

**A Comunicação Estratégica  
no âmbito da Mudança Organizacional**

**Maria da Conceição Martins Mangorrinha**

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação realizada sob  
orientação científica do Professor Doutor Joel Hasse Ferreira**

**Março de 2012**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de Mestre em Ciências da Comunicação

*Dedicatória pessoal*

*Dedico esta Dissertação à minha filha Catarina que sempre me deu força para  
continuar e chegar até ao fim.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Prof. Doutor Joel Hasse Ferreira, a cordialidade com que sempre me recebeu, a forma como orientou a minha dissertação e pela liberdade de ação que me permitiu, juntamente com as suas recomendações, a concretização deste feito.

Agradeço, também,

À minha filha, por ter acreditado em mim e pelo apoio incondicional.

Aos meus pais, por toda a ajuda que foi fundamental para a realização desta dissertação.

Ao meu irmão, pelo incentivo ao longo dos meses.

Ao meu marido pela estabilidade emocional proporcionada no decorrer deste percurso.

A todos os amigos, colegas, conhecidos e entrevistados que foram determinantes para o desenvolvimento desta dissertação.

## **RESUMO**

### **A comunicação estratégica no âmbito da Mudança Organizacional**

**Maria da Conceição Martins Mangorrinha**

Esta dissertação tem como propósito demonstrar que a comunicação estratégica é um campo de estudo essencial à eficácia na gestão de processos de mudança nas organizações. Para responder a este objetivo a dissertação iniciará com a apresentação do problema que conduziu a este estudo, seguido do objetivo a alcançar. Esta dissertação será realizada em duas fases. Na primeira fase será feita uma revisão da literatura que ajudará a suportar a temática em causa - a comunicação estratégica no âmbito da mudança organizacional. Nesta fase serão apresentados os principais conceitos que ligam a mudança organizacional e comunicação estratégica, a variáveis que os influenciam direta ou indiretamente e vice-versa. Além disso, pretende-se investigar como a comunicação pode contribuir para implementar mudanças com maior eficácia identificando as várias áreas de atuação e barreiras. A segunda fase contempla um estudo qualitativo, através do qual, se pretende identificar os processos de mudança de três organizações. Nesta fase serão realizadas entrevistas para obter informações e assim permitir descrever a forma como foi gerido o processo de mudança ao nível da estratégia de comunicação. Após a análise das informações apuradas serão obtidas hipóteses mais específicas e aprofundadas sobre os motivos de sucesso ou insucesso e barreiras encontradas ao implementar processos de mudança nas organizações. Por último esta análise conduzirá a uma discussão em paralelo que contribuirá para nortear processos de melhoria e otimização no âmbito da resolução do problema em estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** organização, comunicação estratégica, mudança, rumores, cultura, clima, barreiras

## **ABSTRACT**

### **The strategic communication in the context of organizational change**

**Maria da Conceição Martins Mangorrinha**

This dissertation aims to demonstrate that strategic communication is a field of study essential to the effective management of change processes in organizations. To meet this purpose, this dissertation begins with the presentation of the problem that led to this study, followed by the objectives to be achieved. This dissertation comprises two phases. The first one, consists in a review of the literature that helped support the theme in question - the strategic communication in the context of organizational change. At this stage we will present the main concepts that connect organizational change and strategic communication and the variables that influence these concepts directly or indirectly, and vice versa. In addition, we intend to investigate how communication can help to implement changes more effectively identifying its various areas and barriers. The second phase comprises a qualitative study, through which we intended to identify the change processes in three organizations. In this phase we will conduct interviews to obtain information and thus enable us to describe the way the change process was managed in terms of communication strategy. After reviewing the information collected we will obtain more specific and detailed hypotheses about the reasons for success or failure and barriers encountered when implementing change processes in organizations. Finally this analysis will lead to a parallel discussion that will help to guide process improvement and optimization in the resolution of the problem under study.

**KEYWORDS:** organization, strategic communications, change, rumors, culture, climate, barriers

## **ÍNDICE**

Introdução .....	1
I. Formulação do problema .....	2
II. Objetivo do estudo .....	2
III. Estrutura conceptual .....	3
III. 1. Enquadramento teórico .....	3
III. 2. A Mudança Organizacional .....	4
III. 3. A influência da cultura organizacional num processo de MO.....	17
III. 4. Clima organizacional – variável antecedente ou consequente da MO? .....	30
III. 5. A comunicação como recurso estratégico para a gestão da MO .....	37
III. 5.1 – A importância da comunicação interna .....	41
III. 5.2 – O impacto dos rumores na mudança organizacional .....	48
IV. Metodologia.....	54
IV. 1. Técnicas de recolha de dados .....	54
IV. 2. Estruturação e seleção das perguntas.....	55
IV. 3. Caracterização da amostra.....	56
IV. 4. Técnica de análise dos dados .....	56
IV.5. Limitação dos métodos.....	56
V. Análise e discussão de resultados.....	57
Conclusão.....	60
Referências Bibliográficas .....	61
ANEXOS .....	68
Anexo 1 – Guião para as Entrevistas .....	i
Anexo 2 - Entrevistas .....	ii
Anexo 3 – Instrumento de avaliação da cultura organizacional.....	iii

# **A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

## **INTRODUÇÃO**

Vivemos numa era em que as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional são enormes, a estrutura rígida e hierarquizada de antigamente vai sendo substituída pelo trabalho em equipa, os processos de trabalho tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade díspar. Esta transformação vertiginosa que reina nas organizações exige-lhes, para além da capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e de mudança, i.e., as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações. Experiências de diversas organizações e literatura têm demonstrado que o sucesso destas mudanças depende, fundamentalmente, do modelo utilizado para a sua implementação. Assim, esta dissertação pretende apresentar algumas linhas condutoras que permitam, a organizações do tipo das analisadas, iniciar ou continuar, com iniciativas de melhoria nos processos sujeitos à mudança, através da comunicação estratégica. Será referida e demonstrada a importância da cultura, clima e liderança no âmbito das mudanças organizacionais. Procurar-se-á, também, ordenar, sintetizar e confrontar um conjunto de elementos, ao nível da comunicação estratégica, que permitam compreender a importância da comunicação interna, assim como conhecer as barreiras, nomeadamente, os rumores, que podem dificultar o processo de comunicação no âmbito de uma mudança organizacional, principalmente aquando da sua implementação. A comunicação estratégica, quando integrada, ajusta-se aos atos de conjugar e de coordenar um conjunto de atividades comunicativas em diferentes canais, com diferentes formulações e dirigidas a diferentes públicos. Estas atividades comunicativas, embora estejam subjugadas a uma necessidade, objetivo de comunicação e mensagem comuns, têm um curso de ação paralelo. Esta reflexão será um ponto de partida para outras investigações que permitam conhecer com maior profundidade o processo de construção no campo das ciências da comunicação nas organizações, em particular, os da comunicação estratégica.

## FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A mudança organizacional tem sido apresentada, frequentemente, como um dos problemas centrais da gestão contemporânea. Dadas as exigências do mercado e a forte concorrência, impõe-se a todos os sectores de atividade a necessidade de melhoria e inovação contínua. É neste contexto que vão crescendo, nas organizações, necessidades que estimulam a mudança. Por outro lado existe a consciência de que uma mudança, seja ela qual for, apresenta, normalmente, dificuldades e resistências uma vez que a aceitação da mesma não é, normalmente, interiorizada da mesma maneira por todos os recursos internos. Este tipo de “problemas” humanos, tornam-se barreiras que dificultam alcançar os resultados desejados e que permitam tornar a visão de uma mudança em algo positivo e com objetivos de interesse comum para toda a organização. Muitos autores defendem que as razões do fracasso de algumas ações de mudança devem-se às resistências, introduzindo custos e atrasos na concretização dos processos de mudança. Todo o trabalho é baseado na ideia de que para implementar com sucesso projetos de mudança, é necessário efetuar importantes alterações na forma de comunicar, gerir a informação e o conhecimento.

## OBJETIVO DO ESTUDO

Esta dissertação tem como propósito averiguar a capacidade e meios que as organizações têm para poderem promover ações de mudanças imprevistas ou estratégicas. Estas ações podem ter uma influência sobre a performance das organizações, na medida em que existem variáveis no ambiente interno e externo que podem influenciar um processo de mudança. Deste modo, serão testadas algumas hipóteses que visam relacionar algumas destas variáveis e com isto chegar a um modelo que sirva de referência para a melhoria contínua das organizações.

Mais especificamente, com este estudo pretende-se efetuar uma reflexão com base na preparação de mensagens e objetivos de comunicação que procuram, entre outros, mudar pareceres, influenciar opiniões e desenvolver novas competências e redesenho de processos à luz da comunicação estratégica.

## **ESTRUTURA CONCEPTUAL**

### **ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Na estrutura conceptual será feita uma revisão da literatura cruzando, sempre que oportuno, os temas com o objeto de estudo em concreto, i.e, a comunicação estratégica e mudança organizacional. Esta revisão encontra-se dividida em quatro grandes temas. Num primeiro desenvolve-se o da mudança organizacional, segundo e terceiro, aborda-se as temáticas de cultura e clima organizacional, e um quarto, analisa a comunicação como elemento fundamental e estratégico num processo de mudança.

A temática da mudança organizacional será desenvolvida abordando as seguintes questões (i) considerações sobre a mudança organizacional; (ii) tipos de mudança segundo a perspetiva de alguns autores; (iii) modelo de mudança organizacional; (iv) envolvente da mudança organizacional; (v) métodos de gestão da mudança organizacional; (vi) liderança no processo da mudança organizacional; (vii) implementação da mudança organizacional e resistência à mudança.

As temáticas da cultura e clima organizacional abordarão questões como (i) definição de cultura organizacional; (ii) níveis de cultura organizacional; (iii) tipos de cultura organizacional; (iv) identidade organizacional; (v) impacto da cultura organizacional num processo de mudança; (vi) distinção dos conceitos de clima e cultura organizacional; (vii) modelo teórico sobre clima organizacional; (viii) causas e consequências do clima organizacional; (ix) clima organizacional no âmbito de um processo de mudança organizacional.

A temática da comunicação como recurso estratégico para a gestão do processo de mudança organizacional, terá como desenvolvimento as seguintes questões (i) designação de comunicação organizacional; (ii) papel da comunicação nas organizações; (iii) a comunicação estratégica. No âmbito desta última temática houve a necessidade de desenvolver dois subtemas, o primeiro, a comunicação interna aborda as seguintes questões (i) a importância da comunicação interna; (ii) a comunicação interna como influência na cultura e clima organizacional; (iii) a comunicação como elemento estratégico aquando de uma mudança organizacional; (iv) os fluxos da comunicação interna; o segundo subtema, o impacto dos rumores na comunicação organizacional aborda as seguintes questões (i) definição de rumores; (ii) padrões de rumores; (iii) estudos sobre rumores; (iv) estratégias de combate dos rumores no âmbito da mudança organizacional.

## A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O significado de mudança é o “ato ou efeito de mudar, muda; deslocação; modificação; transformação; alteração, variação” (Costa, 1999:1128).

Na perspetiva do desenvolvimento organizacional a mudança representa, para Porras e Robertson (1992),

um conjunto de comportamentos baseado em teorias da ciência, valores, estratégias, e técnicas que visem a mudança planeada na definição do ambiente de trabalho organizacional com a finalidade de promover o desenvolvimento individual e melhorar o desempenho organizacional, através da alteração dos comportamentos dos membros da organização no trabalho (Porras e Robertson, 1992), (apud Weick e Quinn, 1999: 363).

Segundo Weick e Quinn (1999), a mudança pode ser planeada desde a sua evolução envolvendo o acúmulo de conhecimento através de processos de aprendizagem. Não é aleatório (em termos de ordem). Evolução envolve o uso de experiências passadas com adaptações destinadas a preparar-se para mudanças futuras. Esta combinação cria uma mudança através de pequenas mudanças que podem ter resultados inesperados, exigindo uma mudança adicional.

Schein (1996) afirma que só se compreende verdadeiramente um sistema quando se tenta alterar, i.e., quando lhe introduzimos mudanças<sup>1</sup>.

### *Tipos de mudança Organizacional*

Num nível mais geral a mudança tem a ver com o fenómeno tempo. Existem vários tipos de mudança, esta pode ser vista como profunda ou incremental, também designada por Weick e Quinn (1999) como mudança episódica ou contínua, de primeira ou segunda ordem, ou ainda como contínua ou descontínua de acordo com Nadler, et al. (1995). A mudança profunda é de tipo estratégico, representando uma

---

<sup>1</sup> cf. Colville, et al. (1993) afirma que só se conhece um determinado sistema depois de este ter sido mudado.

rutura com os padrões existentes. Sendo descontínua, encontra-se associada a mudanças de longo prazo conduzindo a uma mudança estratégica. A mudança incremental possui um carácter mais operacional encontrando-se relacionada com os sistemas, procedimentos, estruturas ou tecnologias que têm efeitos de curto prazo nas organizações onde são empreendidas, mas cujo impacto é de grande importância para o sucesso da organização. Orlikowski (1996) considera que os ajustamentos que as organizações efetuam no dia-a-dia com o objetivo de continuidade são a essência da mudança organizacional. Czarniawska e Joerges (1996) apresentam o conceito de mudança como algo que surge com situações que originam perdas, estas derivam em planos de mudança, que serão implementados e que irão conduzir a resultados mais ou menos esperados.

Dos vários tipos de mudança organizacional serão detalhados os conceitos defendidos por Weick e Quinn (1999) – mudança episódica e contínua.

### *Mudança Episódica*

Para Weick e Quinn (1999: 365-367), “a expressão mudança episódica é utilizada para agrupar as mudanças organizacionais que tendem a ser raras, descontínuas e intencionais”. Este tipo de mudança é classificada “episódica”, ou muitas vezes designada por mudança de segunda ordem, porque tende a surgir em períodos distintos, durante o qual as mudanças são precipitadas por fatores externos (e.g. as mudanças tecnológicas) ou fatores internos (e.g. mudança de pessoas chave) e tem uma preocupação com a adaptação a curto prazo ao invés da adaptação a longo prazo.

Trushman e Romanelli (1985) descreveram que a constante adaptação que certas organizações realizam, no âmbito deste tipo de mudança, acaba por conduzir a diminuições de eficácia aumentando a pressão para a mudança entrando assim num novo período de mudança. Por outras palavras, nas organizações que lidam bem com a mudança episódica (com uma grande iniciativa a cada cinco anos ou mais), encontra-se uma fraca capacidade para lidar com mudança contínua, porque a urgência tende a entrar em colapso depois de alguns sucessos.

De acordo com Kotter (2008:16-19), o primeiro passo para uma organização ter consciência da necessidade de uma mudança é criar uma verdadeira urgência e de compreender profundamente os seus opostos: a complacência e a falsa urgência. Complacência é “um sentimento de contentamento ou satisfação pessoal, especialmente quando combinada com um desconhecimento do perigo ou problema.” Assim podemos dizer que a complacência é um sentimento que uma pessoa tem sobre o seu próprio comportamento, sobre o que ela tem ou não de fazer. Este ponto também é extremamente importante, porque é possível ver os problemas e ainda ser complacente não sentindo que os problemas que exigem mudanças podem surgir das suas próprias ações (as pessoas complacentes raramente se veem como tal).

Por outro lado temos a inércia como um processo de extrema importância e a ter em conta para compreender a mudança episódica. Exemplo de um processo de inércia é a pesquisa de Miller (1993), que o descreve como uma consequência inesperada do sucesso de uma organização. Esta autora defende ainda que “as organizações bem-sucedidas descartam-se de práticas, pessoas e estruturas consideradas como periféricas para o sucesso e crescem mais desatentas aos sinais que sugerem a necessidade para mudar” (Miller, 1993, 1994), (cit por Weick e Quinn, 1999: 369). Pfeffer (1997) define inércia como a incapacidade que as organizações têm de mudar rapidamente acompanhando o ambiente envolvente. Esta incapacidade é atribuída à estrutura pesada, à mudança de primeira ordem, às rotinas, à cultura, à tecnologia, ao sucesso que a organização alcança na manutenção da identidade. À semelhança de Kotter (2008), Weick e Quinn (1999: 379), referiram que “a mudança episódica surge como resultado da inércia e incapacidade da organização para responder às alterações do ambiente externo de forma adequada”. Huber (1993) identifica para além da inércia, outras fontes que conduzem a mudanças episódicas: o ambiente/envolvente, a performance, as características de gestão de topo, a estrutura e a estratégia. Este autor defende que a mudança episódica pode surgir numa organização, como o resultado de um decréscimo do crescimento (período potencial de revolução) ou pelo aumento do crescimento.

## *Mudança Contínua*

O carácter distintivo da mudança contínua é a ideia de que pequenos ajustes contínuos podem-se aglomerar e criar uma mudança substancial. Estes ajustes contínuos permanecem como focos importantes de inovação que se podem revelar adequados para ambientes futuros. Para Orlikowski,

*A expressão mudança contínua é utilizada para agrupar mudanças organizacionais, mudanças que tendem a ser contínuas, evolutiva e cumulativas. A presunção comum é que a mudança é emergente, o que significa que ela é a realização de um novo padrão de organização, na ausência de intenções explícitas a priori (Orlikowski, 1996:65, cit por Weick e Quinn 1999: 375 – itálicos nossos).*

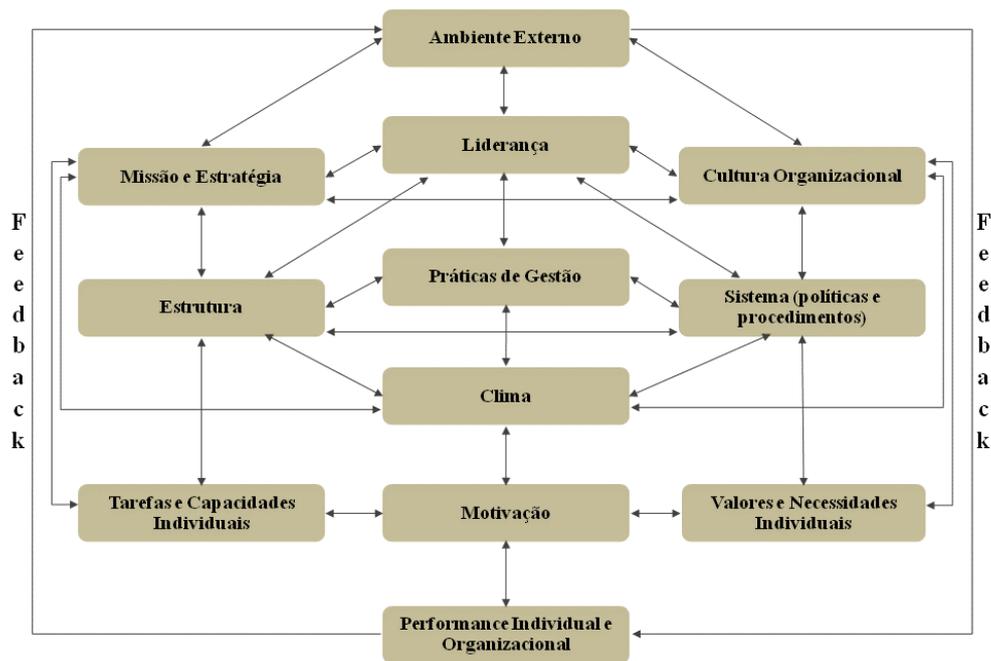
As dinâmicas associadas à mudança contínua são diferentes da episódica, tendo sempre em mente a certeza de que a mudança deve ser uma constante. Wheatley (1992) afirma que os processos de mudança contínua são construídos através de uma permanente redefinição das características dos trabalhos. As respostas para a resolução das várias situações do dia-a-dia são construídas no momento em que estas ocorrem, e não através da aplicação de respostas baseadas nas rotinas assimiladas.

Um novo e importante meio de reequilíbrio da mudança contínua tem a ver com uma lógica de atração que é a contrapartida da lógica de substituição na mudança episódica. Neste cenário Kotter (1996), (cit por Weick e Quinn (1999:380) coloca a questão, “(...) a mudança é algo que se gere ou algo que se lidera? Para gerir a mudança é dizer às pessoas o que fazer (uma lógica de substituição), mas para levar à mudança é mostrar às pessoas como é (a lógica da atração)”. É frequentemente discutido que grande parte dos gestores de topo assume que mudança é algo que alguém que tem autoridade faz a alguém que não têm autoridade. Esquecendo que para se implementar um processo de mudança com sucesso é necessário primeiro aplicar mudanças no próprio líder. Para levar a cabo uma lógica de atração, o líder primeiro deve efetuar mudanças profundas em si próprio. Quando estas mudanças ocorrerem, os líderes comportam-se de forma diferente perante aqueles que lhe reportam diretamente e despertam novos comportamentos nos que os seguem. Quando o modelo pessoal dos líderes muda é mais provável que a mudança organizacional ocorra, recorrendo a ferramentas como o diálogo e a identidade.

De acordo com Kotter (2008: xi), com a mudança episódica, o desafio de criar um senso de urgência suficiente vem em surtos ocasionais. Com a mudança contínua, a criação e manutenção de um senso de urgência suficiente é sempre uma necessidade. Estes dois tipos diferentes de mudança vão continuar a desafiar-nos mas, cada vez mais, acabamos por vivenciar uma mudança mais global, de episódica para contínua, com enormes implicações para a questão da urgência e desempenho. “(...) a mudança nunca começa porque nunca termina.” (Weick e Quinn, 1999:381). A mudança contínua é também construída em torno das ideias de aprendizagem e improvisação, i.e., a imagem da organização é construída através de variáveis que induzem grupos de pessoas a modificações contínuas nas formas de trabalho e de relacionamento. A improvisação ocorre quando a diferença entre o planejar e implementar é tão estreita que a composição converge com a execução. Este tipo de organizações caracteriza o processo de aprendizagem como a própria mudança. Ou seja, a mudança contínua é mais o resultado de um conjunto de capacidades e de conhecimento adquirido do que propriamente de uma ação específica. A mudança não é apenas uma substituição, mas sim o resultado do fortalecimento das capacidades existentes. Segundo Trice e Beyer (1993), este tipo de mudança organizacional encontra-se fortemente relacionado com o conceito de cultura organizacional na medida em que detém um conjunto de mudanças que juntas dão legitimidade às ações de não conformidade que melhoram a adaptação e encaixam o conhecimento resultante da adaptação em normas e valores.

### *Modelo de Mudança Organizacional*

Para melhor compreender o que se pretende abordar quando nos referimos a um processo de mudança organizacional será apresentado um modelo estudado e testado. O modelo defendido é um dos que ajudam na consciencialização dos fatores que podem conduzir a mudanças bem ou mal sucedidas. Burke e Litwin (1992) defendem um modelo que determina que a performance individual e organizacional expressa a forma como se relacionam as condições organizacionais e os seus efeitos resultantes.



**Figura 1 – Modelo de Mudança Organizacional**

Fonte: Adaptado de Burke e Litwin (1992:528)

O modelo representado na Figura 1 visa retratar as variáveis primárias que devem de ser consideradas quando se prevê a alteração de comportamento de uma organização, as interações mais importantes entre essas variáveis e como todas elas afetam a mudança. Todas as variáveis têm setas bidirecionais e revelam as ligações mais críticas que os autores tiveram em conta. A partir deste diagrama, os autores identificaram dois tipos de dinâmicas inerentes aos reforços de mudança bem-sucedidos: transformacional e transacional. A mudança transformacional é associada à liderança e é uma consequência das pressões dos ambientes internos e externos (missão e estratégia, liderança, cultura organizacional e performance individual e organizacional), enquanto a mudança transacional é mais da competência de gestão, i.e., encontramos fatores relacionados com as variáveis organizacionais que influenciam o clima de trabalho, controlando a motivação e a performance (estrutura, práticas de gestão, sistema, clima, motivação, tarefas e capacidades individuais, valores e necessidades individuais).

### *A envolvente da Mudança Organizacional*

Na sequência do modelo de Burke e Litwin (1992), podemos considerar, no âmbito de um processo de mudança, vários elementos que exercem pressão quer ao nível externo ou interno. Ao nível externo salientamos os seguintes: (i) os clientes que obrigam as organizações a conhecê-los bem para melhor potenciar novas oportunidades de negócio; (ii) os concorrentes visto que estes determinam a entrada de novos produtos e serviços no mercado, pela constante inovação, pelas oscilações de preços; (iii) os fornecedores pelo aumento ou diminuição da capacidade negocial; (iv) a tecnologia pelos métodos de trabalho através da criação de novos meios e ferramentas digitais. Ao nível interno consideram-se os seguintes: (i) o sistema técnico onde se incluem os procedimentos, regulamentos estruturais; (ii) o sistema social que influencia o clima organizacional e os grupos de pressão no interior da organização; (iii) o desempenho que é medido com base em indicadores, tais como, a qualidade do serviço prestado, quota de mercado e outras variáveis relacionadas com o sistema organizacional.

### *Métodos de gestão da Mudança Organizacional*

Kotter (2007), considera que grande parte das iniciativas de uma mudança importante, quer se destinem para aumentar a qualidade, melhorar a cultura, ou reverter a “espiral da morte” das organizações geram resultados pouco expectáveis, por isso é que muitas falham. Este autor assegura que muitos gestores não percebem que a mudança é um processo e não um acontecimento.

Existem vários mecanismos de gestão da mudança. Neste sentido serão referenciados alguns estudos de autores que determinam as várias fases de implementação dos processos de mudança.

Um dos métodos mais conhecidos da literatura é o de Lewin (1947) que conceptualizou a mudança como um processo com três fases, designadas por descongelamento (prende-se com as alterações do estado de equilíbrio, i.e., as velhas ideias e práticas são abandonadas), mudança (desenvolvimento de novas respostas, i.e., as novas ideias e práticas são aprendidas e interiorizadas) e recongelamento (estabilização da mudança, i.e., as novas ideias e práticas são incorporadas ao comportamento). O trabalho de

Schein (1996) sugere que quando se dá o descongelamento, e as pessoas estão motivadas para aprender, é rápida a assimilação das ideias. Segundo Lewin para se obter sucesso numa mudança é necessário analisar os elementos fundamentais para a sua implementação e tentar desenvolver esforços no sentido de aumentar os elementos favoráveis e reduzir os não favoráveis. Armenakis (1990) propôs dois modelos que complementam o modelo de Lewin (1947). O objetivo do primeiro é criar agilidade para a mudança de forma a minimizar a resistência. O segundo modelo tem por objetivo facilitar a adoção e a institucionalização da mudança desejada. O mecanismo de base dos dois modelos é transmitir a ideia que a mudança é conveniente. Pettigrew (1985), por sua vez, introduziu três tipos de variáveis para analisar as mudanças organizacionais (i) o contexto da mudança representa todos os fatores contextuais fora da organização e que podem afetar o processo de mudança; (ii) o conteúdo da mudança apresenta o que vai ser mudado, que pode ir de uma simples alteração de uma máquina até a uma mudança na estrutura organizacional e nos procedimentos; (iii) os processos relacionam-se maioritariamente com o estilo de liderança utilizada na mudança. Este autor construiu um quadro que é considerado uma referência no estudo da mudança nas organizações, pois para além de representar os aspetos de conteúdo da mudança, representa, também, as mudanças de gestão estratégica que são introduzidas, bem como a gestão dos seus processos. Nesta metodologia o contexto dá origem à questão “porque mudar?” e decorre de uma análise do contexto externo e interno, o conteúdo dá origem à questão “o que mudar” que se refere às áreas de mudança da organização (estratégia, estrutura, processos e pessoas), por fim o processo de mudança dá origem à questão “como mudar” que pode ser entendido como a metodologia ou processo utilizado para empreender as mudanças. Kotter (2007), por seu lado, desenvolveu a sua teoria através de oito etapas que dependem umas das outras: (i) estabelecer um sentido de urgência; (ii) orientação para coligações internas estratégicas; (iii) criar uma visão; (iv) comunicar a visão; (v) autorizar os outros a agir sobre a visão; (vi) planear e criar vitórias a curto prazo; (vii) consolidar melhorias e produzir mais mudanças; (viii) institucionalizar as novas abordagens. Os gestores pressionados para acelerar o processo de mudança tendem a saltar etapas, mas segundo o autor, os atalhos nunca funcionam.

Todos estes métodos podem ser um ponto de partida para a investigação dos fatores que são fundamentais para minimizar a resistência à mudança.

## *A liderança no processo da Mudança Organizacional*

No âmbito do comportamento organizacional, os estudos sobre este tema conduzem-nos a três elementos fundamentais - a influência, a motivação e a obtenção de resultados. Yukl (1998) define a liderança de uma forma complexa,

Liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (Yukl 1998:5).

De forma simplificada pode-se afirmar que liderança é o processo de influenciar e apoiar os colaboradores de uma organização, para que estes executem as suas tarefas de uma forma motivada para a obtenção de determinados objetivos. Nas organizações modernas os líderes já não “comandam” ou “dominam” os seus subordinados. Já não se aceitam diretivas sem as questionar. O papel do líder é, portanto, o de “dirigir”. Weick e Quinn (1999) defendem que é necessário que os gestores sejam capazes de analisar e assimilar os eventos que ocorrem dentro de uma organização de uma forma global. Segundo este autor a grande maioria das pessoas reage a situações problemáticas tendo por base estruturas de referência limitadas. Atualmente a diversidade de situações com que um gestor se depara, é imprescindível que o este apresente uma grande capacidade de desenvolver múltiplas interpretações sob pena de, não o fazendo, se tornar num líder sem eficácia.

Galpin (2000) considera que para liderar um processo de mudança com eficácia é necessário desenvolver capacidades baseadas no poder de relacionamento e não no poder da posição, ou seja, a liderança não é um atributo pessoal, mas sim um atributo relacional que pressupõe aceitação e reconhecimento dos colaboradores da organização. O poder da hierarquia não significa capacidade de influenciar; esta capacidade deriva do reconhecimento dos líderes por parte dos seus colaboradores. O mesmo autor enumera um conjunto de competências-chave, que um líder deve possuir para conduzir com sucesso um processo de mudança: (i) criatividade, sob a perspetiva pessoal, mas

abrangendo também a abertura para a criatividade dos outros, esta última é por vezes mais importante no desenvolvimento de um projeto de mudança do que a própria criatividade; (ii) orientação para a equipa, capacidade em demonstrar confiança que os seus colaboradores podem conduzir a mudança é fundamental, uma vez que nenhum processo de mudança pode ser levado a cabo unicamente pelo líder, este tem de ser apoiado; (iii) capacidades de escutar, transmitir a ideia que as opiniões dos seus colaboradores têm interesse e são analisadas como fator de grande importância para a mudança; (iv) aptidões de *coaching*, capacidade de saber orientar a equipa, esta é fundamental no processo de mudança; (v) responsabilidade, o líder deve participar ativamente no processo de mudança, uma vez que a sua participação impulsiona a organização para uma cultura de aprendizagem conduzindo inevitavelmente para o crescimento organizacional; (vi) saber reconhecer, i.e., reconhecer os esforços efetuados num processo de mudança garante que em casos futuros, os colaboradores estejam disponíveis e motivados para colaborar uma vez que o seu esforço é reconhecido pela gestão.

A liderança de um processo de mudança não pode ser delegada, o sucesso tem de ser assegurado pelas pessoas chave da organização, desde os gestores de topo até às chefias diretas. Estes devem liderar o processo de mudança com empenho e competência baseando os seus comportamentos na força de relacionamento e não na força da posição.

### *O desafio da implementação de uma mudança organizacional*

#### *- Resistência à mudança -*

Lidar com a mudança é algo complexo, que provoca reações específicas nas pessoas, reações essas que nem sempre são congruentes com os objetivos da mudança. Atualmente, para sobreviver As organizações, atualmente, não devem questionar se as mudanças são necessárias, mas sim, quando e como realizá-las para que os resultados sejam bem-sucedidos. O processo de mudança faz emergir forças de integração e desintegração que, se não forem neutralizadas, provocam resistências à mudança. Não é possível mudar uma pessoa se ela não quiser, ou não se dispuser a alterar algum tipo de

rotina. Na verdade, começa-se a provocar mudanças quando se consegue, de alguma forma, influenciar a percepção dos outros para necessidade de empreender tal mudança.

Quando a mudança ocorre, a organização e todos os seus colaboradores realizam ajustes para encontrarem um novo equilíbrio. Quando os colaboradores não são capazes de efetuar esses ajustes, a organização lança-se para um estado de desequilíbrio. Por outras palavras, os indivíduos, bem como as organizações, enfrentam muitas vezes a dificuldade de colocar em prática a implementação de uma mudança. Uma organização não é só constituída por gestores de topo nem só por gestores intermédios. Neste sentido, só quando todos os membros de uma organização estão alinhados e apoiam a sua estratégia de mudança é que a mesma se consegue distinguir com uma enorme e consistente capacidade de implementação. Um importante passo para atingir este objetivo consiste em ultrapassar os obstáculos organizacionais.

Uma grande fatia dos estudos aponta a resistência como o grande motivo de falha na implementação de mudanças organizacionais. Aparentemente a noção de resistência parece simples, todavia, é uma área complexa e envolve realidades culturais, económicas, políticas, sociais e psicológicas pelo que este tema será analisado numa perspectiva global.

A resistência à mudança surgiu como primeiras referências na literatura na década de 50 com Coch e French (1948). Estes autores explicam a resistência à mudança como o resultado de fatores emocionais, i.e., a existência de sentimentos de frustração entre os colaboradores conduziria a comportamentos indesejados. De acordo com Zaltman e Duncan (1977), a resistência à mudança surge naturalmente numa tentativa de manter o estado actual<sup>2</sup>. Para Van, et al. (2000) a resistência verifica-se quando a mudança (i) não é compreendida; (ii) é imposta; (iii) é incompatível com a envolvente existente; (iv) apresenta custos que não compensam os benefícios; (v) não apresenta processos bem definidos. Seguindo este conceito Pederit (2000) define a resistência à mudança como a conjunção de três estados: estado cognitivo, emocional e comportamental. Cada um destes estados permite entender às reacções dos colaboradores quando sujeitos a um processo de mudança.

---

<sup>2</sup> cf. Dent e Goldberg (1999), argumentam que os colaboradores de uma organização não estão contra a mudança, mas sim contra a perda de estatuto, salário ou outro tipo de regalias.

Segundo Kim e Mauborgne (2008:183), a implementação de uma mudança enfrenta quatro obstáculos: (i) o despertar dos colaboradores para a necessidade de uma mudança estratégica (é necessário romper com o *status quo* do “porquê mudar?”); (ii) os recursos limitados (quanto maior for uma mudança maior é a necessidade de recursos para a implementar, embora muitas das organizações reduzam os recursos em vez de os aumentarem); (iii) a motivação, i.e., como é que se motivam os intervenientes-chave para quebrar com o paradigma da mudança?; (iv) as políticas da organização. A organização, no final, precisa de criar uma cultura de confiança e de compromisso que faça com que todos se sintam motivados para a implementação, i.e., terá que apelar a ações importantes, como sejam, as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, como parte integrante dos valores da organização. Para que as organizações consigam ultrapassar os principais obstáculos organizacionais terão que colocar de lado o conhecimento adquirido relativo à forma como se operam as mudanças. Nesta sequência Kim e Mauborgne (2008:212) afirmam que,

Quando se pede às pessoas que saiam das suas zonas de conforto e mudem a forma como costumam trabalhar, instala-se alguma turbulência. Todos questionam sobre as verdadeiras razões que estão por detrás da mudança. Será que os gestores de topo estão a ser honestos quando dizem que uma mudança de rumo estratégico vai criar crescimento no futuro? Ou querem apenas tornar-nos redundantes, criando motivos para nos despedirem? Quanto mais afastados do topo estiverem os colaboradores de uma organização e quanto menos tiverem participado no processo de criação da estratégia, mais turbulência existirá (Kim e Mauborgne, 2008:212)

Um dos segredos inerentes ao processo de gestão da mudança é, portanto, o de saber como preservar um núcleo estável de identidade organizacional, que confira aos membros da organização uma plataforma de estabilidade no processo da mudança.

A mudança pode ser descrita, como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete as rotinas dos colaboradores e a sua forma de agir. Laabs (1996) defendeu uma regra, para as reações mais comuns a processos de mudança. A regra denominada por 20-50-30 indica que 20% dos colaboradores afetados pelas mudanças mostram-se recetivos e possivelmente apoiaram a mudança intensamente, 50% estarão neutros em relação às mudanças, podendo vir a tornar-se recetivos, e aproximadamente 30% estarão

reticentes, resistirão à mudança e possivelmente tentarão fazer tudo para que as mudanças não ocorram. O desafio para os gestores de um processo de mudança é transformar a parcela substancial dos 80% (neutros e resistentes) em apoiantes da mudança para que ela seja bem-sucedida.

Schein (1965) identifica cinco critérios para obter organização saudável, esta deve ser capaz de fazer o seguinte: (i) senso de mudança ambiental, (ii) obter informações para os lugares certos, (iii) digerir e utilizar informações, (iv) ajustar e transformar-se sem destruição; e (v) obter *feedback* sobre as consequências das transformações. No cerne desses critérios é a noção de adaptabilidade. Para o autor, organizações saudáveis são aquelas que podem identificar a necessidade de mudar e realizar as mudanças com sucesso.

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NUM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

É impossível mudar uma organização sem primeiro compreender a sua cultura.

A origem da palavra cultura deriva etimologicamente do latim *cultus* (o verbo *colere*). O verbo *colere* expõe vários significados: praticar, cuidar, honrar, ocupar-se de, respeitar, proteger e vigiar, i.e., a cultura precisa de ser cuidada e mantida por um determinado grupo para que possa sobreviver. O conceito de cultura<sup>3</sup> é, assim, usado para descrever todo um modo de vida, as formas de pensar, sentir e atuar, que são assimiladas por grupos de pessoas.

A cultura é adquirida, não é herdada, dado que não provém dos genes mas sim do ambiente social do indivíduo. A personalidade de um indivíduo constitui, assim, o seu conjunto único de programas mentais que não partilha com nenhum outro ser humano. No entanto, a personalidade está fundada em traços que são em parte herdados com código genético único, e em parte adquiridos. Neste sentido, o que cada um faz com os seus sentimentos, a forma como os exprime e como relaciona as suas observações, pode ser adquirido ou modificado através da influência da cultura, porque induz à programação coletiva, assim como através de experiências pessoais (Hofstede, 1991).

Hofstede foi um dos grandes antropólogos e cientistas sociais que trabalhou este tema, na teoria e na prática, encontrando propostas que pudessem contribuir para a concretização da eficiência organizacional. Mesmo defendendo a ideia de que não existe uma definição padrão de cultura organizacional, o autor a identifica-a como: holística, porque representa a soma das partes da organização; determinada historicamente, por refletir a história da organização; relacionada com os estudos de antropólogos, no que se refere aos rituais e aos símbolos; construída socialmente, uma vez que é criada e conservada por um grupo que representa a organização; suaves, devido à subtilidade como são percebidas as práticas organizacionais (Hofstede, 1991:210). Segundo este autor, a cultura é continuamente um fenómeno coletivo, visto ser, pelo menos em parte, compartilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social onde é adquirida.

---

<sup>3</sup> A palavra cultura surge sob a forma de substantivo que significa cultura dos campos, que em sentido figurado, pode referir-se a cultura do espírito, ao culto e a ações de honrar (Morgan, 1997: 120).

Hofstede (1991:19), define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria<sup>4</sup> de pessoas face a outro”, conseqüentemente, “cultura organizacional” poderá ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (Hofstede, 1991:210). O autor admite que o seu conceito de “programação mental coletiva” é semelhante ao conceito proposto por Pierre Bourdieu “*habitus*”: “Certas condições da existência produzem um “*habitus*”, um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um *habitus* (...) funciona como base para as práticas e imagens (...) que podem ser orquestradas coletivamente sem a necessidade de um maestro” (Bourdieu, 1980, *apud* Hofstede, 1991:19).

### *Níveis de Cultura*

Na figura abaixo estão representados os três níveis de programação mental.



**FIGURA 2 – Três níveis de programação mental humana**

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991:20)

<sup>4</sup> Entende-se por grupo um conjunto de pessoas em contacto entre si. Uma categoria consta de pessoas que, sem estarem necessariamente em contacto, têm algo em comum, e.g., todas as mulheres nascidas em 1991 (Hofstede, 1991).

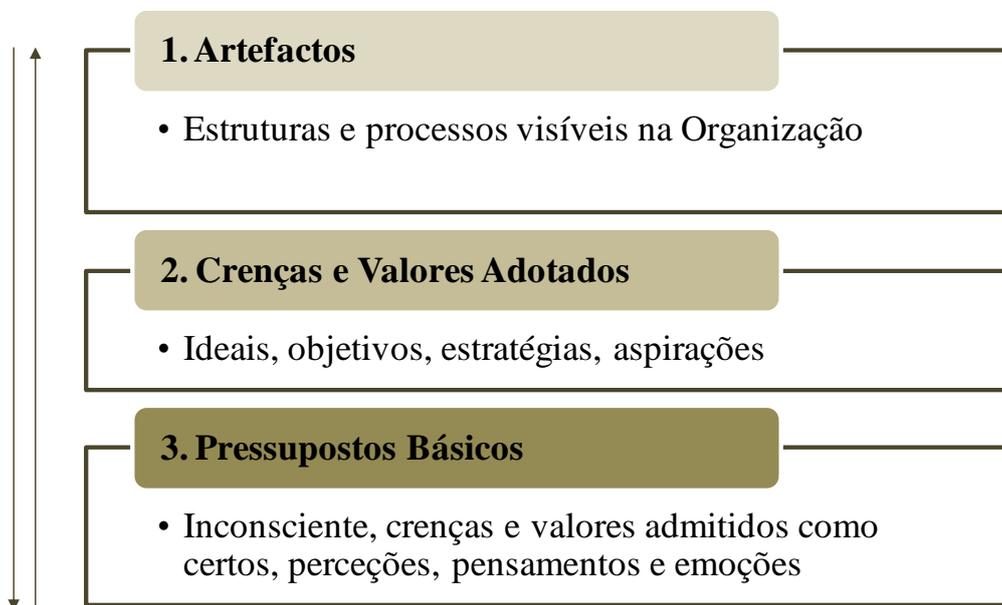
Na base da pirâmide está a “natureza humana”, que corresponde ao que é comum a todos os seres humanos, i.e, o que herdamos através dos genes. No topo está a “personalidade”, com as características únicas de um indivíduo, em parte herdadas (código genético único) e em parte adquiridas (influência da programação coletiva – cultura, assim como, de experiências pessoais). No centro temos a cultura, com seus valores, práticas e costumes apreendidos, específicos e representativos de uma comunidade. Neste contexto, Cunha et al. (2007a), consideram que “os indivíduos perfilham valores, premissas e crenças que não coincidem necessariamente com os perfilhados por outros membros da mesma organização; os grupos têm as suas próprias culturas, que não são necessariamente iguais às culturas de outros grupos da mesma organização; as organizações têm culturas peculiares, não necessariamente iguais às culturas de outras organizações; diferentes países/nações também se distinguem pela especificidade da sua cultura” (Cunha et al, 2007a: 636), pelo que, “a noção de que cultura organizacional é de natureza multidimensional”, i.e., individual, grupal, organizacional e nacional (Cunha et al, 2007b:329).

Edgar H. Schein, doutor em Psicologia Social, na Universidade de Harvard foi, também, um dos grandes estudiosos sobre cultura no âmbito das organizações. Para ele, o termo cultura representa “um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo enquanto resolvia os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (Schein, 2010: 18). Cunha et al, partilham os mesmos pressupostos: “A cultura pode ser equiparada, por analogia, à personalidade da organização, ou à cola que a todos une em torno de uma mesma missão” (Cunha et al, 2007a: 658). Schein sustenta que estes pressupostos básicos são difundidos através de um processo de sociabilização ou aculturação, sendo que, para ele existem dois grandes conjuntos de problemas que todos os grupos têm que enfrentar: (i) sobrevivência, crescimento e adaptação no seu ambiente; (ii) integração interna, que permite o funcionamento diário que irá refletir o contexto macro cultural em que o grupo existe e do qual são derivados os pressupostos básicos sobre a natureza de tempo e espaço, a natureza humana e as relações humanas (Schein, 2010:18). Nesta perspetiva, Schein propõe que, para uma análise adequada da cultura organizacional, esta seja dividida em três níveis: (i) o primeiro nível, os artefactos, corresponde aos fenómenos que alguém

vê, ouve e sente ao entrar em contacto com uma cultura não familiar. Pode-se exemplificar como artefactos a arquitetura de um ambiente físico, a sua linguagem, a tecnologia e os produtos, costumes, ações emocionais, mitos entre outros. O mais importante deste nível de cultura é que ele é facilmente observado, porém dificilmente decifrável. Desta forma, é necessário que o observador externo experimente a cultura observada através dos próximos níveis de cultura. A sociedade ou grupo social, no dia-a-dia, reflete e analisa os valores originais de alguém, verificando o sentido do que as coisas deveriam ou não ser; (ii) o segundo nível de cultura, denominado por crenças e valores adotados, que apenas passarão a ter validade após a sua confirmação por meio da experiência partilhada por um conjunto de indivíduos. Ainda assim, este processo corresponde às regras, princípios e normas conscientes de um grupo, no entanto, a partir do momento em que estes indivíduos passam a utilizar as crenças e os valores de maneira repetitiva, os mesmos são tidos como certos, tornando-se uma realidade; (iii) o terceiro e último nível, chamado pressupostos básicos, está diretamente relacionado com os elementos culturais, i.e., determinam o comportamento, percepção, pensamento e sentimento (e.g., as atividades humanas; a natureza da verdade e de como ela é descoberta; a forma correta do indivíduo e do grupo se relacionarem reciprocamente; a importância de trabalho, da família e do autodesenvolvimento). Para o autor os pressupostos básicos são a “essência” da cultura que, só depois de ser compreendida, se pode facilmente compreender os outros níveis mais superficiais e lidar adequadamente com eles (Schein, 2010: 23-33).

Ao usar o modelo de Schein, os líderes serão capazes de entender os elementos culturais, e de analisar a relação entre suposições enraizadas e práticas comuns dentro da organização. Da mesma forma, os líderes podem tentar mudar os pressupostos básicos de uma determinada cultura para melhorar a eficácia da organização. Neste caso, será visto como um processo de mudança cultural, onde os pressupostos básicos podem ser alterados para adequar os valores adotados e artefactos de uma organização. Por outras palavras, a mudança cultural pode ser necessária quando o ambiente de uma organização sofre mudanças, i.e., competição ou novos regulamentos podem exigir uma nova cultura organizacional, em que um novo conjunto de valores organizacionais pode ser necessário. Assim, os pressupostos podem ter de ser alterados, de modo a que a organização possa sobreviver e desenvolver-se, e para que os valores perseguidos pelos líderes das organizações sejam aceites pelos membros da cultura.

Na figura abaixo estão representados os três níveis de cultura, segundo Schein.



**FIGURA 3 – Os três níveis de cultura**

Fonte: Adaptado de Schein (2010:24)

Autores como Trice e Beyer (1993) incluem no conceito de cultura aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais. Nesse estudo distinguem dois aspectos da cultura organizacional: a essência – conjuntos de valores, crenças e normas; e as manifestações observáveis – conjunto de símbolos, linguagens narrativas e práticas.

De acordo com Hatch (1997), a relação entre valores e crenças é interativa. De um lado, as crenças sustentam os valores, à medida que aquilo que as pessoas assumem como verdadeiro influencia o que valorizam. De outro, os valores podem dar origem a crenças na própria medida em que, reafirmados consistentemente em comportamentos bem-sucedidos, passam a ser incorporados gradualmente como verdade, passando à categoria de pressupostos subjacentes. Os membros de determinada cultura adotam valores e ajustam-se às normas porque as suas crenças alimentam esses valores e normas que, por sua vez, estimulam certas atividades e oferecem condições para a produção e a valorização de artefactos. Os artefactos culturais são, em última instância, extensões ou expressões dos elementos essenciais da cultura.

Como foi exposto anteriormente, a cultura tem vindo a ser concebida como um fator que fomenta a identificação dos indivíduos com a organização, potenciando o sentimento de pertença. Os anos de 1980 foram, claramente, a “década de afirmação da cultura organizacional” (Cunha et al, 2007b: 325), quer ao nível do trabalho de investigação, quer sobretudo ao nível das práticas de gestão e, embora relevantes, as diferenças culturais não justificam, por si só, o sucesso ou insucesso de determinado modelo de gestão; antes, a tónica deve ser colocada nas raízes históricas e sociológicas dos modelos organizacionais (Cunha et al, 2007a:635).

De acordo com esta última ideia, Morgan (1997) traça detalhadamente a chamada metáfora cultural. Além de dizer que a cultura “delineia o carácter da organização”, defende que é necessário descobrir desde os aspetos mais simples até os mais vividos no processo da construção de uma realidade para compreender a cultura de uma organização. O estudo metafórico não coloca a cultura como algo pertencente à organização, i.e., a cultura é a organização e vice-versa. Cameron e Quinn (2011), por sua vez, apesar de reconhecerem na cultura elementos de diferenciação e fragmentação, consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas, de forma a superar a fragmentação e a ambiguidade característicos do ambiente externo, conduzindo a organização para o sucesso. A cultura é tratada por estes autores como uma possível vantagem competitiva das organizações à medida que representa um conjunto de perceções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e integradas, portanto, comuns. Entendem a cultura como sendo algo gerido, logo, passível de ser modificada. Isto pode ocorrer no momento em que se percebe que as soluções conhecidas já não funcionam para resolver os problemas (os resultados já não são alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas exigências do ambiente interno ou externo (Schein, 2010).

## *Tipos de Cultura Organizacional*

Existem pesquisas que procuram estabelecer perfis culturais das organizações como forma de classificar e entender as características da cultura das organizações tais como a de Cameron e Quinn (2011), que propõem a utilização de instrumentos para o diagnóstico, interpretação e implementação dos processos de mudança<sup>5</sup>.

Cameron e Quinn (2011), desenvolveram uma estrutura teórica tendo em vista o diagnóstico e a mudança da cultura organizacional, baseado no que denominam de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*). Este modelo foi elaborado a partir de pesquisa empírica, de forma a garantir um alto grau de congruência com os esquemas mediante os quais as pessoas nas organizações organizam as formas pelas quais pensam, os seus valores, premissas, e a forma como processam as informações. Partindo de 39 indicadores de efetividade organizacional, inicialmente, este modelo descreve constrangimentos organizacionais, analisando as tensões existentes no ambiente organizacional. Assim, a análise estatística dos dados permitiu identificar duas grandes dimensões e quatro *clusters*. A primeira dimensão diferenciou critérios de efetividade contrapondo flexibilidade e dinamismo de um lado, estabilidade, ordem e controlo de outro, i.e. algumas organizações são eficazes porque mudam e inovam, enquanto outras não conseguem por se manterem tradicionais, previsíveis e mecanicistas. A segunda dimensão relacionou a orientação interna, segundo a qual a efetividade organizacional é dada em função de características internas aprazíveis, obtida mediante a integração e unidade dos membros da organização, em oposição à orientação externa, focalizada na diferenciação e na competição com as outras organizações. Para os autores, a interação destas dimensões originaram quatro quadrantes que definem quatro tipos ou perfis de cultura organizacional que identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes numa organização, sendo descritos da seguinte forma: (i) hierarquia é o tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada a longo prazo com a estabilidade,

---

<sup>5</sup> Para avaliar a cultura organizacional, estes autores utilizaram o instrumento *OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument*, que tem vindo a ser utilizado em vários estudos, tendo sido plenamente aceite, em função de ter sido exaustivamente testado e aperfeiçoado ao longo de pesquisas em mais de 1000 organizações dos Estados Unidos. Os resultados da aplicação deste instrumento permitem perceber a diferença entre a cultura desejada e a que realmente existe na organização (Cameron e Quinn, 2011). (ver anexo III)

previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis e integrados. A liderança tem o papel de coordenação e organização; (ii) clã, apresenta características de maior flexibilidade. Com foco interno, este tipo de cultura valoriza as equipas de trabalho partindo do pressuposto que esta é a melhor forma de se obterem resultados. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano e a tarefa da liderança facilita a participação, responsabilidade e lealdade; (iii) mercado, este tipo de cultura possui orientação externa e as organizações estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. Os líderes encontram-se voltados para a consecução de objetivos traduzidos em lucros; (iv) adhocracia, onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada para o risco.

Nesta sequência, Schein (1984) defende a existência de dois tipos de organizações muito diferentes: organização A, onde existem paisagens de escritório aberto, poucas portas fechadas, argumento e conversas intensas e um ar geral de informalidade; e a organização B, onde há um silêncio no ar, um escritório com portas fechadas, nada é feito sem ser planeado por reunião e onde um ar de formalidade permeia tudo (Schein, 1984 apud Handy, 1993:183).

A cultura organizacional é hoje entendida como um instrumento de gestão utilizado por organizações das mais variadas características e dimensões. Além de todos os aspetos já referidos, Hofstede destaca um outro ponto no estudo da cultura organizacional que representa a dificuldade de mudança, já que as culturas organizacionais são afetadas por elementos da cultura nacional. Quando é dado enfoque às multinacionais, é observado que a cultura do país de origem é transportada para as suas filiais localizadas noutros países, algumas vezes, com características muito distintas. Este facto pode ocasionar um choque entre a cultura “importada” da organização e a cultura dos trabalhadores locais (Hofstede, 1991). Neste contexto, torna-se interessante refletir sobre as perspetivas avançadas por Schein. A tarefa do líder de uma organização madura é integrar uma organização altamente diferenciada e melhorar os elementos culturais em conformidade com o ambiente, mudando aqueles

que se revelarem inadequados. Isto envolve o “desaprender” das velhas formas de pensar, um processo que é geralmente visto como ameaçador e que gera muita resistência. O principal mecanismo torna-se a mudança planeada e gerida, que requer líderes e grupos de mudança a operar como estruturas paralelas. Se a mudança for bem-sucedida, então estão lançadas as sementes de uma nova cultura – mas somente depois da nova forma de pensar obter sucessos repetidos é que ela se torna uma cultura de direito próprio (Schein, 2009).

Assim, podemos afirmar que a gestão dos processos organizacionais deve ser conduzida por meio da cultura e da comunicação. Através do processo de investigação da cultura de uma organização, são reconhecidos os agentes da identidade organizacional. Embora existam algumas diferenças na abordagem do conceito de cultura organizacional, do “ter” ou “ser” cultura, não restam dúvidas que ela cria uma identidade, uma referência para os sujeitos. Reforçando o princípio de Morgan (1997), para quem, a cultura organizacional pode ser concebida como um processo de construção da realidade que possibilita aos sujeitos compreenderem determinados factos, de uma forma única de outros sujeitos, e desta forma, ajudá-los a interpretar o quotidiano da organização.

### *Identidade Organizacional*

Ao mesmo tempo que os valores e as crenças podem expressar-se por meio de artefactos, estes, por sua vez, são utilizados para incutir novos valores e crenças ou para reforçar os já existentes. É desta forma que os artefactos e as normas são usados pelos membros de uma cultura para expressar a sua identidade.

A identidade organizacional pode resultar da sua imagem externa, i.e., da forma pela qual a organização é percebida por aqueles com quem ela interage, e.g., clientes e fornecedores, assim como pode decorrer, também, da auto percepção ou da autoimagem, i.e., da maneira como os membros internos, especialmente os gestores a percebem de forma partilhada. Pode, portanto, representar o propósito da sua existência resultante da definição da razão de ser, dos objetivos ou missão da organização.

O conceito de identidade organizacional proposto por Albert e Whetten (1985), compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas

crenças compartilhadas pelos seus membros. "O critério de centralidade aponta as características vistas como a essência da organização. O critério de distinção aponta os elementos que distinguiriam uma organização das outras com as quais poderia ser comparada. O critério de continuidade temporal ressalta as características estáveis no tempo" (Albert e Whetten, 1985:265). Os autores afirmam que esses três critérios atendem às condições de necessidade e de suficiência para definir identidade organizacional como conceito científico. O critério que pretende estabelecer o carácter distintivo da identidade, embora não possa ser, do ponto de vista de Albert e Whetten (1985), uma propriedade mensurável, pode ser traduzido de diversas maneiras, tais como objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura específica.

Elsbach (1994) apresenta o ponto de vista de que é necessário distinguir entre dois tipos de percepção da identidade organizacional: (i) a identidade organizacional percebida pelos seus membros (aquilo que eles creem serem os seus atributos centrais, distintivos e duradouros); (ii) a sua identidade externa construída (aquilo que eles, os membros, pensam que aqueles que não pertencem à organização creem serem esses atributos centrais, distintivos e duradouros). Os dois tipos de percepção estão relacionados com representações cognitivas mantidas pelos indivíduos, membros e não-membros da organização. Esta visão sugere alguns fatores que poderiam estar relacionados com o aumento da identificação organizacional. Primeiro, a distinção dos valores e das práticas da organização, em comparação com os de outras, seria um importante fator que proporciona um entendimento de identidade única e singular. Segundo, a identificação organizacional ressaltaria a não-inclusão do indivíduo noutros grupos, sublinhando a homogeneidade dos que se sentem participantes e a separação ou afastamento em relação aos não-semelhantes.

Deste modo, a identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (status) e as comparações relevantes com outras organizações. Há vários elementos que vêm sendo usados para explicar que as organizações possuem identidades coletivas, resultantes das crenças que os seus participantes partilham do que seja central, distintivo e duradouro para cada uma delas. Estas organizações articulam um conjunto de expressões culturais, tais como

símbolos e rituais e histórias, que traduzem, comunicam e codificam padrões organizacionais partilhados de atitudes e comportamentos (Allaire e Firsirotu, 1984).

A identidade também pode tornar-se mais saliente, quando os seus membros observam o aparecimento de inconsistência entre ela e as estratégias da organização ou quando as ações individuais de seus membros contradizem a identidade ou a imagem da organização (Alvesson, 1994). Quando isto ocorre, as ações individuais ou coletivas interrompem o curso normal de funcionamento organizacional, levando os seus membros a questionarem-se sobre a finalidade e a natureza das suas atividades. Constituem, portanto, momentos de revisão, aprofundamento e ampliação da consciência em relação ao que os membros acreditam definir a “sua” organização. Também e, possivelmente, são momentos para rever a magnitude da conexão que mantêm, individual e coletivamente, com a organização.

É inquestionável que as organizações influenciam o comportamento individual dos seus membros mas será que os estes também influenciam o comportamento das organizações? Alguns teóricos enfatizam a importância das forças de socialização de uma organização sobre o indivíduo, preferindo concentrar-se no modo como cultura organizacional, clima, normas ou estruturas que moldam o comportamento individual. No entanto, não só os indivíduos escolhem as organizações (de acordo com as suas características, valores e preferências), como também podem alterá-las para torná-las mais habitáveis e confortáveis atendendo, assim, às suas necessidades e aspirações.

### *O impacto da cultura organizacional num processo de Mudança*

Como em todas as organizações existem problemas estruturais e humanos e as pessoas implicadas resistem ou não em função da sua programação mental, que lhes fornece, entre outras coisas, a ideia do que deve ser uma organização. Para conseguir obter uma estratégia adequada, aquando de uma mudança, deve-se considerar a cultura existente para antecipar como o processo em si deve ser nivelado e como certas práticas serão interpretadas pela maioria das pessoas na organização. Mais do que isto, as reações durante o processo de mudança devem ser monitoradas por duas razões: (i) para se aprender mais sobre a cultura em si, uma vez que a visão sobre várias premissas

culturais<sup>6</sup> só se torna aparente quando o processo de mudança está em curso; (ii) para se reconhecer como as mudanças serão interpretadas na organização.

Schein (1990) observou vários aspectos organizacionais que determinam a forma de como os problemas são resolvidos: uma linguagem e categorias conceituais comuns; consenso sobre os limites de grupo e critérios de inclusão e exclusão, critérios para a atribuição de poder e status; critérios para intimidade e amizade, e critérios para a atribuição de recompensas e punições. Neste sentido, pode-se esperar comportamentos que distinguem substancialmente as organizações.

Segundo Schein (2010), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, i.e., quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser a sua compatibilidade com a cultura da organização.

A cultura organizacional está relacionada com o contexto organizacional encontrando-se em constante reformulação e aperfeiçoamento, uma vez que o contexto de uma organização está sempre em mudança. Desta forma, a cultura vai-se adaptando às alterações no meio ambiente da organização e aos vários problemas internos, daí que cada organização tenha o seu contexto e por dedução a sua própria cultura.

Se na estratégia de uma organização estiver prevista uma mudança é fundamental saber como lidar com a cultura organizacional. As grandes organizações têm, normalmente, uma forte cultura organizacional, sendo necessário definir o tipo de ação sobre esta cultura, i.e., se ignorá-la; geri-la; ou mudá-la. A necessidade de mudança organizacional é uma tarefa difícil mas possível. Para isso é necessário que a cultura seja diagnosticada e analisada (definir quais os elementos da cultura importantes para o sucesso e sobrevivência da organização) e a estratégia de mudança seja clara e adaptada em função da sua cultura organizacional. No entanto, um processo de mudança organizacional só terá sucesso através do envolvimento e empenho do topo da organização no processo de mudança. Por este motivo a cultura organizacional e a liderança são apresentados como elementos fundamentais num contexto de mudança. E como refere Schein (1996), a liderança e a cultura fazem parte de um mesmo processo, pelo que devem estar juntas.

---

<sup>6</sup> Estas premissas são influenciadas pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes e permanecendo por anos, mesmo depois de eles terem deixado a organização (Schein 1990).

A gestão da cultura organizacional é fundamental num processo de mudança. Galpin (2000), refere que a função primordial da gestão da cultura, durante o processo de mudança, é a de implementar e apoiar as mudanças. Demasiadas vezes os gestores procuram forçar a implementação das mudanças porque não compreendem como as podem tornar importantes para os seus colaboradores.

Na implementação de uma mudança organizacional o aspeto mais complexo a gerir é a cultura organizacional. No entanto, as organizações tendem a seguir o caminho mais fácil que é ignorar a cultura, e focalizam-se nos aspetos mais operacionais da mudança. A ação deve ser contrária, devendo-se partir de aspetos culturais definindo planos de ação que por sua vez devem ser acompanhados ao longo do processo de mudança, i.e., antes e depois da implementação da mudança, só assim poderá ser garantida uma sustentabilidade duradoura da mudança introduzida.

A falta de uma cultura de aprendizagem dificulta a introdução de mudança, na perspetiva contínua deste conceito. Tal como nos refere Colville (1993), a cultura é um elemento fundamental na mudança uma vez que é vista como uma parte do conhecimento que condiciona o que as pessoas fazem.

## CLIMA ORGANIZACIONAL – VARIÁVEL ANTECEDENTE OU CONSEQUENTE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL?

O desenvolvimento de definições para o conhecimento do clima de uma organização depende diretamente da estrutura organizacional e das características culturais mais relevantes que impactam diretamente as percepções dos colaboradores e que constituem, conseqüentemente, o clima da organização.

O primeiro momento de investigação do clima organizacional foi notoriamente marcado pela percepção da importância do ambiente e dos seus elementos que funcionam como uma espécie de "atmosfera" que favorece a modificação dos comportamentos dos membros de uma organização. Para um membro organizacional, o clima corresponde a um conjunto de atitudes e expectativas que descrevem a organização em termos de características estáticas, como grau de autonomia concedido, e de resultados comportamentais (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970). Para esta abordagem, enquanto os elementos críticos do clima organizacional advêm de percepções individuais da organização que, por sua vez, guiam os comportamentos dos colaboradores, o clima por si só é visto como uma variável situacional, associada a aspetos como autonomia individual, orientação para recompensas e suporte organizacional. O clima organizacional é visto, assim, como um processo psicológico determinado pela situação, sendo as suas variáveis consideradas como fatores tanto causadores como moderadores das atitudes e do desempenho do colaborador.

A década de 60 favoreceu igualmente o desenvolvimento da abordagem da medição de atributos individuais. Largamente baseada nos estudos de Schneider (Schneider & Bartlett, 1968, 1970; Schneider, 1972, 1973; Schneider & Hall, 1972), tal abordagem considera o clima organizacional como um conjunto de percepções sintéticas ou globais construídas pelos indivíduos acerca do ambiente organizacional.

Tagiuri e Litwin (1968), identificaram o clima organizacional como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, em que: (a) é experimentada pelos seus membros, (b) influencia os seus comportamentos e (c) pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características (ou atributos) da organização. Aproximando o conceito de clima a uma noção de responsabilidade para influenciar os comportamentos dos membros da organização,

Tagiuri e Litwin justificam que, para se conhecer o clima organizacional é necessário avaliar um conjunto de características organizacionais, que passam pelo conhecimento da estrutura organizacional e pela forma como os indivíduos a percebem no dia-a-dia.

A percepção sobre o clima é, então, formada com base na interação entre características pessoais e organizacionais, sendo constituída por valores situacionais específicos relacionados aos aspetos da organização que são mais significativos para os sujeitos. Mais especificamente, o clima organizacional é definido como as percepções partilhadas das diversas políticas, procedimentos e práticas que ocorrem tanto formal como informalmente dentro de uma organização (Reichers & Schneider, 1990).

### *Distinção dos conceitos de clima e cultura organizacional*

Segundo Denison (1996), enquanto cultura se refere a identidade, valores, crenças, etc., historicamente construídas na interação entre indivíduos, grupos, tanto na organização como na sociedade, clima refere-se a algo temporário, que pode ser controlado, limitado por aspetos ambientais. Para Ashkanasy et al. (2011) as distinções entre clima e cultura refletem diferentes tipos de ontologia e abordagens epistemológicas que, de um modo geral, definem o clima como configurações de atitudes e percepções dos membros organizacionais sendo que, em combinação, refletem uma parte substancial do contexto em que eles estão inseridos.

Partindo dos mesmos pressupostos de Ashkanasy, para Denison, as influências teóricas são diferentes, i.e, enquanto cultura tem raízes na antropologia, na sociologia e até na psicologia, clima sofre influência apenas da psicologia. De uma forma mais alargada o mesmo autor alega o seguinte:

Cultura refere-se à estrutura profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições realizados por membros da organização. Significa que é estabelecido por meio da socialização de uma variedade de grupos de identidade que convergem no local de trabalho. Interação reproduz um mundo simbólico que dá à cultura uma grande estabilidade e ao mesmo tempo uma certa precariedade e fragilidade enraizada na dependência do sistema sobre a cognição individual e ação. Clima, ao contrário, retrata o ambiente organizacional como sendo enraizado no sistema de valor da organização, mas tende a apresentar

estes ambientes sociais em termos relativamente estáticos, descrevendo-os em termos de um conjunto fixo de dimensões (e amplamente aplicáveis). Assim, o clima é muitas vezes considerado como relativamente temporário, sujeito ao controlo direto, e em grande parte limitado aos aspetos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização (Denison, 1996:624).

De uma forma superficial a cultura é normalmente definida como uma variável mais profunda do que o clima, identificada com valores e pressupostos básicos que, com o tempo, são mantidos pelos membros da organização. O clima, por seu lado é o ambiente presente nas organizações originado por práticas, procedimentos e recompensas percebidos, diariamente, pelos colaboradores, estando intimamente ligada ao comportamento dos gestores e às ações destes. Uma vez consolidados os pressupostos básicos da cultura, tal conjunto de normas é transferido aos restantes participantes como referências ou guias que funcionam como orientadores do pensar, do sentir e do agir de forma ideal.

### *Modelo teórico sobre clima organizacional*

Uma característica proeminente dentro do clima organizacional é que as percepções dos colaboradores em relação aos seus ambientes de trabalho são intercedidas por estados cognitivos e afetivos (Carr et al., 2003). Estes autores foram os primeiros a oferecer suporte empírico para esta relação, com base numa taxonomia desenvolvida por Ostroff (1993). Estes autores realizaram uma intensa pesquisa de literatura para desenvolver um modelo teórico e analítico e depois testaram o impacto dos estados cognitivos e afetivos e os resultados a nível individual, i.e. um modelo que poderia especificar dimensões semelhantes entre a personalidade e os atributos do clima. Este inclui 12 dimensões de clima e orientação pessoal, que foram agrupados em três grandes pilares: (i) o afetivo refere-se ao nível das relações sociais e interpessoais no trabalho, i.e., está preocupado com questões interpessoais e as relações sociais entre os colaboradores, como sejam a cooperação (utilidade percebida dos supervisores e colegas de trabalho; ênfase no apoio mútuo), participação (influência percebida num

processo de tomada de decisões conjuntas, participação no estabelecimento de metas e políticas), calor (sensação percebida de bom companheirismo no grupo de trabalho) e recompensas sociais (louvor dos outros para recompensar o trabalho, as recompensas baseadas no esforço e tempo gasto em trabalho, o reconhecimento formal e prêmios com base na capacidade e esforço); (ii) o cognitivo refere-se ao nível de autoconhecimento e envolvimento psicológico com atividades de trabalho. Fazem parte as dimensões como o crescimento (ênfase percebido no desenvolvimento do trabalho; ênfase na habilidade de melhorar e procura de desafios e melhoria contínua do desempenho), inovação (ênfase percebida na inovação e criatividade no trabalho), autonomia (ênfase na liberdade de planejar e controlar o seu próprio trabalho), e recompensas intrínsecas (o reconhecimento formal e prêmios com base na capacidade e esforço no envolvimento dos processos de trabalho); e (iii) o instrumental refere-se ao nível de envolvimento na tarefa, i.e., à preocupação com o fazer das coisas na organização. As dimensões que caem sob este pilar incluem realização (percepção da procura de desafio para o trabalho e melhoria contínua do desempenho), estrutura (percepção de formalidade e restrição na organização, ênfase na regras, regulamentos e procedimentos), hierarquia (locus da autoridade de supervisão dos colaboradores) e recompensas extrínsecas (remuneração, atribuições, o avanço com base na capacidade e tempo gasto sobre o trabalho).



**FIGURA 4 – Modelo conceitual da relação entre clima, estados cognitivos e afetivos, e os resultados**

Fonte: Adaptado de Carr et al. (2003:607)

A figura 4 apresenta o modelo conceptual que é testável, tendo em conta os dados disponíveis da pesquisa empírica sobre as percepções do clima. O modelo consiste nos três pilares de ordem superior do clima (afetivo, cognitivo e instrumental), estabelecidos por Ostroff (1993), duas variáveis do processo de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, e três resultados de desempenho no trabalho, bem-estar psicológico e alienação.

Carr et al. (2003) concluíram que as atitudes desempenham um papel importante na relação entre o ambiente de trabalho e os resultados a nível individual, tais como desempenho no trabalho, comportamentos de bem-estar psicológico e alienação. Conclui-se assim, que as percepções de avaliação do ambiente de trabalho podem evocar certos sentimentos, crenças e expectativas, que em seguida, conduzem a um comportamento individual.

### *Causas e consequências do clima organizacional*

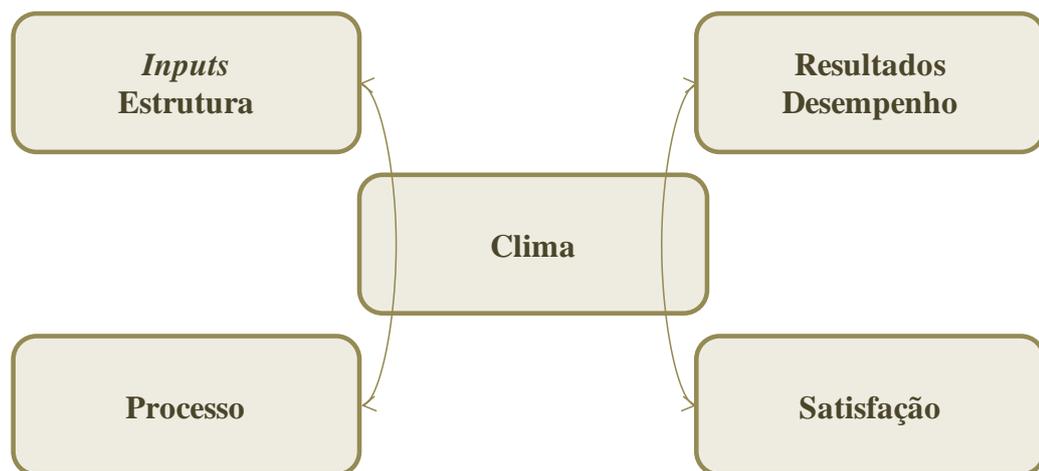
Para Schein (1990), clima é considerado apenas uma manifestação superficial da cultura de uma organização pelo qual os valores e crenças dos colaboradores se manifestam em várias estruturas organizacionais, processos e sistemas que guiam os comportamentos coletivos. Como consequência, são estes comportamentos que são medidos através de percepções dos colaboradores do seu clima organizacional.

Na verdade, o clima organizacional pode ser uma das principais causas de satisfação e desempenho no trabalho nas organizações. De acordo com alguns autores, é uma variável moderadora entre a estrutura e o processo numa organização e resultados dos colaboradores (figura 4). Na essência, isto implica que a estrutura da organização e os procedimentos diários e processos de influência estabelecem um clima, que, por sua vez, afeta o desempenho e satisfação dos colaboradores. O clima interno de uma organização compreende a natureza das redes de comunicações da organização, sistemas de recompensa, estilo de liderança, estabelecimento de objetivos e outros fatores.

É de salientar que o clima organizacional é resultante das variáveis culturais de uma organização e depende das suas condições económicas, do estilo de liderança vigente, das políticas e valores existentes, da estrutura, das características dos

colaboradores, do estágio de vida da própria organização, etc. Nesta sequência, é de salientar que o homem está sempre numa postura de ajustamento ao ambiente onde se encontra e que varia de indivíduo para indivíduo, através do tempo. Assim, o clima organizacional é avaliado periodicamente a fim de analisar o ambiente entre os colaboradores, levantar necessidades individuais não satisfeitas ou eventuais conflitos. A partir dos resultados podem ser tomadas as medidas adequadas à resolução das situações encontradas.

“Clima é o foco de um complexo conjunto de forças dentro da organização que incidem sobre aqueles que trabalham nela. O conhecimento das variáveis do clima permite gerir, com rigor, estas forças respeitantes ao cumprimento dos objetivos da organização” (Furnham, 2005:636).



**FIGURA 5 – Clima como moderador variável**

Fonte: Adaptado de Furnham (2005:636)

### *O clima organizacional no âmbito de um processo de mudança organizacional*

O significativo grau de relacionamento entre clima e cultura pode ser mais claramente constatado quando se pretende realizar uma mudança no clima organizacional. Seria praticamente impossível ou incoerente desenvolver-se um clima desejado, se as variáveis que sustentam uma mudança forem incompatíveis com a cultura da organização. Por exemplo, se os pressupostos que sustentam a cultura de uma organização procuram estimular o individualismo e a competição, dificilmente o clima organizacional favorecerá a criação de um espírito de equipa e cooperação entre os colaboradores.

Atualmente, é consensual que, enquanto o clima organizacional é uma condição temporária formada por meio de pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros de uma organização, a cultura organizacional cumpre um papel mais normativo, voltado para a partilha de valores coletivos que fornecem uma identidade à organização e, conseqüentemente, favorecem uma maior capacidade de adaptação e de autodesenvolvimento interno e externo. Assim sendo, a cultura é mais estável ao longo do tempo, mais complexa, difícil de ser avaliada e mais resistente à mudança do que o clima. Mudanças na cultura organizacional apresentam um carácter mais profundo, uma vez que levam mais tempo para se efetivar. De natureza mais transitória, o clima é mais fácil de ser percebido, o que lhe garante uma maior suscetibilidade à mudança.

A mudança surge quando ocorre a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. O agente de mudança pode conduzir pessoas, grupos ou toda a organização no sentido de promover novos valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança para então interiorizá-los, desde que percebam a eficácia no seu desempenho.

## A COMUNICAÇÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Os estudos organizacionais revelam que as organizações passaram a atuar em ambientes caracterizados por grande complexidade e turbulência, obrigando-as a responder a exigências de segmentos e públicos cada vez mais numerosos. Para fazer face a esses públicos, foram sendo desenvolvidos variados meios e formas de comunicação, exigindo diferentes canais para um número cada vez maior de grupos de receptores (Van Riel, 1995).

Para Kunsch (2003), comunicação organizacional é considerada um composto múltiplo que integra as diferentes disciplinas da comunicação no contexto organizacional. Estas disciplinas podem ser utilizadas em função das diferentes necessidades e objetivos organizacionais. Para esta autora, a grande vantagem do termo comunicação organizacional é ser mais abrangente, uma vez que permite englobar toda esta diversidade das atividades comunicacionais. Dentro desta perspectiva, a comunicação organizacional surge para dar conta da complexidade da comunicação de todas as organizações.

### *O papel da comunicação nas organizações*

Da comunicação organizacional surgiram contributos que ajudam, hoje, a compreender o papel da comunicação para as organizações e a atitude que os seus profissionais têm de assumir para que ela seja efetivamente estratégica. Os contributos dos estudos mais recentes da comunicação organizacional são a essência das organizações. Segundo Van Riel (1995), a comunicação não só ganhou um estatuto de indispensável, nos instrumentos de gestão, como passou a ser entendida como uma forma de arquitetar as organizações. Isto significa que a comunicação não pode ser reduzida a um simples fenómeno que ocorre nas organizações, como a simples troca de informações Taylor (1993).

Existem várias abordagens que entendem a comunicação como forma de explicar as organizações. Deetz (2001) defende que, a comunicação pode ser encarada como uma forma distinta de explicar as organizações ou de pensar as organizações (à

semelhança de outras disciplinas, como a psicologia, a sociologia ou a economia, que são capazes de explicar um conjunto de processos organizacionais). Nesta perspetiva a comunicação é usada para explicar a produção de estruturas sociais, estruturas psicológicas, o conhecimento, entre outros processos organizacionais. Por seu lado, Taylor (1993, 2000) advoga que não é possível compreender uma organização sem antes compreender o processo pelo qual ela se organiza, isto é, a comunicação. Deetz (2001) defende que, em vez de se construir uma “teoria da comunicação organizacional”, seria mais correto dizer que se tem de construir uma “teoria comunicacional das organizações”. Para estes autores, a comunicação não é, exclusivamente, um fenómeno que ocorre na organização, ou uma ferramenta que os gestores utilizam para atingir a eficácia organizacional. A comunicação é uma forma de explicar e compreender as organizações, na medida que não é possível separar as duas realidades.

### *A comunicação estratégica*

As definições de estratégia assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e meio envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia. Como argumenta Van Riel e Fombrun (2007:2), permite colocar a comunicação “no coração da performance organizacional”. Só assim ajudará a compreender que as práticas comunicacionais contribuem diariamente para a implementação da estratégia corporativa (Argenti et al., 2005). Ainda na perspetiva deste autor, comunicação estratégica das organizações significa que a “comunicação está alinhada com toda a estratégia da organização, para melhorar a sua própria estratégia de posicionamento” (Argenti et al., 2005:83).

No sentido de identificar e mencionar diferentes perspetivas, começou-se por citar Argenti que define a comunicação estratégica num contexto organizacional como sendo a comunicação em concordância com a estratégia global da organização, para potenciar a sua posição estratégica (Argenti, 2002).

A comunicação estratégica das organizações é encarada não só como um instrumento de implementação da estratégia organizacional comunicando-a, mas

também uma forma de interpretar as atitudes dos alvos dessa estratégia. É este entendimento que é reforçado por Kunsch (1997) para quem a comunicação é considerada um processo social básico e não, um simples instrumento ou transmissão de informações.

Os responsáveis pela comunicação têm a tarefa de monitorizar os desenvolvimentos nos ambientes relevantes para a organização, antecipando consequências para a política de comunicação da organização. Essas tarefas são desde detetar mudanças de atitude significantes dos “*stakeholders*”<sup>7</sup>, avaliar futuras tendências de gestão e, principalmente, estarem atentos às mudanças de clima organizacional, i.e., reforçar o trabalho de pesquisa tanto nos ambientes internos como externos. Há quem defenda que sem estratégia da organização não há estratégia de comunicação, logo a comunicação pode dar um contributo para a definição das estratégias da organização (Grunig et al, 2002). No processo de definição da estratégia organizacional pode incluir-se, então, a participação do gestor ou consultor de comunicação, à semelhança do que já acontece em algumas organizações. Só neste âmbito é que se poderá falar da presença de uma gestão estratégica da comunicação. A definição de um conceito de gestão estratégica da comunicação, e da política de comunicação de uma organização, só tem sentido havendo uma estratégia da própria organização, com objetivos concretos a médio e longo prazo. Muitas organizações escolhem uma abordagem a curto prazo para comunicar com os públicos, a qual, para além de não ser estratégica, pode ser inconsistente ou impedir a estratégia da organização.

Argenti (2005), explica que para cada comunicação existem objetivos específicos e um público-alvo para o qual é divulgada por meio de canais específicos e apropriados. O impacto estratégico completo só será conseguido se todos os atos de comunicação para todos os segmentos e canais forem adaptados a determinado objetivo, consistente, entre os mesmos e em simultâneo com a estratégia corporativa. A introdução do conceito de identidade corporativa aponta desde cedo para a necessidade da integração das ações de comunicação. Por exemplo, se uma organização fizer uma campanha para a mudança de determinadas práticas para o público externo, mas não

---

<sup>7</sup> Andrade (2009) sugere, com alguma resistência, traduzir “stake” por “interesse” e stakeholder por “parte interessada” (ou, ainda, “implicada”, “influente”), em processos negociais e decisoriais de maior ou menor envergadura. (...) As organizações são “detidas” por múltiplos stakeholders com direitos de base jurídico-legal (p. ex: accionistas, empregados) ou direitos morais e simbólicos (p. ex: comunidades, ONGs)” (Andrade, 2009:1:4).

motivar os seus colaboradores a fazer o mesmo, pode gerar-se um problema em vez de uma oportunidade. Para o autor o conceito de comunicação estratégica é indissociável do conceito de integração e deve ser orientada para o longo prazo.

Para Kunsch (2003), o planeamento estratégico da comunicação integrada é condição para a eficiência e eficácia das ações comunicativas. A gestão estratégica integrada da comunicação é considerada pela maioria dos autores como um aspeto essencial (Argenti, 2005; Grunig, 1995), podendo a integração estrutural não ser a única opção, mas antes a mudança das condições de trabalho e das relações internas do profissional e o seu campo de influência dentro da organização (Argenti, 2005). Kunsch (1997) começou por definir comunicação integrada como um somatório de serviços de comunicação sinérgicos e de forma conjugada em 1996 e posteriormente complementou a sua perspetiva teórica do fenómeno com a introdução da definição da função estratégica. Existe, portanto, uma forte ligação do conceito de comunicação integrada com o conceito de estratégia, i.e., da integração da comunicação interna e externa e da integração como processo de gestão.

A comunicação estratégica integrada diz respeito, entre outras, a algumas funções como relações com os *media*, para gerir as relações públicas e gestão de crise; a comunicação interna, para construir consensos internos; a comunicação de *marketing* com o objetivo de fomentar as vendas e construir imagem. A comunicação integrada é um processo estratégico e operacional de análise, execução e controlo, surgindo da união das várias fontes de comunicação interna e externa, para que apresente uma comunicação consistente.

Assim, podemos assumir como principais vantagens da integração da comunicação o estabelecimento de uma relação transparente e credível com todos os públicos da organização, a construção de uma linguagem comum e um comportamento homogéneo, a consistência para as marcas; a conjugação de esforços de trabalho, tendo em conta a observação dos objetivos gerais da organização a par dos objetivos particulares de cada departamento que componham a organização. Tal significa que, os profissionais da comunicação estratégica terão de ter competências que lhes permita discutirem, com todas as áreas funcionais da organização, e assim, ajudar a definir a sua estratégia no sentido de obter coerência e a qualidade das diferentes mensagens. Só assim é possível que a comunicação possa obter valor agregado para a dinâmica das

organizações e, através de uma linguagem coerente e comum, a opinião pública possa interpretar a organização como um todo, refletindo e manifestando opiniões positivas ou negativas sobre a organização.

A comunicação estratégica é, portanto, indispensável num processo de mudança organizacional, dado que dentro das organizações e para se atingir os objetivos de transformação organizacional é preciso inseri-la no sistema de planeamento e desenvolvimento da organização. Por outras palavras, a gestão da comunicação é fundamental para a obtenção de resultados adequados às necessidades da organização e pode-se relacionar com a redução de custos num processo de mudança dado que, à medida que o planeamento estratégico analisa a comunicação, inserindo-a nas estratégias da organização, a probabilidade de sucesso da sua implementação aumentará.

#### A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Na dimensão estratégica da comunicação, um dos principais públicos-alvo da organização é o público interno, do qual depende o cumprimento da missão de qualquer organização.

O ato de comunicar é uma das formas fundamentais da nossa existência visto que dele deriva a transmissão de sentimentos, de ideias entre pessoas e o consequente desenvolvimento da sociedade. A partir deste conceito e do estudo que se desenvolveu em torno deste fenómeno, foi criada uma nova ideia de comunicação direcionada às organizações, a comunicação interna ou comunicação organizacional. Aqui é importante realçar que a comunicação interna é um processo integrado e que deve envolver todos os departamentos da organização.

Rocha (2007:96) enfatiza que, a comunicação interna é o conjunto de mensagens transmitidas pelos membros de uma organização. O autor elucida ainda que a forma de comunicação reflete o tipo de estrutura organizacional e, por sua vez, a comunicação tem uma influência significativa no seu funcionamento. Por outro lado, quanto maior e mais complexa for uma organização, maior a necessidade de integração, sendo a comunicação um poderoso mecanismo para se conseguir esta integração e coordenação

dos colaboradores. Para este autor, o verdadeiro objetivo da comunicação interna nas organizações é, principalmente, a motivação e satisfação dos seus colaboradores uma vez que estes elementos estimulam a participação e promovem a integração. Quando uma organização aposta na política de comunicação interna faz com que os colaboradores se sintam valorizados e trabalhem em prol do sucesso e competitividade da instituição que representam. É preciso, portanto, que haja uma comunicação que deixe de ser especificamente direcionada ao consumidor final para envolver todos os *stakeholders* da organização, i.e., a comunicação deixa de ser isolada para ser uma comunicação integrada.

Comunicação interna pode, então, definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade de uma organização. Este conceito engloba ações que visam informar o público interno criando relações com o objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na organização.

Nos dias de hoje, os colaboradores esperam mais de uma organização. Estes pretendem estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, a expansão da organização ou os despedimentos, as regalias e as políticas salariais, querem também estar informados sobre a organização relativamente aos seus objetivos, lucros, novos produtos, no limite, sobre a organização e as pessoas na sua globalidade. Nesta sequência, a comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a organização quer passar não só para o exterior como também, e fundamentalmente, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a direção de qualquer organização. Dionísio et. al. (2004) afirma: (i) os públicos internos são veículo de divulgação externa da imagem da organização, podendo assumir essa função pela negativa se não forem envolvidos; (ii) a coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para que haja uma comunicação eficaz; (iii) a organização tem que saber motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo.

A sintonia entre os diferentes quadros da organização é a consolidação da identidade da organização, o que é essencial para o sucesso desta. A comunicação

interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se influenciam reciprocamente e partilham significados simbólicos.

Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer organização que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus colaboradores. A comunicação interna tem, então, um papel estratégico na gestão dos recursos humanos e na estratégia da organização, na divulgação da missão, cultura e projeto, tendo em conta as diferenças individuais e maximizando as relações existentes.

### *A cultura e clima organizacional sob a influência da comunicação interna*

Cultura e comunicação estão intimamente ligadas. É mesmo difícil imaginar a cultura sem comunicação visto que esta expande as interações sociais, nas quais se materializa a cultura. Nesta sequência pode-se dizer que os comportamentos culturais tendem a ser interpretados como interações aprendidas com estímulos adquiridos sob a proteção do grupo e compartilhados entre os membros deste. Thévenet (1988) defende que a comunicação interna é uma vontade, crença e uma necessidade para as organizações. A organização exprime vontade de ter uma política bem definida de comunicação interna, uma crença de que com esta política os problemas de comunicação serão resolvidos, e uma necessidade da existência de comunicação para a coordenação das atividades e qualidade do clima organizacional. Nesta sequência, pode-se dizer que a comunicação interna é também reconhecida como uma questão de cultura, ou seja, a cultura organizacional, que, de forma muito reduzida, é o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização, que por sua vez se referem aos hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões adotados pela organização e que criam uma identidade única. Então, a cultura organizacional é mais facilmente construída e reforçada a partir de uma comunicação interna eficaz, com metas e objetivos comuns que motivem os colaboradores e, desta forma, influenciem, positivamente, a produtividade da organização. É necessário comunicar os valores da organização aos públicos internos (responsáveis também pela sua difusão) e aos públicos externos (objetivo da organização), para que se evitem

evasões junto de outras fontes como os media ou a concorrência. De acordo com estes pressupostos, Hawabhay et al. (2009) afirmam que,

A comunicação que constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas é vital para o sucesso de uma organização. Para este tema, é fundamental que a gestão aborde a eficácia da sua plataforma de comunicação e permita aos gestores de comunicação desempenhar um papel estratégico a nível organizacional macro através da interpretação de questões estratégicas e fornecer orientação estratégica em relação à comunicação dos *stakeholders* (Hawabhay et al., 2009:4).

Por outro lado, a comunicação interna contribui, também, para o desenvolvimento e a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços. Os problemas existentes relativos à comunicação na organização devem-se à ausência de informação, à existência de diferentes necessidades, qualidade e natureza de informação precisa pelos colaboradores/grupos da organização e também à natureza e qualidade de relacionamento entre as pessoas envolvidas. Brault (1992) apresenta alguns problemas da falta de gestão da comunicação interna numa organização: (i) distanciamento entre departamentos; (ii) disparidade entre colaboradores motivados e eficazes e outros que levantam discussões constantemente; (iii) quadros que não exercem a sua função ao nível da comunicação interna. Podemos então dizer que para evitar estas falhas comuns nas organizações, é importante ter uma comunicação interna organizada, o que requer uma análise das necessidades desta, definição de objetivos e de ações coerentes. É importante começar por fazer um diagnóstico estratégico para conhecer parâmetros relacionados com a comunicação, como por exemplo: rumores, mitos, ritos, história e subculturas. É também importante definir alvos, diretos ou indiretos, dependendo da forma como se pretende atingir um determinado fim comunicacional. Paralelamente, há que cruzar o plano com a estrutura organizacional.

### *A comunicação como elemento estratégico aquando de uma mudança organizacional*

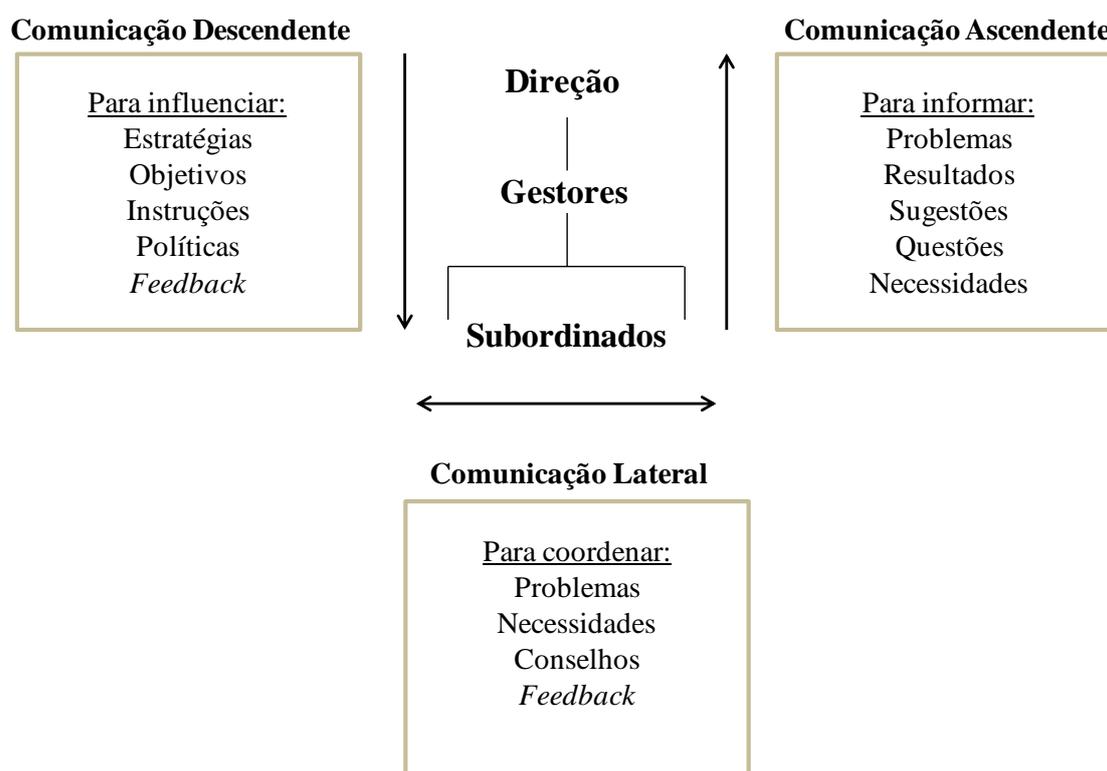
A forma como se processa e gere a comunicação pode influenciar o clima da organização e essas influências podem ser reforçadas ou refutadas pelo padrão de cultura organizacional. Perante isto, pode-se considerar que uma comunicação é estratégica quando leva em conta o estado atual do clima organizacional e o tipo de cultura da organização. Os resultados, tanto do clima como da cultura organizacional estabelecem as estratégias a serem utilizadas. Sousa et al. (2006:192) definem a comunicação organizacional como sendo “o processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem”. Os autores pretendem ressaltar que o objetivo do processo de troca de informações é informar os colaboradores sobre as mudanças que ocorrem nas organizações. À medida que os colaboradores das organizações forem participando no processo de mudança, estarão a fazer parte de um contexto e, assim, terão a possibilidade de interagir ativamente no processo de mudança das organizações. Esta ação terá sempre como objetivo a obtenção de melhores resultados, gerando melhores condições de trabalho e formar alianças positivas em prol de objetivos comuns.

O novo desafio é consciencializar cada colaborador sobre o seu papel e valor humano como cliente interno da organização. Nesta sequência, Rocha (2007) afirma que,

*A comunicação interna numa organização visa informar sobre os objetivos da organização, difundindo em toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionados com os objetivos prosseguidos com a organização, motivar os membros da organização, já que a existência de uma comunicação bem estruturada ajuda a satisfação dos seus membros, ajuda na tomada de decisão, porquanto a tomada de decisão supõe informação, facilita a mudança organizacional, difundindo novos valores, proporciona e cria as condições para uma boa imagem externa à organização” (Rocha, 2007:96 – itálicos nossos).*

### *Os fluxos da comunicação interna*

Entre outros autores, Schermerhom (1996:377), defende que os fluxos de informação fluem tanto pela estrutura formal como pela informal, e numa direção ascendente e lateral (ou horizontal). A Comunicação interna formal utiliza canais que se dirigem ao planeamento estrutural da organização. Este planeamento realiza-se pela institucionalização dos níveis organizacionais, pela divisão em departamentos, pela especificação de responsabilidades e pelas posições de emprego e descrição de funções. A comunicação interna informal deve ser usada, tendo como objetivo o crescimento da organização e não deve constituir qualquer entrave, já que os rumores, por exemplo, podem distorcer a verdade.



**Figura 6 – Direções dos fluxos de informação nas organizações**

Fonte: Adaptado de Schermerhom (1996:377)

Como se pode verificar na figura 6, a comunicação descendente segue oficialmente o canal de comunicação, do topo para a base e uma das suas principais funções é informar. Os níveis superiores decidem e comunicam, aos colaboradores, de forma regular, as principais políticas, estratégias, objetivos e desenvolvimentos técnicos, sendo o feedback dos resultados do desempenho de extrema importância. A informação do topo para a base ajuda a reduzir ao mínimo a disseminação de rumores e a criar um senso de segurança e envolvimento entre receptores. A comunicação descendente desenvolve-se através de normas, manuais, ordens de serviço, especificação de funções. Segundo este autor, os líderes realmente eficazes usam a comunicação descendente para conceber poder às pessoas, reconhecer e reforçar a realização de tarefas e incentivar as aspirações de elevado desempenho. A falta de uma inadequada comunicação descendente pelos gestores é com frequência citada como falha de gestão.

O fluxo de mensagens dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores é associado à comunicação ascendente. Como vemos na figura 6, ela mantém os níveis superiores informados a respeito do que os colaboradores dos níveis inferiores vão fazendo, identificando os seus problemas, as suas sugestões de melhoria e como eles se sentem relativamente ao seu trabalho e à organização. A comunicação ascendente pode ser processada sob a forma de sugestões, reclamações, opiniões e informações, através de relatórios, memorandos, pareceres ou reuniões. A comunicação lateral, como vemos na figura 6, tem o importante e útil propósito de informar, apoiar e coordenar as atividades entre os componentes internos das organizações. As organizações de hoje, são sensíveis aos clientes, precisam de um feedback preciso, na hora certa, e de informações sobre o produto. Para atender as necessidades do cliente, os gestores devem transmitir, rapidamente, as informações corretas aos colaboradores. Além do mais, dentro da organização, as pessoas precisam de estar dispostas e capazes de se comunicar, entre elas, através das fronteiras departamentais funcionais e escutar as necessidades umas das outras, como se fossem “clientes internos”. As estruturas informais e os boatos podem ser úteis para melhorar a comunicação lateral.

É importante lembrar que tanto a falta de confiança depositada nas informações divulgadas pela organização como a inexistência de informações institucionalizadas ativam um canal natural e paralelo de informação: as conversas de corredor, conhecidas como rádio peão ou rumores. Este tipo de comunicação informal não pode ser

desprezado por um gestor. A rede informal de comunicação é um excelente veiculador de boatos e notícias e nenhum grupo fica imune à sua ação porque este tipo de comunicação, simplesmente, funciona como um centro nervoso das organizações. Não é possível controlar este tipo de comunicação porque extrapola os ambientes físicos da organização, pois passa por reuniões, meios de transporte, coffee breaks, elevadores, refeitórios, etc. No entanto, é possível influenciá-la e, para isso, um bom líder precisa de aprender a conviver com ela. Adrien Buckley (1992:23) considera que “o sistema informal é um poderoso canal de comunicação, principalmente quando os canais formais bloqueiam, constituindo metade da informação necessária ao planejamento dos gestores”. Embora as mensagens transmitidas por este canal sejam muitas vezes pouco fiáveis, a verdade é que por vezes são mais credíveis e rápidas do que os meios formais.

O desenvolvimento deste tema servirá para compreender os “hábitos” complexos, designados por rumores, as condições responsáveis pela sua origem, bem como a relação que eles sustentam para a sobrevivência deste grupo em várias áreas de atuação.

#### O IMPACTO DOS RUMORES NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O rumor tem sido definido por alguns autores como uma proposição para a crença, transmitida de pessoa para pessoa, geralmente de boca em boca, sem padrões confiáveis de provas de estar presente (Allport & Postman, 1947). Por outras palavras, o rumor é um processo através do qual a informação que não tenha sido confirmada por uma fonte confiável é transmitida de pessoa para pessoa e as informações são alteradas de acordo com os desejos e hostilidades dos indivíduos que as transmitem (Levin & Arluke, 1987). O rumor é usado para explicar, justificar e dar sentido a interesses emocionais associados com questões de importância (Rosnow, 2001). O rumor é um processo de comunicação que é construída em torno de informações não autenticadas (Difonzo e Prashant, 1997; Rosnow & Fine, 1976). Em especial, em situações de incerteza, o rumor alivia as circunstâncias aversivas por explicar o inexplicável (Rosnow, 2001; Rosnow & Fine, 1976). Allport e Postman (1947) forneceram uma fórmula que identificam a importância e ambiguidade de informações como componentes-chave na propagação do rumor. Além da variável ambiguidade de Allport

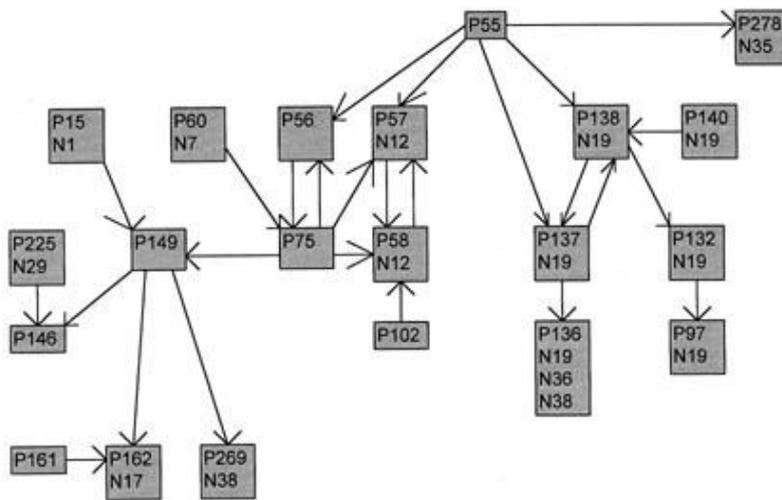
e Postman, Rosnow (1991) usou a "insegurança geral" para representar situações onde há uma grande confusão que eleva o nível de dúvida. Rosnow (2001) afirma que um rumor geralmente lida com eventos ou temas de grande importância. Para estes autores as condições básicas para que o rumor prenda a atenção das pessoas, ou, para usar a expressão corrente "para que o rumor corra", o assunto deverá, à partida ter alguma importância, tanto para quem transmite o rumor como para quem escuta e, segundo os factos verdadeiros deverão estar revestidos de certa ambiguidade. Essa ambiguidade poderá ser concebida contrariando os factos, ou pela desconfiança em relação às notícias, ou por tensões emocionais que tornem o indivíduo capaz de aceitar os factos apresentados oficialmente, mas acima de tudo, pela ausência ou precariedade de notícias exatas. A difusão dos rumores ocorre pela comunicação e com grande facilidade, em diferentes tipos de culturas e pessoas, sendo a sua interrupção difícil e podendo causar danos irreparáveis. Os rumores são conversas ou opiniões amplamente comunicadas sem uma fonte definida ou prova de sua verdade. Trata-se de um acontecimento percebido tanto pelo recetor quanto pelo emissor, em que os factos reais são ambíguos (Bordia e Rosnow, 1998). Os rumores podem atuar também de acordo com as crenças e inclinações pessoais, nas quais o nível de sugestibilidade deriva da ansiedade, tensão, frustração ou da lacuna de informações verdadeiras sobre a fonte. Os rumores aparecem, assim, como um saudável desafio à estrutura autoritária do poder instituído, um verdadeiro contrapoder que retira ao topo da pirâmide o exclusivo da informação. Em suma os rumores são comportamentos, práticas e interações culturais que são transmitidos individualmente ou em grupo e são influenciados pela ambiguidade ambiental. De acordo com Gryspeerdt e Klein (1995), os rumores desempenham papéis de agente de desestabilização com uma função de deslegitimação. Tomar um cafezinho pode ser bem menos inofensivo do que parece à primeira vista. É nesse momento que, muitas vezes, um comentário mal interpretado pode desencadear uma crise sem precedentes. Os rumores, assim como os vírus, circulam de boca em boca e, se não identificados logo, podem sair do controlo e ser altamente destrutivos e, se o ambiente de trabalho fica contaminado por incertezas, coloca em causa a produtividade. Assiste-se, assim, à manutenção duma opinião pública interna formada a partir de migalhas informativas enriquecidas com as expectativas dos indivíduos, com os seus paradigmas pessoais e grupais e estruturada, basicamente, a partir da experiência passada ou de modelos importados.

### *Padrões de rumores*

No seu estudo clássico da década de 1940, os psicólogos de Harvard Gordon W. Allport e Postman descobriram que uma condição necessária à circulação de rumores é que “indivíduos suscetíveis entrem em contacto uns com os outros” (Allport e Postman, 1947). De facto as redes sociais podem operar como máquinas de polarização, pois ajudam a confirmar e amplificar os pontos de vista iniciais das pessoas. Os rumores, atualmente, espalham-se em resultado de cascatas de informação e da polarização de grupo (as listas de envio de e-mails, os blogues, os fóruns de discussão, as redes sociais, etc). De seguida apresentam-se dois padrões de polarização dos rumores. O primeiro tipo de padrão é de cadeia em série, em que os movimentos de rumor passam de pessoa para pessoa de forma serial numa série de interações individuais. Em cada ponto há uma interação entre uma pessoa que conhece o rumor e quem não conhece.

**A > B > C > D > E > F**

O segundo padrão é a rede de interação múltipla, i.e., muitas pessoas ouvem o rumor de mais de uma fonte. A rede de interação múltipla pode ter o aspeto de um Gráfico da rede *feedback*.



**Figura 7 - Rede de Interação Múltipla**

Fonte: *Graphic of an actual rumor network* (Buckner, 1965)

### *Estudos sobre rumores*

No estudo de 1947, Allport e Postman concluíram com um teste que na difusão de mensagens, entre pessoas, cerca de 70% de detalhes de uma mensagem foram perdidos nas primeiras 5-6 transmissões de boca-a-boca. Num outro teste mostrou-se uma ilustração e foi dado um tempo para ser observada. De seguida foi solicitado às pessoas que observaram a ilustração, para descreverem a cena da memória. Este processo teve como resultado conteúdos e configurações muito diferentes por parte de cada uma das pessoas envolvidas no teste. Nesta sequência, Allport e Postman (1947) utilizam três termos para descrever o movimento de rumor: (i) o nivelamento, que se refere à perda de detalhe durante o processo de transmissão; (ii) nitidez, que se prende com a escolha de determinadas informações da transmissão; (iii) assimilação, que é uma distorção na transmissão de informações como resultado de motivações subscientes.

Allport e Postman (1947) assumem que os rumores têm sucesso porque eles permitem que o indivíduo projete o seu estado emocional pré-existente num objetivo plausível. Pode-se dizer, então, que estas explicações emocionais compartilham três características gerais: (i) envolvem emoções negativas; (ii) envolvem emoções difusas (por exemplo, ansiedade, ou apreensão sobre um iminente resultado negativo potencial); (iii) possuem um estado emocional pré-existente incitado por um evento exógeno, como uma guerra, uma revolta, ou desastre natural.

Os Rumores nas organizações podem ser extremamente prejudicial. Eles podem espalhar a desinformação, criar pânico e stress, a moral ferida, e até mesmo reduzir os lucros (DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994; Rosnow, 1991). Como consequência, a administração pode enfrentar dificuldades e uma perda de confiança dos colaboradores, pois a incerteza e a ansiedade sentidas pelos mesmos leva a uma especulação generalizada e conseqüentemente a um declínio da moral pode ferir produtividade. Keith Davis deu o exemplo de uma organização onde os rumores de demissões causaram um declínio de 8% na produção (Davis, 1975).

### *Estratégias de combate dos rumores no âmbito da mudança organizacional*

Como em todas as organizações existem problemas estruturais e humanos. As pessoas implicadas resistem ou não em função da sua programação mental, que lhes fornece, entre outras coisas, a ideia do que deve ser uma organização.

Os rumores são especialmente prevalentes durante tempos de mudanças organizacionais, como fusões ou *lay-offs* (Burlew, Pederson, e Bradley, 1994; Covin, 1993; Covin & Kilmann, 1990). Por exemplo, Covin (1993) descobriu que existiam vários rumores sobre a iminente mudança organizacional, mesmo antes de ter sido anunciado oficialmente. Da mesma forma, Smeltzer (1991) observou que as estratégias ineficazes para comunicar uma grande mudança organizacional, foram influenciadas pela presença de rumores persistentes.

Será que existe uma estratégia de comunicação eficaz no combate aos rumores no âmbito de uma mudança organizacional? Muitos são os gestores que acreditam nos métodos convencionais como sejam, os memorandos, comunicados, *e-mails*, etc, no entanto, estes métodos não são suficientes, pois para começar a comunicar com eficácia é necessária a existência de uma estratégia de comunicação bem pensada, assim refere Galpin (2000). Esta estratégia deverá iniciar-se com um processo de mudança estratégica e ser controlada até à mudança propriamente dita. Segundo o mesmo autor, as comunicações deverão ser realistas e honestas, pois se as notícias negativas forem ocultadas, criar-se-á a crença de que as mensagens não são verdadeiras. Por outro lado as comunicações deverão ser proactivas, pelo que, se forem planeadas com antecedência, não devem ser tomadas como ocorrências tardias ou como uma reação a protestos. A comunicação proactiva contribuirá para evitar a necessidade de uma posição defensiva durante um determinado processo. As mensagens deverão ser consistentes e repetidas através de vários canais, possibilitando assim, uma escuta mais clara e a respetiva interiorização. Tal como a publicidade eficaz, uma mensagem que anuncie algo de novo provoca impacto pela sua repetição e consistência, faça-se referência, quando em 1928 a COCA-COLA pediu a Fernando Pessoa para elaborar o célebre slogan publicitário "Primeiro estranha-se. Depois entranha-se".

Portanto, a fim de evitar as práticas dos rumores, as organizações deveriam adquirir e/ou manter um equilíbrio entre a alta produtividade e compromisso com os membros da organização, ou seja ter práticas de comunicação aberta. A este respeito, os

exemplos dos comportamentos analisados oferecem uma variedade de abordagens que promovem o estabelecimento e a manutenção da rede verbal eficaz nas organizações.

Sendo que os rumores podem derivar da cultura da organização, opinião pública interna, clima social e, em última análise, da motivação de todos os colaboradores de uma organização, a cultura de uma organização necessita de espaços abertos à comunicação em que a informação que circula na organização possa ser formalmente enriquecida com as perspectivas do futuro, debatida, compreendida e assimilada. Dever-se-ia despenalizar o desacordo e instituir em todo o corpo social da organização, o “direito à pergunta” e o “dever da resposta”. Mesmo que estes fundamentos sejam respeitados, os rumores nunca serão totalmente eliminados, no entanto, a aplicação de conceitos ao desenvolvimento e à implementação de uma estratégia de comunicação bem pensada, contribuirá pelo menos para minimizar o fenómeno dos rumores.

## METODOLOGIA

### *Técnicas de Recolha de dados*

Para recolha de dados foram utilizados dois tipos de pesquisa. A pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva.

A pesquisa exploratória decorreu através da revisão da literatura e permitiu identificar o estado da arte sobre o tema desta dissertação. Este estudo foi profundo e exaustivo possibilitando um amplo e detalhado conhecimento. Foi feita uma análise crítica da leitura dos diversos livros e documentos científicos, argumentados pelos vários autores, para assim, ajudar a definir o problema com maior precisão e a identificar percursos alternativos de ação. Neste sentido, a revisão bibliográfica baseada em dados secundários relacionados com a temática em estudo serviu para caracterizar alguns dos conceitos, pressupostos e fenómenos essenciais para a compreensão do inter-relacionamento entre os temas e subtemas abordados nesta dissertação.

A pesquisa descritiva decorreu através de meios qualitativos que, em contraste, permitiram uma avaliação clara do problema, traduzida em hipóteses específicas e na especificação de informações necessárias à resolução do problema em estudo. Nesta fase da investigação foi estruturada e elaborada uma entrevista que foi realizada, pessoalmente<sup>8</sup>, a três pessoas de níveis hierárquicos superiores, médios e inferiores, de diferentes organizações, com segmentos de mercado distintos, sitas na grande Lisboa e que tenham passado por processos de mudança. Esta entrevista teve como fundamento testar as principais hipóteses, como sejam (i) se a cultura organizacional é mutável devido aos processos de mudança, estratégicos ou improvisados, no seio de uma organização; (ii) se o clima organizacional influencia ou é influenciado pelos processos de mudança organizacional que, conseqüentemente, interfere no desempenho dos colaboradores e na rendibilidade do negócio da organização; (iii) se a definição de uma comunicação estratégica é fundamental para o sucesso na implementação da mudança organizacional; (iv) se o tipo de comunicação interna interfere nas atitudes dos colaboradores; (v) se os rumores e a resistência à mudança têm implicações na implementação de uma nova estratégia interna nas organizações.

---

<sup>8</sup> Ver conteúdo das entrevistas no Anexo II

### *Estruturação e seleção das perguntas<sup>9</sup>*

Aquando da preparação das perguntas houve alguns critérios quanto à escolha das mesmas, nomeadamente no que se refere a três princípios básicos, (i) o princípio da clareza, i.e., perguntas claras, concisas e unívocas; (ii) princípio da coerência, que corresponde à intenção da própria pergunta, evitando desta forma interpretações ambíguas; e (iii) o princípio da neutralidade, i.e., não induz a uma dada resposta.

Procurou-se formular as perguntas com uma linguagem simples, com algumas perguntas “fechadas”, sendo que, na sua maioria, foram perguntas “abertas” para permitir uma pesquisa exploratória mais eficaz, prezando, desta forma, o pensamento livre, a originalidade e a espontaneidade de cada resposta.

A entrevista foi semiestruturada, (dado que muitas das vezes foram feitas sub-perguntas para complementar e enriquecer a informação) e composta tendo por base três grupos de perguntas, (i) o primeiro grupo destinou-se a explorar questões relacionadas com a influência direta ou indireta de variáveis como a cultura e o clima no âmbito da mudança organizacional; (ii) o segundo grupo teve a preocupação de extrair elementos que fundamentassem a importância da comunicação e barreiras inerentes aquando da mudança organizacional; (iii) o terceiro grupo debruçou-se sobre a questão da mudança organizacional propriamente dita, procurando informações sobre planeamento, implementação e dificuldades de implementação.

Em suma, procurou-se estruturar as perguntas com o objetivo de abordar todas as componentes desenvolvidas aquando da revisão da literatura e com isto permitir encontrar respostas para o problema em estudo e proporcionar uma discussão de dados mais rica e aprofundada.

---

<sup>9</sup> Ver guião de entrevista no Anexo I

### *Caracterização da Amostra*

A população alvo foi selecionada tendo em conta os objetivos deste estudo, pelo que se procurou que os entrevistados tivessem em organizações que tivessem passado por um processo de mudança e fazendo parte de diferentes níveis hierárquicos (funções de gestão, quadros intermédios e de base), para evitar entrevistas tendenciosas segundo a posição que ocupam na organização.

### *Técnica de Análise dos dados*

Para uma melhor compreensão e conclusão desta dissertação, a técnica utilizada, no âmbito da discussão de dados, foi a análise de conteúdo, instrumento particularmente utilizado para o estudo de dados qualitativos. A análise de conteúdo, foi feita de forma comparativa, procurando verificar as semelhanças e diferenças entre as realidades vividas nas organizações dos entrevistados. Desta forma permitiu ajustar a prática à teoria através da fundamentação delineada pelos diversos autores, no decorrer da revisão bibliográfica. Assim, a análise de conteúdo foi rigorosa e precisa, para compreender um discurso de forma eficaz, aprofundando as suas características e extrair a informação mais importante.

### *Limitação dos métodos*

Quanto aos resultados do estudo, observou-se uma boa ligação com os modelos teóricos escolhidos. Apesar dos resultados não poderem ser generalizados, uma vez que se resumem aos casos analisados, verificou-se que as linhas deste estudo poderiam ser aprofundadas numa pesquisa de maior amplitude que permita generalizações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Analisando as entrevistas e tendo em conta os processos de mudança ao nível da reestruturação organizacional pode-se dizer que os fatores externos são os grandes impulsionadores da mudança. Duas das organizações estão continuamente em mudança, e apresentam como principais motivos a necessidade de constante adaptação ao mercado (ajustamentos de regras e procedimentos), incumprimento de objetivos comerciais e implementação de novas medidas com vista à redução de custos. Apesar de todas as organizações terem passado por uma mudança episódica, a organização B é a que representa maior instabilidade pelos mais variados motivos, como sejam, os fracos resultados, más decisões (dependem em grande percentagem de grandes contas de clientes), mau aproveitamento das equipas de trabalho e alterações ao nível do estilo de gestão (substituição de um dos líderes). Nesta sequência, compreendeu-se que a cultura organizacional pode ser alterada ao longo do tempo, i.e., por mais tradicional que seja, as exigências e oscilações do mercado revelam a necessidade de adaptação por parte das organizações, é exemplo disso, as organizações A e B. Todas as organizações apresentam um clima estável antes das mudanças mas, como refere Denison (1996:624), “(...) o clima é muitas vezes considerado como relativamente temporário, sujeito ao controlo direto, e em grande parte limitado aos aspetos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização”. Esta citação vai de encontro a este estudo que nos sugere que o clima é uma variável mutável ao longo dos tempos, e apresenta permeabilidade quer em relação às mudanças recorrentes quer à própria cultura organizacional. Por exemplo, é notória a diferença nas respostas das três empresas, quando é pedido para descrever o clima antes, durante e depois das mudanças. Se por um lado temos um clima estável, saudável e focalizado, antes da mudança, por outro, temos durante a mudança, a preocupação, instabilidade e incerteza. Porém, as três organizações não tiveram as mesmas reações depois de implementadas as mudanças. Esta avaliação do clima remete-nos para a importância da forma de planear, estruturar e comunicar as mudanças. De acordo com Argenti (2005), este refere que *para cada comunicação existem objetivos específicos e um público-alvo para o qual é divulgada por meio de canais específicos e apropriados*. Ora, se a mudança tem um objetivo específico que é o de melhorar a performance da organização, que por sua vez depende de todos os que interferem na sua atividade, claro está que, deverá existir uma

comunicação estratégica integrada. Como já foi referido, *o planeamento estratégico da comunicação integrada é condição para a eficiência e eficácia das ações comunicativas* (Kunsch, 2003). Quando na entrevista, a organização B apresenta a ausência de política de comunicação interna, revela também que os colaboradores não se sentem parte integrante da organização e muito menos participam em processos de mudança, não permitindo, por isso, a possibilidade de interagir ativamente neste processo. Esta questão confronta com o parecer de Rocha (2007:96), que afirma que *“a comunicação interna numa organização visa informar sobre os objetivos da organização, difundindo em toda a organização as principais mensagens, (...) já que a existência de uma comunicação bem estruturada ajuda a satisfação dos seus membros, ajuda na tomada de decisão, (...) facilita a mudança organizacional, difundindo novos valores, proporciona e cria as condições para uma boa imagem externa à organização”*. Esta é uma das questões-chave para o sucesso das mudanças numa organização. Nas duas outras organizações onde todo o processo de mudança é planeado, gerido e comunicado as informações fluem, para um objetivo comum, quer ao nível ascendente, descendente ou lateral. Daí que a comunicação formal e informal seja muito mais pacífica e eficaz do que a da organização que não tem espaço para sugestões ou *feedback*. Assim, como refere o entrevistado da organização B (...) *“a comunicação lateral é favorecida, mas só para a conversa de corredor, boatos ou rumores... quando é para ser produtiva é por iniciativa dos colaboradores e não fomentada pela gestão”*. Uma das grandes falhas desta organização é apontada à falta de líder, no que respeita à partilha de informação objetiva, clara e genuína, o que fez com que esta mudança fosse gerida (lógica de substituição) e não liderada (lógica de atração), segundo Kotter (1996). Diz o entrevistado que *“a ausência de regras e de procedimentos claros que determinem o que é permitido e proibido ao nível do relacionamento entre colegas, com os clientes e com a gestão leva a atropelos e faltas de respeito que conduzem a uma comunicação ineficiente (ou mesmo inexistente)”*. Isto leva a que a falta de confiança no próprio líder se torne numa das barreiras à comunicação e sucesso de mudanças organizacionais, originando uma instabilidade permanente no clima. Referindo Kotter (2007), *este defende que muitos gestores não percebem que a mudança é um processo e não um acontecimento e por isso grande parte das iniciativas de uma mudança importante, falham*. Se por um lado temos líderes que acompanham todo o processo de mudança (desde a captação das necessidades até à implementação e avaliação da mudança), e

desta forma conseguem controlar e gerir os “ânimos”, por outro temos líderes inexperientes e autocráticos, distantes das equipas, voltados apenas para os resultados a curto prazo e que têm apenas a necessidade controlar pelo citamento de regras e procedimentos, sem dar oportunidade a pareceres, provocando nos seus colaboradores uma contante desmotivação, falta de confiança e interesse para atingir objetivos que se baseiam apenas em números. Como foi referido, Galpin (2000) considera que, *para liderar um processo de mudança com eficácia é necessário desenvolver capacidades baseadas no poder de relacionamento e não no poder da posição*, i.e., o poder da hierarquia não significa capacidade de influenciar; esta capacidade deriva do reconhecimento dos líderes por parte dos seus colaboradores. No exemplo da Organização B, se não existe reconhecimento do líder, e se este é considerado apenas um motor num processo de mudança, como poderão ter confiança na comunicação ou estratégia organizacional? É neste contexto de instabilidade contínua que prevalecem as conversas de corredor, os rumores, os boatos. Apesar de existirem rumores no seio das três organizações, sente-se que o ambiente é mais ou menos pesado mediante os motivos que levam aos rumores. No caso das organizações A e C, existem rumores, mas que de alguma forma são controlados pelo clima de estabilidade geral da organização. São feitos por pequenos grupos que por uma ou outra razão não estão satisfeitos com as suas condições hierárquicas ou de trabalho, mas não interferem durante muito tempo no processo de mudança. Já na Organização B, os rumores são extensíveis a todos e perduram no tempo, i.e., dada a inconsistência da comunicação, os rumores começam antes, continuam e permanecem depois de um processo de mudança. Segundo o entrevistado *“os rumores introduziram, claramente, ruído, desfocalização face aos objetivos e resultados pretendidos, gasto de energias e desgaste. Em vez das equipas estarem focadas no trabalho que tinham de fazer, tinham de lidar com informações contraditórias, procedimentos que variavam de dia para dia, insegurança face ao posto de trabalho e boatos que podiam ter algum fundo de verdade ou não...”*. Assim, ficou demonstrado que muitas das barreiras criadas face a mudanças organizacionais, têm por base os rumores, que por sua vez dão origem a resistências à implementação, privilegiando-se, assim, a mudança contínua acompanhada de uma comunicação contínua. Como refere Schein (2009), *se a mudança for bem-sucedida, então estão lançadas as sementes de uma nova cultura – mas somente depois da nova forma de pensar obter sucessos repetidos é que ela se torna uma cultura de direito próprio*.

## CONCLUSÃO

Com a presente dissertação procurou-se compreender o fenómeno da comunicação estratégica em processos de mudança nas organizações. Relativamente à cultura e ao clima verificou-se que estes podem ser alterados ao longo dos tempos mediante as necessidades de ajustamento aos tempos presentes.

Uma organização é um sistema de relações que coloca as coisas a funcionar ao estabelecer ligações entre todos os *stakeholders* e corresponder às suas expectativas. Para tal, há que comunicar, passar a mensagem, mostrar o que está planeado e o que é feito de modo a satisfazer estas expectativas. No seio da comunicação organizacional, a vertente interna é um fator decisivo para a sedimentação da sua cultura, valores e identidade. Na dimensão estratégica a comunicação interna engloba todos os atos de comunicação que se realizam no seio de uma organização, quer de carácter formal ou informal. O seu principal objetivo é informar, integrar e motivar os colaboradores pois isso terá influência tanto no rendimento e desempenho, como na forma como vêm a organização onde trabalham e como projetam essa imagem para o exterior, pelo que a gestão estratégica e integrada da comunicação e o seu uso num processo de mudança são cruciais para a sua implementação e sucesso da mesma. A difusão dos rumores ocorre pela comunicação e com grande facilidade, em diferentes tipos de culturas e pessoas, sendo a sua interrupção difícil e podendo causar danos irreparáveis. Desta forma, a existência duma política de comunicação interna pode levar ao domínio de certos poderes na empresa reduzindo a incerteza das pessoas e conduzir ao desenvolvimento das motivações no sentido de um projeto comum.

As organizações devem ter uma política assente numa linguagem comum, coerente e aberta a todos. Os líderes deverão ser capazes de transmitir mensagens adequadas e não devem desprezar o sentido multidirecional da comunicação, pois é fundamental facilitar a circulação de informação, de forma a desenvolver a capacidade de criar sinergias entre todos os *stakeholders*.

Em suma, para ser possível alcançar mudanças mensuráveis, recorrendo ao uso da comunicação estratégica, as organizações deverão rever o seu posicionamento que, poderá ser melhorado, através de uma eficaz gestão estratégica da comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allaire, Y., Firsirotu, M. (1984), "Theories of organizational culture, Organization Studies", v. 15, n. 3: 193-226
- Albert, S., Whetten, D. A. (1985), "Organizational identity. In: Cummings", L. L.; Staw, B. M. (Eds.). Research in organizational behavior. Greenwich, Jay Press: 263-295
- Allport, Gordon W., & Postman, Joseph L. (1947), "The psychology of rumor", New York, Holt, Rinehart & Winston: 105-115;182
- Alvesson, M. (1994), "Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency", Organization Studies, v. 15, n. 4: 535-563
- Andrade, Rogério Ferreira (2009), "Extensões controversas do estatuto de stakeholder: O caso dos media e dos novos media sociais", in: <http://www.scribd.com/people/view/8315539-rog-andrade> - link ativo em 11.10.2010
- Argenti, PA, Forman, J. (2002), "The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business", New York, McGraw-Hill
- Argenti A. P., Howel, R. A. & Beck, K. (2005), "The Strategic Communication Imperative", Massachusetts Institute of Technology (MIT)/Alfred P. Sloan School of Management, Mit Sloan Management Review, vol. 46, No. 3, Spring: 83-89
- Armenakis, A. e Bedeian, A. (1999), "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", Journal of Management
- Ashkanasy, N. M.; Wilderom, C. & Peterson, M. F. (2011), "Handbook of Organizational Culture and Climate", Sage Publications
- Bordia, Prashant; Rosnow, Ralph L. (1998) "Rumor rest stops on the information highway", Human Communication Research. v. 25, Dec.:163-179
- Burlew, L. D., Pederson, J. E., & Bradley, B. (1994), "The reaction of managers to the pre-acquisition stage of a corporate merger: A qualitative study", Journal of Career Development, 21: 11-22
- Brault, L. (1992) "A Comunicação da Organização para além do Modelo Publicitário", Portugal, Edições Cetop
- Buckner, Taylor H. (1965), "A theory of rumor transmission", published in the public opinion quarterly, vol. 29, no. 1, spring:54-70
- Burke, W. Warner e Litwin, George H. (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change", Journal of Management, Vol.18, N° 3: 523-545

- Buckley, A. (1992), "The Essence of Effective Communication", London, Prentice Hall
- Cameron, Kim. S. (2004), "A Process for Changing Organizational Culture", Michigan, University of Michigan Business School
- Cameron, Kim. S.; Quinn, Robert (2011), "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework", third edition, San Francisco, Jossey-Bass
- Campbell, J. P.; Dunnette, M. D.; Lawler, E. E. III. & Weick, K. E. (1970), "Managerial behavior, performance, and effectiveness", New York, Mc-Graw- Hill
- Coch, L. e French, J.R. (1948), "Overcoming Resistance to Change", New York, Human Relations
- Colville, I, Daton, K. et al. (1993), "Developing and understanding culture in HM custom and excise: There is more to dancing than knowing the next steps", Public Administration
- Costa, J. Almeida e Melo, A. Sampaio (1999) Dicionário da Língua Portuguesa, 8ª edição, Porto, Porto Editora
- Covin, T. J. (1993), "Managing workforce reduction: A survey of employee reactions and implications for management consultants", Organization Development Journal, 11: 67-76
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990), "Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change", Group and Organization Studies, 15: 233-248
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos (2007a), "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão", 6ª ed., Lisboa, Editora RH: 633-667
- Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cabral-Cardoso, Carlos (2007b), "Tempos modernos: uma história das organizações e da gestão", Lisboa, Sílabo, 324-335
- Czarniawska, Barbara and Joerges, Bernward (1996), "Travels of Ideas", New York, Walter Gruyter
- Davis, K. (1975), "Cut those rumors down to size", Supervisory Management: 2-6
- Deetz, S. (2001), "The New Handbook of Communication: Advances in Theory", Research and Methods, Conceptual Foundations. In Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (Eds), Sage Publications: 3-46

Denison, D. R. (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *The Academy of Management Review*, Amherst, v. 21, n. 3:619-654

Dent, E. B. e Goldberg, S.G. (1999), "Challenging Resistance to Change", *The Journal of applied Behavioral Science*

Difonzo, N.; Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994), "Reining in rumors", *Organizational Dynamics*, 23: 47-62

Difonzo, N., & Prashant, B. (1997), "Rumor and prediction: Making sense (but losing dollars) in the stock market", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71: 329-353

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004), "Mercator - Teoria e Prática do Marketing" Lisboa, Dom Quixote

Elsbach, Kimberly. D. (1994), "Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts", *Administrative Science Quarterly*, v. 39: 57-88

Furnham, Adrian (2005), "The psychology of behaviour at work: the individual in the organization", 2nd ed., New York, Psychology Press

Galpin, Timothy J. (2000), "O Lado Humano da Mudança", Lisboa, Edições Sílabo

Grunig, Larissa; Grunig, James; Dozier, David (1995), "Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management", New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, Larissa; Grunig, James & Dozier, David (2002). "Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries", Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Gryspeerd, Axel et Annabelle Klein (1995), "Rites et Rumeurs", Bruxelles, Evo Éditions:107-127

Handy, Charles (1993), "Understanding Organization", New York, Oxford University Press

Hatch, Mary J. (1997), "Organization theory - modern, symbolic and postmodern perspectives", New York, Oxford University Press

Hawabhay, B. B., Abratt, R., & Peters, M. (2009), "The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius", *Academic Research*

Hofstede, Geert (1991), “Culturas e organizações: como compreender a nossa programação mental”, Lisboa, Edições Sílabo

Huber, G.P. e Glick, W.H. (1993), “Organizational Change and Redesign”, New York, Oxford University Press

Jennifer Z. Carr, Aaron M. Schmidt, J. Kevin Ford, and Richard P. DeShon (2003), “Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes”, Michigan State University, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 4: 605–619

Kim, W. Chan e Mauborgne, Renée (2008), “A estratégia Oceano Azul”, Harvard Business School Publishing Press, Lisboa, Actual Editora

Kunsch, M. (1997), “Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional”, São Paulo, Summus

Kunsch, M. (2003), “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, 4ª Ed., São Paulo, Summus

Kotter, John P. (2007), “Leading Change, Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business School Publishing Corporation: 1-10

Kotter, John P. (2008), “A Sense of Urgency”, Harvard Business School Press

Laabs, J. (1996), “Expert Advice on How to Move Forward With Change”, Personal Journal

Levin, J., & Arluke, A. (1987), “Gossip: The inside scoop”, New York, Plenum Press

Lewin, K. (1947), “Frontiers of Groups Dynamics”, Human Relations

Morgan, Gareth (1997), “Images of Organization”, 2ª ed., London, Sage Publications

Nadler, D.A., Shaw, R.B. e Walton, A.E. (1995), “Discontinuous Change”, San Francisco, Jossey-Bass.

Orlikowski, W. (1969), “Improvising Organizational Transformation Overtime: A situated change perspective”, Information System Research

Ostroff, C. (1993), “The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56:56-90

Pederit, S. K. (2000), “Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward organizational change”, Academy of Management Review

Pfeffer, J. (1997), "New Directions for Organization Theory", New York, Oxford University Press

Pettigrew, A. (1985), "Examine Change in Long-Term Context of Cultural Politics", *Organizational Science*

Reichers, A., & Schneider, B. (1990), Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey-Bass: 5-39

Rocha, J. A. Oliveira, (2007), "Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública", 2ª ed., Lisboa, Escolar Editora

Rosnow, R. L., & Fine, G. A. (1976), "Rumor and gossip: The social psychology of hearsay", New York, Elsevier

Rosnow, R. L. (1991), "Inside rumor: A personal journey", *American Psychologist*, 46: 484-496

Rosnow, R. L. (2001), "Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective", In R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships*, Washington DC, American Psychological Association: 203-232

Schermerhorn, John R., Jr. (1996), "Management", 5ª ed, New York, John Wiley & Sons: 375-378

Schein, E. (1996), "Kurt Lewin's Change Theory in the Field in the classroom: notes toward a model of managed learning", *Systems Practice*, Vol. 9, No 1:27-47

Schein, Edgar H. (1965), "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Schein, Edgar H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol. 45 (2): 109-119

Schein, Edgar H. (2009), "The Corporate Culture - Survival Guide", (new and rev. ed), San Francisco, Jossey Bass

Schein, Edgar H. (2010), "Organizational culture and leadership", 4<sup>th</sup> ed., San Francisco, Jossey-Bass

Schneider, B. (1972), "Organizational climate: individual preference and organizational realities", *Journal of Applied Psychology*, 56:211-217

Schneider, B. (1973), "The perception of organizational climate: the customer's view", *Journal of Applied Psychology*, 57: 248-256

- Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1968), "Individual differences and organizational climate I: the research plan and questionnaire development", *Personnel Psychology*, 21:323-333
- Schneider, B. & Bartlett, C. J. (1970), "Individual differences and organizational climate II: measurement of organizational climate by the multi-trait, multirater matrix", *Personnel Psychology*, 23: 493-512
- Schneider, B. & Hall, D. T., (1972), "Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests", *Journal of Applied Psychology*, 56:447-455
- Smeltzer, L. R. (1991), "An analysis of strategies for announcing organization wide change", *Group and Organization Studies*, 16: 5-24
- Sousa, Maria et al. (2006), "Gestão de Recursos Humanos", Lisboa, Lidel
- Tagiuri, R; Litwin, G. H. (1968), "Organizational Climate: Exploration of a concept", Boston, Division of Research, Harvard Business School
- Taylor, J. (1993), "Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization", New Jersey, Ablex Publishing
- Taylor, J. R & Every, E. V. (2000), "The Emergent Organization: Communication as it Site and Surface", New Jersey, Lawrence Erlbaum
- Thévenet, M. (1988), "La Communication Interne ou la Recherche d'un Problématique", *Révue Française du Marketing*: 20
- Trice, H. e Beyer, J. (1993), "The Culture of Work Organizations", Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Trushman, M.L. e Romanelli, E. (1985), "Organizational Revolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", *R. Organizational Behavior*
- Van de Ven; A. e Hargrave, T. (2000), "Social, Technical, and Institutional Change: A Literature Review and Synthesis", Department of Strategic Management and Organization Carlson School of Management, University of Minnesota
- Van Riel, C. (1995), "Principles of Corporate Communication", London, Prentice Hall
- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, J. (2007), "Essentials of Corporate Communications", New York, Routledge
- Weick, Karl E. and Quinn, Robert E. (1999), "Organizational Change and Development", *Annual Review of Psychology*, University of Michigan Business School, Vol. 50: 361-386

Wheatley MJ. (1992), "Leadership and the New Science", San Francisco, Berrett-Koehler

Yukl, G. (1998), "Leadership in organizations", London, Prentice-Hall International Edition

Zaltman, G. e Duncan, R. (1977), "Strategies for Planned Change", New York, Wiley & Sons

## **ANEXOS**