição a desafios a nível de mercado, trazendo a urgência de atuação eficaz no sentido da procura da diferenciação positiva nas relações concorrenciais (Robbins, 2002). Por esta ordem de razões, as economias atuais, impõem às empresas um comportamento e uma atitude proactiva, dinâmica e flexível, utilizando a promoção da Mudança Organizacional enquanto forma de manter uma dinâmica ajustada às exigências (Beninger, 2012).

Neste quadro, parece ser relevante apresentar um conjunto de fatores que influenciam a Mudança Organizacional, que são abundantemente referenciados pela literatura da especialidade: (1) de *carácter tecnológico* – Inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação; (2) de *teor económico* – ao nível dos equilíbrios e desequilíbrios de mercado e dos indicadores macroeconómicos; (3) de *teor sociocultural* – através de novos valores e atitudes face ao trabalho e ao que se considera ser o papel social das organizações na sociedade; (4) de *teor político* – através de níveis em que são tomadas as decisões que, direta ou indiretamente condicionam o exercício da atividade empresarial (Beninger, 2012).

Estes fatores podem pressionar as organizações a reagir ou a atuar proactivamente, o que pode provocar disfunções numa relação equilibrada entre organizações e pressões internas e externas ao seu funcionamento. Quando surge uma disfunção entre aquilo que a organização fornece e o que o mercado está a exigir, esta pode entrar numa zona de risco, devendo reconsiderar a sua forma de atuar, e se necessário, mudar para sobreviver. A mudança pode pois ser definida como a alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o intuito de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades de mercado (Camara, et al., 2007).

Dada a amplitude de fatores que são capazes de provocar tensão numa organização e conseqüentemente, pressão para a Mudança, parece ser relevante identificar os níveis de Mudança Organizacional onde é possível atuar: (a) *individual* – respeitante a intervenções aos membros da organização, isto é, intervenções diretas junto dos colaboradores (como por exemplo: satisfação); (b) *departamental* – relativo a intervenções nos setores que compõem a organização (como por exemplo: departamento específico); (c) *organizacional* – relativo à globalidade da organização holisticamente considerada; (d) *populações de organizações* – classes de organizações que partilham características (como por exemplo: organizações inovadoras).

Esta amplitude de níveis da Mudança Organizacional, pode ser caracterizada e analisada de forma a se compreender as reais exigências trazidas pela pressão para a Mudança, e de modo também, a posicionar as ações em termos de prática e processos de Mudança. Assim, podemos analisar a Mudança Organizacional conforme a sua profundidade, e ainda, segundo o facto de ser provocada pelo interior ou exterior (Porrás & Robertson, 1992):

1ª ordem – alterações que não põem em causa as premissas fundamentais do funcionamento da organização. Trata-se de alterações de curto alcance.

2ª ordem – alterações que colocam em causa o funcionamento da organização e são de alcance e profundidade grande.

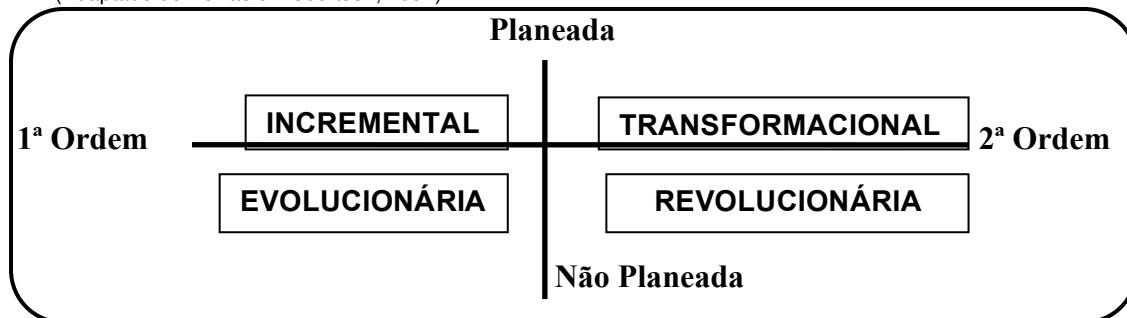
Planeada – estruturadamente desencadeada pelo interior da organização. Pressupõe estabilidade e previsibilidade nas condições em que a organização vai operar.



Não planeada – resulta das pressões para manter ou aumentar a competitividade, em função de alterações verificadas na envolvente.

O quadro 1, sistematiza essas possibilidades, fornecendo uma moldura de entendimento sobre a questão.

Quadro 1 - Tipos de Mudança Organizacional  
(Adaptado de Porras & Robertson, 1992)



Incremental - assenta numa dinâmica regular da Organização; no empenho da melhoria contínua da Organização. Na maioria das vezes este tipo de mudança ocorre a nível individual e departamental.

Transformacional – Assenta em mudanças que exigem alterações mais profundas no funcionamento da Organização; modificações nos processos de gestão. O nível de análise é tipicamente individual, departamental e organizacional.

Evolucionária – O desenvolvimento da Empresa implica a execução de mudanças impostas pelo exterior; necessidade de reconsiderar alguns processos de gestão para equivaler a necessidades; ter atenção às solicitações dos clientes, respondendo mais competitivamente.

Revolucionária – Modificação perspicaz e estratégica dos seus princípios atuantes; eclosão de mudanças gerais e profundas ao nível da estrutura e da estratégia; obrigação de sobrevivência e relação com o exterior (Cunha, M.P.; Rego, A.; Cunha, C.R., e Cardoso, C.C.,2007).

Complementarmente é importante destacar que, face às intensas pressões e em constante mutação que motivam as organizações a mudar, os tipos de Mudança não se excluem mutuamente. Assim, torna-se útil perspetivar a mudança de acordo com géneros, na medida em que são mais intactas as propriedades de mutabilidade dos diferentes tipos de mudança. Assim, as Mudanças Organizacionais podem assumir estilos distintos consoante o grau em que são mais ou menos planeadas, mais ou menos antecipatórias, mais ou menos proactivas. Identificam-se quatro géneros de mudança, (Cunha, et al, 2007), que estão ligados entre si:

(1) *A Mudança Organizacional Planeada* - está relacionada com a introdução de diferenças numa ou mais componentes da configuração organizacional, sejam elas as mais dinâmicas, como é o caso da estratégia, a estrutura e os sistemas, sendo mais ligeiras, como é o caso das pessoas, dos processos ou do objetivo.

(2) *A Mudança Estratégica* - visa uma alteração do posicionamento da organização face à envolvente. Pode também entender-se por mudança estratégica a que atinge a organização como um todo, ou que tem implicações profundas.

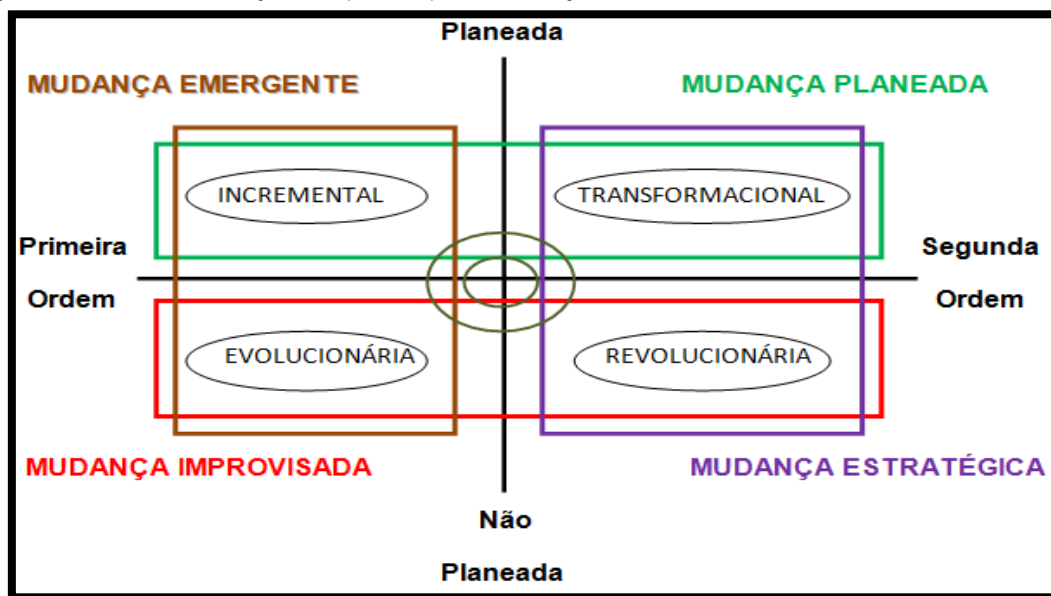


(3) *A Mudança Emergente* - caracteriza-se pelo facto de surgir em resposta a problemas concretos não antecipáveis. Consiste na realização de acomodações, adaptações e alterações que podem conduzir a uma mudança profunda mas não intencional (Weick, 2000). A mudança emergente tem lugar quando os atores organizacionais ajustam rotinas, quando lidam com contingências, quando resolvem problemas ou aproveitam oportunidades (Cunha, et al, 2007).

(4) *A Mudança Organizacional Improvisada* - representa uma forma particular de mudança emergente, embora se distinga desta pelo facto de resultar de decisões tomadas em tempo real, isto é não planeadas, e não vindas de decisões proactivas ou refletidas. A Improvisação envolve: ação deliberada e deslocada. Não se deve confundir improvisação, com irreflexão ou irracionalidade. Pelo contrário, em envolventes turbulentas, improvisar significa ter capacidade de moldar a organização ao seu meio envolvente em tempo real (Cunha, et al, 2007).

A figura 2 apresenta graficamente, a representação dos géneros de mudança acima mencionados, bem como os tipos de mudança que as mesmas agregam:

Figura 2 - Géneros de Mudança, Sobrepondo Tipos de Mudança



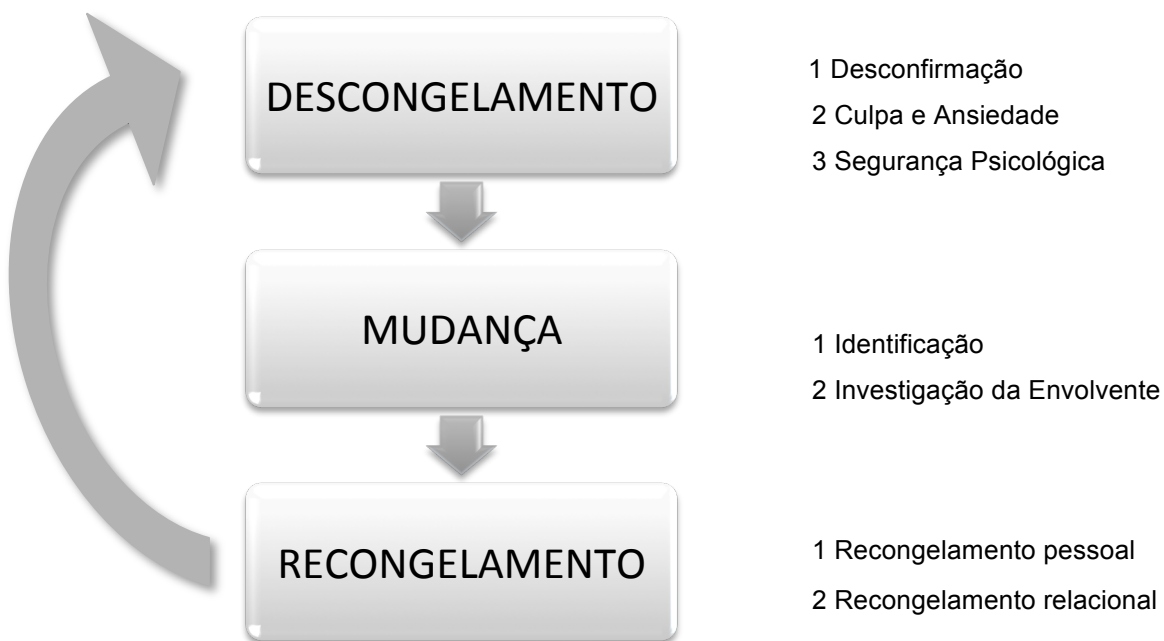
Quando se perspetivam todas as possibilidades de caracterização e de compreensão da Mudança nas Organizações, é importante reter que os mesmos acabam por ter imensa utilidade ao nível da prática e da ação. Assim, existem diversas propostas para a gestão de processos de mudança, no seguimento das diferentes exigências e considerações que merecem diferentes tipos ou géneros de mudança (Cunha, et al, 2007).

Talvez o modelo mais conhecido de apoio aos processos de Mudança Organizacional, seja o modelo de Kurt Lewin (1947). De acordo com este modelo, a Mudança foi instruída como um processo com três etapas, ordenadas por Descongelamento (estando relacionado com o facto de existirem alterações do estado de equilíbrio, também considerado status quo, onde velhas ideias e práticas eram enfraquecidas, abandonadas e desaprendidas), Mudança (relacionada com o desenvolvimento de novas respostas, novas ideias e práticas executadas e aprendidas), e finalmente

o Recongelamento (tido em conta como o estabilizador da mudança, onde novas ideias e práticas são associadas definitivamente ao comportamento).

Segundo Lewin (1947), para se alcançar sucesso numa mudança, era necessário analisar quais os elementos que são fundamentais para a sua implementação e tentar desenvolver esforços no sentido de aumentar os elementos favoráveis e reduzir os não favoráveis. Em cada uma das etapas há mecanismos ou processos que se reforçam.

Figura 3 – Adaptado de Modelo de Kurt Lewin (1947)



Na etapa do Descongelamento, encontram-se alocados três Mecanismos:

**Desconfirmação** – Na qual se denota a insatisfação das pessoas com a situação atual, perante um cenário de mudança, os esquemas de ação na organização deixam de ter significado.

**Culpa e Ansiedade** – Onde os insucessos com a situação atual suscitam sentimentos de culpa, o fosso entre a situação ideal e a presente é considerável, suscitando ansiedade.

**Segurança Psicológica** – o acreditar que se é capaz de mudar, através de novas ideias e novas práticas no sentido de serem desenvolvidas e aprendidas.

Na etapa da Mudança, encontram-se alocados dois Processos:

**Identificação** – Novos modelos de papel, com novas funções e novas exigências;

**Investigação da envoltente** – Procurar informação nova e aprender novos conceitos relevantes. Redefinir e modificar a situação vigente.

Na etapa do Recongelamento, encontram-se alocados dois Processos:

**Recongelamento Pessoal**: Verificação quanto aos novos comportamentos e atitudes, relativamente ao seu autoconceito, da mudança.

Recongelamento Relacional: novos padrões comportamentais e atitudinais, resultantes da mudança.

O modelo de Lewin permite guiar os gestores no sentido de um conjunto de fatores a ter em linha de consideração quando se planeia a atuação em mudança. Um processo de Mudança Organizacional requer um Planeamento, no sentido de precaver situações inesperadas. Quando se fala em Planeamento, implica considerá-lo como sendo um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, isto é, como um processo racional/lógico, que pressupõe estudos, diagnósticos, tomadas de decisão, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, entre outros. Evidentemente que, consoante as diferentes pressões que uma organização diagnostica e que molda a sua ação, há planeamentos de mudança que irão envolver recursos mais ou menos diversificados e mais ou menos abundantemente. Assim, segundo Kunch (2003), podemos falar em três grandes tipos de planeamento em mudança organizacional:

(1) Planeamento Estratégico: O seu lugar ocorre no topo da pirâmide organizacional. Responsável pelas grandes decisões estratégicas que envolvem as organizações como um todo. Tem por objetivo encontrar a melhor forma de promover ações estratégicas das organizações, tendo por base questões sociais e competitivas, no sentido em que a tomada de decisões no presente proporcione os resultados mais eficazes.

(2) Planeamento Tático: Atua numa dimensão mais limitada e no curto prazo. Restringe-se a certos setores, ou a áreas estabelecidas das organizações. É mais específico e pontual, procurando dar respostas às questões mais recentes, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. Serve de meio, ou instrumento para implementação do Plano Estratégico, mediante a correta utilização dos recursos disponíveis na obtenção dos objetivos propostos e previamente fixados.

(3) Planeamento Operacional: Responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos de todo o processo de planeamento, bem como das metodologias adotadas. Controlador de toda a execução de projetos, permitindo visualizar as ações futuras num contexto operacional em termos de hierarquia praticável.

Uma vez considerados estes conteúdos, quer sobre Comunicação Interna, quer sobre Mudança Organizacional, tomou-se por pertinente observar e questionar os contributos da Comunicação Interna junto de processos de Mudança Organizacionais. Procurar-se-á então, situar esses contributos no sentido do tipo de mudança em causa, bem como a sua profundidade, e utilidade da Comunicação Interna no processo de Mudança considerado (Kunch, 2003).

## **5. ESTUDO DE CASO: RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO INTERNA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **5.1. Método e Procedimento**

Uma vez considerado o principal problema de investigação que move o presente estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, assente no instrumento de entrevista. De modo a conduzir eficazmente a recolha de dados, seguiu-se um guião de entrevista preparado com conteúdos relacionados com a Comunicação Interna e Mudança Organizacional, e aplicado a um responsável por processos de mudança numa organização do sector da saúde da Zona Centro de Portugal.

A entrevista foi realizada durante o mês de Maio de 2013, tendo por objetivo o de obter informações sobre como foi planeada a mudança, tipo de precauções tomadas, de aspetos considerados, e o papel da Comunicação Interna enquanto facilitador do processo de Mudança.

## 5.2. Análise e Resultados

No que diz respeito à origem da Mudança Organizacional, a conclusão que se chega é a de que foi causada externamente, nomeadamente ao nível de alterações de legislação. Assim, em termos de nível de Mudança, foi ao nível das Populações. No que diz respeito à profundidade da Mudança, a mesma assume características de uma Mudança de 2ª ordem, dado o grau de profundidade que assumiu, nomeadamente, conduzindo a alterações de estrutura organizacional.

Perante o tipo de alterações em causa, constatou-se o que parece ser uma limitação ao nível da Comunicação Interna, já que parece não ter sido dada atenção suficiente a este aspeto. Este conteúdo parece bem patente na expressão: *“os colaboradores iam sabendo à medida que saíam indicações por parte da chefia...a divulgação de informação era generalista, e...pouco mais”*.

Um elemento também considerado prende-se com o facto de ter havido espaço para procedimentos de acompanhamento e de inclusão dos colaboradores, muito embora, por razões de realidades organizacionais com exigências funcionais de diversa ordem, os mesmos procedimentos poderão ter sido diferenciados. Uma realidade observada prende-se com o reconhecimento da relevância da Comunicação Interna para acompanhamento deste tipo de exigências: *“há muitas tarefas e poucos executantes, sendo a Comunicação Interna uma das vertentes que necessitaria de mais profissionais, para integrar os colaboradores recém-chegados, explicando todo este processo, de uma forma simples e perceptível...havendo um papel importante para as plataformas de informação, como a intranet”*.

A diversidade de processos e de alcance dos mesmos ao nível de exigências deve-se ao facto da mudança em causa ser bastante profunda, e com esforços bem patentes da organização em controlar o processo de mudança em causa, de modo planeado: *“foram efetuadas diligências no sentido de se tratar de uma Mudança Planeada, no entanto, dada a dimensão da Instituição e a profundidade da mudança, houve dificuldades em estruturar esta mudança”*. Adicionalmente, um facto que merece destaque prende-se com a importância dada à Comunicação interna, parecendo haver uma clara compreensão da importância da atuação na área, por permitir colmatar ausências de práticas que advêm da Gestão de Recursos Humanos, e com consequências muito benéficas para processos de mudança desta natureza, patente nas expressões: *faz-se Comunicação Interna através dos portais, da Mailing-list, do Boletim de Direção, e da divulgação de informação*”. Muito embora a utilização dos recursos da Comunicação Interna seja menos orientado para um circuito bi-direccional (bottom-up) a complementaridade de atuação com o Departamento de Gestão de Recursos Humanos parece ser muito clara: *“a Comunicação Interna rege-se de cima para baixo”*.... *“A Comunicação Interna é importantíssima. Só assim se eleva o conhecimento de uma forma que seja perceptível e que seja passível de esclarecimentos, todas as alterações procedimentais devem ser precedidas de boa Comunicação Interna”*.

Uma das áreas que parece igualmente relevante a realçar remete para a importância da Comunicação Interna para efeitos de controlo de resistência à Mudança. Uma das máximas que regem o desenvolvimento de processos de mudança prende-se com o facto da resistência à mudança ser proporcional ao alcance da mudança. Pelo facto deste processo de Mudança ser profundo,

parece ter trazido consequências adversas a este nível, bem patente nas afirmações de que se sentiram: *“muitos obstáculos... falando na instituição em si”*. Assim, facilmente se compreende o esforço em utilizar a Comunicação Interna com o intuito de controlar os efeitos nefastos da recusa em mudar. Práticas como *“envolver os colaboradores nas decisões tomadas, vertente de retorno, auscultando as pessoas relativamente ao sentimento das mesmas em evitar deturpações do que se passa. Dar transparência e veracidade perante aquilo que lhe é transmitido”*, são assim vistas como naturais e advindas da compreensão da relevância da Comunicação Interna neste ponto particular de gestão de processos de Mudança Organizacional.

## 6. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo essencial o de produzir uma reflexão sobre a importância da Comunicação Interna junto de processos de Mudança Organizacional. De forma a atender este propósito, tomou-se como relevante observar na prática, por via de um estudo de caso, a natureza da articulação no quadro dos benefícios, limitações e características dos contributos da Comunicação Interna junto da Mudança Organizacional.

O processo de mudança auscultado neste trabalho foi prolongado ao longo do tempo e aparentemente desgastante para os públicos internos. As informações analisadas ao longo do trabalho permitem concluir que esta se tratou de uma Mudança Planeada de 2ª Ordem, isto porque obedeceu a alterações que colocaram em causa o funcionamento da Organização tendo um alcance e uma profundidade grande. Permitem também concluir que se tratou de um processo Transformacional, onde sobressaíram problemas, sobretudo de Resistência e de confrontação com uma diversidade de meios para um mesmo objetivo.

O Processo de Mudança auscultado permite ser observado de acordo com o Modelo de Kurt Lewin. Neste modelo a Mudança foi instruída como um processo de três etapas, ordenadas por (1) Descongelamento: relacionado com o facto de existirem alterações do estado de equilíbrio, onde velhas ideias e práticas, foram perdendo valor, abandonadas e desaprendidas; (2) Mudança: relacionada com o desenvolvimento de novas respostas, novas ideias e práticas executadas e aprendidas; e finalmente o (3) Recongelamento: tido em conta como o estabilizador da mudança, onde novas ideias e práticas são associadas definitivamente ao comportamento. A pressão vinda do exterior, no sentido de aumentar a competitividade, desencadeou este tipo de mudança, o que motivou uma grande transformação na Organização, devido à conjuntura económica e às orientações políticas em concomitância.

Esta Mudança Estratégica teve em vista uma alteração no posicionamento da organização, tanto interna, como externa. Quanto à Comunicação Interna, conclui-se que caso a organização tivesse mais profissionais especializados na área, uma estrutura devidamente equilibrada, um forte investimento na elaboração de um plano de Comunicação Interna, redigido atempadamente e antecipando-se aos problemas inerentes a uma mudança profunda, simplificaria este processo. Seria um elemento relevante para simplificação de regras, normas e orientações, e faria mais facilmente a ‘ponte’ entre o Conselho de Administração da Empresa/Instituição, e os seus colaboradores.

Assim, parece ser relevante sistematizar a associação entre Comunicação Interna e Mudança Organizacional, de acordo com os seguintes critérios: (1) natureza da articulação; (2) benefícios da articulação; (3) limitações da articulação; (4) características globais da articulação.

No que concerne à natureza da articulação entre Comunicação Interna e Mudança Organizacional, há que ter em conta que num processo de mudança, implica haver um planeamento estratégico, que antecipe a própria Mudança. Caso isto não se verifique, ocorreremos numa situação de mudança improvisada, a qual originará dificuldades acrescidas ou pressões no sentido de manter ou aumentar a competitividade da organização em função de alterações verificadas na sua envolvente. Havendo falhas de comunicação, isto é, não havendo uma comunicação interna sustentada, fica desde logo comprometido o Processo de Mudança.

A Comunicação Interna tem um papel fundamental ao nível da divulgação de orientações ao seu público interno. A prioridade deste tipo de comunicação são as pessoas e a sua valorização como indivíduos e cidadãos. A importância da Comunicação Interna pode ser analisada do lado dos colaboradores e do lado das organizações, no sentido de atenuar algum foco de resistência à mudança. Na organização auscultada neste trabalho parece aconselhável haver um discurso proactivo e esclarecedor, no sentido de colmatar algumas reações menos positivas.

Em qualquer processo de Mudança Organizacional, é aconselhável um Planeamento abrangente, no sentido de precaver situações inesperadas. Quando se fala em Planeamento, implica considerá-lo como sendo um ato de inteligência, um modo de pensar sobre determinada situação ou realidade, isto é, como um processo racional/lógico, que pressupõe estudos, diagnósticos, tomadas de decisão, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, entre outros. Quando a Mudança não é planeada, ocorre-se num processo, moroso, que pode provocar resistência à própria mudança, limitando e atrasando todo o processo.

Em Processos de Mudança Organizacional, é sempre importante realçar a importância dos ativos humanos, ou seja, os colaboradores da organização. Como tal, a Comunicação Interna tem um papel fundamental numa atuação presente e próxima dos seus públicos internos. Não substituindo a Gestão de Recursos Humanos (pois são áreas distintas que se complementam), a Comunicação Interna é deveras importante, pois só assim se eleva o conhecimento de uma forma perceptível e passível de esclarecimento aos colaboradores. Assim, parece efetivamente importante realçar os benefícios da atuação conjugada e concertada de profissionais nas organizações que, embora portadores de perfis e propósitos profissionais distintos, acabam por contribuir para a maximização de benefícios junto dos colaboradores.

No quadro de processos de Mudança Organizacional, a articulação entre Comunicação Interna e Gestão de Recursos Humanos, parece ser especialmente interessante e útil, nomeadamente no que concerne aos aspetos da gestão e controlo da resistência à mudança. Concretamente, através da atuação concertada de profissionais de Recursos Humanos e de Comunicação Interna pode-se minimizar a resistência dos colaboradores em mudar formas de atuação já cristalizadas, ao favorecerem-se bons mecanismos de envolvimento e de comunicação ao serviço dos colaboradores. Estas práticas serão naturalmente engrandecidas se consideradas numa linha de atuação estratégica e planeada que antecipe a atuação concertada destas áreas, que não sendo antagónicas, são complementares na maximização de performance organização dependente dos colaboradores.

## BIBLIOGRAFIA

Beninguer, M. (2012). Capital Intelectual e Sustentabilidade. Acedido em 15 de Abril de 2013, de Scribd: <http://pt.scribd.com/doc/117509262/capital-intelectual-e-sustentabilidade-competitiva>.

- Camara, P. B.;Guerra, P.B.;Rodrigues, J.B. (2007).Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Ed. Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (1994). Recursos Humanos. São Paulo: Ed. Compacta, Atlas.
- Cunha, M.P.; Rego, A; Cunha, C.R. e Cardoso, C.C. (2007) - Manual de Gestão e Comportamento Organizacional: Ed. RH.
- Henriet B. & Boneu F. (1990), “Audit de la Communication Interne”. Paris: Les Editions de l’Organisation.
- Kunch, M. (2003). Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Sao Paulo: Summus Editorial.
- Lewin, K. (1947). Frontiers of Groups Dynamics, Human Resources.
- Porras, J. & Robertson, P.J. (1992). Organizational Development: Theory Proactive, Research, Handbook of Organizational Pyschology.
- Robbins, S.P. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo: Pretice Hall, 2002.
- Weick, K. (1999). Organizational Change and Development. Annual Revision Psychology.
- Villafâne, J. (1998). Imagem Positiva – Gestão Estratégica da Imagem das Empresas. Ed.Sílabo, Lda.
- Westphalen, M. H.(1989). “Le comunicator. Guide Operationnel por la Communication d’ Entreprise, Dunod, 1989”, pág. 49. Citado por Villaffâne (1998), em Imagem Positiva. Ed. Sílabo.