

Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018
Número não temático

O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais

The role of internal communication in change processes in multinational organizations

Juliana Córdova Wels e Ana Raposo



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2430>

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Este documento foi criado de forma automática no dia 23 Novembro 2018.

O papel da comunicação interna nos processos de mudança em organizações multinacionais

The role of internal communication in change processes in multinational organizations

Juliana Córdova Wels e Ana Raposo

NOTA DO EDITOR

Recebido: 8 de outubro de 2018

Aceite para publicação: 30 de outubro de 2018

1. Introdução

- 1 O processo de globalização, fortalecido e dinamizado pelo advento das novas tecnologias e dos meios de comunicação digital, pode ser explicado como um ‘fenômeno social total’, com aspectos multidimensionais, que promoveu a aproximação entre nações e povos e trouxe transformações em atividades económicas, sociais e culturais, a nível mundial (Campos & Canavezes, 2007). Os reflexos da globalização estão presentes no quotidiano das sociedades, das organizações e dos indivíduos. Influenciam costumes, hábitos, atitudes e comportamentos, intensificando as relações sociais e culturais e permitindo a partilha de informações em tempo real, não existindo barreiras geográficas (Barbosa, 2001; Stefanovic, 2008).
- 2 Nas últimas décadas, houve uma expressiva expansão do processo de globalização e intensificou-se o número de oportunidades, tendências e influências que trouxeram novos desafios para as organizações, perante a nova realidade de um mundo global interligado (Barbosa, 2001; Strazzacappa & Montanari, 2003; Souza, 2006; Cuterela, 2012).

O advento das novas tecnologias e dos novos meios de produção e de comunicação trouxe “influências globais” com “consequências locais e vice-versa”, promovendo desafios que, diariamente, são sentidos e enfrentados pelas organizações, tendo em vista o cenário político, económico, social e cultural nas diferentes regiões do mundo (Ferrari, 2008).

- 3 A globalização, como fenómeno de integração mundial, também contribuiu para o surgimento e/ou crescimento de empresas que atuam à escala global (Finuras, 2016). As empresas multinacionais ou transnacionais encontram-se instaladas em diferentes partes do mundo e contribuem com as suas inovações e com a comercialização de produtos e serviços, ao mesmo tempo que também promovem mudanças significativas nos seus próprios processos administrativos e de produção (Finuras, 2016), atualizando-se e acompanhando tendências internacionais.
- 4 No ambiente mundial altamente competitivo em que vivemos, a globalização da economia e das atividades comerciais, bem como o desenvolvimento dos meios de comunicação e das redes sociais, definiu um mercado cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas realizassem ajustamentos compatíveis com o novo ambiente (Strazzacappa & Montanari, 2003; Stoeckicht *et al.*, 2014). Desta forma, aquelas que atuam além das suas fronteiras nacionais contam com públicos diferenciados e operam em conexão com as suas respetivas unidades espalhadas em diferentes pontos do mundo, direcionando-se para um padrão de funcionamento e identidade.
- 5 Todos estes fatores promoveram a necessidade de as empresas passarem por adaptações e, nos últimos 20 anos, houve um aumento significativo das mudanças nas organizações (Kotter, 2017). As mudanças organizacionais alteram relações de trabalho, criam expectativas, modificam e/ou redesenham fluxos de atividades, propõem novas formas de realização de tarefas, realocam recursos e funcionários e, em alguns casos, trazem alterações de natureza jurídica ou mesmo de identidade e marca (Galpin, 2000; Fernandes, 2005; Bell, 2014; Kotter, 2017). Assim, as propostas de mudanças organizacionais acabam por abranger aspetos estruturais e funcionais e implicam alterações no *modus operandi* das empresas.
- 6 Considerando este conjunto de aspetos relacionados com os processos de mudança em empresas, podem ser observadas manifestações, explícitas ou não, de concordância ou de resistência em relação às mudanças programadas, por parte de atores envolvidos no processo. Com esse enfoque, há necessidade de a organização contar com um projeto de gestão da comunicação interna, para informar o público a ser atingido por essas mesmas mudanças organizacionais propostas e, assim, criar com ele um entendimento. Nessa perspetiva, ações no campo das relações públicas oferecem suporte para o entendimento entre os participantes desses processos, como área de atuação competente na gestão da comunicação entre organização e públicos, tendo em vista apoiar programas de transição e implementação de mudanças, criar planos e ações para compreensão e envolvimento desses atores e, ainda, para detetar, monitorar, minimizar e/ou neutralizar eventuais ruídos e/ou interferências que podem surgir nessas situações (Simões, 1995; 2001; Kunsch, 2003; 2016; Grunig, 2009; Molleda, 2009).

2. O impacto da globalização nas organizações

- 7 O fenómeno da globalização trouxe, como consequência direta, a aproximação entre nações e povos, e, atualmente, as sociedades encontram-se relacionadas a partir de uma

base de informação a nível mundial, com grande repercussão e expressiva influência no dia a dia dos indivíduos e das organizações, promovendo ações e reações constantes perante as novidades.

- 8 As organizações, formadas por agrupamentos de pessoas, reunidas de forma estruturada, com metas traçadas para alcançar objetivos pré-definidos (Lacombe *apud* Carvalho, 2008), relacionam-se com esse meio ambiente globalizado e, frequentemente, precisam de enfrentar desafios para efetivar as mudanças.
- 9 Nessa perspectiva, as organizações são vistas como sistemas abertos, “constituídos por um conjunto de elementos que interagem entre si e com o ambiente” (Raposo, 2017: 103), com o propósito de estabelecer e/ou melhorar o equilíbrio entre todas as partes. Com esse caráter sistémico, entendemos que as organizações estão constantemente sujeitas a serem afetadas e a modificarem-se diante do movimento do meio circundante, onde “a mudança surge como um agente sempre presente na rotina da organização” (Raposo, 2017: 103).
- 10 Quanto aos desafios que se apresentam no âmbito dos processos de mudança, Nassar (2008) destaca que as organizações precisam de se modificar para se adequarem às inúmeras transformações que ocorrem no ambiente externo, desde o crescimento da concorrência até desafios de ordem cultural, económica, social, política, ambiental (ecológica) e tecnológica, entre outros, exigindo maior flexibilidade por parte das organizações, para se adaptarem e garantirem a sua sobrevivência no contexto contemporâneo. Para Soares (2010), houve uma significativa evolução, que transitou da era industrial para uma nova era do conhecimento, em que as mudanças promovidas por esse processo atingiram empresas que, nos últimos anos, têm de se adaptar à nova realidade com maior rapidez. Soares enfatiza ainda que uma das situações instigantes neste novo panorama globalizado é a preparação das pessoas para enfrentarem os “novos desafios globais”.
- 11 Oliveira e Paula (2008: 9) explicam que, na sociedade contemporânea, é dado destaque ao papel da informação e do conhecimento, aliado ao processo de globalização, constituindo um “fenômeno que traz impactos económicos, políticos, sociais e culturais para as organizações”. De facto, o cenário globalizado confere uma nova dinâmica às organizações, que, para acompanharem essas modificações, constantes no ambiente mundial, precisam de se tornar flexíveis para implementar as adaptações necessárias.
- 12 Strazzacappa e Montanari (2003) assinalam que, nas décadas de 1950 e 1960, a maioria das multinacionais era de origem norte-americana e, já a partir de meados da década de 1960, houve um crescimento de multinacionais europeias e asiáticas. Os autores apontam que hoje existem milhares de marcas multinacionais espalhadas pelo mundo todo, controlando grande parte da economia global. Embora a globalização tenha nascido da realização de negócios, trocas e ampliação de mercados, esta ramificou-se e desenvolveu-se por diversas áreas. Hoje, empresas, marcas e lojas existem igualmente em diferentes pontos do mundo e preservam características dos seus países de origem, divulgando não só o produto que comercializam, mas, também, as suas culturas e as suas tecnologias. Tudo isto passa por processos de comunicação e programas de divulgação, promovendo a interação e o intercâmbio entre países, cidades e comunidades. A globalização envolve todos, à medida que as pessoas selecionam e utilizam produtos, serviços e informações das mais diferentes origens. Essa possibilidade faz com que se viva num mundo eclético, onde se mistura um pouco de cada estilo, doutrina, cultura, movimentando e modificando pessoas, grupos, organizações.

- 13 Barbosa (2001: 10) aponta para o aumento progressivo de “fusões e aquisições, envolvendo empresas de várias partes do mundo, as quais procuram conquistar um mercado internacional cada vez mais amplo”. O autor entende que a globalização “avança de forma expressiva na dimensão económica, com a abertura comercial das economias nacionais e a expansão das multinacionais que ocupam pontos estratégicos para a produção e distribuição internacional”. Lasserre (2012) explica que existem quatro fatores que impulsionam o processo de globalização das empresas. Os fatores políticos referem-se à liberalização do comércio e dos investimentos que reduzem as barreiras comerciais; os fatores tecnológicos reduzem custos e aumentam a economia de escala; os fatores sociais refletem a unificação das escolhas de consumidores e incentivam a padronização e a marca global; e, por fim, os fatores competitivos, com o surgimento de novos concorrentes, estimulam as empresas a competir em dimensões globais.
- 14 Deste modo, há um crescimento das empresas multinacionais e transnacionais. Strazzacappa e Montanari (2003) definem empresas multinacionais como aquelas que se expandem pelo mundo e, à medida que passam por modificações para atender a exigências locais, se tornam transnacionais. Para Costa e Carvalho (2016: 34), as empresas multinacionais “são empresas que têm sede num determinado país, mas atuam economicamente em diversos países”. Os autores referem-se a empresas que possuem filiais espalhadas no mundo, sendo que a localização dessas filiais depende “da atratividade do mercado consumidor e da existência de determinados recursos, como energia ou recursos humanos”. Quanto às empresas transnacionais, Costa e Carvalho (2016: 34) definem-nas como sendo aquelas “com estratégias de localização, de segmentos do processo produtivo em diferentes países e com ganhos competitivos ao nível dos produtos”.
- 15 Para Lasserre (2012), no campo dos negócios, as expressões “internacional”, “multinacional” ou mesmo “transnacional” podem ser traduzidas por “empresas globais”. O autor (2012: 5) afirma que as empresas multinacionais são aquelas que operam em vários países fora dos seus países de origem e que as empresas globais são “empresas multinacionais que operam nos principais mercados do mundo de forma integrada e coordenada”. Estas são caracterizadas pela sua presença em diversas regiões do mundo e por estarem ajustadas ao ambiente local, onde as operações são adaptadas para aproveitar as novas oportunidades oferecidas nesse cenário, equiparando-se ao conceito de empresas transnacionais.
- 16 Campos e Canavezes (2007: 50) explicam que, até meados dos anos 80, “as empresas transnacionais tendiam a replicar a fábrica de origem noutra localização em função da proximidade de matérias-primas e dos custos salariais”. Segundo os autores (2007: 50), temos assistido “a uma progressiva multiplicação das deslocalizações da produção”. Os processos produtivos são implementados em diferentes países, considerando, conforme o caso, os baixos custos de mão de obra, a melhor acessibilidade a matérias-primas, ou, ainda, aspectos legais mais favoráveis, tais como planos e questões fiscais ou ambientais (Campos & Canavezes, 2007). Decorrente deste facto, a mobilidade profissional e produtiva, que empresas multinacionais e transnacionais promovem entre os povos de diferentes nações, é vista por alguns autores como contribuindo para transformar o planeta numa única nação, eliminando as fronteiras que delimitam os territórios, embora permaneçam presentes as particularidades de cada local.
- 17 Costa e Carvalho (2016: 67) referem-se à internacionalização como “fenômeno multidimensional” e citam o sociólogo Guy Rocher para explicar que “este fenômeno se

refere às trocas econômicas, políticas, culturais entre nações, e às relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência” (Rocher *apud* Costa & Carvalho, 2016: 67), confirmando com essa exposição o alcance indiscriminado da globalização e o necessário reposicionamento das empresas perante esse contexto. Nunes (2007: 84) explica que “na medida em que a sociedade modifica-se, reposiciona-se e remodela-se [sic], o sistema organizacional verifica a necessidade de acompanhá-la [sic], de analisar a conjuntura que a determina”.

- 18 Para Souza (2006: 8), o “processo de globalização fomenta a necessidade de relacionamentos e negociação através de fronteiras” e, “o mundo globalizado, assim como foi delineado, altera a dinâmica do Estado e da sociedade civil, o que leva a uma nova forma de se observar as organizações e o relacionamento com seus públicos”, promovendo um movimento de frequentes mudanças nos núcleos empresariais. Complementando esta ideia, Souza (2006: 6) explica que, com a globalização, “as economias tornaram-se interdependentes, ou seja, atuam com mútua dependência, intensificando as negociações e os relacionamentos através das fronteiras”, o que acontece tanto na esfera governamental, quanto na organizacional, desenhando um quadro de sociedade global.
- 19 Ferrari (2008: 21), ao discorrer sobre a globalização e as organizações, destaca que, “por um lado, a globalização é vista como um fenômeno econômico e social” e, por outro, é percebida como “um processo de transformação política, econômica e cultural”, que acontece a uma escala planetária. Para a autora (2008: 21), “não importa sob qual dos dois aspectos é analisada a globalização”, visto que “esse fenômeno alterou a dinâmica das organizações, sejam elas locais, nacionais, multinacionais ou transnacionais, resultando em um mundo mais interconectado e com novas práticas comerciais decorrentes, principalmente, da abertura dos mercados”. Considerando esta perspectiva, as organizações estão abertas e sujeitas a influências de acontecimentos que sucedem em locais geograficamente distantes, mas que podem interferir em rotinas empresariais e provocar mudanças em diferentes aspectos no fluxo das suas atividades.
- 20 O fenômeno da globalização permite a repercussão instantânea de factos, acontecimentos, eventos e notícias que, naturalmente, produzem reações e respostas de toda a ordem, desde debates até mudanças de atitude e de comportamento, em contextos pessoais, sociais e organizacionais, entre outros. De acordo com Silva (2005: 2), esta “mundialização das trocas não estrutura apenas o mundo econômico”, pois a “multinacionalização das empresas” modifica também “a dinâmica humana nas organizações”, que, segundo o autor, é profundamente afetada. Souza (2006: 3) explica que, neste cenário, a área das relações públicas amplia o seu campo de atuação, pois as organizações “necessitam [sic] uma adequação de programas de relacionamento com os seus públicos”.
- 21 Para Sriramesh (2014: 218), “a globalização tem atuado como catalisador para aperfeiçoar a prática das relações públicas, tornando-a mais intercultural e, conseqüentemente, holística”. Para o autor, a globalização teve conseqüências “no relacionamento entre as organizações e os seus *stakeholders*² das mais variadas formas”. Explica que as organizações necessitam de alinhar os seus valores e as suas atividades com os “valores e as expectativas dos seus públicos culturalmente diversos”, requerendo, para isso, um programa empresarial de relações públicas que vislumbre a adaptação dessas mudanças que se processam a partir de influências externas e que modificam rotinas, processos e atividades no âmbito organizacional.

- 22 As organizações, independentemente da sua natureza e/ou dimensão, estão inseridas num contexto global e estão, constantemente, a ser influenciadas e modificadas por fatores externos, acontecimentos e informações diversas, que tendem a remodelar e redirecionar ações e programas empresariais. Esta tendência para a existência de mudanças constantes, para acompanhar os processos de modernização e atualização promovidos por acontecimentos externos diversos, exige ações de relacionamento da organização junto dos seus colaboradores e públicos vinculados, para que obtenha sucesso e compreensão acerca de modificações e priorize aspetos dos relacionamentos.

3. Desafios nos processos de mudança organizacionais

- 23 À medida que o fenómeno da globalização se expande, as organizações absorvem os seus reflexos, agem e interagem, procurando o princípio da adaptabilidade para se manterem integradas e sobreviverem a um mercado/ambiente dinâmico e em constante movimento. Conforme Wood Jr. (2009: 5) constata, “a quase totalidade dos artigos e livros sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste começo de século, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças”, pois é uma realidade vivenciada no mundo contemporâneo.
- 24 As mudanças organizacionais são processos complexos, que envolvem inúmeros fatores de ordem interna e externa, estrutural e funcional, com intervenção das áreas da gestão e da comunicação. Ceribeli e Merlo (2013: 136) definem estas mudanças como “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”.
- 25 FitzPatrick e Valskov (2014) explicam que, no momento em que os colaboradores são envolvidos nos processos de mudança, está a acontecer uma “transição” ou “transformação pessoal”, pois a empresa requer que a sua equipa adote novas formas de trabalhar perante a mudanças de práticas implementadas na organização. Assim, a ideia de implementação de mudanças pode implicar resistência por parte dos funcionários, ou seja, uma oposição, uma relutância, uma reação contrária e/ou recusa a um tipo de ordem ou determinação superior, formando uma força interna resistente ao movimento de mudança. Alvesson e Svegnisson (2007) entendem que essa resistência não caracteriza necessariamente uma oposição à iniciativa, pois, muitas vezes, são expressões de sentimentos mistos que as pessoas têm acerca das novas ideias e dos novos objetivos que estão a ser apresentados. Entretanto, isso pode implicar não só atrasos, como também a obstrução na implementação de mudanças, uma vez que os indivíduos que atuam nas organizações podem posicionar-se de modos diferentes perante os anúncios de mudança.
- 26 De acordo com Pieterse, Caniëls e Homan (2012), esta atitude de resistência pode contribuir para a existência de baixas taxas de sucesso dos programas de mudanças nas empresas, levando a atrasos, custos extras, imprevistos, demora na execução de etapas, entre outras consequências. Os autores referem-se às formas como são transmitidas as informações sobre mudanças, quando os gestores procuram esclarecer os colaboradores sobre a importância de determinado projeto de mudança. Esta questão também é vista

entre colegas, e os autores ressaltam a necessidade de efetivar mudanças que envolvam equipas de diferentes departamentos e que precisem de cooperar em conjunto nos projetos de mudanças, pois, “quando pessoas de diferentes origens profissionais interagem, as mesmas palavras podem ser interpretadas de forma diferente” (Pieterse, Caniëls & Homan, 2012: 802) e essas interpretações diferentes ou distorcidas podem comprometer o entendimento e o sucesso do projeto de mudança. Nesses casos, a confusão pode alimentar “emoções e ressentimentos negativos”, fazendo com que o colaborador/funcionário não seja recetivo às ideias do outro.

- 27 Quast (2012) indica cinco razões que levam as pessoas a resistirem a processos de mudança nas empresas onde trabalham: 1. Medo do desconhecido/surpresa: este tipo de resistência ocorre quando a mudança acontece sem aviso antecipado para as partes interessadas e sem uma explicação prévia sobre os motivos da mudança e sobre como o trabalho das pessoas será afetado. 2. Desconfiança: as mudanças podem ser mais bem aceites por uma equipa que trabalha junto a uma gestão/liderança em quem confia. 3. Perda de segurança/controlo de emprego: esta forma de resistência manifesta-se quando a empresa anuncia uma reestruturação ou informa de uma necessidade de redução do quadro funcional. Isso provoca receio por parte dos funcionários em relação aos seus empregos e postos de trabalho. 4. Momento errado: refere-se ao ditado de que “*timing é tudo*”, pois realizar muitas mudanças com os funcionários em curtos espaços de tempo pode trazer resistências. 5. Predisposição do indivíduo para mudança: refere-se às diferenças de tolerância das pessoas em relação a mudanças. Algumas pessoas apreciam mudanças, pois gostam de coisas novas que lhes tragam novas aprendizagens e crescimento. Outras, pelo contrário, não gostam de mudanças, pois têm preferência por rotinas definidas e predeterminadas, formando o grupo de pessoas que desconfiam das mudanças e tendem a manifestar resistência.
- 28 Frequentemente, o indivíduo passa por mudanças na sua vida, quer sejam de ordem pessoal, quer sejam de ordem social e/ou profissional e experimenta os impactos prévios do anúncio dessas transições. Quando se trata de mudanças organizacionais, o indivíduo lida com fatores que provocam reações diversas, podendo, ou não, gerar resistências, conforme visto. De facto, as mudanças, embora reconhecidamente necessárias, provocam expectativas, apresentam um certo grau de imprevisibilidade e carregam consigo aspetos de incerteza e de risco. Os processos de implementação de mudança nas organizações exigem, pois, uma programação prévia e a gestão adequada da sua execução, havendo necessidade de recorrer a práticas de gestão de projeto, que inclui um plano de relações públicas para a comunicação, visando a sua aceitação no ambiente da empresa.
- 29 Portanto, para que a mudança seja compreendida e aceite no âmbito organizacional, é necessário que se desenvolva, juntamente com o projeto de mudança, um plano de comunicação. Esse programa tem o propósito de informar e esclarecer os colaboradores em todos os níveis hierárquicos sobre as etapas da mudança, contribuindo para diminuir dúvidas e anseios e, assim, minimizar e/ou neutralizar resistências. Trata-se de uma função de gestão da comunicação na organização, a ser desempenhada em parceria com a gestão de topo.

4. Relações públicas e a gestão da comunicação nas organizações

- 30 No cenário desenhado pela globalização, a comunicação é cada vez mais valorizada ‘nas e pelas organizações’, sendo reconhecida como um elemento fundamental e determinante para a sobrevivência num ambiente dinâmico (Ferrari, 2008). Para a autora, as relações públicas são a função competente para organizar e gerir as relações entre a organização e os seus públicos.
- 31 Assim, as áreas da comunicação e das relações públicas encontram-se interligadas pelo campo de estudos das organizações. Enquanto a comunicação é uma realidade dinâmica e intrínseca à natureza das organizações, a área das relações públicas, “ao trabalhar diretamente com organizações, públicos, imagem, reputação e comportamentos coletivos, tangencia e interpenetra [sic] a comunicação organizacional” (Kunsch, 2009: 55), evidenciando as interfaces das duas áreas (Kunsch, 2009). Conforme Oliveira (2009: 60), a comunicação na organização tem como objeto os “atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com o mundo externo” e são efetivados através de processos de “fluxos informacionais”. Kunsch (2009: 55) assinala que as relações públicas “lidam com a gestão desses processos, utilizando todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos”. Ao posicionar as relações públicas como gestora da comunicação, a autora aproxima e articula os dois conceitos, agregados pela sua atuação junto das organizações.
- 32 O processo de comunicação, sob a perspectiva tradicional, é percebido dentro de um circuito de transmissão e partilha da informação, que relaciona emissor e recetor ou recetores, para a compreensão de significados codificados através de mensagens e com *feedback* para retroalimentação da fonte. Entretanto, Wolton (2010: 17) apresenta outro olhar sobre o tema e destaca a importância da relação neste processo, quando privilegia a “informação relacional”. Para o autor, a informação e a comunicação são indissociáveis; no entanto, a comunicação envolve a convivência, o reconhecimento do outro no papel de receptor. Wolton (2010: 89) explica que “informar não basta para comunicar” e traz a ideia de que a comunicação “é o aprendizado da convivência em um mundo de informação”. Essa convivência é ressaltada pelo autor como respeito, tolerância e interesse pelo outro, pois a comunicação pressupõe relação. Assim, destacamos a importância dos conteúdos e das formas de comunicação nas organizações, estando presente os atores envolvidos e os canais/meios utilizados, para que se estabeleça uma relação de diálogo/troca e compreensão. No meio organizacional, e especialmente em momentos de mudança, aspetos particulares da comunicação merecem ser criteriosamente estudados para que se obtenha sucesso nas decisões e na implementação de mudanças, com o intuito de minimizar e/ou neutralizar possíveis interferências ou distorções na comunicação.
- 33 Os meios formais e tradicionais de comunicação podem não ser suficientes em momentos de mudança, pois trata-se de um quadro complexo, em que as lideranças internas “assumem um papel relevante, enquanto comunicadores e agentes promotores da própria mudança” (Raposo, 2017: 104), conferindo o carácter da comunicação relacional que sustenta as ações desenvolvidas pelas relações públicas.

- 34 Com esse enfoque, as relações públicas constituem a área de gestão da comunicação estratégica praticada nas e pelas organizações junto dos seus públicos, estabelecendo e mantendo canais abertos para relacionamentos, entendimento e compreensão mútua (Kunsch, 2003; Grunig, 2009; Vercic, 2013).

5. Contributo da comunicação interna para a aceitação das mudanças organizacionais

- 35 Ao considerarmos a relevância das relações que se estabelecem em ambientes organizacionais, a comunicação interna pode ser vista como um conjunto de ações que tem por objetivo facilitar a difusão e troca de mensagens dentro de uma empresa. Para Kunsch (2003: 154), “a comunicação interna é um setor planejado com seus objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. São eles que participam nas atividades organizacionais e lhes dão suporte e necessitam de estar devidamente informados sobre as questões relacionadas com a empresa (objetivos, interesses, metas, produtividade, mudanças, etc.), para que, devidamente alinhados com esses propósitos, possam desempenhar as suas funções com clareza sobre o papel que ocupam no quadro institucional e funcional. A implementação de um programa de comunicação interna tem o propósito de alinhar as redes, informar e integrar os núcleos funcionais, além de promover o sentimento de participação em cada colaborador.
- 36 No contexto organizacional, é através de um programa de comunicação que as informações percorrem as redes e encaminham e acompanham as ações administrativas (organizacionais). Nesse percurso, destacamos a comunicação interna, em que estão envolvidas as pessoas que fazem parte do quadro da organização. Dentro da estrutura formal de uma empresa, desenhada através de organogramas³, com hierarquia, cargos e funções previamente definidos, existe necessariamente uma rede de comunicações que vai percorrer a organização e ativar os trabalhos que se desenvolvem nesse ambiente. Embora seja reconhecida a existência dessa rede já estabelecida, obedecendo a níveis hierárquicos, sabemos que essa comunicação não fica restrita a esses caminhos desenhados na estrutura formal, pois esta expande-se e atravessa as linhas do organograma em várias direções. Assim, estabelecem-se duas redes de comunicação nas empresas: a rede formal e a rede informal. Tanto uma como a outra estão presentes nas organizações e envolvem todos os colaboradores, independentemente do nível que ocupam.
- 37 As redes de comunicação instalam-se nas estruturas formal e informal e, conforme Chiavenato (1994), em todas as empresas existem esses dois tipos de estrutura. A estrutura formal, que inclui a rede oficial de comunicação, é aquela “formalmente aceita pela direção da empresa e é composta pelos órgãos e cargos” e a estrutura informal consiste na “rede de relacionamentos humanos e sociais que existe espontaneamente entre as pessoas que trabalham em uma empresa” (Chiavenato, 1994: 31). Esses relacionamentos informais, naturalmente, não aparecem num organograma, mas podem facilitar ou dificultar o funcionamento das atividades previstas na estrutura formal de trabalho, especialmente em processos de mudança.
- 38 A rede formal de comunicação é aquela que obedece à hierarquia e aos trâmites oficiais de trabalho, respeitando todas as instâncias de coordenação e subordinação (Torquato,

- 1986). No caso da rede informal, esta “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica de grupinhos” (Torquato, 1986: 55).
- 39 Kunsch (2003: 82) define como sistema formal de comunicação da organização todo o “conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”, mas adverte que, em pouco tempo, esse sistema passa a ser “suplementado por uma rede informal de comunicações, igualmente importante”. Para a autora, o sistema informal de comunicação “emerge das relações sociais entre as pessoas” e destaca a sua importância no que diz respeito à “formação de lideranças e comissões de trabalhadores”, os quais, embora não apareçam na estrutura formal, desempenham papéis importantes e representativos dentro da organização. É necessário, então, reconhecer e equilibrar as redes formais e informais existentes nas empresas, pois, uma vez que caminham juntas pelas estruturas organizacionais, exigem atenção e gestão específica. Para Hall (1983: 181), o processo de comunicação nas organizações é por definição um processo de relações e contém “elementos que são fundamentalmente organizacionais e outros que são definitivamente individuais”, os quais convivem e não podem ser isolados dentro da estrutura empresarial.
- 40 Também conforme Hall (1983: 185), “as comunicações nas organizações são essencialmente transações entre pessoas” e, por conta desse aspecto, são consideradas todas as diferenças e particularidades, personalidades e habilidades, todos os sentimentos e todas as percepções que cada indivíduo contém, exigindo especial atenção nas formas de transmissão das informações e de gestão da comunicação. Cerantola (2016: 213) entende que a comunicação interna contempla desde a visão instrumental, referente aos meios e canais convencionais e institucionais, até à perspectiva da “busca incessante de valorização das relações humanas e do diálogo”, com vista ao entendimento efetivo.
- 41 Assim, apontamos a função estratégica da comunicação na gestão de mudanças nas organizações, pois, conforme Argenti (2006: 169), a comunicação interna, no século XXI, compreende mais do que o uso de ferramentas de comunicação, pois “envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. O autor explica que, mesmo com toda a tecnologia hoje disponível, “o factor mais importante na comunicação interna começa com o gerente que se responsabiliza por seus funcionários”, à medida que essa responsabilidade consiste em “ouvir o que eles têm a dizer e os conhecer realmente como indivíduos” (Argenti, 2006: 189).
- 42 Sob essa perspectiva da comunicação nas organizações, Galpin (2000) e Kotter (2017) indicam, entre outras estratégias no processo de implementação de mudanças, a importância da transmissão e disseminação da “visão de mudança” numa organização e destacam a elaboração de um programa prévio de comunicação que possa atingir o maior número possível de colaboradores. Conforme Kotter (2017), este aspecto tem relevância por mostrar o valor da mudança a toda a organização, informando-a, pois “quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização, maior será o seu comprometimento” (Marchiori, 2008: 209), confirmando o papel estratégico da comunicação, ao possibilitar e facilitar a integração dos colaboradores com os objetivos institucionais.
- 43 A função da comunicação nestes contextos é enfatizada por Reis (2009: 275), que afirma que a mudança e a comunicação estratégica “são temas recorrentes quando se fala de estudos de adaptação das organizações à contemporaneidade”, apontando para o facto de

que a comunicação é fundamental para que um processo de mudança seja bem-sucedido e que pode ser “um eficaz recurso estratégico de suporte às decisões e ações de gestão na implantação de processos de mudança”, com a necessária adequação das organizações ao ambiente externo. Também Harrison (2015) assinala a importância da comunicação de mudança no ambiente das organizações, porque, se a mudança não for devidamente compreendida, os projetos também não serão bem-sucedidos, e, pelo contrário, a comunicação de mudança bem formulada pode desempenhar um papel vital para o sucesso do projeto.

- 44 Marchiori (2008: 215) assinala ainda a amplitude da comunicação interna e salienta o seu caráter estratégico, à medida que promove e estimula o diálogo entre lideranças e funcionários:

“Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.”

- 45 A discussão sobre comunicação interna traz muitas abordagens sobre a sua gestão e as suas práticas, e ressaltamos a importância de reconhecer o processo relacional, em que se estabelecem “interações entre a organização e seus empregados” (Cerantola, 2016: 216). O autor (2016: 218) explica que, hoje, “os limites entre o interno e o externo numa organização diluem-se na proporção em que os indivíduos veiculam informações e comunicações em tempo real, sobre si mesmos, suas atividades e sua empresa”, tomando dimensões maiores, pois o imediatismo na transmissão de informações, possibilitado pelo avanço das novas tecnologias, é uma realidade acessível a um grupo alargado de pessoas.
- 46 Para FitzPatrick e Valskov (2014), ao falar em mudanças na organização, há muitas possibilidades de entendimento e de distorções, portanto, o comunicador precisa de ser claro desde o início do processo, para evitar frustrações e o risco de criar mais mal-entendidos do que esclarecimentos. Como já foi indicado antes, um comunicador pode contribuir explicando e esclarecendo a situação das mudanças, apresentando os benefícios possíveis que advêm da mesma e, dessa forma, dando o suporte necessário para o processo de implementação da mudança. Assim, a comunicação para anunciar mudanças deve ser estratégica e necessita de estar sustentada por um planejamento estratégico, com atenção a detalhes que caracterizam as ações desenvolvidas nesse contexto, pois trata-se de um processo em que os membros recebem informações acerca da sua empresa e de mudanças que ocorrem dentro da mesma. O desenvolvimento e a implementação de ações de comunicação estratégica, especialmente em casos de mudanças organizacionais, indicam a necessidade de projetos que tenham base em planejamento preliminar, apontando assim as etapas e a trajetória do programa a ser seguido e executado.

6. Considerações finais

- 47 O fenômeno da globalização expandiu-se em ritmo acelerado, desenhando um cenário que se modifica com frequência indefinida. Os reflexos da globalização nos ambientes organizacionais são traduzidos em diferentes proporções e promovem mudanças que comprometem e envolvem os atores participantes desses grupos. São iniciativas de reengenharia, processos de realinhamento estratégico das atividades, projetos de

excelência em qualidade, diversificação de produtos e/ou serviços, fusões, aquisição ou venda de unidades empresariais e abertura de unidades no exterior, para citar algumas das possibilidades de mudanças que ocorrem nas organizações.

- 48 As mudanças organizacionais implicam alterações que atingem, direta ou indiretamente, os indivíduos que fazem parte das empresas, suscitando reações positivas ou negativas por parte de líderes e/ou de colaboradores. Esta questão remete para a compreensão de que o indivíduo está no centro de todos esses processos e carrega consigo uma bagagem cultural pessoal que forma o seu próprio universo de conhecimento e determina as particularidades na maneira de ser de cada um. Assim, ao considerar essa perspectiva humana nas organizações, assinalamos que, na mesma medida em que mudanças são anunciadas nas empresas, surgem especulações e comentários que, conforme Galpin (2000), se transformam em rumores que têm o poder de desestabilizar os colaboradores e promover resistências, comprometendo o sucesso das mudanças programadas.
- 49 Abre-se, nessa instância, espaço para a intervenção das relações públicas na gestão da comunicação das empresas que passam por mudanças, oferecendo assessoria e apoio ao projeto, através de ações para comunicar a mudança, apresentar especificações sobre o projeto, comprometer colaboradores, esclarecer dúvidas e responder a dúvidas. Assim, posicionadas no contexto organizacional, a atividade de relações públicas consiste numa “função estratégica da organização, pois garante a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e é assumida como uma área funcional específica da estrutura organizacional, que tem a responsabilidade de realizar o desenho de estratégias de comunicação” (Raposos, 2013: 155).
- 50 Com esse enfoque, percebemos que os planos de comunicação geridos pelas relações públicas são imprescindíveis para desenhar etapas a serem cumpridas nos processos de mudança organizacional, mas reconhecemos que, ao falarmos da gestão de relações, é necessário considerar que o processo de comunicação se estabelece para além do modelo tradicional, definido pelos elementos convencionados como fonte, recetor/recetores, meio, código, mensagem e *feedback*. Ainda que informação e comunicação sejam indissociáveis (Wolton, 2010), é preciso compreender que o ato de comunicar está acima de apenas transmitir uma informação, pois significa perceber efetivamente o outro no papel de recetor e privilegiar aspectos de convivência e de relacionamento. Esta visão é especialmente relevante nos processos de mudança, pois permite um olhar diferenciado ao implementar as ações de comunicação, considerando os desafios impostos por eventuais resistências por parte de colaboradores.
- 51 Para Galpin (2000), compreender a resistência ajuda o desenvolvimento de um plano de comunicação bem pensado e, à medida que a área de comunicação deteta focos de resistência no processo de implementação de mudanças, podem ser evitadas “frustrações e comportamentos disfuncionais”, com atitudes e ações “contra a mudança, contra os iniciadores da mesma e contra a própria empresa” (Galpin, 2000: 71). Assim, entendemos que seja possível afirmar que a comunicação está na base das funções administrativas de uma empresa, e que um plano de comunicação, alinhado com os propósitos de mudança organizacional, possibilita a realização de um projeto bem-sucedido.
- 52 Em suma, é possível perceber a complexidade deste tema, uma vez que o fenómeno da globalização está a interligar o mundo e, assim, também as organizações acompanham este movimento. As mudanças compreendem propostas que abrangem a aceitação e participação dos atores envolvidos e, conforme apontado neste artigo, o indivíduo

encontra-se no centro de todos os acontecimentos. Esse contexto reafirma a perspectiva das relações públicas enquanto gestoras da comunicação que constroem, mantêm e privilegiam os relacionamentos das organizações, atuando como “mecanismo de equilíbrio” entre os interesses da organização e os respectivos públicos (Grunig, 2009). Pela abrangência da globalização, o espaço da comunicação na organização assume proporções maiores, pois é necessário manter-se adaptada ao que acontece no exterior e precisa de ser importada e traduzida para os seus públicos locais, privilegiando sempre o indivíduo nesse contexto.

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson, M.; Sveningsson, S. (2007) *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Argenti, P. A. (2006) *Comunicação empresarial: a construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 4ª ed. Rio de Janeiro, Campus.
- Barbosa, A. de F. (2001) *O mundo globalizado: política, sociedade e economia*. São Paulo: Editora Contexto.
- Bell, S. (2014) *Dealing with Resistance to Change*. [Internet] Disponível em: <https://www.insights.com/media/1089/dealing-with-resistance-to-change.pdf> [Consult. 17 de janeiro de 2018].
- Carvalho, L. M. G. (2008) *Introdução à Teoria Geral da Administração – Caderno Pedagógico para o Curso Técnico em Administração*. Maringá. Universidade Estadual de Maringá. [Internet] Disponível em: <https://www.google.pt/search?q=teoria+geral+da+administra%C3%A7ao+Gadella+de+Carvalho&oq=teoria+geral+da+administra%C3%A7ao+Gadella+de+Carvalho&aqs=chrome..69i57.18726j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8> [Consult. 20 de dezembro de 2017].
- Cerantola, W. A. (2016) *Comunicação interna: conceitos, lideranças e alternativas de gestão*. In: Kunsch, Margarida (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, Summus, pp. 213-224.
- Ceribeli, H. B.; Merlo, E. M. (2013) *Mudança Organizacional: Um estudo multicaseos*. In *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v. 7, n.º 2. Abril-Junho, pp. 134-154.
- Chiavenato, I. (1994) *Iniciação à administração geral*. 2.ª ed. São Paulo, Makron Books.
- Cuterela, S. (2012) *Globalization: Definition, Processes and Concepts*. In *Romanian Statistical Review*, pp. 137-146.
- Fernandes, E. A. (2005) *Gestão da Mudança Organizacional*. V. 6. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, Guarda.
- Ferrari, M. A. (2008) *A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea*. In *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, Ano 12, n.º 12, pp. 15-29, jan./dez. 2008.

- Finuras, P. (2016) *Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos: para melhor compreender a gestão das pessoas e das diferenças culturais num mundo complexo e global*. Lisboa, Sílabo.
- FitzPatrick, L.; Valskov, K. (2014). *Internal communications: a manual for practitioners*. Kogan Page, Londres, pp. 168-187.
- Galpin, T. J. (2000) *O Lado Humano da Mudança: um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa, Sílabo.
- Grunig, J. E. (2009) *Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. In Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 15-123.
- Hall, R. (1983) *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, Editorial Dossat S. A.
- Harrison, P. (2015) *Communicating Change*, In Ruck, K. (2015) *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3.^a ed. Reino Unido, Gower pp. 57-64.
- Kotter, J. P. (2017) *Liderar a mudança: o plano de ação do especialista em liderança mais conceituado do mundo*. Alfragide, Lua de Papel.
- Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.^a ed. São Paulo, Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2009) *Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações*. In Kunsch, M. M. K. (org) *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, Saraiva, pp. 185-208.
- Kunsch, M. M. K. (2009) *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. In *Revista Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. V. 6, n.º 10-11, pp. 49-56. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10219/showToc> [Consult. 30 de abril de 2018].
- Marchiori, M. (2008) *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. In: Marchiori, M. (org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 207-224.
- Molleda, Juan-Carlos (2009) *Global Public Relations*. In *Institut for Public Relations*. [Internet] Disponível em <http://www.instituteforpr.org/global-public-relations/> [Consult. 13 de março de 2018]
- Nassar, P. (2008) *Conceitos e processos de comunicação organizacional*. In: Kunsch, M. M. K. (Org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 61-75.
- Raposo, A. L. C. R. (2017) *A comunicação com os colaboradores: um desafio para as organizações da sociedade civil*. In Eiró-Gomes M. (org.) *Comunicação e organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento*. Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL, Lisboa, pp. 89-111.
- Raposo, A. L. C. R. (2013) *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: uma nova abordagem na compreensão da reformulação estratégica em Relações Públicas*. Tese de Doutorado, Instituto Universitário de Lisboa. [Internet] Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8785/1/Ana%20Luisa%20Raposo_14_out_13.pdf [Consult. em 10 de junho de 2018]

Reis, M. do C. (2009) *Agenciamento comunicacional e mudança organizacional estratégica*. In: Kunsch, M. M. O. (org.). *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. vol. 2. São Paulo, Saraiva, pp. 275-292.

Schermerhorn Jr.; John R.; Hunt, J. G. e Osborn, R. (2003) *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª. ed. Porto Alegre, Editora Bookman.

Silva, V. C. (2005) *Uma perspectiva internacional para as relações públicas*. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. [Internet] Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/915304366275828836610149759521897581.pdf> [Consult. 20 de dezembro de 2017].

Simões, R. P. (1995) *Relações públicas: função política*. 3.ª ed. v. 46. São Paulo, Summus.

Simões, R. P. (2001) *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo, Summus.

Souza, L. F. (2006) *Relações Públicas Internacionais: abordagens na era da globalização*. Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Comunicação Social – Relações Públicas, Universidade Federal do Paraná. [Internet] Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/souza-leticia-203-relacoes-publicas-internacionais.pdf>. [Consult. 8 de dezembro de 2017].

Stoekicht, I. P. et al. (2014) *Negociação Internacional*. Rio de Janeiro, Editora FGV Book.

Strazzacappa, C.; Montanari, V. (2003) *Globalização: o que é isso afinal?* 2.ª ed. São Paulo: Moderna.

Torquato, F. G. (1986) *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 3.ª ed. São Paulo, Summus.

Vercic, D. (2013) *Discurso e relações públicas: uma visão global*. In: Oliveira, I. de L., Marchiori, M. (orgs). *Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 87-105.

Wolton, D. (2010) *Informar não é comunicar*. Porto Alegre, Sulina

Wood, T. (2009) *Mudança Organizacional*. 5.ª ed. São Paulo, Atlas.

NOTAS

1. Expressão em latim ('modo de operar') utilizada para designar o modo como um indivíduo ou organização desenvolve e realiza (opera) as suas atividades e/ou determinada tarefa (Houaiss, 2001).
2. *Stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização (Freeman *apud* Grunig, 2009).
3. Organograma é o diagrama/gráfico que mostra a organização formal da organização, com os seus setores, cargos e as respetivas ligações, através de desenho com linhas de autoridade e de subordinação, que relacionam esses setores e cargos (Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn; 2003).

RESUMOS

O mundo globalizado em que atualmente vivemos é composto por redes que se interligam, promovendo intercâmbio e mudanças a todos os níveis. Trata-se de uma realidade cada vez mais expressiva e que se repercute na vida dos indivíduos, nas organizações e na sociedade como um todo. Nas últimas décadas, assistimos a uma verdadeira avalanche de mudanças em todos os setores – vivemo-la -, exigindo que as organizações se adequem aos movimentos impostos neste contexto. Os processos de mudança exigem planeamento e projetos específicos para garantir a sua implementação, apoiados em programas de comunicação, para informar, esclarecer, consciencializar e envolver os públicos nos diferentes ambientes de trabalho.

Assim, com base numa revisão de literatura sobre o tema, este artigo foca-se nos conceitos de globalização e organização multinacional, discorre sobre as mudanças organizacionais e aborda o papel da comunicação interna como agente facilitador para informar sobre as mudanças nas organizações, tal como para as comunicar.

The contemporary global scenario is interconnected by networks that intersect and advance, promoting interchange and changes of all order. It is an increasingly expressive reality that has an impact on the lives of individuals, organizations and society as a whole. In the last decades, we have experienced and witnessed a veritable avalanche of changes in all sectors, demanding that organizations conform to the movements imposed in this context. Change processes require specific planning and implementation projects, supported by communication programs, to notify, clarify, raise awareness and involve participants in different work environments.

Based on literature review on the topic, this article focuses on the concepts of globalization and multinational organization, discusses organizational changes and addresses the role of internal communication as a facilitating agent to inform and communicate changes in organizations.

ÍNDICE

Palavras-chave: globalização e organizações, mudanças organizacionais, comunicação interna, relações públicas

Keywords: globalization and organizations, organizational changes, internal communication, public relations

AUTORES

JULIANA CÓRDOVA WELS

Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas

Rua Luís Pastor de Macedo, Lisboa

julianawels@gmail.com

ANA RAPOSO

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

Campus de Benfica do IPL

1549-014 Lisboa

Portugal

araposo@escs.ipl.pt