

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



COMUNICAÇÃO INTERNAUM MECANISMO DO PROCESSO DE
GESTÃO DA MUDANÇA

Maria do Carmo Polido Martins

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Patrícia Palma, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações, conforme o despacho da DGES n.º 19673/ 2006, publicado no *Diário da República*, 2.ª Série, de 26 de Setembro de 2006.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

COMUNICAÇÃO INTERNAUM MECANISMO DO PROCESSO DE
GESTÃO DA MUDANÇA

Maria do Carmo Polido Martins

Dissertação orientada pela Prof. Doutora Patrícia Palma

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

AGRADECIMENTOS

- Agradeço à Professora Dra. Patrícia Palma, a orientação, o apoio e por serenar alguma ansiedade com a sua tranquilidade e segurança;
- Agradeço à presidência da empresa por ter permitido e apoiado a realização deste estudo;
- Ao Director de Comunicação da empresa, por toda a ajuda prestada na empresa onde foi realizado o trabalho. Sem o seu apoio, não teria sido possível a realização desta tese;
- Às pessoas da empresa que me apoiaram no decorrer deste processo, bem como aos que contribuíram quer através das entrevistas, quer através do preenchimento dos questionários, para a realização deste trabalho;
- À Teresa Fialho por toda a sua ajuda, que possibilitou a realização deste trabalho na empresa, mas sobretudo pelo seu apoio e amizade;
- Aos meus amigos, sem nenhuma ordem especial, Cristina, Vera, Glória, Fátima, Paula, Daniel e Gilda, por toda a amizade e incentivo que me deram ao longo deste trabalho;
- Aos avós do meu filho, Genoveva e Claudino por todo o apoio, sobretudo quando foi necessário cuidarem do Guilherme, para eu ter mais disponibilidade para este trabalho;
- Aos meus amigos Teresa e António Leça, bem como aos pequenos Rafael e André pela sua amizade e por terem estado sempre presentes nos momentos difíceis.
- Ao pai do meu filho, Fernando Loureiro, agradeço o seu apoio;
- À minha irmã Fátima, cunhado Francisco e Sobrinhos, Filipe e Maria por todo o apoio, carinho e amizade;
- O meu agradecimento aos meus pais, Abílio e Lídia, por todo o amor, apoio e incentivo dados, não só no decorrer deste trabalho, mas ao longo de toda a minha vida;
- E por fim, um agradecimento muito especial de amor e carinho, ao meu filho Guilherme, pelo tempo que teve de prescindir da mãe, para a realização deste trabalho, mas sobretudo por ser a força motriz, que me motiva para ultrapassar dificuldades e realizar os meus sonhos.

RESUMO

Perante os desafios globais actualmente impostos às organizações, é essencial, que as empresas estejam preparadas para as transformações que necessitam de implementar, para responderem de forma adequada às necessidades de um mercado, cada vez mais competitivo. Neste âmbito, a comunicação impõe-se como um dos factores fundamentais, que gerido com eficácia no decorrer de um processo de mudança, pode significar a diferença entre o sucesso, ou o fracasso do respectivo processo. Procurou-se estudar este fenómeno, numa empresa com características singulares no quadro empresarial português, a passar por um processo intenso de mudança. A empresa tem feito um esforço ao nível da gestão da comunicação, ancorando-a ao processo de gestão da mudança, nomeadamente através de acções que visam reforçar o fluxo comunicacional, as competências de comunicação ao nível da liderança e a motivação. No entanto verificou-se que existem algumas contingências, que podem ser críticas para se alcançarem as metas pretendidas, nomeadamente a falta de mecanismos que fomentem a comunicação ascendente e respectivo feedback. Verificou-se também que está a ser exigido um esforço adicional aos colaboradores, que poderá não estar a ser devidamente recompensado. A liderança também é um factor crítico nesta empresa, uma vez que cerca de 80% das pessoas, dependem deste “canal” para obterem e divulgarem informação. A comunicação constitui o sistema circulatório da organização. Assim, a comunicação interna deve ser considerada como um mecanismo fundamental para o sucesso do plano estratégico da mudança.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Gestão da Mudança; Liderança; Reconhecimento e recompensa

ABSTRACT

According to the global challenges currently imposed to the organizations, it is essential that the companies be prepared for the changes that need to implement to respond adequately to the market needs, increasingly competitive. In this context, the communication imposes itself as a key factor, which managed effectively during a change process, can mean the difference between the successful or failure of this process. The study of this phenomenon occurred in a company with unique characteristics under portuguese business, going through an intensive process of change. The company has made an effort at communication management level, joining it to the managing change process, including through measures aimed at strengthening the communication flow, leadership communication skills and motivation. However it was found that there are some contingencies that may be critical for achieving the desired goals, including the lack of mechanisms to promote communication and the upward feedback. Meanwhile, it was also being required an additional effort to employees, which in general might not be properly rewarded. The leadership is also a critical factor in this company, since about 80% of the people, depend on this "channel" to obtain and disseminate information. The communication is the circulatory system of organization. Thus, it is crucial that management considers internal communication as a fundamental mechanism for the success of the strategic plan of change.

Keyword: Internal Communication; Change Management; Leadership; recognition and reward.

ÍNDICE

<u>INTRODUÇÃO</u>	1
<u>COMUNICAÇÃO</u>	<u>3</u>
<u>A Comunicação Organizacional</u>	<u>3</u>
<u>Comunicação interna</u>	<u>5</u>
<u>A estrutura Organizacional</u>	<u>8</u>
<u>Comunicação Informal</u>	<u>9</u>
<u>MUDANÇA</u>	<u>10</u>
<u>Gestão da Mudança</u>	<u>10</u>
<u>Liderança</u>	<u>12</u>
<u>Resistência à Mudança</u>	<u>14</u>
<u>Recompensas e reconhecimento</u>	<u>16</u>
<u>Cultura</u>	<u>18</u>
<u>COMUNICAÇÃO E MUDANÇA</u>	<u>19</u>
<u>HIPÓTESES</u>	<u>21</u>
<u>MÉTODO</u>	25
<u>DESENHO DE INVESTIGAÇÃO</u>	<u>25</u>
<u>CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO ONDE FOI DESENVOLVIDO O ESTUDO</u>	<u>25</u>
<u>Plano Estratégico 2007/2009</u>	<u>26</u>
<u>A Comunicação interna na empresa</u>	<u>27</u>
<u>AMOSTRA</u>	<u>27</u>
<u>CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA - ANÁLISE QUANTITATIVA</u>	<u>28</u>
<u>VARIÁVEIS – ANÁLISE QUANTITATIVA</u>	<u>30</u>
<u>Variável Independente</u>	<u>30</u>
<u>Variável dependente</u>	<u>30</u>
<u>INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO</u>	<u>30</u>
<u>Análise qualitativa</u>	<u>30</u>
<u>Análise Quantitativa</u>	<u>32</u>
<u>RESULTADOS – ANÁLISE QUANTITATIVA</u>	34
<u>QUALIDADES MÉTRICAS</u>	<u>34</u>
<u>Fidelidade</u>	<u>34</u>
<u>Validade</u>	<u>35</u>

<u>ANÁLISE DESCRITIVA</u>	39
<u>Comunicação Interna</u>	39
<u>MUDANÇA</u>	40
<u>HIPÓTESES</u>	40
RESULTADOS – ANÁLISE QUALITATIVA	47
DISCUSSÃO	66
<u>LIMITAÇÕES, CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS</u>	76
LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	76
<u>SUGESTÕES PARA NOVAS</u>	
<u>PESQUISAS</u>	77
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características positivas e negativas da comunicação informal (Cunha, 2006).	9
Tabela 2 - Questões do guião de entrevista.....	31
Tabela 3 - Construção do questionário.....	33
Tabela 4 - Operacionalização da variável independente – Comunicação Interna.....	33
Tabela 5 - Operacionalização da variável dependente – Mudança.....	33
Tabela 6 - Consistência interna – Comunicação Interna.....	35
Tabela 7 - Consistência interna – Mudança.....	35
Tabela 8 - <i>Varimax with Kaiser Normalization</i> – Variável comunicação interna.....	36
Tabela 9 - <i>Varimax with Kaiser Normalization</i> – Variável mudança.....	37
Tabela 10 - Análise da Sensibilidade em cada subescala - variável comunicação interna.	38

Tabela 11 - Análise da Sensibilidade em cada subescala - variável mudança.....	38
Tabela 12 - Estatísticas descritivas – Comunicação interna.....	39
Tabela 13 - Estatísticas descritivas – Mudança.....	40
Tabela 14 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H1.....	41
Tabela 15 - Coeficiente de correlação das variáveis da H1.....	41
Tabela 16 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H2.....	41
Tabela 17 - Coeficiente de correlação das variáveis H2.....	41
Tabela 18 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H3.....	41
Tabela 19 - Coeficiente de correlação das variáveis H3.....	41
Tabela 20 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H4.....	42
Tabela 21 - Coeficiente de correlação das variáveis H4.....	42
Tabela 22 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H5.....	42
Tabela 23 - Coeficiente de correlação das variáveis H5.....	42
Tabela 24 - Análise da Independência de resíduos.....	43
Tabela 25 - Análise da Multicolinearidade.....	43
Tabela 26 - Regreesão linear – variável dependente-mudança (H6).....	43
Tabela 27 - Regreesão linear – variável dependente-liderança (H6).....	44
Tabela 28 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H7.....	44
Tabela 29 - Teste t de Student (H7).....	45
Tabela 30 - Estatísticas descritivas – Variável motivação (H7).....	45
Tabela 31 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H8.....	45
Tabela 32 - Coeficiente de correlação das variáveis H8.....	45
Tabela 33 - Teste à normalidade - K-S - Variáveis H9.....	46

Tabela 34 - Teste t de Student - Liderança (H9).....	46
Tabela 35 - Estatísticas descritivas – Variável liderança (H9).....	46
Tabela 36 - Teste t de Student - Motivação (H9).....	47
Tabela 37 - Estatísticas descritivas – Variável Motivação (H9).....	47
Tabela 38 - Categoria – Estratégia de comunicação interna.....	47
Tabela 39 - Categoria – Benefícios obtidos com a comunicação interna.....	48
Tabela 40 - Categoria – Contributo da comunicação interna para o sucesso da mudança	49
Tabela 41 - Categoria – Instrumentos de comunicação interna.....	50
Tabela 42 - Categoria – Eficácia da comunicação interna.....	51
Tabela 43 - Categoria – A comunicação formal.....	53
Tabela 44 - Categoria – A comunicação informal.....	54
Tabela 45 – Categoria – Estrutura organizacional.....	55
Tabela 46 - Categoria – A comunicação tem sido melhorada com o processo de gestão a mudança.....	56
Tabela 47 - Categoria – Caracterização do plano de mudança.....	57
Tabela 48 - Categoria – Receptividade face ao processo de mudança.....	59
Tabela 49 - Categoria – Procedimentos que asseguram a motivação.....	60
Tabela 50 - Categoria – Reconhecimento.....	61
Tabela 51 - Categoria – Equidade.....	62
Tabela 52 - Categoria – Relação entre colaboradores e órgãos de gestão.....	64
Tabela 53 - Categoria – Cultura.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico - Categoria profissional.....	29
Figura 2. Gráfico - Habilitações académicas.....	29
Figura 3. Gráfico - Antiguidade na empresa.....	29
Figura 4. Efeito de mediação – H6.....	42

ANEXOS

Anexo 1 - Guião de Entrevista.....	81
Anexo 2 - Questionário.....	82
Anexo 3 - Tabela de Repostas ao Questionário de Comunicação Interna	87
Anexo 4 - Tabela de Repostas ao Questionário de Mudança.....	88
Anexo 5 - Variância Total Explicada da Variável – Comunicação Interna.....	90
Anexo 6 - Variância Total Explicada da Variável – Mudança.....	91
Anexo 7 - Análise dos pressupostos do modelo de regressão linear - Análise de Resíduos.....	92
Anexo 8 - Análise de Conteúdo – Categoria Estratégia de comunicação interna.....	93
Anexo 9 - Análise de Conteúdo – Categoria Benefícios obtidos com a comunicação interna.....	94
Anexo 10 - Análise de Conteúdo – Categoria Contributo da Comunicação Interna Para o Sucesso da Mudança.....	95
Anexo 11 - Análise de Conteúdo – Categoria Instrumentos de Comunicação interna.....	96
Anexo 12 - Análise de Conteúdo – Categoria Eficácia da Comunicação Interna	97
Anexo 13 - Análise de Conteúdo – Categoria - A Comunicação Formal	98

Anexo 14 - Análise de Conteúdo – Categoria - Comunicação Informal.....	99
Anexo 15 - Análise de Conteúdo – Categoria - Estrutura Organizacional.....	100
Anexo 16 - Análise de Conteúdo – Categoria - A Comunicação Tem Sido Melhorada com o Processo de Gestão da Mudança.....	101
Anexo 17 - Análise de Conteúdo – Categoria - Caracterização do Plano de Mudança.....	102
Anexo 18 - Análise de Conteúdo – Categoria - Receptividade Face ao Processo de Mudança.....	103
Anexo 19 - Análise de Conteúdo – Categoria - Procedimentos que Asseguram a Motivação.....	104
Anexo 20 - Análise de Conteúdo – Categoria – Reconhecimento.....	105
Anexo 21 - Análise de Conteúdo – Categoria – Equidade.....	106
Anexo 22 - Análise de Conteúdo – Categoria – Relação Entre Colaboradores e Órgãos de Gestão.....	107
Anexo 23 - Análise de Conteúdo – Categoria – Cultura.....	108

1. Introdução

O primeiro capítulo desta investigação visa analisar em profundidade o motivo pelo qual a comunicação interna é tão importante numa organização, designadamente num contexto intenso de mudança.

Vários investigadores da área de mudança organizacional (Cunha, 2006; Galpin, 2000; Reis, 2000; Kotter, 1999, Smith, 1995) já há algum tempo que têm vindo a argumentar que a comunicação interna é um factor central nos processos de mudança.

No contexto de mudança, a comunicação tem vindo a ser apresentada como um factor estratégico para apoiar a transformação organizacional, através do planeamento e desenvolvimento de acções sustentadas, que visam apoiar a implementação do processo de gestão da mudança. Considerando este pressuposto, a gestão adequada da comunicação neste contexto, pode facilitar a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, na partilha da informação sobre o processo de gestão da mudança. No entanto, o papel da comunicação, não se pode cingir apenas à divulgação da informação sobre o processo de mudança, a sua gestão deve considerar factores tão importantes como, a flexibilização, a amenização dos impactos e a participação dos colaboradores, entre outros. Neste âmbito a liderança também assume um papel fulcral no sentido de potenciar a descodificação nas formas de comunicação existentes e inserir os resultados dessa descodificação, nas estratégias dos processos de transição. É importante reter que uma organização acolhe e desenvolve no seu interior inúmeras variáveis (tarefas, estruturas, pessoas, tecnologia e ambiente) cujo comportamento é sistemático e complexo, de tal forma que a sua adequação resulta para o gestor numa tarefa difícil, exigindo dele um desempenho com crescente autonomia, capacidade de confiar em si mesmo e no referencial interno; capacidade de trocar e interagir com assertividade para lidar simultaneamente, com questões diversas, como os problemas humanos, tecnológicos e políticos.

Considerando os aspectos acima mencionados, podemos afirmar, que o ambiente organizacional numa empresa em contexto de mudança, pode caracterizar-se, de ambíguo e complexo (Cunha, 2006; Baptista 2001; Galpin 1996, Kotter 1995; Smith, 1995; Katz e Kahn, 1978).

Este estudo realizou-se numa organização com características muito próprias, nomeadamente o facto de ser uma empresa com cerca de 40 anos, com um número elevado de colaboradores com grande grau de antiguidade na empresa, distribuída por todo

o território nacional e ilhas e sem fins lucrativos, entre outros. Esta organização está a passar por um processo de intensa mudança, devido ao seu contexto específico e à complexidade do plano estratégico que suporta esta transição. Desta forma e considerando o seu contexto único, no quadro empresarial nacional, procurou-se numa primeira fase (análise qualitativa), através de informação providenciada pelos órgão de gestão da empresa e documentação institucional, analisar o desenvolvimento da gestão de comunicação, no contexto de mudança, explicitando: a estratégia da comunicação interna; o plano estratégico; os benefícios e contributos da comunicação interna; os factores humanos inerentes às duas variáveis; a cultura; a estrutura organizacional.

Procuramos também, numa segunda fase (análise quantitativa), analisar as percepções e reacções dos colaboradores, face ao que as iniciativas de comunicação interna expressam e face ao plano estratégico 2007/2009, que caracteriza a mudança a decorrer neste momento na organização. Para esse efeito, procuramos verificar a existência de relações entre as variáveis inerentes à comunicação interna e mudança, nomeadamente: fluxo de comunicação (Comunicação ascendente, descendente e horizontal); comunicação Informal; estrutura; liderança; gestão da mudança; participação; motivação (Recompensa - Reconhecimento); mudança Interna; cultura. Procurou-se também verificar a influência que a comunicação interna exerce num processo de gestão de mudança a decorrer numa organização, e se a mesma poderá ser mediada pela liderança.

Esta tese está organizada em cinco capítulos. O presente capítulo expõe a introdução, onde constam primeiramente uma síntese sobre o trabalho e a forma como o mesmo se encontra estruturado. Neste capítulo é também apresentada a literatura inerente às variáveis em estudo (comunicação interna e mudança), que irá contribuir para sustentar e fundamentar a pesquisa, considerando as respectivas hipóteses. A metodologia é apresentada no segundo capítulo deste trabalho e contempla o desenho da investigação, operacionalização das variáveis, instrumentos utilizados e procedimentos, bem como as características da organização onde a pesquisa foi realizada, nomeadamente contexto e caracterização da amostra. O terceiro capítulo expõe os resultados do estudo relativos à análise qualitativa e quantitativa. No capítulo seguinte é descrita a discussão face aos resultados apresentados e as hipóteses da pesquisa e por fim, no ultimo capítulo são apresentadas as limitações do estudo, bem como sugestões para novas pesquisas e o seu contributo em termos metodológicos para a literatura.

1.2. Comunicação

1.2.1. A Comunicação Organizacional

Perante as exigências do mercado, transformações e mudanças aceleradas, a comunicação assume grande importância, para a sobrevivência e competitividade das organizações (Cunha, 2006; Reis (2003); Scott (2003); Almeida, 2000; Taylor 1996; Ficher, 1993).

Segundo Reis (2003), a comunicação impulsiona as organizações, de forma a gerar forças indispensáveis à sua dinâmica, quer no contributo para a criação, reforço ou modificação de comportamentos, quer a actuar no sentido de alcançar os objectivos.

Taylor (1996), argumenta que a configuração organizacional é a expressão final de manobras e interpretações de muitas conversações delimitadas contextualmente, ou seja, segundo o autor, as organizações tornam-se possíveis através da comunicação.

Scott (2003), considerou a analogia da ideia de sistema aberto e fechado do neofuncionalismo e classificou as organizações como sistemas fechados quando o ambiente em que estão inseridas sofre poucas modificações e exerce pouca influência nas suas actividades, podendo ser definidas de “estáveis”. Por outro lado, a organização entendida como sistema aberto, é caracterizada pela interacção entre esta e o ambiente. Nesta óptica o ambiente faculta a forma e o suporte, infiltrando-se nas organizações, que por sua vez se encontram dependentes do fluxo das pessoas, informações e recursos. Encontram-se também presentes as dimensões culturais e cognitivas dos membros da organização, que influenciam directamente a eficácia organizacional. Esta perspectiva torna mais fácil a compreensão da comunicação organizacional, uma vez que a considera uma variável que faz parte das estruturas organizacional e sucessivamente da lógica interna de funcionamento. Por este motivo, a comunicação é também um processo com características específicas em diferentes organizações, colaborando no sistema de construção das próprias organizações. Ficher (1993), Katz e Kahn (1976), vão ao encontro desta abordagem e acrescentam que a comunicação varia de acordo com o sector da organização em que ocorre. Estes autores defendem que a comunicação é um processo dependente da cultura, da troca de informações e da criação de relações em ambientes de gestão, orientados por objectivos.

Para Katz e Kahn (1976) e Cunha (2006), o fluxo de comunicação divide-se em três componentes:

- Descendente, que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, que envolve vários elementos básicos: instrução e lógica da função; informação sobre procedimentos e práticas; palestras de informação (e.g., de objectivos, visão, mudança estratégica); feedback aos subordinados e informação sobre metas. De acordo com Cunha (2006) a sua eficácia é afectada pelas competências de comunicação dos gestores (estilo assertivo) e subordinados (e.g. saber ouvir), pelas filtragens na passagem da informação ao longo da cadeia hierárquica e outras barreiras à comunicação que iremos observar, mais à frente, no decorrer desta revisão da literatura.
- Horizontal (pode movimentar-se entre iguais ou pares do mesmo nível hierárquico. Para Cunha (2006), este tipo de fluxo de informação divide-se em comunicação dentro da subunidade e entre subunidades. Dentro da subunidade, a interacção dos sujeitos é fundamental para a coordenação e solução de situações imprevistas e entre subunidades, é essencial para a coordenação dos processos organizacionais, uma vez que todos os conflitos que ocorrem entre departamentos não poderão ser resolvidos por meio de supervisão.
- Ascendente (“subir” a escala hierárquica), que se refere ao que as pessoas falam sobre si mesmas e sobre os outros (problemas, desempenho, entre outras), sobre as práticas e directrizes organizacionais e sobre o que precisa de ser resolvido. De acordo com Cunha (2006), tende a ser menos frequente do que a descendente e pode ser sujeita a distorções em maior grau, do que a descendente. Devido ao diferencial grau de status e outros factores os podem inibir-se de expor informações desagradáveis, incómoda ou que os prejudique.

Katz e Kahn, 1976, p. 279 afirmam: “ (...) de um modo geral, a natureza e extensão dos intercâmbios entre pessoas no mesmo nível deve relacionar-se com os objectivos dos vários subsistemas em que elas se encontram envolvidas, dando especial relevância à sua própria tarefa.” A comunicação organizacional pode também ser analisada através dos instrumentos/canais utilizados para a transmissão de informação.

Verificada a importância da comunicação na organização, procurou-se identificar algumas das principais barreiras à sua eficácia (Cunha, 2006):

- A ausência de confiança, uma vez que nesta situação as pessoas retraem-se na transmissão de informação. As mensagens tendem a ser mal interpretadas e a credibilidade da fonte é posta em causa;

- As barreiras físicas, na medida em que a distância entre as pessoas, os ruídos, entre outros, originam habitualmente problemas sérios à comunicação;
- A filtragem ocorre frequentemente na comunicação ao longo da linha hierárquica e consiste na distorção (nem sempre deliberada) da informação;
- As pressões do tempo provocam deslizes na comunicação, induzem acções e palavras precipitadas, desviam a atenção do feedback, diminuem a disponibilidade para ouvir;
- Fornecimento e recebimento de feedback, na medida em que, sem feedback os comunicadores têm dificuldade em se ajustarem e se compreenderem mutuamente.

1.2.2. Comunicação interna

Almeida (2000), considera que, para se definir o conceito de comunicação interna, é necessário fazer a distinção entre comunicação e informação. Desta forma, a informação está relacionada com conteúdos, enquanto a comunicação é um conceito mais amplo que não está dependente da informação. “A falta de informação não revela falta de comunicação”, sublinha o autor, que define a comunicação interna como “um processo pelo qual as pessoas interagem, se revêem pessoalmente e na empresa. Empresa enquanto entidade física e moral, onde se inclui a sua história, a cultura, as sub-culturas emergentes, os mitos e os ritos”. De acordo com o autor, esta função deve estar ligada a uma política de recursos humanos que permita uma maior participação, satisfação e fidelização do cliente interno.

De acordo com Kunsch, 2003, não se devem considerar atitudes isoladas de comunicação, ou seja, que não compreendam o envolvimento de todos os sectores da comunicação organizacional. Assim podemos entender a relevância dada à comunicação para a sobrevivência e o desempenho de uma organização, perante uma realidade complexa que se altera constantemente. Esta autora propõe que a comunicação nas organizações seja compreendida sob o aspecto da comunicação integrada, ou seja, o composto da comunicação organizacional a interagir sinergicamente e a envolver todos os segmentos da comunicação que compreendem, áreas como a comunicação administrativa (redes formal e informal e os diferentes fluxos), comunicação institucional (envolve as actividades técnicas de relações públicas, propaganda institucional, entre outras). A comunicação interna é vista como comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de acção voltados para as pessoas, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (Kunsch, 2003).

Actualmente, a comunicação com os colaboradores ganha destaque, com a crescente valorização do capital intelectual. Os públicos internos de uma organização partilham uma mesma identidade social, o seu terreno de relações é a organização e as relações de produção que estabelecem em torno das “receitas”, que a organização providencia aos seus colaboradores, uma vez que cada colaborador é um sujeito com aspirações, motivações e sentimentos. Assim, a comunicação é um instrumento que liga a organização aos seus colaboradores. Neste âmbito, Almeida (2000), conceptualiza a comunicação interna, como função da empresa, caracterizada por um processo onde se desenvolvem relações não só entre pessoas, mas também entre pessoas e a empresa. A comunicação Interna encontra a sua fonte na regulação destas relações. A comunicação está para a empresa simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade.

Kunsch (2003) utiliza o termo “comunicação interna” para descrever uma comunicação elaborada e planeada com o público interno. A autora argumenta que a comunicação interna e a formação estão intimamente relacionadas, ao descrever que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem; promove a integração entre diferentes sectores; permite que o funcionário seja bem informado e que a organização antecipe respostas para as suas expectativas. Tudo isso ajudará a administrar conflitos e a encontrar soluções preventivas.

A comunicação interna atinge dimensões complexas e abrangentes no conjunto das acções de comunicação, nas organizações. Fomentar a unanimidade torna-se uma tarefa complicada, uma vez que as pessoas têm expectativas diferentes. Contudo, promover o consenso quanto aos objectivos organizacionais como um todo é possível e necessário, no sentido de todos caminharem em uma mesma direcção. Nesta perspectiva, a comunicação interna também se torna indispensável, uma vez que favorece a troca de informação e auxilia o conhecimento por parte da organização, sobre os interesses dos que trabalham nela.

De acordo com Kunsch (2003), a implementação de sistemas de comunicação em organizações exige um minucioso planeamento, adequado à multiplicidade dos actos comunicativos, contribuindo assim para que toda a organização esteja orientada para alcançar o equilíbrio entre os diversos sectores que a formam. Para Almeida (2000), no que se refere ao planeamento da comunicação interna, esta deve estar ancorado numa lista bem definida de acções, ou seja, de modos e suportes de comunicação interna empresarial, de

forma a serem adoptados pelo conjunto das pessoas ou por alvos seleccionados estrategicamente.

Para viabilizar todo o planeamento estratégico da comunicação organizacional, são propostos quatro princípios (Kunch (2003), nomeadamente:

- A organização deve ter a consciência da importância de fazer o planeamento estratégico, como uma metodologia de gestão ou técnica administrativa, capaz de direccionar as suas actividades com vista a alcançar resultados eficazes, que por sua vez correspondam às necessidades do ambiente. Assim, a área de comunicação necessita de ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional;
- Capacidade do director responsável pela comunicação e da equipe que conduzirá o processo;
- Valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efectiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planeamento estratégico, possibilitando-lhes a oportunidade de criar, pensar estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional.

A implementação do modelo de comunicação deve ser integrada, de forma a considerar a cultura organizacional da instituição, para que se possa obter eficácia, uma vez que esse modelo direccionará a emissão de mensagens adequadas, oportunas, claras, precisas e concisas, que possam ser assimiladas sem ruídos. Para que este processo ocorra, a organização deve ajustar o seu discurso, no sentido de analisar cuidadosamente as capacidades e a disposição das fontes e receptores, a natureza dos canais, a complexidade/simplicidade dos conteúdos e a oportunidade e regularidade dos fluxos.

No entanto, Cunha (2006), relativamente à eficácia da comunicação, lembra que esta não pode ser interpretada como causa de todos os males de uma organização, ou simplesmente como o processo através do qual é possível resolver todos os problemas. Mas é fundamental ter presente, que: “ela representa uma espécie de «aparelho circulatório» da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades”.

1.2.3. A estrutura Organizacional

A complexidade de que se reveste a dinâmica comunicacional interna da empresa depende do tipo de estrutura, ou seja, da articulação entre o mecanismo de coordenação, a componente-chave, os parâmetros de concepção e os factores de contingência, tal como propostos por Mintzberg (1995). É a conjugação destes elementos que permite classificar uma organização como mais mecânica ou orgânica e, conseqüentemente, influir no modo como se estabelece a comunicação. De acordo com este autor a concepção da estrutura requer o estabelecimento formal da autoridade e a constituição da hierarquia, dependendo ambas do tipo de agrupamento em unidades que for escolhido. A dimensão das unidades está directamente relacionada com o número de subordinados por chefia, reflectindo-se no achatamento ou no alongamento da configuração estrutural.

Quando as estruturas são demasiado alongadas, a tendência é para que as informações circulem com mais dificuldade ao longo da hierarquia, verificando-se vários estrangulamentos, alguns enviesamentos das mensagens e uma maior morosidade na tomada de decisões. O fluxo de informação é, no entanto, muito ordenado. A predisposição das estruturas mais achatadas é para a rápida circulação da informação.

Almeida (2000), caracteriza as estruturas alongadas como concepção burocrática, neste âmbito, a comunicação é vista como um instrumento de trabalho e como um processo contínuo. Instrumento de trabalho porque ela é vista unicamente como mensagem a transmitir de emissor para o receptor. Esta é uma visão de tipo mecanicista cujo desenvolvimento tem por base um clima onde regras e procedimentos são essenciais na prossecução de uma determinada tarefa. Assim a mensagem assume-se como vector de peso nesta concepção. Antes de tudo, o seu conteúdo é operativo porque a mensagem descreve as tarefas, métodos utilizados e resultados esperados. O autor afirma “ cabe aqui, uma estrutura de empresa formal, bem como a rede de comunicação de tipo descendente, baseada na representação hierárquica das linhas de autoridade e poder que é delegado. Em síntese, esta é uma visão de uma comunicação caracterizada pela linearidade, de tipo descendente e que, basicamente, serve para dirigir e coordenar as actividades das pessoas, com vista a fins nomeadamente de produção na empresa.”

1.2.4. Comunicação Informal

Na comunicação organizacional, a rede informal característica do processo comunicacional, que é por sua vez, interdependente da comunicação formal, de cunho administrativo, faz menção à comunicação que flui de forma mais rápida, baseada nas relações sociais entre os funcionários, que procuram, nesse formato comunicacional, a velocidade nas respostas para as suas dúvidas e anseios (Kunsch, 2003; Fisher, 1993; Kreps, 1990).

De acordo com Cunha (2006), tradicionalmente, as redes informais eram consideradas prejudiciais à organização. No entanto esta crença tem vindo a dissipar-se, se considerarmos alguns dos benefícios inerentes à comunicação informal. Por outro lado e de acordo com estes autores, não podemos esquecer que as redes informais também tendem a contribuir para possíveis danos aos planos organizacionais e erguer obstáculos às mudanças necessárias. Assim, procuramos apresentar na tabela abaixo, algumas das características, positivas e negativas no âmbito da comunicação informal:

Comunicação Informal	
Características positivas	Características negativas
A rapidez é adequada para mensagens não planeadas, avisos e partilha da informação	Rumores destrutivos da imagem pessoal, são frequentes e podem arruinar carreiras
Permite o conhecimento sobre possível informação extra, não documentada através da comunicação formal	Podem prejudicar decisões organizacionais potencialmente benéficas e induzirem as pessoas a resistirem à sua implementação
Pode constituir um indicador da saúde organizacional, clima, produtividade ou efeitos das políticas implementadas	Conflitos pessoais e departamentais podem edificar barreiras à cooperação e edificação do trabalho
Permite a disseminação e recolha de informação abrangendo um vasto leque de pessoas nos vários níveis e sectores da organização	Boatos prejudiciais para a imagem da empresa, podem ser lançados na "praça pública"
Contem um teor de permanência inexistente na comunicação formal, uma vez que funciona 24 horas por dia, dentro e fora da organização	Receio de fuga de informação, pode induzir alguns decisores a erguerem barreiras de secretismos em torno das suas decisões e informações
Representa um canal de descompressão, libertação do stress, que os canais formais habitualmente não comportam	O secretismo pode reforçar as probabilidades dos rumores, especialmente em situações de stress e insegurança, quando não detêm a informação que lhes permite a explicação de alguns acontecimentos (ou receios dos mesmos), as pessoas tendem a preencher o vazio com suposições explicativas, que se podem converter em verdades, percorrendo as redes informais.
Pode constituir um importante complemento da comunicação ou seja, pode permitir ultrapassar constrangimentos formais, possibilitar a recolha de informação que de outro modo seria impossível, facultar a tomada mais rápida de decisões, entre outros.	

Tabela nº 1 - Características Positivas e negativas da comunicação informal (Cunha, 2006)

De acordo com a tabela acima mencionada, algumas das características negativas da comunicação informal, podem estar relacionadas com uma gestão da comunicação ineficaz e também constituir sérios obstáculos à implementação de processos de mudança.

Na secção seguinte iremos procurar apresentar um marco teórico, de forma a permitir uma melhor compreensão, sobre as implicações que a comunicação pode exercer no decorrer de um processo de gestão da mudança, bem como as características inerentes aos mesmos processos.

1.3. Mudança

1.3.1. Gestão da Mudança

São inúmeras, as definições sobre gestão de mudança, no vasto campo da literatura que aborda esta temática. No entanto alguns estudiosos como; Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Reis, 2000; Galpin, 1996; Katz & Kahn, 1976, tendem a ser unânimes, ao apontarem para uma definição de gestão da mudança, como um processo contínuo que propõe alinhar a organização com as exigências do mercado e que neste âmbito, visa responder de forma mais efectiva que os seus competidores. Trata-se assim, de um processo contínuo de experiência e adaptação, com o objectivo de prover a organização de capacidade de resposta, às necessidades e exigências de um ambiente em constante transformação e cada vez mais competitivo.

De acordo com Cunha (2006), as mudanças organizacionais tendem a assumir estilos distintos, conforme o seu grau de planeamento. Desta forma os autores identificam quatro modelos que não se excluem mutuamente:

- A mudança organizacional planeada, refere-se à inclusão de diferenças em uma ou mais componentes da configuração organizacional que poderão ser, a estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e processos. Está alinhada com o objectivo de obter um melhor ajustamento da organização à envolvente;
- A mudança estratégica reporta-se a uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente. Esta definição também pode referir-se ao que afecta a organização como um todo, ou que tem implicações profundas;
- A mudança emergente caracteriza-se pelo facto de surgir como resposta a problemas não antecipados. Baseia-se na realização de acomodações, adaptações

e alterações que podem levar a uma mudança profunda, mas não intencional. A mudança emergente tem lugar quando os sujeitos na organização ajustam rotinas, lidam com contingências resolvem problemas, ou aproveitam oportunidades;

- A mudança organizacional improvisada pode ser gerada como complementar da mudança organizacional planeada. Representa uma forma particular de mudança emergente, apesar de se distinguir da mesma, uma vez que resulta de decisões tomadas em tempo real.

Para Kulvisaecahana (2001), apesar da complexidade do tema “mudança” a noção da dinâmica transformacional e transaccional inerente ao sucesso dos esforços da mudança podem ser identificadas. Assim, os factores transformacionais estão relacionados com áreas que requerem um novo comportamento do colaborador, consequência da pressão do ambiente interno e externo, como liderança, cultura e missão. Pelo contrário os factores transaccionais lidam com variáveis psicológicas e organizacionais, que predizem e controlam a motivação e a performance, consequências do clima em trabalho de grupo. Estas variáveis incluem a gestão, estrutura, sistemas (políticas e procedimentos) e exigência da função.

Para Galpin (1996), o esforço de mudança organizacional poderá ter sucesso se forem considerados dois níveis de mudança, nomeadamente, o nível estratégico e o nível operacional. As diferenças entre a mudança estratégica e operacional, referem-se à abrangência do esforço, às pessoas mais envolvidas e aos resultados estabelecidos para cada nível de mudança. Na mudança estratégica, a liderança pertence à gestão de topo da organização. Envolve com frequência pequenas equipas que, utilizando diagnósticos e análises conjuntamente com comparações de *benchmarking* e das melhores práticas, começam a traçar o percurso, a fazer recomendações e a inculcar força à mudança. A mudança ao nível operacional envolve muito mais pessoas. A liderança é conduzida por executivos de topo, quadros médios e chefias directas. No decorrer da fase de mudança operacional, são definidos os objectivos individuais e de equipa, desenvolvem-se as medidas, as pessoas são formadas e acompanhadas em novas técnicas, procedimentos e tecnologias, é estabelecido o reforço e as mudanças são implementadas.

No entanto e segundo o autor, se os novos procedimentos não forem sustentados, os esforços previamente devotados à fase da mudança estratégica não terão valido a pena. Uma maneira de ajudar a mudança local a acontecer consiste na transmissão de mensagens às massas pelos gestores de topo. A abordagem “faz e não pergunte” é

demasiadas vezes adotada, pois é a única que já foi usada e que é familiar à organização. Mas infelizmente, esta abordagem provoca alguns problemas, que muitas vezes se manifestam sob a forma de baixa da moral, relações de trabalho problemáticas, a saída de pessoas-chave da empresa e a incapacidade de alcançar os resultados esperados. Felizmente, existe outra forma de fazer as coisas. As alternativas à abordagem da mudança forçada são mais motivacional, mais envolvente e mais eficaz, no alcance dos resultados esperados do esforço de mudança. A abordagem inicia-se com a focalização nas pessoas que devem produzir as mudanças, para depois as mobilizar, ou seja, colaboradores de primeira linha e a gestão.

Antes de começar o processo de aplicação do modelo de incrementação da mudança nas suas áreas, os gestores e chefias devem compreender e comunicar às suas equipas as mudanças que irão ocorrer. Além da comunicação, os gestores e chefias deverão desenvolver nas suas equipas um mecanismo de solicitação de feedback sobre as mudanças ocorridas, incluindo um método de fazer chegar a informação recebida pelos colaboradores à gestão de topo.

1.3.2. Liderança

São vários os autores que apontam a importância do papel da liderança, como condição fundamental para a mudança. (Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Galpin, 1996; Kotter, 1999; Katz & Kahn, 1976).

A liderança, é definida por Kotter (1999, p.26) como “um conjunto de processos que criam organizações em primeiro lugar, ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias.” A liderança está comprometida em estabelecer uma orientação, uma visão de futuro, alinhar os colaboradores para essa orientação e garantir a motivação e inspiração. De acordo com este autor, o processo de transformação de muitas empresas, é dificultado no seu início, pela ausência de liderança, ou seja, pelo excesso de arrogância, individualismo e burocracia, aspectos característicos da gestão. Nas organizações, onde um processo de mudança provavelmente é demasiado gerido e estratificado, há muito mais ordens a dar do que sugestões a receber. Assim, o problema central aponta para a dificuldade de implementar as grandes mudanças, que são cada vez mais necessárias para melhorar o desempenho das organizações, pois os planos são praticamente impostos às pessoas. Isso é um contraponto ao processo de transformação, que exige sacrifícios, dedicação e criatividade que, por sua vez, não surgem com coerção.

Para Kotter (1999), ao considerar a abordagem anterior, não é possível, desconsiderar a importância de uma gestão competente, uma vez que o processo de transformação pode perder o controlo. No entanto, o maior desafio para a maioria das organizações é liderar a mudança, na medida em que a liderança pode destruir muitas fontes de inércia organizacional, através do desenvolvimento de acções necessárias para transformar o comportamento das pessoas, de forma a fazer a mudança acontecer e entrar profundamente na verdadeira cultura da organização. Cunha (2006), enfatiza exactamente esta necessidade, ou seja, de as organizações carecerem de líderes e de gestores. Para este autor a liderança é necessária para induzir visão, emoção, proactividade, inspiração, criatividade, originalidade. Por outro lado, a gestão é necessária para incutir racionalidade, cálculo, contenção, eficiência, procedimentos, imitação, conservação e rotina.

No entanto, de acordo com Galpin (1996), para assegurar o sucesso de um esforço de mudança, “gestores e líderes”, desde os executivos de topo até às chefias directas, devem liderar o processo de mudança com empenho e competência. Neste quadro, o autor apresenta-nos seis competências-chave, consistentes com a literatura sobre esta temática (concordante com a bibliografia recomendada, no final do livro do autor):

- Criatividade está relacionada com a abertura do líder para considerar e experimentar novas ideias, sendo que a receptividade à criatividade dos outros gera forte motivação nos colaboradores para a realização do trabalho de mudança;
- A orientação para a equipa evidencia a confiança do gestor na ajuda dos outros, para fazer a mudança acontecer. Os líderes podem demonstrar a importância que dão às suas equipas, estando presentes nas reuniões de equipa, ajudando-a e demonstrando regularmente a importância que atribui à sua equipa;
- Escutar é uma competência que transmite aos outros a percepção de que as suas opiniões são valorizadas. O fluxo de comunicação deve ser bidireccional, ou seja, permitir a transmissão de informação e a escuta, para se obter o máximo de eficácia. Os gestores deverão escutar as preocupações, sugestões e comentários, sendo que, a aceitação dos contributos das pessoas, não significa que estes tomem as decisões, mas que as opiniões são valorizadas e podem ter expressividade;
- O *Coaching* referente ao desempenho, considerando os objectivos estabelecidos para a mudança, constitui um factor importante para que esta seja bem sucedida. A formação ajuda a influenciar a “variável humana” no processo de mudança, uma vez que esta, para além de ser a mais imprevisível, é a que terá maior impacto sobre o sucesso ou fracasso de um esforço de mudança;

- A responsabilidade no contexto de mudança, significa incumbir-se pessoalmente para o sucesso da mesma. Aos gestores cabe a escolha de duas abordagens, a de serem meramente observadores ou participantes. Se adoptarem uma atitude focada na observação, apenas estão a contribuir para uma cultura organizacional estagnada, em que esperam que sejam os outros a efectuar a mudança. Por outro lado ao adoptar-se uma abordagem de participação activa no processo de mudança, os gestores assumem a responsabilidade pelas mudanças em que participam e apoiam-nas positivamente, contribuindo com ideias para a sua melhoria e facultando soluções para ultrapassar obstáculos. Desta forma contribuem para o reforço de uma cultura de aprendizagem e crescimento organizacional;
- A demonstração de apreço permite ao líder reconhecer e recompensar, de alguma forma, os esforços dos colaboradores empenhados na concretização de uma mudança bem sucedida. O agradecimento, pode significar a diferença entre contributo e a falta de apoio, para esforços futuros.

Segundo Galpin, 1996, os gestores e chefias devem também compreender e comunicar as mudanças que irão ocorrer, bem como identificar os seus próprios papéis e os das suas equipas, antes da implementação dos processos nas suas áreas. Os gestores e chefias devem identificar o modo mais apropriado de divulgação da informação e também desenvolver junto das suas equipas, um mecanismo de solicitação de feedback sobre as mudanças ocorridas. Este mecanismo deve contemplar a melhor forma de fazer chegar a informação, dos colaboradores à gestão de topo, bem como a criação de formas de actuação, perante esta informação. Baptista (2001), também partilha deste sentimento, ou seja, segundo este autor é necessário que os gestores incentivem a participação, através da divulgação da informação e através da demonstração dos potenciais benefícios da participação. Associada a isto, fornecer feedback, constantemente aos envolvidos. Qualquer que seja a reclamação ou sugestão, o feedback é indispensável para a existência saudável de um “sistema de escuta interna”.

1.3.3. Resistência à Mudança

No que se refere à resistência humana e à gestão da mudança como um esforço integrado e participativo, podemos encontrar na literatura várias referências sobre este assunto, nomeadamente, Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Galpin, 1996; Kotter, 1999; Katz & Kahn, 1976). Este tem sido um dos temas ao qual tem sido dado relevância na literatura sobre a gestão de mudança organizacional, nomeadamente a

tentativa de descoberta de mecanismos eficazes, apropriados para alcançar a consciência, a compreensão e o comprometimento dos colaboradores de uma empresa, no decorrer da transformação.

A literatura sugere que a forma mais eficaz de uma organização alcançar o sucesso relativamente aos seus objectivos de mudança, é através da acção das pessoas. Desta forma esta temática torna-se assim, um dos pontos de maior fragilidade em um processo de gestão de mudança. Para se alcançarem eficazmente os objectivos traçados, é necessário que os indivíduos que participam no processo, se envolvam plenamente na realização dos objectivos estratégicos estabelecidos. Quando este facto não acontece, estamos perante a existência de uma possível resistência à mudança, para a qual procuram ser dadas as explicações mais variadas, desde a mesma poder advir de um comportamento inerente à própria condição humana, até à tentativa de atribuí-la a uma provável distorção nas estruturas de gestão. Mas a explicação mais frequentemente utilizada é a atribuição de resistências, a falhas na comunicação organizacional. Desta forma, diversos autores têm procurado identificar modelos de gestão de mudança que sejam eficazes, no sentido de reduzir as resistências internas, através de esforços institucionais que facilitem o fluxo de comunicação e que abram caminho para o envolvimento/comprometimento pleno das pessoas. Os autores parecem concordar com o facto, de que a existência de resistências à mudança, por parte dos quais se espera um pleno envolvimento, se deve predominantemente ao modo como a organização conduz o processo.

A verificação de resistências à mudança tem mais frequentemente a sua origem nas condições em que os indivíduos se encontram expostos, do que por uma reacção interior, tem sido acompanhada da ideia de que a implementação de uma estratégia de transformação organizacional só é possível, se existir uma completa integração entre um conjunto de factores, que compreende, entre outros aspectos: a motivação e o envolvimento das pessoas, os processos de trabalho, o fluxo de informação, o desenvolvimento de competências organizacionais, o estabelecimento de metas claras e plenamente partilhadas, a existência de uma estrutura que favoreça a integração e o desenvolvimento de uma cultura organizacional coerente com os objectivos propostos (Porter, 1996). Assim, têm sido tratados como elementos fundamentais para o desenvolvimento na integração:

- Uma visão organizacional plenamente partilhada por todos, da qual façam parte a consciência sobre a missão, os valores e a visão da organização;

- Um forte sistema de gestão de processos com relevância para as necessidades e a satisfação do cliente e que sejam capazes de desenvolver a acção de todos em torno de objectivos comuns;
- O entendimento pleno de partilha do conhecimento organizacional que seja eficaz no sentido de fortalecer a integração e também que contribua para desenvolver a capacidade de inovação, de modo a garantir o sucesso continuado da estratégia.

Do mesmo modo torna-se crescente a convicção, de que o sucesso na implementação de uma estratégia de mudança, é o resultado de um processo verdadeiramente participativo. É algo que se constrói no quotidiano, por meio da interacção, do modo como se desenvolve a comunicação entre as pessoas nos diferentes níveis da organização.

Em síntese, pode afirmar-se que a preocupação essencial das organizações relativamente ao processo de implementação de uma estratégia de mudança, salienta sobretudo as pessoas, não apenas na redução de supostas resistências, mas através do reconhecimento, de que elas compõem o ingrediente mais importante para que uma estratégia possa ser bem sucedida.

As transformações significam fonte de conflito, situação de ameaça e preocupação, sobretudo para aquelas pessoas que participam inseridas numa estrutura de poder e para aquelas que podem ser demitidas pela nova administração. A resistência à mudança surge e intensifica-se quando o envolvido no processo, se sente ameaçado, por não receber informação suficiente sobre a situação futura, nem ter sido consultado, ou ter tido a oportunidade de participar na concepção das transformações pretendidas.

1.3.4. Recompensas e reconhecimento

Para cunha (2006), uma das estratégias de gestão de resistência à mudança, pode incluir a negociação e o acordo, no sentido de oferecer incentivos (e.g., incremento salarial, oportunidades de carreira) aos activos e presumíveis resistentes. Pode constituir a melhor forma de diminuir resistências. Segundo estes autores, os gestores devem insistir na mensagem da necessidade de mudança, bem como reforçar essa mensagem com garantias de ganhos que podem assumir formas tão diversas como recompensas financeiras, estatuto, prestígio, melhores condições de trabalho, maiores níveis de responsabilidade, etc.

A definição dos objectivos deve ser acompanhada de um sistema de recompensas capaz de estimular a adesão dos colaboradores.

Kotter (1995), também argumenta que o reforço da mudança passa, designadamente, pela criação e divulgação de ganhos rápidos – mesmo que pequenos. A constatação, a breve prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio exequível e compensador. Um dos modos mais eficazes de operacionalizar esta possibilidade, consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança, através da respectiva recompensa.

Katz e Kahn (1978) abordaram a resistência à mudança a partir da perspectiva de que as organizações são "sobre determinadas". Isso significa que há múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade. A selecção de pessoal, a formação e o sistema de recompensas destinam-se a conduzir à estabilidade. Para estes autores a recompensa é um elemento importante e tangível da vida organizacional. É praticamente impossível pensar na participação de qualquer indivíduo em uma organização sem que receba alguma forma de recompensa. Durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferente dos participantes pode representar o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Estabelecer um incentivo aos participantes para que direccionem suas acções, rumo ao que deve ser mudado, representa de forma clara, por parte da organização, a valorização da mudança e aqueles que podem realizá-la. Pode contribuir para uma maior cooperação na implantação das mudanças desejadas, fazendo com que os participantes actuem de maneira positiva e construtiva. Além da recompensa de carácter financeiro, representada através do aumento salarial e promoção, existem outras formas de remuneração: flexibilidade de horários, benefícios como oportunidades para estudo e crescimento pessoal, acesso a crédito subsidiado, tempo para trabalho voluntário com a comunidade, etc. Galpin, 1996, também partilha desta opinião, na medida em que, para este autor, as recompensas e o reconhecimento são necessários, essencialmente para reforçar o sucesso das pessoas durante a implementação da mudança. Quando os objectivos a atingir estão centrados na implementação das mudanças, as recompensas e o reconhecimento contribuem para reforçar esses objectivos e, em última análise, ajudam a sustentar essa implementação. Segundo este autor, outra razão importante para recompensar e reconhecer as pessoas durante um processo de mudança é que ambos os factores contribuem para motivar as pessoas para a sua futura implementação. Desta forma, se as pessoas não forem compensadas e reconhecidas pelo trabalho que desenvolvem ao longo de um esforço de

mudança, muito provavelmente não farão um esforço tão grande da próxima vez que se der um processo de mudança. As recompensas e o reconhecimento também, comunicam às pessoas que o seu trabalho é apreciado.

A diferença entre recompensa e reconhecimento, consiste em que recompensas são o que as pessoas recebem por acabarem uma tarefa ou por atingirem um objectivo. As recompensas são símbolos tangíveis de apreço por um trabalho bem feito. Podem tomar a forma de dinheiro, benefícios, acções, viagens, etc. O reconhecimento é a reforma através da qual as pessoas sabem que o esforço efectuado para a execução do seu trabalho foi notado. O reconhecimento pode ser dado a nível pessoal e entre o gestor e a sua equipa.

De acordo com o Galpin (2000) um dos factores que contribui para uma gestão eficaz das recompensas e do reconhecimento é a comunicação do sucesso, quando os objectivos de mudança são atingidos. Esta informação incute um sentimento de dever cumprido nas pessoas que foram bem sucedidas. Este tipo de comunicação também envia mensagens aos demais colaboradores de que receberão algo, se continuarem a evoluir de modo eficaz no sentido da mudança.

1.3.5. Cultura

Para Kotter (1999), a cultura está relacionada com normas de comportamento e valores partilhados entre pessoas. O autor defende que muitas destas forças sociais podem influenciar fortemente o comportamento humano e, por isso, são extremamente importantes num processo de mudança. As novas práticas introduzidas com a transformação devem necessariamente ser ancoradas nas normas e nos valores dos grupos. No entanto o autor lembra, que a possibilidade de introdução das novas práticas na cultura depende da percepção clara, de que estas funcionam e superam através da eficácia, as antigas.

O esforço de consolidar as mudanças está também ancorado à conversação, uma vez que através da instrução verbal de apoio, as pessoas tendem a libertar-se dos modelos mentais antigos e passam a admitir a legitimidade dos novos.

Segundo Kotter (1999), por vezes, a única forma de mudar uma cultura é mudar as pessoas chave uma vez que a maioria das alterações nas regras e valores partilhados ocorre no final do processo de mudança e não no primeiro, como muitos ainda crêem. Outro ponto bastante enfatizado pelo autor, é a decisão sobre o processo de sucessão, que

necessita ser compatível com as novas práticas, pois caso contrário existirá uma possibilidade grande da antiga cultura se reafirmar.

Os aspectos acima mencionados por Kotter (1999), são reveladores da complexidade da mudança cultural. Desta forma, para Galpin (1996), o aspecto mais difícil de gerir num processo de transformação é a mudança cultural. No entanto, segundo este autor, uma implementação eficaz deverá considerar que as mudanças estejam articuladas com a cultura da empresa de forma a contribuir para uma mudança sustentada, nomeadamente ao nível da redução de custos, aumento da rentabilidade, melhoria do serviço, entre outros.

Para Baptista (2001), quando em contexto de mudança organizacional, se procura implementar novos processos, os mesmos estarão sujeitos aos padrões internos já estabelecidos como correctos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro desta cultura processam-se determinadas formas de comunicação e é dentro deste contexto que entrarão novas ideias. Galpin (1996), vai ao encontro desta linha de pensamento, na medida em que para este autor, a mudança cultural é um processo que deve ser planeado e ocorre, lentamente, através da comunicação, quando os novos padrões culturais forem absorvidos pelos membros da organização. Deve visar a reconstrução de um quadro de valores, procedimentos e pressupostos que sejam validados no novo sistema organizacional como princípios orientadores do comportamento. A comunicação representa um recurso estratégico no processo para revigorar a cultura, que possibilita discussões para a solução de conflitos, que permite aumentar a participação, administrar o conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e a reformulação de novos valores partilhados. A mudança organizacional poderá ser efectivada através de um processo de comunicação planeado e permanente, que leva em consideração a participação e o envolvimento dos recursos humanos no discurso e nas acções das transformações, bem como os padrões culturais inerentes à organização.

1.4. Comunicação e Mudança

Mudança organizacional é um tema que tem estimulado várias pesquisas nas últimas décadas (Cunha, 2006; Baptista 2001; Galpin 1996, Kotter 1995; Smith, 1995; Katz e Kahn, 1978, entre outros). Em uma parte significativa dessas investigações, e de acordo com os autores acima mencionados, a comunicação é identificada como um elemento fundamental no decorrer de um processo de mudança.

Para Cunha (2006), gerir a mudança passa pela gestão da comunicação sobre a mudança. Se a sensibilização dos colaboradores sobre os benefícios da mudança for insuficiente, tende a constituir frequentemente um obstáculo ao processo de mudança. As organizações tendem a visualizar os processos correntes, como se a sua utilidade já estivesse comprovada. Desta forma, se a necessidade de mudança não for comunicada de forma clara, é provável que a inércia favoreça os procedimentos que se tentaram instituir.

Para Baptista (2001) a comunicação também pode facilitar a compreensão dos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos, e na socialização do conhecimento, que implica a partilha entre todos os colaboradores sobre os objectivos da organização. Quando um colaborador realmente conhece os planos da empresa em que trabalha, mais facilmente colaborará com as mudanças que lhe forem propostas. Uma vez que a comunicação exerce um papel importante, principalmente nos períodos de mudança, esta precisa de ir além da flexibilização ou breve amenização dos impactos, isto é, ela tem o papel de ir além do procedimento apenas informativo da mudança e decisão sobre qualquer assunto. Assim, dificilmente se pode esperar que um processo de mudança seja bem conduzido, e a participação dos colaboradores activa, se os objectivos de mudança, não forem claramente compreendidos. Será complicado conseguir o envolvimento dos colaboradores, se a gestão de topo surpreender as pessoas com acções inerentes ao processo de mudança, que não tenham sido anteriormente informadas, ou omitirem factos relativamente às implicações do processo de mudança.

A comunicação é vista também por Kotter (1995), como um dos passos fundamentais inerentes ao processo de mudança de uma organização. Desta forma, devem-se considerar todos os canais que permitam comunicar a nova visão e estratégias, de forma a serem também adoptados, novos comportamentos. O grupo que lidera a mudança deverá ser tido em conta como um exemplo a seguir.

De acordo com Galpin (1996), para que um plano de comunicação seja eficaz em contexto de mudança, o mesmo deve considerar vários princípios fundamentais, nomeadamente:

- Alinhar as mensagens ao propósito estratégico do processo de mudança. O esclarecimento de forma clara da mudança, tende a manter as pessoas motivadas e no caminho certo, durante este processo e permitirá erigir a credibilidade da iniciativa, tomada como positiva e que deve ser feita em nome do negócio e potencial beneficiador de todos;

- A comunicação deve ser realista e honesta. Se as notícias negativas forem omitidas, criar-se-á a crença de que as mensagens não são verdadeiras. Uma comunicação verdadeira quer ao nível dos aspectos negativos, quer positivos, apoiará a credibilidade nas mesmas;
- A comunicação deverá ser proactiva, ou seja, deverá ser planeada com antecedência e começar ao mesmo tempo que o processo de mudança. Desta forma, contribuirá para evitar posições defensivas, durante a implementação da mudança;
- As mensagens deverão ser repetidas, de modo consciente e através de vários canais. Mensagens múltiplas e consistentes facultam às pessoas a sua interiorização e a escuta mais clara de todas as suas componentes. A utilização de vários canais de comunicação aumenta a probabilidade da mensagem ser interiorizada e recebida na sua totalidade;
- É necessário assegurar a comunicação nos dois sentidos, de forma a assegurar o sucesso da implementação das mudanças. Devem ser estabelecidos mecanismos de feedback. O feedback pode ser considerado como um elemento fundamental para a criação de uma organização que aprende com o que faz.

Para Cunha, 2006; Galpin, 1996; Kotter, 1995, a comunicação, constitui também um factor determinante para ajudar a diminuir a resistência à mudança. Seguindo esta linha de pensamento, Baptista (2001), considera que para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados, é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de uma gestão eficaz da comunicação que pode gerar resultados inadequados, nas outras fases dos planos estratégicos da organização. Segundo este autor, à medida que o planeamento estratégico considera a comunicação, inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implementação da mudança aumentará.

1.5. Hipóteses

No seguimento da literatura apresentada, foram considerados os dois objectivos do estudo, cujo primeiro objectivo visa examinar o desenvolvimento da gestão da comunicação, no contexto de mudança da empresa, considerando o marco teórico acima referenciado, relativamente aos factores inerentes à comunicação interna e mudança.

O segundo objectivos do estudo visa analisar as percepções e reacções dos colaboradores, perante o que as iniciativas de comunicação interna expressam e perante o

plano estratégico 2007/2009, que caracteriza a mudança a decorrer neste momento, na organização. Pretende-se assim averiguar a existência de relações entre as variáveis englobadas na comunicação interna e gestão da mudança, bem como a influência que a comunicação interna exerce num processo de gestão de mudança a decorrer numa organização. Para esse efeito, é necessário ter em conta, um dos factores fundamentais, ou seja, a liderança. Assim, e de acordo com a literatura acima mencionada, a liderança pode moderar esta influência, no sentido de orientar o processo de mudança de forma mais ou menos eficaz. Assim, de acordo com a literatura apresentada foram formuladas as hipóteses, de forma a verificar-se a existência de relações entre as variáveis inerentes à comunicação interna e mudança, nomeadamente: fluxo de comunicação (Comunicação ascendente, descendente e horizontal); comunicação Informal; estrutura; liderança; gestão da mudança; participação; motivação (Recompensa - Reconhecimento); mudança Interna; cultura. Foi também formulada a hipótese que procura verificar a influência, que a comunicação interna exerce num processo de gestão de mudança, a decorrer numa organização, e se a mesma poderá ser mediada pela liderança.

Uma gestão que facilite o fluxo de comunicação, também poderá contribuir para a redução das resistências internas, e conseqüente envolvimento das pessoas (Kotter, 1999). Desta forma, para que a implementação de uma estratégia de mudança organizacional seja possível, é necessária a integração entre um conjunto de factores, que compreende, entre outros aspectos, o fluxo de informação (Porter, 1996). De acordo com, Galpin (2003), a comunicação deve compreender os 2 sentidos (ascendentes e descendente), de forma a assegurar o sucesso da implementação das mudanças.

Hipóteses 1 - O fluxo de comunicação eficaz (ascendente, descendente e horizontal) está positivamente relacionada com uma implementação de mudança bem-sucedida.

Almeida (2000), caracteriza as estruturas alongadas como concepção burocrática, neste âmbito, a comunicação é vista como um instrumento de trabalho, ou seja, unicamente como mensagem a transmitir de emissor para o receptor e como um processo contínuo. Esta é uma visão de uma comunicação de tipo descendente e que, basicamente, serve para dirigir e coordenar as actividades das pessoas, com vista a fins nomeadamente de produção na empresa. Assim, quando as estruturas são demasiado alongadas, a tendência é para que as informações circulem com mais dificuldade ao longo da hierarquia, verificando-se vários estrangulamentos, alguns enviesamentos das mensagens e uma maior morosidade na tomada de decisões (Mintzberg (1995).

Hipóteses 2 - A estrutura burocrática tem uma relação negativa com a comunicação interna.

Segundo Galpin (1996), para assegurar o sucesso de um esforço de mudança, os gestores e chefias devem liderar o processo com empenho e competência. Neste âmbito, entre as competências-chave da liderança neste processo, devem constar o fluxo de comunicação bidireccional, de forma a permitir a transmissão de informação e a escuta, para se obter o máximo de eficácia. Para Galpin (1996) e Baptista (2001), os gestores e chefias devem compreender e comunicar as mudanças que irão ocorrer, bem como identificar o modo mais apropriado de divulgação da informação e desenvolver junto das suas equipas, um mecanismo de solicitação de feedback sobre as mudanças ocorridas.

Hipóteses 3 - As competências de comunicação da liderança (divulgação da informação e escuta) estão positivamente relacionadas com o alcance dos objectivos de mudança por parte dos colaboradores.

Para Cunha (2006), Galpin (1996) e Kotter (1995), a comunicação constitui um factor determinante para ajudar a diminuir a resistência à mudança. Para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados, é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de uma gestão eficaz da comunicação que pode gerar resultados inadequados, nos planos estratégicos da organização. Assim, à medida que o planeamento estratégico considera a comunicação inserindo-a nas estratégias, a probabilidade de sucesso da implementação da mudança aumentará (Baptista, 2001).

Hipóteses 4 - O sucesso da implementação da mudança está positivamente relacionado com alinhamento da comunicação interna.

Para Baptista (2001), é necessário que os gestores incentivem a participação, através da divulgação da informação e demonstração dos potenciais benefícios da participação. Dificilmente se pode esperar que um processo de mudança seja bem conduzido, e a participação dos colaboradores activa, se os objectivos de mudança, não forem claramente compreendidos. Do mesmo modo torna-se crescente a convicção, de que o sucesso na implementação de uma estratégia de mudança, é o resultado de um processo verdadeiramente participativo. É algo que se constrói no quotidiano, por meio da interacção, do modo como se desenvolve a comunicação entre as pessoas nos diferentes níveis da organização (Porter, 1996).

Hipóteses 5 - A participação dos colaboradores no processo de mudança está positivamente relacionada com o alcance dos objectivos de mudança.

Para Galpin (1996) e Batista (2001), uma das formas eficazes de ajudar a mudança local a acontecer, consiste na transmissão de mensagens aos colaboradores pelos gestores de topo. As competências de comunicação dos gestores e chefias, constituem junto com outros factores, ferramentas essenciais para se alcançarem os objectivos de mudança.

Hipótese 6 - A comunicação interna eficaz é mediada pela liderança, para que a implementação de mudança seja bem sucedida.

A implementação de uma estratégia de mudança tende a ser eficaz, se existir uma completa integração entre um conjunto de factores, que compreende, entre outros aspectos, a motivação (Porter, 1996). Para Cunha (2006), Katz & Kahn (1978), a definição dos objectivos de mudança deve ser acompanhada de um sistema de recompensas capaz de estimular a adesão dos colaboradores. Durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferente dos participantes pode representar o diferencial entre o sucesso e o fracasso. Assim, quando os objectivos a atingir estão centrados na implementação das mudanças, as recompensas e o reconhecimento contribuem para reforçar esses objectivos e, em última análise, ajudam a sustentar essa implementação (Galpin, 1996).

Hipótese 7 - Os colaboradores motivados através do reconhecimento e recompensa, alcançam mais facilmente os objectivos de mudança.

Segundo Kotter (1999), as novas práticas introduzidas com a transformação devem necessariamente ser ancoradas nas normas e nos valores dos grupos. Deve visar a reconstrução de um quadro de valores, procedimentos e pressupostos que sejam validados no novo sistema organizacional, como princípios orientadores do comportamento. Para Galpin (1996), uma implementação eficaz deverá considerar que as mudanças estejam articuladas com a cultura da empresa de forma a contribuir para uma mudança sustentada, nomeadamente ao nível da redução de custos, aumento da rentabilidade, melhoria do serviço, entre outros.

Hipótese 8 - A consideração da cultura no projecto de mudança, está positivamente relacionada com uma implementação de mudança bem-sucedida.

2. Método

2.1. Desenho de Investigação

Tratando-se de um estudo cujo objectivo envolve 2 variáveis muito específicas ao contexto da organização (comunicação interna e mudança), optamos por utilizar um design misto. Assim, numa primeira fase, tipo exploratório, efectuamos uma análise qualitativa, que teve por objectivo caracterizar a envolvente adoptada pela organização relativamente à comunicação interna e ao processo de gestão de mudança a decorrer actualmente na empresa. O método de estudo adoptado é o estudo de caso. Segundo Yin (2001), trata-se de uma estratégia de pesquisa que procura examinar um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real. Para Yin (2001), as questões “como” e “por que” podem capturar o que realmente se está interessado em responder, e procura chamar o pesquisador para as evidências relevantes. Nesse sentido, o pesquisador não tem a necessidade de controlar os eventos de comportamento do objecto de estudo, mas sim de compreendê-los.

Na segunda fase do estudo, correlacional, iremos efectuar uma análise quantitativa. Nesta fase, verifica-se a preocupação sobre a descrição das variáveis e do modo como se comportam. O objectivo é analisar as dimensões comportamentais da amostra passíveis de revelar as atitudes e percepções dos colaboradores da empresa, relativamente às variáveis em estudo.

A análise quantitativa também visa observar as qualidades métricas em estudo, ou seja a verificação da validade e fidelidade. Irá proceder-se também à análise da correlação para verificação da existência de relações significativas entre as variáveis em estudo e seguidamente averiguar a regressão linear, de forma identificar a influência das variáveis quantitativas.

2.2. Contexto da organização onde foi desenvolvido o estudo

As características do contexto da empresa, onde se realizou este estudo são muito importantes, tornam-se únicas e acabam por influenciar outros aspectos da metodologia (Oliveira, 2005).

A empresa onde se realizou este estudo é caracterizada como uma instituição orientada para a prestação de serviços produtivos e de *back-office*. Iniciou a sua actividade na década de 60 e é uma empresa colectiva de direito privado sem fins lucrativos e de carácter associativo.

Por motivos de confidencialidade não será mencionado o nome da organização onde foi realizado este estudo, pelo que nos iremos referir à mesma como a “empresa”.

A partir de 2007, a instituição orientou-se para a eficiência e ganhos de qualidade e eficiência dos seus clientes e reestruturou a organização através de clusters com a filosofia de serviços partilhados.

O quadro da organização totaliza 3000 colaboradores, a maior parte dos quais destacados em permanência junto dos clientes em todo Portugal continental.

2.2.1. Plano Estratégico 2007/2009

No ano 2006 foi delineado o plano estratégico para 2007 a 2009, que fomentou a mudança significativa que está a ocorrer neste momento na empresa. O ano de 2006 foi também, um ano de diagnóstico organizacional.

Da caracterização do Plano Estratégico 2007/2009, de acordo com os dados obtidos a partir do documento oficial, Plano Estratégico 2007/2009-Empresa..., destacamos a parte IV, referente ao período de transição (2007/2008), identificando os pontos referentes aos factores críticos de sucesso e iniciativas estratégicas, considerados mais relevantes para a análise em estudo.

A complexidade e extensão do processo de desenvolvimento da empresa, visando a obtenção dos resultados estimados para o ano de 2009, exige a clara identificação dos factores críticos de sucesso de que depende. Entre estes destacam-se cinco de natureza interna:

- A liderança e empenhamento do conceito de administração no processo de mudança e de mobilização da organização;
- Comunicação clara do novo modelo e seu racional, a nível interno e externo;
- Programa de transição com metas ambiciosas mas exequíveis;
- Processo de alinhamento organizacional devidamente estimulado e monitorizado;
- Garantia de obtenção de *quick wins* mobilizadores da mudança.

Quanto às iniciativas estratégicas, no intuito de concretizar o plano estratégico, serão seis, os programas/iniciativas que focarão as equipas de trabalho na consecução dos objectivos:

- O programa de centralização e desenvolvimento das áreas corporativas;

- O programa de verticalização, clusterização, a análise e reposicionamento das áreas de negócio tradicionais;
- O programa de criação, desenvolvimento e consolidação dos novos negócios;
- O programa de aumento da eficiência global;
- O programa de comunicação com os associados;
- O programa de comunicação interna, essencial na gestão da mudança.

2.2.2. A Comunicação interna na empresa

A função comunicação interna não existia na empresa, até à entrada do actual conselho de administração. Foi constituída como pelouro da administração, em Maio de 2006. Em Agosto de 2006 foi constituído o gabinete de comunicação interna e imagem. Este gabinete é da responsabilidade do membro do Conselho de Administração que tem também o marketing e a área comercial. Desta forma a valorização da função, comunicação interna na empresa só ganha reconhecimento e valorização no quadro dos últimos dois anos, onde se procura estruturar a comunicação interna, num período que é também, de mudança em toda a organização, articulando-a assim, com o processo de gestão da mudança (Dados obtidos a partir da entrevista aos órgãos de gestão).

Dos estudos que foram realizados em 2006, foi também efectuado um diagnóstico de comunicação (Pereira, Centeno, Nobre, 2006). A nota de relevo apontada neste relatório está relacionada com as chefias. Os autores deste diagnóstico afirmam que as chefias investem pouco na dimensão comunicacional e se limitam, na maioria das vezes apenas ao seu trabalho técnico, esquecendo que têm equipas com quem trabalhar e que as devem motivar para fazer mais e melhor. Nesse diagnóstico verificou-se também, que a única informação que chegava a todos os colaboradores, eram os recibos vencimento. Nesse âmbito foi criada a newsletter em 2007, que passou a usar o canal dos recibos de vencimento para chegar a todos os colaboradores.

2.3. Amostra

Na primeira fase do estudo, exploratória, a amostra é composta por nove profissionais seleccionados devido à sua actuação na área da gestão da mudança e comunicação, da empresa. Para preservar a sua identidade, os nomes das pessoas e dos clusters da empresa foram omitidos, identificando-se apenas a sua função:

- Presidente do Conselho de Administração;
- Administrador Delegado do cluster P;
- Director da Área Comercial;
- Director do cluster E;
- Director do cluster Eq;
- Directora da Qualidade;
- Responsável pela Gestão da Mudança;
- Consultor Externo para a Gestão da Mudança;
- Directora de Recursos Humanos;
- Director do cluster N.

Características dos entrevistados referentes ao papel, responsabilidade e actuação no processo de gestão da mudança:

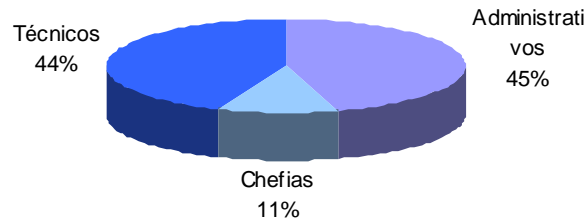
- Participação na transformação para a criação de novas áreas de negócio, na verticalização e nos serviços transversais, nas acções de desenho da estrutura, nas acções inerentes ao processo de mudança;
- Sponsor;
- Gestão do projecto de gestão da mudança;
- Facilitador;
- Divulgação da visão e da missão;
- Planeamento, controlo, dinamização do processo de mudança;
- Responsável primeira linha;
- Presidente CA;

Na segunda fase da análise de dados do estudo (análise quantitativa), a amostragem é do tipo não probabilística ou não aleatória, por conveniência. Devido à dificuldade para a recolha de dados, não foi possível recorrer a uma amostra estratificada ou aleatória. Desta forma e de acordo com os objectivos do estudo, constitui-se uma amostra de 130 colaboradores da empresa.

2.3.1. Caracterização da amostra - Análise quantitativa

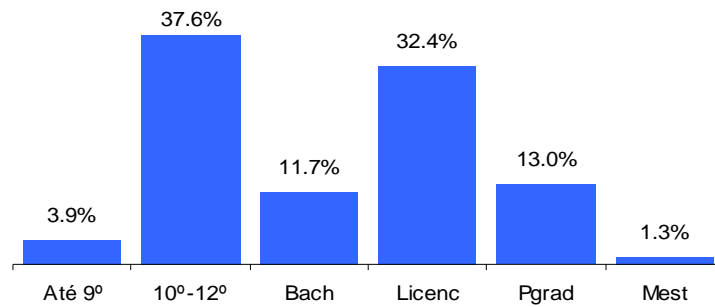
Relativamente à amostra, pode-se constatar, através da observação do gráfico n.º 1, que dos noventa e dois sujeitos que participaram no nossa investigação, 45% são administrativos, 44% técnicos e 11% exercem funções de chefia.

Figura n.º 1 – Gráfico - Categoria profissional



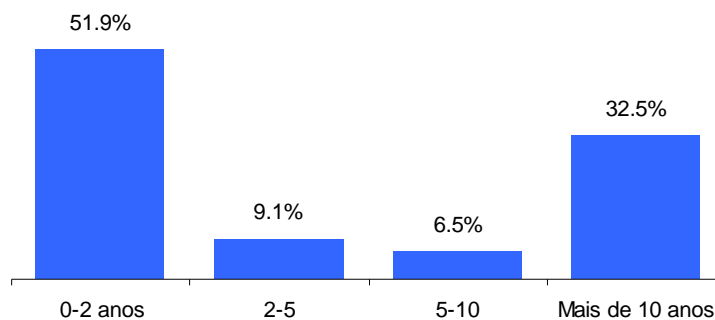
A distribuição dos sujeitos por níveis de escolaridade indica-nos que a generalidade tem entre o 10 e o 12º ano (37,6%), seguindo-se os que têm habilitações académicas ao nível da licenciatura (32,4%). As habilitações de nível superior abrangem 46,7% do total de participantes.

Figura n.º 2 – Gráfico - Habilitações académicas



Nesta amostra, a análise da distribuição por antiguidade evidencia-nos que os sujeitos com pouco tempo de empresa parecem ser dominantes. Com efeito, o escalão modal situa-se no intervalo de antiguidade com menos de 2 anos (51,9%) e até 5 anos de empresa situam-se 61% dos colaboradores. Os colaboradores com mais de 10 anos de empresa representam 32,5% do total.

Figura n.º 3 – Gráfico - Antiguidade na empresa



2.4. Variáveis – Análise Quantitativa

2.4.1. Variável Independente

A comunicação interna caracteriza a variável independente deste estudo e é constituída pelas dimensões: Fluxo de comunicação, Comunicação Informal, Estrutura, Liderança e Gestão da Mudança.

2.4.2. Variável dependente

A mudança caracteriza a variável dependente deste estudo e é constituída pelas dimensões: Participação, Liderança, Motivação (Recompensa - Reconhecimento), Mudança Interna, cultura.

2.5. Instrumento e Procedimento

2.5.1. Análise qualitativa

Numa primeira fase procedeu-se às entrevistas aos órgãos de gestão da empresa, que seguiram um guião de entrevista estruturado, adaptado a partir de teorias referenciadas e dos objectivos da pesquisa (Anexo 1). O guião foi estruturado em torno de núcleos temáticos que foram desenvolvidos metodicamente e de acordo com a pertinência para a pesquisa, conforme informação sobre as fontes, descrita na tabela abaixo mencionada. Procurou-se formular as questões de forma clara, sem serem dirigidas ou avaliativas (nomeadamente acerca daquilo que o entrevistado disser) e de forma a serem acessíveis aos conhecimentos e competências do entrevistado. As palavras usadas foram devidamente ponderadas, tal como a ordem das questões, de forma a evitar problemas durante a entrevista e verificar a aplicabilidade e pertinência das mesmas. Foi realizado um pré teste a 8 pessoas, estudantes do ISPA. Por consenso generalizado, reduziu-se o formato inicial de 25 questões para 15 (Anexo1).

Nº- Questões do guião de entrevista	Fonte
1; 2; 3; 10	Entrevista - Informação demográfica
4	Kunsch, 2003; Almeida 2000
5	Kunsch, 2003; Almeida 2000; Taylor 1996
6	Cunha, 2006; Nakra, 2004; Reis 2003; Kulvisaecahana, 2001; Kotter, 1999; Galpin, 1996; Katz & Kahn, 1976
7	Cunha 2006; Scott 2003; Katz & Kahn 1976;
8	Almeida 2000; Mintzberg 1995
9; 11	Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Reis, 2000; Galpin, 1996; Katz & Kahn, 1976
12 a); 12 b); 12 c)	Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Kotter, 1999; Galpin, 1996; Katz & Kahn, 1976
13	Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kotter, 1999; Galpin, 1996; Katz & Kahn, 1976
14	Baptista 2001; Kotter 1999; Galpin 1996; Ficher 1993; Katz & Kahn 1976

Tabela nº 2 – Questões do Guião de entrevista

O formato estruturado do guião também permitiu que novas abordagens fossem feitas ao longo da realização da entrevista.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de Maio de 2008.

Considerando a natureza exploratória nesta fase da investigação, a análise destes dados foi efectuada através do método de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Esta análise possibilita a descrição do conteúdo apresentado pelos entrevistados e o tratamento dos dados recolhidos.

A análise de conteúdo incluiu um processo de organização gradual, a partir da identificação de categorias iniciais, subcategorias e designação de subcategorias, que pretendem descrever todas as informações obtidas através das entrevistas.

A categorização emergiu das entrevistas transcritas, a partir da leitura transversal das mesmas. Desta forma foram identificadas as informações expressas pelos entrevistados. Este método de análise foi dividido em três fases: pré análise, exploração do material e interpretação. Assim, o texto das entrevistas foi recortado em unidades de registo, sendo que o parágrafo foi tomado como referência de análise. Dos parágrafos escolheu-se as palavras-chave, fez-se o resumo de cada parágrafo e foi feita uma primeira categorização. As categorias foram agrupadas tematicamente e deram origem às subcategorias e estas últimas, também agrupadas em função do tema, deram origem à designação da subcategoria.

Foi necessário reler várias vezes o texto para verificar se a categorização reflectia a totalidade do conteúdo pesquisado.

2.5.2. Análise Quantitativa

No que se refere ao instrumento utilizado para esta análise, foi construído um questionário (Anexo 2) adaptado a partir dos seguintes questionários:

- Questionário de comunicação interna Kim, H. K. (2005) – Dimensões: estrutura organizacional; comunicação interna; Liderança; *commitment*; satisfação)
- Questionário de mudança NAKRA (2004) – Dimensões: Participação, comunicação; Liderança; implementação da mudança.
- Informação recolhida através das categorias mais observadas na análise de conteúdo.

Na tabela abaixo mencionada, são apresentadas as qualidades métricas dos itens escolhidos dos questionários, referidos pelos autores.

Foi utilizada a escala dos questionários originais, ou seja, escala de *Likert*, em que as respostas às questões são dadas pela escolha do valor da escala, que depende do grau de concordância do inquirido em relação à afirmação contida na questão que lhe é colocada. No questionário de comunicação interna a escala situa-se entre 1 e 7, correspondendo 1 a “discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”. No questionário de mudança a escala situa-se entre 1 e 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Foi efectuada uma tradução e uma retroversão dos questionários originais de comunicação interna e mudança e de seguida adicionaram-se os itens correspondentes às categorias mais observados na análise de conteúdo. Nesta fase, não foram englobados os itens correspondentes às dimensões *commitment* e satisfação do questionário original de comunicação interna, em virtude de as mesmas não irem ao encontro dos objectivos do estudo. Posteriormente foi efectuada um pré-teste com 8 alunos e uma Docente do ISPA, a partir do qual se procedeu à selecção e alteração dos itens do questionário. O questionário aplicado neste pré-teste era constituído por 65 questões, das quais foram removidas 17, devido principalmente à repetição de conteúdo e dificuldade na resposta. Após a remoção e alteração dos itens, foi novamente submetido a outro pré-teste de 8 pessoas e concluído. Por fim, este questionário foi ainda submetido à apreciação da área de comunicação da empresa, onde foram removidos mais 4 itens, devido aos seus conteúdos serem

considerados de natureza pessoal e de dificuldade de resposta. A versão final do questionário é constituída na totalidade por 44 questões, das quais, 24 englobam o anexo “A” referente à comunicação interna e 20, o anexo “B” referente à mudança (Anexo2).

Nas tabelas abaixo mencionada podemos verificar as características dos itens relativas aos questionários originais, obtidas pelos autores, as respectivas fontes do questionário, bem como a operacionalização das variáveis.

Questionário - Secção A - Comunicação Interna			Questionário - Secção B – Mudança		
Fonte	ITEN	α	Fonte	ITEN	A
Adaptado do Questionário de Kim, H. S. (2005).	1	0,8	Adaptado do Questionário de Nakra, M. (2004).	1	0,87
	2	0,73		2	0,94
	3	0,68		3	0,79
	4	0,74		4	0,78
	5	0,71		5	0,76
	6	0,76		6	0,84
	7	0,7		7	0,77
	8	0,72		8	1,052
	9	0,71		9	0,71
	10	0,69		11	0,81
	11	0,73		12	0,7
	12	0,72		13	0,7
Construção a partir da Análise de Conteúdo (categorias mais evidenciadas)	21	0,7	Construção a partir da Análise de Conteúdo (categorias mais evidenciadas)	10	
	13			14	
	14			15	
	15			16	
	16			17	
	17			18	
	18			19	
	19			20	
	20				
	22				
	23				
	24				

Tabela nº 3 - Construção do Questionário

Variável independente - Comunicação Interna	
Dimensões	Itens
Fluxo de comunicação	1, 2, 3, 4, 5, 11, 13, 15, 21
Comunicação informal	17
Estrutura	7, 8, 9, 10, 16,18,19
Liderança	6,12
Gestão da Mudança	20,22,23,24

Tabela nº4 – Operacionalização da variável independente – comunicação Interna

Variável dependente - Mudança	
Dimensões	Itens
Participação	1
Comunicação Interna	2
Liderança	3,4,5,6,7,8,
Motivação (Recompensa - Reconhecimento)	9,14,15,16,17, 19
Mudança Interna	10,11,12,13, 20
Cultura	18

Tabela nº5 – Operacionalização da variável Independente – Dependente - Mudança

Considerando o procedimento inerente à análise quantitativa, identificaram-se 130 pessoas aleatoriamente, de uma lista de 600. Numa primeira fase, Os questionários foram enviados a estas pessoas por email. Estas pessoas tinham participado na acção de comunicação “learning map”. Dos questionários enviados, foram recebidos apenas 18.

Devido ao número de questionários recebidos ser muito inferior ao número ideal para se realizar esta análise, procedeu-se a uma segunda fase de recolha de dados.

Numa segunda fase, presencial, procedeu-se à distribuição no local de trabalho, de mais 100 questionários, dos quais foram recolhidos 74. Nesta fase foi efectuada uma apresentação a todas as pessoas, às quais foram distribuídos os questionários. Esta apresentação incluiu a minha identificação, objectivos do estudo e informação geral relativamente ao preenchimento do questionário. A maioria dos questionários foi recebida no mesmo dia, mas existiram pessoas que preferiram entregar posteriormente em envelope fechado. O anonimato foi completamente assegurado, mas devido ao contexto actual da empresa, percebeu-se uma constante desconfiança e preocupação com este facto. Na totalidade, foram recolhidos 92 questionários.

3. Resultados – Análise Quantitativa

3.1. Qualidades Métricas

3.1.1. Fidelidade

Para análise desta qualidade métrica procedemos à verificação da consistência interna das secções, “A” do questionário referente à variável comunicação interna e secção “B” relativa à variável gestão da mudança. Os valores globais das duas variáveis do questionário, bem como as diferentes subescalas podem ser apreciados na tabela n.º 3 e 4, através do α de Cronbach. De acordo com as tabelas abaixo mencionadas pode-se verificar a existência de baixa consistência interna da variável comunicação interna, uma vez que o valor global do α de Cronbach é de 0,545, ou seja, situa-se abaixo de 0,7 (valor limite de referência para uma fidelidade razoável).

	Cronbach's Alpha	N of Items
Fluxo de comunicação	.396	9
Comunicação Informal	.579	1
Estrutura Organizacional	.232	7
Liderança	.057	2
Gestão da Mudança	.901	4
Comunicação interna - global	.545	24

Tabela n. ° 6 – Consistência interna – Comunicação Interna

Por outro lado, o valor global de *Alpha de Cronbach* de 0,868 relativo à variável mudança, indica-nos a existência de uma boa fidelidade referente ao instrumento que caracteriza esta variável, uma vez que se encontra acima de 0,8, valor de referência para a classificação de uma boa fidelidade.

	Cronbach's Alpha	N of Items
Participação	.859	1
Comunicação Interna	.851	1
Liderança	.912	6
Motivação (Recompensa-Reconhecimento)	.375	6
Mudança Interna	.374	5
Cultura	.865	1
Mudança - global	.868	20

Tabela n. °7 – Consistência interna - Mudança

3.1.2. Validade

A estrutura relacional das questões relacionadas com a comunicação foi analisada através da análise factorial, método das componentes principais, seguida de rotação Varimax. A solução convergiu para uma solução com 6 componentes principais que explicam 66,7% o que incluía mais uma dimensão do que seria esperado. Assim, procedeu-se a uma nova análise factorial forçando a obtenção de 5 componentes principais, conforme o Anexo 6. No total as cinco componentes explicam 62% da variância total (Anexo 5).

Apesar de se ter forçado a análise da saturação dos itens, cada uma das componentes principais não configura genericamente com a classificação original dos itens. Estes valores indicam-nos uma fraca validade de constructo.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
CI22	,881					
CI23	,832					
CI20	,828					
CI24	,725					
CI21	,614					
CI14	,591					
CI5	,583					
CI4		,701				
CI3		,599				
CI18		,564				
CI11	,496	,560				
CI12	,408	,528	-,413			
CI9		,501				
CI17			,757			
CI15			,755			
CI16			,658			
CI19			,536			
CI7				,667		
CI8				,598		
CI10				,588		
CI2					,825	
CI13					,655	
CI6				-,435	,639	
CI1						,868

Tabela nº 8 - *Varimax with Kaiser Normalization* – Variável comunicação interna.

Análise factorial (Mudança)

A análise factorial forçada para os 6 componentes principais revela uma estrutura que explica 73% da variância total, conforme tabela apresentada no Anexo 6. Os valores indicam-nos a existência de uma validade de constructo razoável, uma vez que se encontra acima do valor de referência que caracteriza esta classificação (KMO-0,7 a 0,8=razoável)

A saturação dos itens de mudança com as componentes principais pode ser apreciada na tabela abaixo mencionada.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
M7	,916					
M6	,888					
M8	,865					
M5	,761					
M3	,622					
M4	,549					
M16		,764				
M9	,468	,714				
M15		,656				
M20		,649				
M2		,547				,413
M17			,849			
M18			,736			
M19			-,597			
M12				,736		
M11				,714	,445	
M13				,676		
M14					,794	
M10						,717
M1						,422

Tabela nº 9 - *Varimax with Kaiser Normalization* – Variável mudança.

3.1.3. Sensibilidade

As subescalas fluxo de comunicação interna, comunicação informal, estrutura e liderança, apresentam valores de assimetria indicativos de uma inclinação da curva positiva, o que é indicador de facilidade de resposta, havendo uma maior concentração de *scores* à direita da moda, sendo a média e a mediana mais elevadas que aquela. Por outro lado a subescala mudança, em que a inclinação da curva apresenta um valor negativo (-0,651), ou seja, há maior concentração de *scores* à esquerda da moda, sendo a média e a mediana mais baixas que aquela. Este resultado pode ser um indicador de alguma dificuldade de resposta aos itens desta subescala.

Relativamente à análise da curtose, as subescalas fluxo de comunicação e estrutura apresentam distribuições leptocúrticas, ou seja a curva é mais elevada que o normal, o que

em geral é indicativo de desvios padrões mais baixos, logo menos capacidade discriminativa de resposta. A subescala mudança apresenta uma curva mais elevada. A comunicação informal e a liderança apresentam distribuições platicúrticas, ou seja, a curva é achatada, o que em geral se associa a desvios padrões mais elevados, indicadores de boa capacidade discriminativa. No entanto os valores da subescala liderança apresentam valores (-0,128) muito próximos da distribuição mesocúrtica.

	Média	D.P.	Assimetria	Curtose
Ci_Fluxo	3,7328	,69363	,374	,838
Ci_Informal	3,5543	2,32693	,275	-1,612
Ci_Estrutura	4,1286	,68060	,745	,543
Ci_Liderança	3,3315	1,49592	,628	-,128
Ci_Mudança	3,8892	1,04073	-,651	1,212

Tabela nº 10 - Análise da Sensibilidade em cada subescala - variável comunicação interna

Relativamente à variável Mudança e considerando a análise da assimetria, a subescala participação, embora apresente um valor negativo (-0,013), encontra-se muito próxima de zero, ou seja da distribuição simétrica. As subescalas comunicação, liderança, motivação e mudança apresentam valores indicativos de enviesamento negativo ou assimétricas à esquerda, o que pode denunciar alguma dificuldade de resposta aos itens destas subescalas. Por outro lado a subescala mudança apresenta-nos uma curva com valor positivo, que tende a ser um indicador de facilidade de resposta aos itens desta subescala.

Considerando a análise da curtose, as subescalas comunicação, liderança, motivação e cultura são distribuições platicúrticas, em que a curva se apresenta mais achatada, o que em geral se associa a um indicador de boa capacidade discriminativa. A subescala participação apresenta uma curva acentuadamente mais achatada (-1,134). Por outro lado a subescala Mudança apresenta distribuição leptocúrtica, o que em geral indica desvios-padrões mais baixos, logo menor capacidade discriminativa.

	Média	D.P.	Assimetria	Curtose
MU_Participação	2,5495	1,15724	-,013	-1,134
MU_Comunicação	2,8370	1,14140	-,125	-,645
MU_Liderança	3,3068	,91143	-,771	-,109
MU_Motivação	2,9231	,54223	-,470	-,330
MU_Mudança	3,5279	,44554	-,807	,807
MU_Cultura	2,3587	,97869	,371	-,213

Tabela nº 11 - Análise da Sensibilidade em cada subescala - variável mudança

3.2. Análise Descritiva

3.2.1. Comunicação Interna

As respostas dos participantes ao questionário de comunicação interna podem ser apreciadas na tabela do Anexo 3. Em realce evidenciamos as respostas modais. As três afirmações com que os sujeitos mais concordam foram **Na nossa empresa, tem existido diferenças entre os gestores de topo e restantes colaboradores (viaturas, grandes escritórios, mobiliário, estacionamento)** (média = 5,27), **A maior parte da comunicação na nossa empresa é descendente, ou seja, flui da gestão de topo para os colaboradores** (m=4,9) e **Tem sido difícil para uma pessoa que começa no nível mais baixo alcançar uma posição de chefia num espaço de tempo de cerca de 10 anos** (m=4,5).

As três afirmações em que os colaboradores mais discordaram foram **A dispersão geográfica da empresa não tem dificultado a comunicação interna** (m=2,9), **A comunicação interna tem sido eficaz ao nível da gestão de topo, mas não é eficaz para os restantes colaboradores** (m=2,9) e **Os colaboradores têm tido condições de falar com as chefias** (m=3,2). Conforme Tabela de Repostas ao questionário de Comunicação interna (Anexo 3)

A análise das estatísticas descritivas do questionário de mudança indica-nos que a subescala mais bem avaliada foi a subescala Estrutura Organizacional (m=4,12) e a menos bem avaliada foi a subescala Liderança (m=3,3). A subescala comunicação informal apresenta o maior desvio-padrão (S=2.326) o que significa que é uma subescala onde se verificou a maior variabilidade das respostas. Por outro lado, onde se verificou maior homogeneidade de respostas foi na subescala estrutura organizacional (S=0.693).

	N	Média	Desvio Padrão
Fluxo de comunicação	89	3.73	.693
Comunicação Informal	92	3.55	2.326
Estrutura Organizacional	90	4.12	.680
Liderança	92	3.33	1.495
Gestão da Mudança	88	3.88	1.040

Tabela n.º 12 - Estatísticas descritivas- Comunicação interna

3.3. Mudança

As três afirmações com que os sujeitos mais concordam foram **De acordo com a minha experiência a chefia tem manifestado credibilidade** ($m = 3,70$), **De acordo com a minha experiência a chefia tem transmitido confiança** ($m=3,69$) e **Tem sido exigido um aumento significativo da qualidade da prestação de serviços** ($m=3,68$).

As três afirmações com que os sujeitos mais discordam foram **Não Tenho sentido que existe desigualdade na empresa devido às discrepâncias salariais** ($m=2,16$), **Não sinto que existem várias subculturas na empresa (várias empresas dentro de uma única) o que dificulta a implementação do Plano** ($2,35$) e **Os colaboradores que já integravam os quadros da empresa, antes da implementação do Plano, têm sido reconhecidos pelo esforço desenvolvido** ($m=2,40$), Conforme tabela Respostas ao questionário de Mudança (Anexo 4).

A subescala mais bem avaliada foi a subescala Motivação ($m=3,5$) e a menos bem avaliada foi a subescala Participação ($m=2,5$). A subescala Participação apresentou também uma maior variabilidade de respostas ($S=1.157$), ao contrário da subescala Mudança Interna, cujas respostas são mais homogêneas ($S=0,445$).

	N	Média	Desvio Padrão
Participação	91	2.549	1.157
Comunicação Interna	92	2.830	1.141
Liderança	88	3.306	.911
Motivação (Recompensa-Reconhecimento)	91	2.923	.542
Mudança Interna	86	3.527	.445
Cultura	92	2.358	.978

Tabela n.º 13 - Estatísticas descritivas - Mudança

3.4. Hipóteses

Hipóteses 1 - O fluxo de comunicação eficaz (ascendente, descendente e horizontal) está positivamente relacionado com uma implementação de mudança bem-sucedida.

Em virtude das variáveis não terem distribuição normal ($p=0,000 < \alpha=0,005$), optou-se por uma medida de associação não paramétrica (Maroco,2007), ou seja, o coeficiente de correlação de Spearman. A correlação Fluxo de comunicação vs Gestão da mudança é positiva, muito fraca e não significativa (0.176).

	Statistic	Sig.
Ci_Fluxo	0,159	0,000
MU_Mudança	0,164	0,000

Tabela nº 14 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H1

	MU_Mudança
Ci_Fluxo	0,176

Tabela n.º 15 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis H1

Hipóteses 2 - A estrutura burocrática tem uma relação negativa com a comunicação interna.

Devido ao facto das variáveis não terem distribuição normal ($p < \alpha = 0,005$), optou-se pelo coeficiente de correlação de Spearman. O coeficiente de correlação do Fluxo de comunicação vs Estrutura organizacional é negativo, muito fraco e não significativo.

	Statistic	Sig.
Ci_Fluxo	0,169	0,000
Ci_Estrutura	0,143	0,000

Tabela nº 16 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H2

	Ci_Estrutura
Ci_Fluxo	-0,048

Tabela n.º 17 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis H2

Hipóteses 3 - As competências de comunicação da liderança (Divulgação de informação e escuta) estão positivamente relacionadas com o alcance dos objectivos de mudança por parte dos colaboradores.

As variáveis não têm distribuição normal ($p < \alpha = 0,005$), assim, mais uma vez se utilizou o coeficiente de correlação de Spearman. O coeficiente de correlação, Fluxo de comunicação vs Liderança é positivo, moderado e significativo.

	Statistic	Sig.
Ci_Fluxo	0,160	0,000
MU_Liderança	0,119	0,004

Tabela nº 18 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H3

	MU_Liderança
Ci_Fluxo	0,328 (**)

Tabela n.º 19 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis H3. (**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipóteses 4 - O sucesso da implementação da mudança está positivamente relacionado com alinhamento da comunicação interna.

Conforme o procedimento anterior, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que as variáveis não têm distribuição normal ($p < \alpha = 0,005$). O coeficiente de correlação, Comunicação vs Mudança Interna é positivo, moderado e significativo.

	Statistic	Sig.
MU_Mudança	0,157	0,000
MU_Comunicaç	0,182	0,000

Tabela nº 20 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H4

	MU_Mudança
MU_Comunicação	0,421(**)

Tabela n.º 21 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis na H4. (**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipóteses 5 - A participação dos colaboradores no processo de mudança está positivamente relacionada com o alcance dos objectivos de mudança.

As variáveis não têm distribuição normal ($p < \alpha = 0,005$). O coeficiente de correlação de Spearman, entre os valores da subescala Participação e os valores da subescala Mudança Interna é positivo, moderado e significativo.

	Statistic	Sig.
MU_Participação	0,220	0,000
MU_Mudança	0,157	0,000

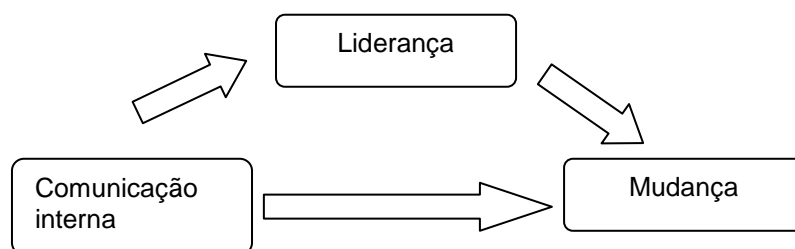
Tabela nº 22 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H5

	MU_Participação
MU_Mudança	0,296 (**)

Tabela n.º 23 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis na H5. (**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 6 - A comunicação interna eficaz é mediada pela liderança para que a implementação de mudança seja bem sucedida.

Figura nº 4 – Efeito de mediação da variável liderança – H6



Para averiguar esta hipótese procedeu-se à análise do modelo de regressão linear, no entanto foi necessário validar os pressupostos inerentes a este modelo, antes de prosseguirmos com a respectiva análise. Desta forma e de acordo com Maroco, 2007, os pressupostos para validação do modelo de regressão linear são a análise de resíduos e da Multicolinearidade.

Considerando o primeiro pressuposto, a análise de resíduos, verificou-se que o mesmo foi cumprido, em virtude dos resíduos apresentados graficamente em função dos valores da variável Comunicação interna, se distribuírem de forma aleatória em torno da variável Mudança. Considerou-se para o efeito, a observação ao nível da homogeneidade de resíduos e distribuição normal dos erros, conforme os gráficos apresentados no Anexo 7. Também se verificou a validade da independência dos resíduos, uma vez que o valor $d=1,977 \approx 2$, conforme output do SPSS, abaixo mencionado.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,513(a)	,263	,245	,39147	1,977

Tabela 24 – Análise da independência de Resíduos
 a Predictors: (Constant), MU_Liderança, MU_Comunicação
 b Dependent Variable: MU_Mudança

Relativamente à análise do pressuposto da multicolinearidade, podemos observar na tabela seguinte que os valores de $VIF = 2,015 < 5$, indicam que não existem problemas com a estimação β_1 , ou seja não estamos na presença multicolinearidade nas variáveis independentes (Maroco, 2007). Assim, podemos afirmar que este pressuposto também é válido.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	2,707	,164		16,468	,000		
	MU_Comunicação	,064	,053	,162	1,201	,233	,496	2,015
	MU_Liderança	,194	,068	,385	2,844	,006	,496	2,015

Tabela 25 – Análise da multicolinearidade
 a Dependent Variable: MU_Mudança

Para analisar o efeito de mediação procedeu-se como descrito em Maroco (2007), ou seja realizou-se numa primeira fase, a regressão linear múltipla com a variável Mudança como variável dependente e as variáveis Comunicação e Liderança como estimadores.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	2.707	.164		16.468	.000
	Comunicação	.064	.053	.162	1.201	.233
	Liderança	.194	.068	.385	2.844	.006

Tabela n.º 26 – Regressão linear – variável dependente-Mudança (H6)

Em seguida realizou-se outra regressão linear com a variável Liderança como variável dependente e a variável Comunicação como estimador.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1.681	.183		9.184	.000
	MU_Comunicação	.572	.060	.718	9.573	.000

Tabela n.º 27 – Regressão linear – variável dependente-Liderança (H6)

De acordo com o teste de Sobel :

$$Z = \frac{.572 * .194}{(.194^2 * .60^2) + (.512^2 * .68^2) + (.60^2 * .68^2)}$$

$$Z = 0.334944$$

Sendo o $p=0,74$, rejeitamos a hipótese de que a variável Liderança medeia a relação entre Comunicação e Mudança.

Hipótese 7 - Os colaboradores motivados através do reconhecimento e recompensa alcançam mais facilmente os objectivos de mudança.

Aceitamos o pressuposto da normalidade, uma vez que a distribuição dos valores de mudança dos sujeitos menos motivados e dos sujeitos motivados segue uma curva normal, pois $K-S_{\text{menos motivados}} p=0,078$ e $K-S_{\text{mais motivados}} p=0,107$, conforme tabela abaixo mencionada.

Motivação		Kolmogorov-Smirnov(a)		
		Statistic	df	Sig.
MU_Mudança	menos motivados	,191	23	,078
	mais motivados	,198	28	,107

Tabela n.º 28 - Teste à normalidade K-S – Variáveis H7

O pressuposto da homogeneidade de variâncias também está cumprido, pois o teste de Levene indica-nos que $p=0,133$, de acordo com a tabela abaixo mencionada.

A hipótese nula é rejeitada, ou seja as diferenças de adesão aos objectivos de mudança entre os colaboradores mais motivados e os colaboradores menos motivados são estatisticamente significativas, $t(49) = -2,734$, $p=0,009$, sendo que os mais motivados aderem mais facilmente à mudança ($m=3,7$) do que os não motivados ($m=3,3$).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Upper	Lower
Equal variances assumed	2.340	.133	-2.734	49	.009	-.34907	.12768	-.60565	-.09249
Equal variances not assumed			-2.642	38.26	.012	-.34907	.13211	-.61646	-.08168

Tabela n.º 29 – Teste t de Student (H7)

Motivação	N	Média	Desvio Padrão
menos motivados	23	3.3652	.53480
mais motivados	28	3.7143	.37487

Tabela n.º 30 – Estatísticas descritivas – Variável motivação (H7)

Hipótese 8 - A consideração da cultura no projecto de mudança, está positivamente relacionada com uma implementação de mudança bem-sucedida.

A correlação Mudança vs Cultura é positiva, moderada e significativa.

	Statistic	Sig.
MU_Mudança	0,157	0,000
MU_Cultura	0,204	0,000

Tabela n.º 31-Teste à normalidade K-S – Variáveis H8

	MU_Cultura
MU_Mudança	0,260(**)

Tabela n.º 32 – Coeficiente de correlação de Spearman - variáveis na H8. (**) Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hipótese 9 – Os colaboradores que optaram por omitir dados demográficos, nomeadamente a categoria profissional, ao responderam ao questionário obtêm valores significativamente diferentes na avaliação que fazem da liderança no processo de mudança e sentem-se menos motivados do que os colaboradores que não omitiram esta informação.

Aceitamos o pressuposto da normalidade, uma vez que a distribuição dos valores dos sujeitos que omitiram/não omitiram dados demográficos relativamente às variáveis liderança e motivação, segue uma curva normal, uma vez os valores de $p > \alpha = 0,005$, conforme a tabela apresentada.

Omissão		Kolmogorov-Smirnov(a)		
		Statistic	df	Sig.
MU_Liderança	sim	,163	25	,086
	não	,128	63	,062
MU_Motivação	sim	,147	25	,174
	não	,152	63	,096

Tabela n.º 33 Teste à normalidade K-S – Variáveis H9

Liderança

Aceitamos a hipótese enunciada pois $t(86)=-2,445$, $p=0,017$, ou seja os colaboradores que optaram por omitir dados demográficos são significativamente mais críticos na avaliação que fazem do comportamento das suas chefias durante o processo de mudança ($m=2,9$) do que os restantes colaboradores ($m=3,4$).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Upper	Lower
Equal variances assumed	4,154	,045	-2,445	86	,017	-,51238	,20953	-,92890	-,09586
Equal variances not assumed			-2,187	35,87	,035	-,51238	,23432	-,98767	-,03709

Tabela 34 - Teste t de Student - Liderança (H9)

	Anonimato	N	Mean	Std. Deviation
Liderança	Sim	25	2,9400	1,05396
	Não	63	3,4524	,81233

Tabela 35 - Estatísticas descritivas – Variável liderança (H9)

Motivação

Aceitamos a hipótese enunciada pois $t(89)=-2,975$, $p=0,004$, ou seja os colaboradores que resolveram omitir dados demográficos, sentem-se significativamente menos motivados ($m=2,6$) do que os restantes colaboradores ($m=3,0$).

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Upper	Lower
Equal variances assumed	5,866	,017	-2,975	89	,004	-,35897	,12067	-,59875	-,11920
Equal variances not assumed			-2,641	36,96	,012	-,35897	,13593	-,63441	-,08354

Tabela 36 - Teste t de Student - Motivação(H9)

	Anonimato	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motivação	sim	26	2,6667	,62539	,12265
	não	65	3,0256	,47254	,05861

Tabela 37 - Estatísticas descritivas – Variável Motivação (H9)

4. Resultados – Análise Qualitativa

Categoria 1 – Estratégia de comunicação interna (Anexo 8)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Gestão de comunicação interna	Função da área de comunicação e Imagem	5
Estratégia	Learning- Map	4
	Intranet em desenvolvimento	7
	Redução do volume de papel	2
	Aposta nas novas tecnologias de informação	3
	Mudança de Imagem	2
	Reforço da comunicação interna	2
	Flexibilidade estratégica	2
Apropriação	Compreensão do plano estratégico	1
	Valores	1
	Partilha de informação	1
	Mecanismos para a comunicação fluir até às bases	1
Identidade	Afirmar a identidade de cada área de negócio	1

Tabela 38 – Categoria - Estratégia de comunicação interna

Foram identificadas 4 subcategorias para caracterizar a estratégia de comunicação interna, nomeadamente:

- Gestão de comunicação interna, cuja função é da responsabilidade da área de comunicação e imagem (5 ocorrências);
- Na subcategoria estratégia, onde se verificou maior ocorrência de respostas, 7 dos entrevistados destacaram o desenvolvimento da Intranet e quatro, a acção de comunicação, *learning-map*. A aposta nas novas tecnologias, foi também mencionada por 3 dos interlocutores, como importante na concretização desta estratégia. A mudança de imagem, a redução do papel, o reforço da comunicação interna e a flexibilidade estratégica, constituíram outras designações mencionadas, cada, por 2 entrevistados;

A subcategoria apropriação surgiu também no âmbito da estratégia de comunicação interna, onde foram mencionadas a importância da compreensão do plano estratégico, dos valores, a partilha de informação e os mecanismos assegurar que a comunicação possa fluir até às bases. Apesar de terem sido referidas individualmente, merecem ter um apontamento nesta análise, devido ao seu interesse;

A identidade foi outra das subcategorias inerentes à estratégia de comunicação interna, uma vez que está associada à estrutura e suporte da mesma.

Categoria 2 - Benefícios obtidos com a comunicação interna (Anexo 9)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Partilha	Partilha da informação	3
Alinhamento	Alinhamento com o processo de gestão da mudança	3
Mobilização	Mobilização para a mudança	3
Conhecimento	Conhecimento sobre a mudança	3
Imagem	Beneficiou a imagem	2
Tomada de decisão	Rapidez na tomada de decisão	2
	Economia de recursos	2
Assegurar a confiança	Reduzir o desconforto	1
	Reduzir a incerteza	1
	Reduzir a ansiedade	1

Tabela 39 - Categoria -Benefícios obtidos com a comunicação interna

Considerando os benefícios obtidos com a comunicação interna e de acordo com a informação dos entrevistados, foram identificadas 4 subcategorias como as mais referidas, cada uma por 3 dos entrevistados:

- A partilha, considerando a partilha de informação;
- O alinhamento, nomeadamente entre as pessoas e o processo de gestão da mudança, bem como entre os processos e o negócio;
- A Mobilização para a mudança;
- O conhecimento sobre a mudança e o que se espera do futuro;

Foram também definidas mais 3 subcategorias no âmbito dos benefícios da comunicação interna, com menos ocorrências, mas cuja informação é relevante para esta análise, nomeadamente:

- A Imagem, de acordo com 2 dos interlocutores, um dos principais benefícios foi a imagem;
- A tomada de decisão, referida por 2 entrevistados, ao nível rapidez e economia de recursos;
- Assegurar da confiança, em que individualmente foi designada o contribuindo para a redução do desconforto, da incerteza e da ansiedade.

Categoria 3 – Contributo da comunicação interna para o sucesso da mudança
(Anexo 10)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Partilha	Partilha sobre os objectivos de mudança	2
Alinhamento	Alinhar as pessoas com os objectivos estratégicos	2
Apropriação	Conhecimento sobre a mudança	2
Envolvimento	Mobilização para a mudança	2
Fundamental para a mudança	A comunicação é fundamental para a mudança	5
Credibilidade	Credibilidade no processo	1

Tabela 40 – Categoria - Contributo da comunicação interna para o sucesso da mudança

Ao analisar a informação dos entrevistados relativamente ao contributo da comunicação para o sucesso da mudança, destacou-se a subcategoria - Fundamental para a mudança, ou seja 5 dos entrevistados, consideram que a comunicação é fundamental para a mudança.

Foram também mencionadas mais 4 subcategorias, cada uma por 2 entrevistados, que qualificam este contributo:

- A partilha, relativa aos objectivos de mudança;
- O alinhamento, nomeadamente das pessoas com os objectivos estratégicos;
- A apropriação, considerando o contributo para a consciência sobre o processo e o conhecimento sobre a mudança;
- O envolvimento, através do contributo de acções estruturadas de comunicação e como mobilizador para a mudança.

A credibilidade foi também 1 subcategoria, identificada através do discurso de 1 dos entrevistados, no sentido em que as pessoas têm de acreditar para se envolverem no processo.

Categoria 4 - Instrumentos de comunicação interna (Anexo 11)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Tecnologias de Informação	Sistema Outlook	3
	20% das pessoas têm acesso ao e-mail	4
Reuniões	Reunião de coordenação mensal	4
	Encontro de quadros	7
Liderança	80% das pessoas dependem da informação das chefias	4
	Ineficácia na passagem da informação	2
Acções de apropriação	Acções de formação	4
	Facilitadores (<i>learning-map</i>)	5
	<i>Learning-map</i>	9
Informação escrita	Recibo de remuneração	2
	<i>Newsletters</i>	9

Tabela 41 – Categoria - Instrumentos de comunicação interna

De acordo com a informação dos entrevistados relativamente aos Instrumentos de comunicação interna, destacaram-se com maior número de ocorrências as subcategorias:

- Acções de apropriação, caracterizadas pelo mapa de aprendizagem (*learning map*), mencionado por todos os entrevistados. A actuação dos facilitadores nesta actividade (5 ocorrências) e as acções de formação também mereceram relevo da maior parte dos entrevistados (4 ocorrências);
- A informação escrita, nomeadamente, a newsletter enviada para todos os colaboradores através do recibo de vencimento, foi mencionada por todos os

entrevistados, como instrumento de comunicação da empresa que chega a todos os colaboradores;

- Na subcategoria reuniões, o encontro de quadros, foi a reunião que mereceu mais relevância por parte dos entrevistados (7 ocorrências). A reunião de coordenação mensal, teve também expressão como um importante instrumento de comunicação, por 4 dos entrevistados.

A liderança foi outra das subcategorias identificadas no âmbito da categoria instrumentos de comunicação, de acordo com a maior parte dos entrevistados (4), 80% das pessoas não têm acesso ao email, por onde é transmitida grande parte da comunicação e desta forma dependem directamente das chefias para receberem quase toda a informação, com excepção da *newsletter*. Dois dos entrevistados designaram a liderança como ineficaz na passagem da informação.

Quanto à subcategoria tecnologias de informação, a ênfase foi dada ao facto de cerca de 20% das pessoas terem acesso ao e-mail (4 ocorrências), bem como à utilização do Outlook (3 ocorrências) para a passagem da informação, nomeadamente, as deliberações do Conselho de Administração.

Categoria 5 - Eficácia da comunicação interna (Anexo 12)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Instrumentos de Comunicação	O learning-map contribuiu para alcançar objectivos	7
	Excesso de informação	2
	A newsletter não é o meio mais eficaz para todos	7
Eficácia dos canais de comunicação	Os canais são eficazes para os quadros superiores	4
	Os canais não são eficazes para as bases	7
	A eficácia de alguns meios de comunicação	2
	A comunicação não é completamente eficaz	5
Fluxo da comunicação	A comunicação horizontal não é eficaz	4
	O learning-map contribuiu para a comunicação ascendente	3
Morosidade	É um processo demorado	5
Cultura	Falta de partilha de informação	2
	Filtragem na comunicação	2
	Organização muito hierarquizada	2
	Liderança autocrática	2
A dispersão geográfica	A dispersão geográfica dificulta a comunicação	2

Tabela 42 - Categoria - Eficácia da comunicação interna

No que se refere à categoria, Eficácia da comunicação interna, foi dada maior relevância às subcategorias:

- Instrumento de Comunicação, onde a maioria dos entrevistados (7), considerou que o *learning map* contribuiu para alcançar os objectivos. Por outro lado, o mesmo número de interlocutores, também designou que a newsletter não é o meio mais eficaz na transmissão da informação para todos os colaboradores. O Excesso de informação, nomeadamente ao nível das deliberações do Conselho, foi também mencionado por 2 interlocutores, como passível de prejudicar a eficácia da comunicação;
- Eficácia dos canais de comunicação, em que a grande maioria dos entrevistados (7), concordou que os canais não são eficazes para as bases, que constituem o sector mais operacional na base da pirâmide hierárquica e abrangem a maior parte dos trabalhadores. Também foi designado por 4 dos interlocutores, que a comunicação ao nível dos quadros superiores é eficiente. Nesta subcategoria, foi ainda referido por 2 dos entrevistados, que existe eficácia em alguns canais de comunicação;
- O fluxo de comunicação foi também uma das subcategorias mencionada na eficácia da comunicação, nomeadamente o facto da comunicação horizontal não estar a ser completamente eficaz (4 ocorrências). Ao nível da comunicação ascendente, foi mencionada mais uma vez, por 3 dos entrevistados, a eficácia da acção *learning map*, que contribuiu para a comunicação ascendente;
- A morosidade foi outra das subcategorias identificadas no enquadramento da eficácia da comunicação pela maioria dos entrevistados (5), devido ao facto destes processos demorarem a ser implementados e poderem contribuir de alguma forma, para a ineficácia da comunicação interna.

A subcategoria cultura foi identificada por 2 interlocutores em cada uma das designações, considerando que a mesma dificulta a eficácia na comunicação, nomeadamente:

- Ao nível da falta de partilha de informação, sobretudo entre áreas;
- A filtragem da comunicação;
- Uma empresa muito hierarquizada que favorece a comunicação vertical;
- Uma liderança mais autocrática, em que o modelo é o de deter informação e não disseminar.

Como ultima subcategoria foi ainda identificada por 2 interlocutores, a dispersão geográfica, como factor prejudicial à eficácia da comunicação.

Categoria 6 - A comunicação formal (Anexo 13)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Gestão documental	Demasiada circulação em papel	4
	Gestão documental ineficaz	2
	A documentação da qualidade é muito formal	2
	Processos pouco agilizados	2
	Utilização de 2 sistemas (papel e informática)	2
Dispersão geográfica	A dispersão incrementou novas regras	2
Burocracia	Muito burocrática	2
A gestão do tempo	Utilização indevida do tempo	1
Plataforma de comunicação	Falta de plataforma para gerir os canais de comunicação	3

Tabela 43 - Categoria - A comunicação formal

Nesta categoria foi identificada com um maior numero de ocorrências, a subcategoria Gestão documental, da qual surgiram várias designações, entre as quais, a referência ao excesso de circulação em papel, que aparece mencionada por 4 dos entrevistados. Ainda nesta subcategoria, surgem identificadas por 2 interlocutores, cada das seguintes designações:

- A gestão documental não é totalmente eficaz na medida em que a documentação não tem o tratamento adequado às suas características e criticidade;
- A documentação da qualidade é muito formal, embora este seja um aspecto considerado normal e sem teor negativo, considerando o contexto da certificação;
- Os processos tendem a ser pouco planeados e agilizados
- A utilização paralela de 2 sistemas, o actual mais informatizado e o antigo, com circulação de papel, dificulta o serviço.

Ainda no âmbito da comunicação formal, foi mencionado por 3 dos entrevistados a necessidade de uma plataforma de comunicação para gerir os canais de comunicação.

A dispersão geográfica e a burocracia foram também subcategorias referidas, cada, por 2 entrevistados, sendo que da primeira resultou a necessidade de se criarem novas regras e da segunda uma comunicação formal muito burocratizado.

A subcategoria gestão do tempo foi mencionada por um dos entrevistados, no âmbito da comunicação formal, devido ao facto da gestão documental poder estar a ser ineficaz.

Categoria 7 - A comunicação informal (Anexo 14)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
A comunicação informal actual	Existência de muita comunicação informal	4
Hierarquia	Informação da chefia	2
	A hierarquia é crítica na passagem da informação	2
Informação	Resolução por via da informação	1
	Redução do tempo de vida do boato	1
Generalização	Existe em todas as empresas	2
Objectivos pessoais	Orientada por objectivos pessoais	2
Negativa	De um modo geral é negativa	4
Falta de equidade	Pode ser gerada pela falta de equidade	1

Tabela 44 - Categoria - A comunicação informal

Relativamente a esta categoria, foram identificadas com um maior número de ocorrências as seguintes subcategorias:

- Comunicação informal actual, que é designada por 4 dos entrevistados pela existência de muita comunicação informal na empresa;
- Negativa, ou seja a maior parte dos entrevistados (4), considera que a comunicação informal, de um modo geral é negativa.

A hierarquia foi também outra das subcategorias mencionadas, ou seja, 2 dos entrevistados, referiram a importância da Informação da chefia, sobretudo na resolução de alguns problemas. Englobada nesta subcategoria foi ainda referida por 2 interlocutores, que a hierarquia é crítica na passagem da informação.

Foi também identificada por 2 dos entrevistados, que a existência de comunicação informal é por vezes orientada por objectivos pessoais e o facto de ser generalizada a todas as empresas.

A informação é ainda apontada neste âmbito, por um dos entrevistados como via de resolução e redução do “boato”. A falta de equidade também foi referida a nível individual, como potencial geradora de comunicação informal.

Categoria 8 - Estrutura organizacional (Anexo 15)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Regionalizada	No passado existia uma estrutura regionalizada	9
Verticalização	A verticalização contribuiu para a mudança	3
	Uma única chefia	3
	Reposicionamento diferente	3
Dificuldades na comunicação	A estrutura complica a comunicação	3
	Serviços transversais	2
	As alterações tornam difícil a comunicação	3
Contributo para a eficácia da comunicação interna	A estrutura actual contribui para a eficácia da CI	2
	Consolidação	3
	Denominador Comum	1

Tabela 45 - Categoria - Estrutura organizacional

No que se refere à categoria estrutura organizacional, as subcategorias com maior número de ocorrências, foram:

- A regionalização, ou seja todos os interlocutores mencionaram a existência de uma cultura regionalizada praticamente desde o início da empresa, com 3 direcções, a Direcção Regional do Norte, a Direcção Regional do Centro e Direcção Regional do Sul. Esta estrutura foi desestruturada em 2007;
- A verticalização das áreas foi referida por 3 entrevistados em cada designação, como um importante contributo para a mudança, e também pela importância de ter sido constituída uma única chefia na organização, bem como o reposicionamento diferente da empresa, através da criação das novas áreas;
- A subcategoria, dificuldades na comunicação interna, também emergiu englobada na estrutura organizacional, sendo designada por 3 entrevistados cada, que a estrutura complica a comunicação, nomeadamente ao nível dos serviços transversais, bem como o facto da maior parte dos colaboradores se encontrar a trabalhar nas instalações do cliente e a existência de dispersão geográfica. A outra designação referida, foram as alterações verificadas, que por sua vez podem tornar difícil a comunicação.

Outra das subcategorias identificadas foi o contributo da estrutura para a eficácia da comunicação interna, designado por 3 dos entrevistados, que esta contribuição irá verificar-se a partir do momento em que as áreas de negócio estejam consolidadas. Por outro lado,

apesar destas afirmações, 2 dos interlocutores, afirmaram que a estrutura actual contribui para a eficácia da comunicação interna.

Um dos entrevistados refere ainda a existência de um denominador comum, no sentido das pessoas estarem orientadas em função dos mesmos objectivos, o que também poderá contribuir para melhorar a eficácia da comunicação interna.

Categoria 9 - A comunicação tem sido melhorada, com o processo de gestão da mudança (Anexo 16)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
A comunicação tem sido melhorada	A comunicação tem sido melhorada com o processo de mudança	9
	Criação de novos instrumentos de comunicação	3
	O processo de mudança desencadeou acções de comunicação	5
Sugestões - Novas medidas	Caixas de sugestões	3
	O "Colaborador do mês"	2
	Grupos de difusão de informação	2
Anteriormente à mudança	Inexistência de comunicação organizada	3

Tabela 46 - Categoria - A comunicação tem sido melhorada, com o processo de gestão da mudança

Nesta categoria, verificou-se um maior número de ocorrências nas subcategorias:

- A comunicação tem sido melhorada com o processo de gestão da mudança, foi referida por todos os entrevistados e a maioria dos interlocutores (5), descreve que o processo de mudança desencadeou várias acções de comunicação. Foi também designado por 3 dos entrevistados o facto de se terem criado novos instrumentos de comunicação, inerentes ao processo de gestão da mudança.

Outra das subcategorias inerentes à melhoria da comunicação apresenta sugestões para novas medidas, nomeadamente:

- Caixas de sugestões (3 ocorrências);
- O "colaborador do mês" (2 ocorrências);
- Grupos de difusão de informação (2 ocorrências).

Foi também identificada a subcategoria referente ao período que antecedeu a mudança, em que 3 dos entrevistados referem o facto, de não existir uma gestão de comunicação na empresa de forma estruturada, durante essa época.

Categoria 10 - Caracterização do plano de mudança (Anexo 17)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Posicionamento no mercado	Reestruturações de posicionamento de mercado	5
	A marca deixada por este CA é positiva	3
Necessidade de tempo mais alargado	São processos lentos	4
	Alguns procedimentos não têm a rapidez desejada	3
	É um plano ambicioso	4
	Ainda faltam atingir algumas metas	3
	Os atrasos serão ultrapassados	6
	Está um pouco atrasado	6
O plano estratégico	Está a decorrer conforme planeado	7
	Crescimento não planeado	2
Verticalização	A verticalização foi conseguida	8
Processos	Padronização dos processos	2
	Articulação entre áreas	2
	Know-how	3
	Os sistemas informáticos não suportam todos os processos.	3
	Problemas de Tesouraria	2
Resistência	As contingências dum processo de mudança	2
	É um plano flexível	3
Operacionalização	Operacionalização da mudança	3

Tabela 47 - Categoria - Caracterização do plano de mudança

Relativamente à categoria, caracterização do plano de mudança, o maior número de ocorrências verificou-se nas subcategorias:

- A necessidade de um tempo mais alargado para a execução do plano estratégico. Embora a maioria dos entrevistados (6), seja da opinião que existe algum atraso na execução do plano, o mesmo número de pessoas afirma também que estes atrasos serão ultrapassados. No entanto existem ainda, metas a atingir. Quatro dos entrevistados são também da opinião que o plano é muito ambicioso, devido às grandes reestruturações internas e ao reposicionamento no mercado. O mesmo número de pessoas afirma ainda, que se trata de processos lentos, e difíceis de implementar em algumas áreas;
- O posicionamento da empresa no mercado, enquadrado na caracterização do plano de mudança, nomeadamente através das designações, reestruturações de posicionamento de mercado. Segundo a informação de 3 interlocutores, a marca deixada por este conselho de administração é positiva;
- A verticalização, na medida em que todos os entrevistados a mencionaram e 8 referiram que o objectivo tinha sido alcançado;

- O Plano Estratégico 2007/2009. A grande maioria dos interlocutores (7), afirmam que a mudança está a decorrer conforme o plano. Dois dos entrevistados mencionaram ainda a existência de um crescimento na ordem dos 40% em dois anos, que não estava englobado neste plano.

Outras das subcategorias identificadas, refere-se aos processos, onde foram descritas várias designações, nomeadamente:

- O Know-how, 3 dos entrevistados mencionaram o facto de não se ter acautelado o know-how para dar resposta à mudança;
- Os sistemas informáticos, na medida em que estes não suportam e agilizam todos os processos;
- Padronizações dos processos, 2 dos interlocutores afirmam que, embora tenha sido conseguida em algumas áreas, ainda está em curso;
- A articulação entre as áreas foi também referida por 2 entrevistados;
- Problemas de tesouraria, foram também apontados por 2 entrevistados, devido à tipologia da organização, que dificulta o equilíbrio económico-financeiro, traduzindo-se por vezes em grandes dificuldades, quer ao nível da agilização dos processos, quer ao nível do investimento.

A resistência à mudança, foi também uma subcategoria assinalada por 2 dos interlocutores, que consideram que ser contingências inerentes ao processo de mudança.

A subcategoria operacionalização foi também referida por 3 dos entrevistados, ou seja, embora o plano esteja a decorrer conforme planeado, existem ainda alguns aspectos da mudança que não se encontram operacionalizados.

Categoria 11 - Receptividade face ao processo de mudança (Anexo 18)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Contingências	O desconhecimento das bases	2
	Nas acções de comunicação foram levantados problemas	4
	Gerador de incerteza	2
	Polémica	2
	A antiguidade contribui para o cepticismo	2
	Visão negativa sobre mudança	3
Exigência	Esta dinâmica exigiu muito às pessoas	4
	Crescimento	3
Expectativas	Diversidade de expectativas	3
	Há expectativa relativamente ao futuro	2
	A expectativa face à política de compensação e benefícios	3
Receptividade	Receptividade à mudança	3
Envolvimento	A participação fomenta o envolvimento	2

Tabela 48 - Categoria - Receptividade face ao processo de mudança

Na categoria, Receptividade face ao processo de mudança, observaram-se um maior número de ocorrências nas subcategorias:

- Existência de contingências, na medida em que 4 dos entrevistados mencionaram que nas acções de comunicação foram levantados vários problemas. Três dos interlocutores, designaram também a existência de uma visão negativa sobre a mudança. Nesta subcategoria foram também referidas por 2 entrevistados, cada uma das seguintes designações - desconhecimento das bases; o facto do processo de mudança poder contribuir para gerar incerteza e polémica; o facto da antiguidade também poder estar a contribuir para o cepticismo.
- Exigência, designada por 4 entrevistados, pela dinâmica subsequente ao processo em curso, que exigiu um esforço adicional às pessoas. Três dos interlocutores designaram também o crescimento da empresa, devido ao grau de exigência que é necessário para acompanhar o ritmo do mesmo;
- Expectativas, em que 3 dos interlocutores designaram esta subcategoria de acordo com a diversidade, na medida em que existem várias diferenças na organização que se reflectem em diferentes expectativas nos colaboradores. De acordo com o mesmo número de entrevistados, a política de compensação e benefícios, constitui a principal expectativa dos colaboradores. Dois dos entrevistados consideram que existem grandes expectativas face ao futuro.

A existência de receptividade face à mudança e o envolvimento que pode ser fomentado pela participação, foram também subcategorias, referidas por 2 entrevistados.

Categoria 12 - Procedimentos que asseguram a motivação (Anexo 19)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Exigência	Muita exigência no trabalho	5
Envolvimento	Necessidade de apoio para o envolvimento	3
	A adesão das pessoas à verticalização foi fácil	3
Valorização das pessoas	Valorização das pessoas que cá estavam	2
	Não se "olhou" para os colaboradores	2
Orientação	As pessoas seguem nesta direcção forçadas	1
	A diversidade dificulta a gestão	2
Remuneração	Reposicionamento salarial	2
	Necessidade de um ambiente de trabalho bem remunerado	3
Motivação	Estão motivados, mas sabem o que não funciona	1
	A mudança quando não tem a rapidez pretendida cria desmotivação	1
	Medidas de Motivação	1
	Reforço negativo	1
	Investimento financeiro	1
	O manual do colaborador	1
	A nova política de compensação e benefícios	1

Tabela 49 - Categoria - Procedimentos que asseguram a motivação

No que se refere à categoria Procedimentos que asseguram a motivação, as subcategorias com maior número de ocorrências, foram:

- A exigência no trabalho, em que 5 dos interlocutores referiram que está a ser solicitada muita exigência aos colaboradores, na medida em que estes poderão não estar a ser devidamente recompensados pelo esforço;
- O envolvimento, em que 3 dos entrevistados designaram a necessidade de apoio para alguns colaboradores aderirem à mudança. Por outro lado 3 dos interlocutores também referiram que a adesão das pessoas à verticalização foi fácil em toda a empresa;
- A remuneração, designada por 2 interlocutores, pela necessidade de concluir o projecto referente ao reposicionamento salarial. Num âmbito mais generalizado, 3 destes entrevistados enfatizam a necessidade de um ambiente de trabalho bem remunerado.

A subcategoria motivação desencadeou a maior variabilidade de designações, apontadas individualmente pelos interlocutores:

- Estão motivados, mas sabem o que não funciona, embora tenha existido adesão à mudança;
- A mudança quando não tem a rapidez pretendida cria desmotivação;
- Foram desenvolvidas medidas de motivação (formação, iniciativas de gestão da mudança, reuniões estruturadas, e no ano 2008 também aumentos salariais).

A valorização das pessoas foi outra das subcategorias identificada, cuja designação de 2 entrevistados aponta para o facto dos colaboradores anteriores à mudança, não terem sido devidamente valorizados. A designação, não se "olhou" para os colaboradores, foi também referida neste âmbito pelo mesmo número de interlocutores.

Na subcategoria orientação, foi designado por 2 dos entrevistados, que a diversidade dificulta a gestão. Foi também referido a nível individual, que as pessoas seguem na direcção pretendida, forçadas, uma vez que têm de dar resposta ao grau de exigência.

Categoria 13 – Reconhecimento (Anexo 20)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Reconhecimento dos colaboradores	Não há reconhecimento monetário	2
	A empresa adiou a questão do reconhecimento	3
	É um processo lento	3
A mensagem	As mensagens sobre reconhecimento ainda não se operacionalizaram	2
	São passadas algumas mensagens pelo CA	3
Condições de trabalho	Condições de trabalho insatisfatórias	1
Recrutamento interno	Privilegiou-se o recrutamento interno	3
Remuneração	O diálogo deve ser feito por remuneração e prémio	2

Tabela 50 - Categoria – Reconhecimento

De acordo com a informação dos entrevistados relativamente ao reconhecimento, destacaram-se com maior número de ocorrências as subcategorias:

- Reconhecimento dos colaboradores, cujas designações referidas por 3 entrevistados, apontam para o adiamento desta questão por parte da empresa. Por outro lado, também é descrito pelo mesmo número de interlocutores que se trata de um processo lento. Dois dos entrevistados designam também a inexistência de reconhecimento monetário;

- As mensagens, foram designadas por 3 entrevistados, na medida em que algumas das mensagens que o Conselho de Administração passa, não vão ao encontro das expectativas dos colaboradores, ou seja, não são operacionalizadas;
- O recrutamento interno como factor de reconhecimento, designação referida por 3 dos interlocutores, uma vez que se privilegiou este tipo de recrutamento.

A remuneração foi outra das subcategorias identificadas, designada por 2 dos entrevistados, que o diálogo deve ser feito por remuneração e prémio.

As condições de trabalho, também foram referidas por um dos interlocutores, que considera que existem colaboradores com condições de trabalho insatisfatórias, principalmente ao nível da remuneração.

Categoria 14 – Equidade (Anexo 21)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Salário	Falta de equidade salarial	7
	Discrepância entre os níveis salariais de quem entra e quem está	3
	Existem 2 pesos e 2 medidas a nível salarial	4
Morosidade	São processos lentos	3
Os novos colaboradores	Sentimento de desigualdade	2
	Gerador de conflitos	3
	Os novos recursos trouxeram uma nova dinâmica	2
As opções do CA	O CA tem assumido as suas opções	1
	A empresa tem agido de acordo com a nova perspectiva	1
	O CA tem-se esforçado, mas nem sempre é bem sucedido	1
O Historial	Razões históricas puderam motivar a diferença	2
	A organização não tinha equidade antes da Mudança	3
	Quem fez carreira na empresa sai penalizada	2
	Lacunas nas competências de colaboradores mais antigos	3
Política de compensação e benefícios	Projecto de compensação e benefícios	4
	Faz parte do plano, mas não está operacional	2
	Cuidados a considerar na comunicação	2
	A nova política não abrange todos os grupos profissionais	2
Insatisfação	Exigência sem alteração das condições de trabalho	3
	As pessoas ainda esperam resposta para os problemas	2

Tabela 51 - Categoria – Equidade

Relativamente à categoria Equidade, foram identificadas com maior número de ocorrências, as seguintes subcategorias:

- O salário, em que 7 dos entrevistados designam a falta de equidade salarial. A existência de 2 pesos e 2 medidas a nível salarial foi também referida por 4 dos interlocutores. Outra das designações mencionadas por 3 dos entrevistados refere-se à discrepância entre os níveis salariais dos novos colaboradores, comparativamente aos que já se encontravam na empresa;
- A Política de compensação e benefícios foi designada por 4 dos interlocutores. No entanto 2 dos entrevistados referiram que este projecto faz parte do plano, mas não está operacional e a nova política não abrange todos os grupos profissionais. Foram também designados, os cuidados a considerar na comunicação, de forma a não se defraudar as expectativas das pessoas.
- O Historial, em que 3 dos entrevistados designaram que a organização não tinha equidade antes do processo de mudança, ou seja, não foi a reestruturação que a agravou. As lacunas nas competências dos colaboradores com mais antiguidade na empresa, nomeadamente ao nível da gestão, também foram referidas pelo mesmo número de interlocutores. Dois dos entrevistados também mencionaram que a desigualdade pode dever-se a razões históricas e designaram também neste âmbito, o facto das pessoas que fizeram carreira na empresa, não terem sido beneficiadas.

A subcategoria, novos colaboradores foi também designada por 3 dos entrevistados, como gerador de conflitos e sentimento de desigualdade, devido a possíveis discrepâncias salariais. Por outro lado, 2 dos interlocutores mencionaram que os novos recursos trouxeram uma nova dinâmica à empresa.

A subcategoria Morosidade também foi identificada. Três dos entrevistados referiram o facto de os processos serem lentos e se encontrarem ainda a ser acomodados.

Foi também reconhecida a subcategoria Insatisfação, designada por 3 dos entrevistados, pelo grau de exigência aos colaboradores, sem alteração das condições de trabalho. Dois dos interlocutores também referiram que as pessoas ainda esperam resposta para os seus problemas.

Na subcategoria opções do Conselho de Administração, as designações foram referidas individualmente e consideraram que o Conselho tem assumido as suas opções, tem agido de acordo com a nova perspectiva e tem-se esforçado, embora nem sempre tenha sido bem sucedido.

Categoria 15 - Relação entre colaboradores e órgãos de gestão (Anexo 22)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Relação entre os colaboradores e órgãos de gestão	A presidência não está distante das pessoas	2
	Ocasionalmente pedem audiências ao Conselho de Administração	3
	Atitude hierarquizada	2
	Relação contínua ao nível das 2 primeiras linhas	4
	A relação é gratificante	3
	Esta relação precisa de ser trabalhada	2
Comunicação	Ao nível das bases quase não há comunicação	4
	Auscultação aos colaboradores	4
	Os quadros intermédios filtram a informação	3
Iniciativas de mudança	As 2 primeiras linhas têm feito um esforço de aproximação	3
A dispersão geográfica	A dispersão dificulta esta relação	2

Tabela 52 - Categoria - Relação entre colaboradores e órgãos de gestão

No que se refere à categoria Relação entre colaboradores e órgãos de gestão, o maior número de ocorrências verificou-se nas subcategorias:

- Relação entre os colaboradores e órgãos de gestão, de acordo com 4 dos entrevistados existe uma relação contínua ao nível das 2 primeiras linhas (directores e administração). Três dos interlocutores referem que ocasionalmente se pede audiências ao Conselho de Administração, embora não seja frequente e também que se trata de uma relação que é gratificante. Foi também designado por 2 entrevistados que a presidência não está distante das pessoas. Mas por outro lado, foi referido que este tipo de relação precisa de ser trabalhada e que existe ainda uma atitude hierarquizada.
- A comunicação foi designada por 4 entrevistados, na medida em que ao nível da comunicação das bases quase não há relação. No entanto o mesmo número de entrevistados refere que foi efectuada auscultação aos colaboradores, através de várias iniciativas de comunicação. Foi também designado por 3 interlocutores a possibilidade de existirem alguns filtros de informação ao nível dos quadros intermédios.

Outra das subcategorias identificadas foi, Iniciativas de mudança, designada por 3 entrevistados, que através destas iniciativas as duas primeiras linhas têm feito um esforço de aproximação.

A subcategoria dispersão geográfica, também emergiu no âmbito da categoria Relação entre colaboradores e órgãos de gestão, na medida em que 2 dos entrevistados, referem que a dispersão dificulta esta relação.

Categoria16 – Cultura (Anexo 23)

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	Nº DE OCORRÊNCIAS
Dinâmica	Cultura pouco habituada a esta dinâmica	2
Cultura tradicional	As opções do Conselho de Administração são mal entendidas	2
	A organização com 40 anos, ficou castigada	2
Informação	Cultura de falta de partilha de informação	2
Subculturas	É difícil denotar traços comuns de cultura	2
	Existência de subculturas	5
	Alguns colaboradores não vivem a cultura da empresa	3
	A regionalização facilitou as subculturas	2
	Passamos de três culturas regionais (Norte, Centro e Sul) para uma única nacional	5
	A cultura contribui para a implementação da mudança	3
Contributo para a mudança	A cultura em desenvolvimento contribui para a mudança	2
	A hierarquização não contribui para a mudança	2
	Cultura aberta à mudança	3
	A informalidade facilitou a mudança	2
Contributo da mudança	A mudança está a reorientar a cultura	2
	Com a mudança definiram-se novos valores	2
	Clarificar a cultura que se pretende	1
	Trabalhar os comportamentos para alterar a cultura	1

Tabela 53 - Categoria - Cultura

No que se refere à categoria Cultura, as subcategorias com maior número de ocorrências, foram:

- Subculturas, ou seja, 5 dos entrevistados designaram a existência de subculturas. Esta subcategoria é reforçada por 3 dos interlocutores, ao referirem que se passou de três culturas regionais (Norte, Centro e Sul), para uma única, nacional. Três dos entrevistados mencionaram também que alguns colaboradores não vivem a cultura da empresa, uma vez que se encontram a trabalhar nas instalações do cliente. Foi também designado por 2 dos entrevistados que é difícil denotar traços comuns de cultura e que a regionalização facilitou a existência de subculturas
- Contributo da cultura para a mudança, em que 3 dos entrevistados designaram que a cultura contribui para a implementação da mudança. O mesmo número de interlocutores também referiu que se trata de uma cultura aberta à mudança, na medida em que já existiram outros processos de mudança e nunca foi rejeitado

completamente nenhum, embora este seja o mais complexo. Dois dos entrevistados mencionam ainda que foi a informalidade que facilitou a mudança. Por outro lado foi também designado que é a cultura em desenvolvimento que contribui para a mudança, mas que a hierarquização existente não contribui para a mudança.

Para além do contributo da cultura para a mudança, foi também identificada a subcategoria relativa ao contributo da mudança para a cultura. Desta forma foi designado por 2 dos entrevistados que no seguimento da mudança se definiram novos valores organizacionais. Esta questão ainda não tinha sido definida. Foi também referido a mudança está a reorientar a cultura da empresa. Clarificar a cultura que se pretende e trabalhar os comportamentos no sentido de alterar uma cultura parte da cultura vigente foram também designações apontadas individualmente, no âmbito do contributo da mudança para a cultura.

Foi também identificada a subcategoria Cultura tradicional designada por 2 dos entrevistados, que neste âmbito as opções do Conselho de Administração são por vezes mal entendidas. Foi também referido por 2 interlocutores, que a organização ficou castigada.

5. Discussão

Ao analisarmos as respostas da secção “A” do questionário, referentes à comunicação interna, verificamos que existe uma concordância generalizada, relativamente aos seguintes pontos:

- Existência de diferenças evidenciadas entre gestores de topo e restantes colaboradores;
- O facto da maioria da comunicação ser descendente;
- A dificuldade para uma pessoa que começa no nível mais baixo, alcançar uma posição de chefia num espaço de tempo de cerca de 10 anos;
- O facto da dispersão geográfica da empresa dificultar a comunicação interna;
- Os colaboradores não têm tido condições de falar com as chefias.

No entanto verificou-se uma discordância generalizada relativamente à questão de que a comunicação interna não tem sido eficaz ao nível da gestão de topo, mas é eficaz para os restantes colaboradores. Esta constatação, vai ao encontro da **informação qualitativa**, na medida em que, ao analisarmos a categoria Eficácia da comunicação interna (Anexo 12), verificamos que a maioria dos entrevistados (7 ocorrências), considera que os canais não são eficazes para as bases, que constituem o sector mais operacional na base

da pirâmide hierárquica e abrangem a maior parte dos trabalhadores. Uma grande parte dos entrevistados (4) considerou também, que a comunicação é eficaz para os quadros superiores: “Para os níveis superiores e médio creio que os instrumentos de comunicação actualmente disponíveis são eficazes e eficientes. Já para o nível inferior sou da opinião que é ainda necessário fazer um esforço”. Desta forma, compreende-se que uma das designações também apontada, seja o facto de que a comunicação na empresa não ser completamente eficaz. Neste enquadramento a dispersão geográfica também foi apontada pelo facto de contribuir para a dificultar a comunicação interna, considerando a citação: “A dispersão geográfica dificulta a comunicação”.

No que se refere à liderança, podemos verificar através da categoria “Instrumentos de comunicação” (Anexo 11), que devido ao facto de aproximadamente 80% das pessoas não terem acesso ao email, por onde é transmitida grande parte da comunicação, ficam dependentes das chefias para receberem quase toda a informação, com excepção da *newsletter*. Dois dos entrevistados designaram a liderança como ineficaz na passagem da informação, conforme a citação, “Com um investimento há um ano, muito sério na liderança, e no papel dos líderes na passagem da informação, penso que a primeira linha não está passar eficazmente a mensagem à segunda”.

De acordo com a análise acima mencionada, podemos verificar que em termos de fluxo de comunicação, a via que é mais favorecida na empresa, é a comunicação descendente, ou seja, que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores (Katz & Kahn, 1976). A comunicação ascendente é quase inexistente. O único veículo que possibilitou chegar informação sobre as opiniões e preocupações dos colaboradores, ao conselho de administração, foi a acção *learning map*, através dos facilitadores (Anexo 11).

De acordo com cunha (2006) a eficácia da comunicação descendente é afectada pelas competências de comunicação dos gestores (estilo assertivo) e subordinados (e.g. saber ouvir). Desta forma podemos afirmar que a eficácia da comunicação na empresa, pode estar a ser prejudicada, uma vez que a comunicação ascendente é a via mais frequentemente utilizada na organização, e as chefias poderão não estão a ter a eficiência pretendida na passagem da informação.

De acordo com cunha (2006), a distância entre as pessoas, constitui uma das barreiras físicas que também pode prejudicar a eficácia da comunicação.

Relativamente à Mudança e considerando a análise das respostas da secção “B” do questionário, relativas à Mudança, verificamos que existe uma concordância generalizada, referente aos seguintes pontos:

- A chefia tem manifestado credibilidade;
- A chefia tem transmitido confiança;
- Tem sido exigido um aumento significativo da qualidade da prestação de serviços;
- Tenho sentido que existe desigualdade na empresa devido às discrepâncias salariais;
- Sinto que existem várias subculturas na empresa o que dificulta a implementação do Plano;

Podemos também verificar que existe uma opinião generalizada que discorda, que as pessoas que já integravam os quadros da empresa, antes da implementação do plano tenham sido reconhecidas pelo esforço desenvolvido.

Ao considerarmos a **informação qualitativa** referente à liderança, podemos verificar que não existe muita informação recolhida sobre esta matéria, que possa servir de termo de comparação relativamente às respostas verificadas na análise quantitativa. A informação qualitativa referente à liderança, foi pouco mencionada e focalizou-se essencialmente no âmbito da comunicação interna e cultura, nomeadamente ao nível da eficácia e hierarquização.

No que se refere ao sentimento de desigualdade devido às discrepâncias salariais, ao analisarmos a categoria – Equidade (Anexo 21), podemos verificar que a maioria dos interlocutores (7), concordou que existe falta de equidade ao nível salarial, de acordo com a citação: “Ao nível da equidade salarial, as pessoas sentem que há desigualdade”. Grande parte dos entrevistados (4), reforçaram esta ideia ao concordarem que existe diferenciação, conforme a citação “O aspecto em que se sente a existência de dois pesos e duas medidas é mesmo aspecto salarial”.

Quanto ao ponto acima mencionado, relativamente à cultura, ao analisarmos a categoria, Cultura (Anexo 23), a maioria dos interlocutores (5), esteve de acordo quanto à existência de subculturas na empresa, conforme a seguinte citação: “O que se pretende é uma cultura diferente porque nós vivemos numa organização de subculturas”.

Vários autores como Kotter (1999) e Galpin (1996), consideram a mudança cultural como um dos aspectos mais complexos num processo de transformação, no entanto

segundo os mesmos, para se assegurar uma implementação de mudança eficaz, deve-se certificar que as mudanças estejam alinhadas com a cultura da empresa.

Na análise à categoria, Reconhecimento (Anexo 20), podemos averiguar que a designação da subcategoria que gerou mais consenso (3 respostas), foi: A empresa adiou a questão do reconhecimento; É um processo lento. Comprovado através da citação “Quanto à questão do reconhecimento dos colaboradores, a empresa adiou ou está meio adiado”.

Para Galpin (1996) e Kotter (1995), dificilmente se pode pensar na participação dos colaboradores sem que auferam de alguma forma de recompensa. No decorrer do processo de mudança a recompensa pelo trabalho dos participantes, quer através de remuneração e outros benefícios, quer através da demonstração de apreço, pode representar a diferença entre o contributo e a falta de apoio, para esforços futuros. Os resultados obtidos vão ao encontro destas afirmações, na medida em que podemos constatar que de acordo com a confirmação da hipótese 7, colaboradores motivados através do reconhecimento e recompensa, alcançam mais facilmente os objectivos de mudança.

De acordo com a informação obtida a partir da **análise qualitativa**, verificamos que a empresa fez um esforço financeiro, no sentido de investir em acções, que procurem assegurar a motivação (categoria - Procedimentos que asseguram a motivação - Anexo 19), considerando a citação: “Muita formação, muitas iniciativas de gestão da mudança, muitas reuniões estruturadas para passar a informação, e no ano 2008 a sua continuidade e alguns aumentos salariais diferenciados, para os quais objectivamos, mesmo na elaboração do plano digamos de visibilidade, uma reserva de desenvolvimento para dar esse sinal. Portanto, penso que é o que faz parte das medidas de motivação, que tinham de ser identificadas. No entanto e considerando a categoria – Reconhecimento (Anexo 20), quase todos os entrevistados (7) são unânimes em reconhecer a existência de falta de equidade, principalmente, ao nível salarial. A informação também aponta para o facto dos novos colaboradores serem melhor remunerados. Por outro lado, a empresa à data destas entrevistas (Maio de 2008), já tinha em marcha um projecto de compensação e benefícios que visa reduzir este problema, conforme citação, “ Há necessidade de existir reestruturação ao nível salarial e nós já temos o projecto de compensação a decorrer e que passou, por um lado por analisar a estrutura salarial da empresa e definir funções, que era uma questão que não existia na Imprensa”.

Outro factor importante averiguado através da análise qualitativa, na categoria - Procedimentos que asseguram a motivação (Anexo 19), foi o facto de ter sido mencionado a existência de muita exigência no trabalho e a necessidade de um ambiente de trabalho bem remunerado, conforme citação: “Mas foi um ano, em que as pessoas sentiram que era muito exigido, mas depois não viram nada acontecer, nem nada a ser desenvolvido internamente para os colaboradores”. Desta forma é possível constatar, que na generalidade está a ser exigido um esforço às pessoas na empresa, que poderá não estar a ser devidamente recompensado.

Segundo Galpin (1996) e Cunha (2006), uma das razões importantes, para recompensar e reconhecer as pessoas durante um processo de mudança, é o facto de ambos os factores contribuírem para motivar as pessoas para a sua futura implementação e conseqüentemente estimular a adesão ao processo de mudança. Kotter (1995), também vai ao encontro desta perspectiva, na medida em que, para o autor, um dos modos mais eficazes de operacionalizar a mensagem da necessidade de mudança, consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança, através da respectiva recompensa.

Cunha (2006), ao considerar resistência à mudança, indica que uma das melhores formas de a reduzir, está relacionada com a negociação e acordo, no sentido de oferecer incentivos (e.g., incremento salarial, oportunidades de carreira) aos activos e presumíveis resistentes.

Para Katz e Kahn (1978), durante o processo de mudança, recompensar o trabalho diferenciado dos participantes pode contribuir para uma maior cooperação na implantação das mudanças desejadas e por sua vez representar o diferencial entre o sucesso e o fracasso.

Outra das reflexões a ter em conta para o sucesso da implementação da mudança consiste em considerar o seu alinhamento com a comunicação interna (hipótese 4).

De acordo com a **análise qualitativa**, da categoria Benefícios da comunicação interna (Anexo 9), verificamos que a informação da maior parte dos interlocutores (4), vai ao encontro da hipótese acima formulada, ou seja: Partilha da informação; Alinhamento com o processo de gestão da mudança; Mobilização para a mudança; Conhecimento sobre a mudança.

Os resultados apurados na categoria – Contributo da comunicação interna para o sucesso da mudança (Anexo 10), reforçam esta hipótese, na medida em que a maioria dos interlocutores (5), considerou que a comunicação é fundamental para a mudança. A afirmação, “se não houver comunicação não há implementação da mudança”, revela de forma clara esta ideia.

Uma parte significativa da investigação sobre a mudança organizacional identifica a comunicação como um elemento fundamental no decorrer de um processo de mudança. (Cunha, 2006; Baptista (2001); Galpin (1996), Kotter (1995); Smith, 1995; Katz e Kahn, 1978).

Para Baptista (2001) dificilmente se pode esperar que um processo de mudança seja bem conduzido, e a participação dos colaboradores activa, se os objectivos de mudança, não forem claramente compreendidos.

De acordo com Cunha (2006), a necessidade de mudança deve ser comunicada de forma clara, de outra forma, a inércia pode-se instituir e afectar os procedimentos que se tentarem estabelecer. Desta forma, devem-se considerar todos os canais que permitam comunicar a nova visão e estratégias, com vista a serem também adoptados, novos comportamentos (Kotter, 1995).

Inerente ao alinhamento da comunicação para o sucesso da mudança, está também a gestão eficaz do fluxo de comunicação (hipóteses 1), que deverá considerar a circulação da informação ascendente, descendente e horizontal.

De acordo com a **informação qualitativa** já analisada no ponto anterior, referente à comunicação interna, no que se refere ao fluxo de comunicação, a comunicação descendente constitui a via privilegiada da empresa, sendo que a comunicação ascendente, à excepção da acção *learning map*, revelou-se quase inexistente. Desta forma, verificou-se a inexistência de mecanismos estruturados que permitam interiorizar na empresa o fluxo de comunicação ascendente de forma regular, e conseqüentemente o seu feedback. A categoria, Eficácia da comunicação interna (Anexo 12), através da informação descrita pela maior parte dos entrevistados (4), também aponta para o facto de a empresa ter dificuldades ao nível da comunicação horizontal, conforme citação: “A articulação das áreas produtivas verticais, com as corporativas transversais não está a ser conseguida”.

Se considerarmos a literatura sobre este assunto, verificamos que o facto de a empresa não ter um fluxo de comunicação estruturado de forma a permitir a utilização das suas vias de forma eficaz (descendente, horizontal e ascendente), pode gerar dificuldades acrescidas à implementação do processo de mudança. De acordo com Porter (1996), a implementação de uma estratégia de mudança só é possível, se considerar a integração de um conjunto de factores, nomeadamente, o fluxo de informação.

Para Galpin (1996), assegurar a comunicação nos dois sentidos, constitui um dos princípios fundamentais para que um plano de comunicação seja eficaz em contexto de mudança, bem como o sucesso da sua implementação. Para o efeito o autor lembra que se também se devem criar mecanismos de feedback. O feedback constitui um elemento fundamental para a criação de uma organização que aprende com o que faz.

De acordo com a literatura apresentada, assegurar o fluxo de comunicação eficaz numa empresa, pode ainda contribuir para diminuir a resistência à mudança, uma vez que as pessoas tendem a ser mais participativas e envolvidas no processo.

A importância da participação dos colaboradores no processo de mudança está positivamente relacionada com o alcance dos objectivos de mudança (hipóteses 5).

Por outro lado, de acordo com a **análise qualitativa**, não foi encontrada informação relevante no âmbito desta questão. No entanto, na Categoria - Receptividade face ao processo de mudança (Anexo 18), 2 dos entrevistados mencionaram que a participação fomenta o envolvimento, de acordo com a citação: “A participação fomenta o envolvimento. Aqueles que têm sido chamados a intervir, ou porque se encontram em posições de chefia, ou porque integram as equipas de facilitadores, têm-se envolvido de forma mais evidente”.

Segundo Galpin, 1996, a participação activa no processo de mudança, implica o assumir da responsabilidade pelas mudanças em que se participa e o apoio, contribuindo com ideias para a sua melhoria e facultando soluções para ultrapassar obstáculos. Este contributo fomenta também o reforço de uma cultura de aprendizagem e crescimento. A mudança organizacional que leva em consideração a participação e o envolvimento dos recursos humanos no discurso e nas acções das transformações, bem como os padrões culturais inerentes à organização, traduz-se numa mudança de sucesso.

Para Baptista (2001), também é necessário que os gestores incentivem a participação, através da divulgação da informação e demonstração dos potenciais

benefícios da participação. Associada a isto, fornecer feedback, regularmente aos envolvidos, uma vez que este é fundamental para a existência saudável de um “sistema de escuta interna”. Esta informação também vai ao encontro da necessidade de se considerarem as competências de comunicação da liderança, nomeadamente a divulgação de informação e escuta, para se alcançarem os objectivos de mudança, conforme os resultados apresentados no capítulo anterior (hipóteses 3).

Ao considerarmos a **análise qualitativa** (Categoria instrumentos de comunicação – Anexo 11), verificamos que cerca de 80% das pessoas dependem directamente das chefias para receberem quase toda a informação, uma vez que não têm e-mail e só recebem informação através da *newsletter*. Neste contexto as competências de comunicação da liderança são fundamentais para assegurar a eficácia da implementação do plano de mudança.

A empresa tem muito presente esta necessidade e inerente ao plano de mudança, estão incluídos investimentos, no sentido de desenvolver as competências comunicacionais, entre outras, na liderança da empresa. No entanto e segundo a presidência do Conselho de Administração, esse esforço ainda não se traduziu nos objectivos desejados, conforme citação: “ Usar como canal privilegiado de comunicação a linha hierárquica. Ainda hoje ao fim de um ano e cinco meses de processos de mudança e no início do plano estratégico, com investimento há um ano, muito sério na liderança e no papel dos líderes na passagem da informação, não acho que a primeira linha esteja a passar eficazmente a mensagem à segunda. Estamos a realizar um *learning map* de liderança, vamos ter dois administradores como facilitadores do processo, para dar um sinal claro de que é para levar a sério”.

Galpin (1996), apresenta algumas competências-chave, que poderão fazer a diferença entre a eficiência e a inércia ou insucesso de um esforço de mudança: saber escutar escuta; abertura à criatividade; a orientação para a equipa, na medida em que reforça a ideia de confiança do gestor, na ajuda dos outros para fazer a mudança acontecer; o *Coaching*; a responsabilidade; a demonstração de apreço. Esta informação vai ao encontro da ideia, de que a comunicação interna eficaz deverá ser mediada pela liderança, no sentido de contribuir para que a implementação da mudança seja bem sucedida. No entanto, de acordo com os resultados decorrentes da análise da hipótese 6, não foi possível confirmarmos esta afirmação.

Uma vez que a teoria refuta de forma patente esta hipótese (Cunha, 2006; Nakra, 2004; Kulvisaecahana, 2001; Galpin, 1996; Kotter, 1999; Katz & Kahn, 1976), quisemos compreender, o que poderia ter contribuído para não se verificar esta informação nos resultados obtidos. Este questão originou a elaboração da Hipótese 9, que passamos a apresentar de seguida.

Devido ao contexto actual da empresa, que à data da distribuição dos questionários, antecedia um período de actualização salarial e despedimentos, verificou-se um ambiente de desconfiança, relativamente a este estudo, apesar de na apresentação se ter salientado que o anonimato estaria totalmente assegurado. Outro dos aspectos que contribuiu para esta constatação, foi o facto de várias pessoas terem omitido dados demográficos no preenchimento do questionário. Desta forma, e porque as questões da liderança são bastante sensíveis neste contexto, quisemos averiguar se existem diferenças significativas nas respostas das pessoas que omitiram os dados demográficos, face às respostas dos colaboradores que não omitiram e também se existem diferenças ao nível da motivação, a este nível. Assim formulou-se a hipótese 9, ou seja, os colaboradores que optaram por omitir dados demográficos, nomeadamente categoria profissional, ao responderem ao questionário obtêm valores significativamente diferentes na avaliação que fazem da liderança no processo de mudança e sentem-se menos motivados do que os colaboradores que não omitiram esta informação. Esta hipótese foi confirmada, de acordo com os resultados apresentados. Desta forma, relativamente à liderança, verificou-se que os colaboradores que optaram por omitir dados demográficos são mais críticos, na avaliação que fazem do comportamento das suas chefias durante o processo de mudança, comparativamente aos restantes colaboradores.

Podemos ainda verificar que os colaboradores que optaram por omitir dados demográficos, sentem-se menos motivados em comparação com os restantes colaboradores.

De acordo com a informação acima mencionada, pode-se constatar que na altura do estudo, existia um ambiente de desconfiança na organização que levou algumas pessoas a terem receio de demonstrarem as suas opiniões, relativamente a alguns assuntos considerados mais delicados, nomeadamente a opinião sobre a chefia. Esta averiguação pode estar relacionada com a informação que consta da **análise qualitativa**, nomeadamente a possibilidade de falta de partilha de informação, a existência de alguns filtros de comunicação ao nível dos quadros intermédios, e também a existência de

autocracia em alguns níveis de liderança, na empresa. Estas questões poderão também estar associadas ao tipo de estrutura existente na empresa e a sua relação, com comunicação interna existente.

Uma vez que as características da empresa apontam para a existência de uma estrutura burocrática (Almeida, 2000), supostamente, a mesma deveria ter uma relação negativa com a comunicação interna (hipótese 2). No entanto, embora se tenha verificado a existência de uma relação negativa, não nos foi possível confirmar esta hipótese porque os dados apresentados são muito fracos e não são significativos.

De acordo com a **análise qualitativa**, na categoria, Estrutura organizacional (Anexo 15), todos os interlocutores mencionaram o facto da existência de uma cultura regionalizada praticamente desde o início da empresa, com três direcções, a Direcção Regional do Norte, a Direcção Regional do Centro e Direcção Regional do Sul. Esta estrutura foi desestruturada em 2007.

A subcategoria, dificuldades na comunicação interna, emergiu englobada na estrutura organizacional. Três dos entrevistados referiram que a estrutura complica a comunicação, conforme a citação “é uma estrutura que complica a comunicação. São dois factores, por um lado é a dispersão geográfica, por outro lado é o facto da maior parte dos colaboradores das áreas operacionais trabalharem nas instalações do cliente”. Por outro lado foi também mencionado por três dos entrevistados que a estrutura contribui para a eficácia da comunicação interna, nomeadamente a partir do momento em que as áreas de negócio estejam consolidadas. Desta forma não foi possível obter uma resposta completamente unânime por parte dos interlocutores relativa a esta questão.

A complexidade de que se reveste a dinâmica comunicacional interna da empresa depende do tipo de estrutura, ou seja, da articulação entre o mecanismo de coordenação, os parâmetros de concepção e os factores de contingência, tal como propostos por Mintzberg (1995). De acordo com o autor, quando as estruturas são demasiado alongadas, a tendência é para que as informações circulem com mais dificuldade ao longo da hierarquia, verificando-se vários estrangulamentos, alguns enviesamentos das mensagens e uma maior morosidade na tomada de decisões. O fluxo de informação é, no entanto, muito ordenado. A predisposição das estruturas mais achatadas é para a rápida circulação da informação.

No âmbito de um processo de mudança a cultura constitui também um factor importante, que deverá ser levado em consideração para que a implementação da mudança seja bem sucedida (hipótese 8). Os resultados obtidos vão ao encontro desta afirmação.

Relativamente à **análise qualitativa**, podemos verificar que a informação dos interlocutores aponta para uma realidade oposta à hipótese acima mencionada. A categoria – Cultura (Anexo 23), evidencia a existência de subculturas e ao mesmo tempo aponta para o facto de a cultura contribuir para a mudança, conforme a citação: “A organização sempre teve uma cultura aberta à mudança. Houve vários processos de mudança e nunca foi rejeitado completamente nenhum. No entanto este é o mais complexo”.

Para Galpin (1996) e Kotter (1999), das várias temáticas relacionadas com a mudança organizacional, o aspecto mais difícil de gerir num processo de transformação é a mudança cultural.

6. Limitações, contribuições e sugestões para novas pesquisas

6.1. Limitações e Contribuições da Pesquisa

Se considerarmos a amplitude multifacetada da comunicação, tentar analisá-la, constitui por si só um verdadeiro desafio.

Uma das limitações verificadas logo no início deste trabalho, foi encontrar um instrumento adequado para estudar as duas variáveis em estudo, nomeadamente, comunicação interna e mudança. Pelo que se teve de optar por encontrar dois instrumentos fiáveis, para a construção de um questionário que fosse ao encontro dos objectivos. Apesar das próprias limitações características dessa mesma construção, condicionada também à adaptação da informação qualitativa.

Outra das limitações deve-se à reduzida abrangência da aplicação dos questionários.

O contexto da empresa à data da recolha dos dados, também constituiu um elemento desafiador, devido à antecipação de questões muito delicadas, inerentes ao processo de gestão da mudança, nomeadamente, despedimentos e actualizações salariais. Este facto contribuiu, nomeadamente para que não se pudessem analisar as diferenças ao

nível da informação demográfica, uma vez que uma parte significativa das pessoas, omitiu alguns dados neste âmbito. Poderá também ter contribuído para a verificação de alguns resultados menos esperados. Mas por outro lado, se o contexto actual da empresa, pode ter originado algumas limitações ao desenvolvimento da pesquisa, também contribuiu para a análise das motivações e receios, que poderão ser consequência do ambiente de complexidade que se vive em contexto de reestruturação. Desta forma, os resultados obtidos nesta investigação poderão fornecer dados muito importantes para o futuro pesquisador, principalmente se estudar estas variáveis num ambiente intenso de mudança.

Esta investigação também contribuiu com um marco teórico importante, principalmente através da análise qualitativa, quer para análise da trajectória estratégica nesta área, quer para a realização de futuras pesquisas na empresa onde foi desenvolvido o estudo, ou em outros ambientes de mudança. Através da análise exploratória foi possível conjuntamente com alguma literatura existente neste campo, desvendar outros significados nas relações entre comunicação interna e mudança organizacional.

6.2. Sugestões para novas pesquisas

Uma vez que este estudo foi realizado durante a implementação do plano estratégico 2007 a 2009, seria muito interessante voltar a estudar estas duas variáveis após a implementação da mudança. Sugestão dada, inclusive, pela própria presidência do Conselho de Administração.

Uma das limitações acima mencionadas, referiu a abrangência da aplicação dos questionários. Assim, seria interessante estender o estudo, a uma amostra mais vasta da organização, que contemplasse, nomeadamente toda a área geográfica nacional. Desta forma poderiam ser analisadas as diferenças existentes ao nível da informação demográfica, nomeadamente a antiguidade, que é um factor relevante nesta empresa.

Outro aspecto interessante seria também considerar a variável comunicação externa, uma vez que a empresa mudou a sua marca, no decorrer da implementação da mudança. Desta forma, seria importante, analisar, entre outros aspectos, o impacto da nova marca, quer a nível interno, quer a nível externo.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, V. (2000) – *A Comunicação Interna na Empresa. [S/L]: Práxis.*

AMORIM, A. L. (2006) – “*Comunicação Organizacional, Processo Decisório, Vantagem Competitiva e Efectividade em Duas Cooperativas Paranaenses de Agronegócio*”. Dissertação de mestrado do Cursos de Mestrado em Administração do Sector de Ciências sociais aplicadas da universidade Federal do Paraná.

BAPTISTA (2001), R. D. (2001). *A comunicação empresarial e a gestão da mudança*. Biblioteca on-line de ciências da Comunicação. [http://bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=baptista\(2001\)-renato-comunicacao-gestao.html](http://bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=baptista(2001)-renato-comunicacao-gestao.html)

CUNHA, M.P., REGO, A., CUNHA, R.C. & CABRAL-CARDOSO, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 5ª Edição. Lisboa: Editora RH.

PEREIRA, F. C., CENTENO, M. J., NOBRE, P. (2006) – *Diagnóstico Comunicacional do (empresa)*. Escola Superior de Comunicação Social. Instituto Politécnico de Lisboa.

FICHER, D. (1993). *Communication in organizations. USA: West publishing, 1993*

GALPIN, T. J. (2000). *O lado humano da mudança - Um Guia prático para a mudança organizacional. 1ª Edição, língua portuguesa, Lisboa, Setembro de 2000. Edições Silabo, Lda.*

KATZ, D & KAHN, R. L. (1976). *Psicologia social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1976.*

Kim, H. K. (2005). *Organizational Structure And Internal Communication As Antecedents Of Employee organization Relationships In The Context Of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*. Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, Dissertation.
http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/1/3/8/1/p13817_index.html

KOTTER J.P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail?*, Harvard Business Review, Mar-Apr, USA

KOTTER, J.P. (1999). *What Leaders Really Do*. Harvard Business School Press.

KREPS, G., (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. 2ª edição. New York: Longman.

KULVISAECHANA, S. (2001). *The Role of Communication Strategies in Change Management Process: A Case Study of Consignia Brand and Business Status Introduction*. Institute of Management Studies - University of Cambridge: Master of Philosophy in Management Studies.

[http://scholar.google.pt/scholar?q=KULVISAECHANA,+S.\(2001\),+The+Role+of+Communication+Strategies&hl=pt-PT&um=1&ie=UTF-8&oi=scholart](http://scholar.google.pt/scholar?q=KULVISAECHANA,+S.(2001),+The+Role+of+Communication+Strategies&hl=pt-PT&um=1&ie=UTF-8&oi=scholart)

KUNSCH, M. M. K. (2003). *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus.

MAROCO, J. (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, Lda. 3ª Edição. Lisboa

MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações D. Quixote. Lisboa

NAKRA, M. (2004). *Change On The Frontlines: A Perspective From The Trenches*. Degree Of Executive Doctor Of Management Case Wesern Reserve University. <http://weatherhead.case.edu/edm/archive/details.cfm?id=5489>

PLANO ESTRATÉGICO 2007/2009 – Empresa (...), 2006

PORTER, M.E. (1996). *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November-December 1996, p. 61-78.

OLIVEIRA, T. (2005). *Teses e Dissertações*. Editora RH, Lda. 2ª Edição.

REIS, M. C. S. (2000). *Sobre o interrelacionamento entre comunicação e mudança organizacional*. Depto Comunicação Social/ UFMG. Intercom, 2003.

SCOTT, W. R. (2003). *Organizations – rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.

TAYLOR, J. R., ET AL. (1996). *The communicational basis of organization: Between the conversation and the text*. *Communication Theory*, v.6, n.1, p.1-39, February,

TAYLOR, J. R. (1999). *What Is Organizational Communication? Communication As a Dialogic of Text and Conversation*. *The Communication Review* 3, no. 1-2, p 21-63, 1999.

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman

ANEXO 1

Guião de Entrevista

1. Nome?
2. Função do entrevistado?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Em que consiste a estratégia de comunicação interna (principais objectivos e etapas) há quanto tempo está em curso?
5. Quais são os benefícios obtidos com a comunicação interna?
6. De que forma a comunicação interna contribui para que a implementação da mudança seja bem sucedida?
7. Como flui a comunicação na empresa? Por exemplo, como circula a comunicação formal e informal, que tipo de instrumentos de comunicação a empresa utiliza, os objectivos são alcançados (eficácia das relações comunicacionais)?
8. A estrutura organizacional contribui para a eficácia da comunicação interna e implementação da mudança? Como e porquê? Que capacidade tem a organização para reestruturar departamentos, adaptar colaboradores, alterar procedimentos, etc?
9. Na óptica do entrevistado, a comunicação tem sido melhorada, com o processo de gestão da mudança? Que medidas foram adoptadas e que outras poderiam ser implementadas?
10. Qual foi o seu papel no decorrer deste processo de mudança? Por favor, dê exemplos sobre os apoios e compromissos realizados.
11. Como é que caracteriza o plano de mudança? Está a decorrer conforme planeado?
12. Como tem sido a receptividade dos colaboradores face ao processo de mudança e suas expectativas? Por favor Justifique.
 - a) Estão a ser postos em prática os procedimentos que asseguram que os colaboradores estão motivados a irem na direcção pretendida pela gestão? Por favor, dê exemplos.
 - b) Haverá reconhecimento para os colaboradores que têm desempenhado uma parte integrante no processo de mudança? De que forma?
 - c) Equidade - Existe um sentimento de equidade percebida pelos colaboradores ou a percepção de dois pesos e duas medidas neste processo de mudança? Por favor, Justifique.
13. Como caracteriza a relação entre os colaboradores e os órgãos de gestão? Porquê?
14. Se olharmos para a cultura da organização, podemos considerar que esta contribui positivamente para a implementação da mudança? Se sim ou não; porquê e de que forma?
15. Há mais alguma observação que considere relevante mencionar?

ANEXO 2

Questionário

Este questionário destina-se a uma Tese de Dissertação de Mestrado e é composto por um conjunto de questões relativas ao modo como o colaborador percebe a comunicação interna e o processo de mudança, a ocorrer actualmente na empresa.

Pedimos-lhe que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Este é um veículo que lhe permite dar a sua opinião relativamente a esta temática.

Não **há respostas certas ou erradas** relativas a qualquer dos itens, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é **confidencial**. O tratamento do mesmo é efectuado de forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é absolutamente respeitado.

No total, o preenchimento deste questionário será de cerca de 10 minutos e é constituído por 3 pequenas secções - A, B e C:

Secção A: Contempla questões relacionadas com a comunicação interna na empresa durante o período de transição inerente ao Plano Estratégico 2007/2009;

Secção B: Contem questões sobre a forma como percepçiona o período de transição inerente ao Plano Estratégico 2007/2009;

Secção C: Contempla alguns dados demográficos sobre si. Esta informação é muito importante para o estabelecimento de comparações entre diferentes grupos.

Secção A

Nesta secção pedimos-lhe que seleccione o grau referente à afirmação que melhor descreve a sua percepção sobre a comunicação interna, no período de transição durante a implementação do Plano Estratégico 2007/2009. As questões são apresentadas em uma escala de 1 a 7, correspondendo 1 a “discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”. Para responder basta colocar uma cruz (X) no quadrado correspondente ao número indicativo da sua posição pessoal no respectivo item.

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. A maior parte da comunicação na nossa empresa é descendente, ou seja, flui da gestão de topo para os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os colaboradores da empresa raramente têm obtido feedback, quando comunicam com a gestão de topo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os gestores de topo da nossa empresa têm ouvido as sugestões dos colaboradores para melhorar o desempenho	1	2	3	4	5	6	7

na empresa.							
4. Na nossa empresa, a comunicação entre gestores de topo e colaboradores tem sido bidireccional (flui da gestão para o colaborador e vice-versa).	1	2	3	4	5	6	7
5. O objectivo da comunicação na nossa empresa tem sido apoiar os gestores de topo para serem receptivos aos problemas dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os colaboradores não têm tido receio de falar com as chefias.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tem sido difícil para uma pessoa que começa no nível mais baixo alcançar uma posição de chefia num espaço de tempo de cerca de 10 anos.	1	2	3	4	5	6	7

Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

8. Na nossa empresa, tem existido diferenças entre os gestores de topo e restantes colaboradores (viaturas, grandes escritórios, mobiliário, estacionamento).	1	2	3	4	5	6	7
9. As tarefas quotidianas dos colaboradores têm estado de acordo com a definição de funções.	1	2	3	4	5	6	7
10. Na nossa empresa, têm sido mais valorizados os colaboradores com mais qualificações académicas (bacharel, licenciado, mestrado).	1	2	3	4	5	6	7
11. Os colaboradores têm tido uma palavra a dizer sobre as decisões que afectam o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. As decisões da chefia têm sido tomadas de forma aberta para que todos estejam informados sobre o que se está a passar.	1	2	3	4	5	6	7
13. A chefia tem-me tratado com dignidade e respeito.	1	2	3	4	5	6	7
14. A comunicação interna tem sido eficaz ao nível da gestão de topo, mas não é eficaz para as bases.	1	2	3	4	5	6	7
15. Tenho acesso a muita informação sobre a actualidade da empresa através da newsletter.	1	2	3	4	5	6	7
16. A comunicação entre as várias áreas não tem sido eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
17. A existência de muita circulação em papel tem dificultado o meu trabalho diário	1	2	3	4	5	6	7
18. A falta de informação tem originado por vezes o aparecimento de falsas notícias.	1	2	3	4	5	6	7

19. A verticalização das áreas tem contribuído para a eficácia da comunicação.	1	2	3	4	5	6	7
20. A dispersão geográfica da empresa tem dificultado a comunicação interna.	1	2	3	4	5	6	7
21. A comunicação interna tem sido melhorada com a implementação do plano estratégico 2007/2009.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os colaboradores são normalmente informados sobre as mudanças que afectam o trabalho antes da sua entrada em vigor.	1	2	3	4	5	6	7
23. A comunicação interna tem beneficiado a partilha de informação sobre o Plano Estratégico 2007/2009.	1	2	3	4	5	6	7
24. A comunicação interna tem sido fundamental para que a implementação do Plano Estratégico 2007/2009 seja bem sucedido.	1	2	3	4	5	6	7
25. A divulgação da informação referente ao Plano Estratégico 2007/2009 chega a todos os colaboradores, desde a gestão de topo até às bases.	1	2	3	4	5	6	7

Secção B

Nesta secção pedimos-lhe que seleccione o grau em que cada uma das afirmações melhor descreve o período de transição durante a implementação do Plano Estratégico 2007/2009. As questões são apresentadas em uma escala de 1 a 5, correspondendo 1 a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”. Para responder deverá colocar um (X) no local correspondente à sua opinião:

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Por favor considere a seguinte afirmação para todas as respostas;

Durante a implementação do Plano Estratégico 2007/2009:

1. Tenho participado activamente na definição de objectivos.	1	2	3	4	5
2. A gestão de topo explicou de forma clara os objectivos inerentes ao plano.	1	2	3	4	5
3. A chefia tem manifestado confiança em que os objectivos serão alcançados.	1	2	3	4	5
4. A chefia discutiu os termos sobre a minha responsabilidade para se alcançarem os objectivos.	1	2	3	4	5
5. A chefia tem estado atenta quanto às necessidades relacionadas com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
6. De acordo com a minha experiência a chefia tem demonstrado competência.	1	2	3	4	5
7. De acordo com a minha experiência a chefia tem manifestado credibilidade.	1	2	3	4	5

8. De acordo com a minha experiência a chefia tem transmitido confiança.	1	2	3	4	5
9. Tenho obtido reconhecimento por conseguir atingir os objectivos.	1	2	3	4	5
10. Embora o Plano esteja a decorrer conforme planeado, ainda existem atrasos.	1	2	3	4	5
11. Tem sido exigido um aumento significativo da qualidade da prestação de serviços.	1	2	3	4	5
12. Tem sido exigido que se trabalhe em estreita colaboração com as outras áreas.	1	2	3	4	5
13. Tem sido exigido mais responsabilidade para responder adequadamente às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
14. Tenho tido muitas expectativas relativamente à implementação da nova política de compensação e benefícios.	1	2	3	4	5
15. Tenho-me sentido receptivo e motivado.	1	2	3	4	5
16. Os colaboradores anteriores à implementação do Plano têm sido recompensados pelo esforço.	1	2	3	4	5
17. Tenho sentido que existe desigualdade na empresa devido às discrepâncias salariais.	1	2	3	4	5
18. Sinto que existem várias subculturas na empresa (várias empresas dentro de uma única) o que dificulta a implementação do Plano.	1	2	3	4	5
29. As regalias e salários dos novos colaboradores são melhores comparativamente aos que já cá estavam antes da implementação do Plano.	1	2	3	4	5
20. As competências dos novos colaboradores têm sido fundamentais para ao sucesso da implementação do plano	1	2	3	4	5

Secção C

Nesta secção pedimos-lhe que faculte alguma informação demográfica sobre si, de forma a podermos comparar opiniões de diferentes grupos de pessoas.

Categoria Profissional: _____

Nível de escolaridade:

Até ao 9º ano de escolaridade

Do 10º ao 12º

Bacharelato

Licenciatura

Pós graduação

	Mestrado	<input type="checkbox"/>
	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Antiguidade na Empresa:	De 1 a 5 anos	<input type="checkbox"/>
	De 5 a 10 Anos	<input type="checkbox"/>
	De 10 a 15 Anos	<input type="checkbox"/>
	Mais de 15 anos	<input type="checkbox"/>
Designação da Região:	Norte	<input type="checkbox"/>
	Centro	<input type="checkbox"/>
	Sul	<input type="checkbox"/>
Designação da Macro Área:	<hr/>	

Muito obrigada pela sua colaboração

ANEXO 3

Tabela de Repostas ao questionário de Comunicação interna

		Disc Tot	Disc Bast	Disc	NC ND	Conc	Conc Bast	Conc Tot	Total
A maior parte da comunicação na nossa empresa é descendente, ou seja, flui da gestão de topo para os colaboradores	Freq.	5	3	6	8	42	13	13	90
	%	5.6	3.3	6.7	8.9	46.7	14.4	14.4	100.0
Os colaboradores da empresa raramente têm obtido feedback, quando comunicam com a gestão de topo	Freq.	15	23	21	5	8	13	7	92
	%	16.3	25.0	22.8	5.4	8.7	14.1	7.6	100.0
Os gestores de topo da nossa empresa têm ouvido as sugestões dos colaboradores para melhorar o desempenho na empresa.	Freq.	11	4	17	32	16	9	3	92
	%	12.0	4.3	18.5	34.8	17.4	9.8	3.3	100.0
Na nossa empresa, a comunicação entre gestores de topo e colaboradores tem sido bidireccional	Freq.	9	9	20	18	26	7	3	92
	%	9.8	9.8	21.7	19.6	28.3	7.6	3.3	100.0
O objectivo da comunicação na nossa empresa é apoiar os gestores de topo para serem receptivos problemas dos colaboradores.	Freq.	5	7	17	35	21	5	1	91
	%	5.5	7.7	18.7	38.5	23.1	5.5	1.1	100.0
Os colaboradores não têm tido condições de falar com as chefias.	Freq.	17	16	23	13	11	7	5	92
	%	18.5	17.4	25.0	14.1	12.0	7.6	5.4	100.0
Tem sido difícil para uma pessoa que começa no nível mais baixo alcançar uma posição de chefia em menos de 10 anos.	Freq.	4	2	3	50	12	8	13	92
	%	4.3	2.2	3.3	54.3	13.0	8.7	14.1	100.0
Na nossa empresa, tem existido diferenças entre os gestores de topo e restantes colaboradores (viaturas, mobiliário, estacionamento).	Freq.	1	4	7	20	15	15	30	92
	%	1.1	4.3	7.6	21.7	16.3	16.3	32.6	100.0
As tarefas quotidianas dos colaboradores têm estado de acordo com a definição de funções.	Freq.	5	9	19	13	37	6	2	91
	%	5.5	9.9	20.9	14.3	40.7	6.6	2.2	100.0
Na nossa empresa, têm sido mais valorizados os colaboradores com mais qualificações académicas (bacharel, licenciado, mestrado).	Freq.	3	5	13	24	26	9	12	92
	%	3.3	5.4	14.1	26.1	28.3	9.8	13.0	100.0
Os colaboradores têm tido uma palavra a dizer sobre as decisões que afectam o seu trabalho.	Freq.	6	11	21	18	25	9	2	92
	%	6.5	12.0	22.8	19.6	27.2	9.8	2.2	100.0
As decisões da chefia têm sido tomadas de forma aberta para que todos estejam informados sobre o que se está a passar.	Freq.	8	8	23	17	20	11	4	91
	%	8.8	8.8	25.3	18.7	22.0	12.1	4.4	100.0
A comunicação interna tem sido eficaz ao nível da gestão de topo, mas não é eficaz para os restantes colaboradores.	Freq.	19	30	19	4	4	12	4	92
	%	20.7	32.6	20.7	4.3	4.3	13.0	4.3	100.0
Tenho acesso a muita informação sobre a actualidade da empresa através da newsletter.	Freq.	3	2	13	33	29	9	2	91
	%	3.3	2.2	14.3	36.3	31.9	9.9	2.2	100.0
A comunicação entre as várias áreas não tem sido eficaz.	Freq.	23	23	12	5	4	11	14	92
	%	25.0	25.0	13.0	5.4	4.3	12.0	15.2	100.0
A existência de muita circulação em papel tem dificultado o meu trabalho diário	Freq.	18	15	23	6	3	14	12	91
	%	19.8	16.5	25.3	6.6	3.3	15.4	13.2	100.0
A falta de informação tem originado por vezes o aparecimento de equívocos de comunicação no interior da empresa.	Freq.	27	15	11	4	1	22	12	92
	%	29.3	16.3	12.0	4.3	1.1	23.9	13.0	100.0
A verticalização das áreas tem contribuído para a eficácia da comunicação.	Freq.	5	3	12	41	22	6	2	91
	%	5.5	3.3	13.2	45.1	24.2	6.6	2.2	100.0
A dispersão geográfica da empresa tem dificultado a comunicação interna.	Freq.	24	22	24	3	4	7	8	92
	%	26.1	23.9	26.1	3.3	4.3	7.6	8.7	100.0
A comunicação interna tem sido melhorada com a implementação do Plano estratégico 2007/2009.	Freq.	2	2	9	43	26	7	1	90
	%	2.2	2.2	10.0	47.8	28.9	7.8	1.1	100.0
Os colaboradores são normalmente informados sobre as mudanças que afectam o trabalho antes da sua entrada em vigor.	Freq.	13	7	22	21	22	6	1	92
	%	14.1	7.6	23.9	22.8	23.9	6.5	1.1	100.0
A comunicação interna tem beneficiado a partilha de informação sobre o Plano Estratégico 2007/2009.	Freq.	5	6	12	44	20	5		92
	%	5.4	6.5	13.0	47.8	21.7	5.4		100.0
A comunicação interna tem sido fundamental para que a implementação do Plano Estratégico 2007/2009 seja bem sucedido	Freq.	6	1	11	43	22	7		90
	%	6.7	1.1	12.2	47.8	24.4	7.8		100.0
A divulgação da informação referente ao Plano Estratégico chega a todos os colaboradores	Freq.	14	11	23	25	17	1	1	92
	%	15.2	12.0	25.0	27.2	18.5	1.1	1.1	100.0

ANEXO 4

Tabela de Repostas ao questionário de Comunicação interna

		Disc Tot	Dis c	NC ND	Con c	Conc Tot	Tota l
Tenho participado activamente.	Freq	24	16	30	19	2	91
na definição de objectivos	%	26.4	17.6	33.0	20.9	2.2	100.0
A gestão de topo explicou de forma	Freq	15	19	27	30	1	92
clara os objectivos inerentes ao plano.	%	16.3	20.7	29.3	32.6	1.1	100.0
A chefia tem manifestado confiança em que	Freq	4	10	29	44	5	92
os objectivos serão alcançados.	%	4.3	10.9	31.5	47.8	5.4	100.0
A chefia discutiu os termos sobre a minha responsabilidade	Freq	13	21	24	29	2	89
para se alcançarem os objectivos.	%	14.6	23.6	27.0	32.6	2.2	100.0
A chefia tem estado atenta quanto às necessidades	Freq	10	16	28	32	6	92
relacionadas com o meu trabalho.	%	10.9	17.4	30.4	34.8	6.5	100.0
De acordo com a minha experiência a chefia tem	Freq	7	7	19	41	17	91
demonstrado competência.	%	7.7	7.7	20.9	45.1	18.7	100.0
De acordo com a minha experiência a chefia tem manifestado	Freq	4	9	16	44	18	91
credibilidade.	%	4.4	9.9	17.6	48.4	19.8	100.0
De acordo com a minha experiência a chefia tem transmitido	Freq	4	12	12	42	21	91
confiança.	%	4.4	13.3	13.2	46.2	23.1	100.0
Tenho obtido reconhecimento por conseguir atingir os.	Freq	18	14	33	24	3	92
objectivos	%	19.6	15.2	35.9	26.1	3.3	100.0
Embora o Plano esteja a decorrer conforme programado,	Freq	1	3	42	34	10	90
ainda existem atrasos.	%	1.1	3.3	46.7	37.8	11.1	100.0
Tem sido exigido um aumento significativo da qualidade da	Freq	4	3	22	51	11	91
prestação de serviços.	%	4.4	3.3	24.2	56.0	12.1	100.0
Tem sido exigido que se trabalhe em estreita colaboração	Freq	4	9	22	52	5	92
com as outras áreas.	%	4.3	9.8	23.9	56.5	5.4	100.0
Tem sido exigido mais responsabilidade para responder	Freq	1	6	22	53	8	90
adequadamente às necessidades dos clientes	%	1.1	6.7	24.4	58.9	8.9	100.0
Tenho tido muitas expectativas relativamente à imple-	Freq	8	10	33	29	11	91
mentação da nova política de compensação e benefícios.	%	8.8	11.0	36.3	31.9	12.1	100.0
Tenho-me sentido receptivo e motivado.	Freq	10	16	16	41	9	92
Os colaboradores que já integravam os quadros da empresa.,	%	10.9	17.4	17.4	44.6	9.8	100.0
	Freq	21	23	41	4	3	92

antes	.						
da implementação têm sido reconhecidos pelo esforço desenvolvido	%	22.8	25.0	44.6	4.3	3.3	100.0
Tenho sentido que existe desigualdade na empresa devido às discrepâncias salariais.	Freq	32	27	24	4	5	92
Sinto que existem várias subculturas na empresa (várias empresas dentro de uma única) o que dificulta a implementação do Plano.	%	34.8	29.3	26.1	4.3	5.4	100.0
As regalias e salários dos novos colaboradores são melhores comparativamente aos que já cá estavam antes da implementação	Freq	19	33	30	8	2	92
As competências dos novos colaboradores têm sido fundamentais para o sucesso da implementação do Plano.	%	20.7	35.9	32.6	8.7	2.2	100.0
	Freq	3	7	39	17	26	92
	%	3.3	7.6	42.4	18.5	28.3	100.0
	Freq	6	12	46	22	5	91
	%	6.6	13.2	50.5	24.2	5.5	100.0

ANEXO 5

Variância Total Explicada da Variável - Comunicação interna

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,519	35,494	35,494	8,519	35,494	35,494	5,435	22,645	22,645
2	2,403	10,011	45,505	2,403	10,011	45,505	3,163	13,181	35,826
3	1,519	6,330	51,835	1,519	6,330	51,835	2,646	11,025	46,851
4	1,257	5,236	57,070	1,257	5,236	57,070	2,102	8,757	55,608
5	1,215	5,060	62,131	1,215	5,060	62,131	1,565	6,523	62,131
6	1,107	4,612	66,742						
7	,966	4,026	70,769						
8	,886	3,693	74,462						
9	,796	3,318	77,780						
10	,703	2,927	80,707						
11	,685	2,855	83,562						
12	,595	2,480	86,041						
13	,542	2,258	88,299						
14	,472	1,968	90,268						
15	,469	1,953	92,220						
16	,345	1,437	93,657						
17	,316	1,315	94,972						
18	,285	1,187	96,159						
19	,229	,956	97,115						
20	,191	,795	97,909						
21	,169	,705	98,615						
22	,140	,583	99,198						
23	,114	,473	99,671						
24	,079	,329	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ANEXO 6

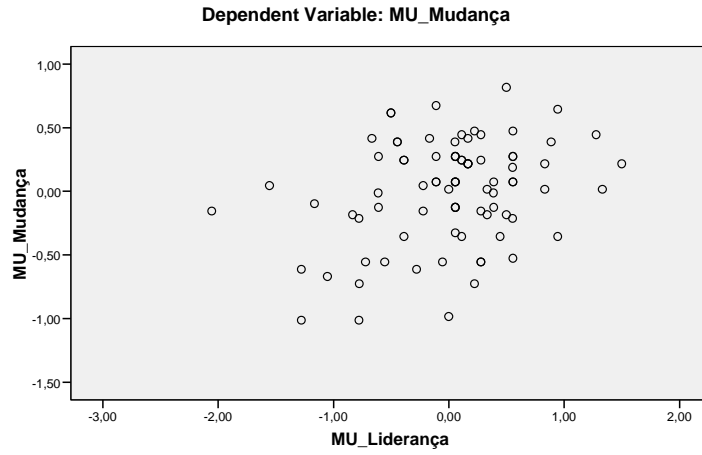
Variância Total Explicada da Variável - Mudança

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,708	38,541	38,541	7,708	38,541	38,541	4,463	22,316	22,316
2	2,018	10,089	48,631	2,018	10,089	48,631	3,174	15,872	38,188
3	1,522	7,609	56,239	1,522	7,609	56,239	2,209	11,047	49,235
4	1,308	6,542	62,781	1,308	6,542	62,781	1,813	9,064	58,298
5	1,173	5,863	68,644	1,173	5,863	68,644	1,599	7,996	66,295
6	,922	4,609	73,253	,922	4,609	73,253	1,392	6,959	73,253
7	,861	4,305	77,558						
8	,749	3,744	81,302						
9	,621	3,106	84,407						
10	,569	2,844	87,251						
11	,481	2,405	89,656						
12	,370	1,851	91,506						
13	,324	1,620	93,127						
14	,318	1,592	94,719						
15	,283	1,417	96,136						
16	,246	1,232	97,367						
17	,195	,975	98,342						
18	,156	,780	99,122						
19	,118	,588	99,710						
20	,058	,290	100,000						

ANEXO 7

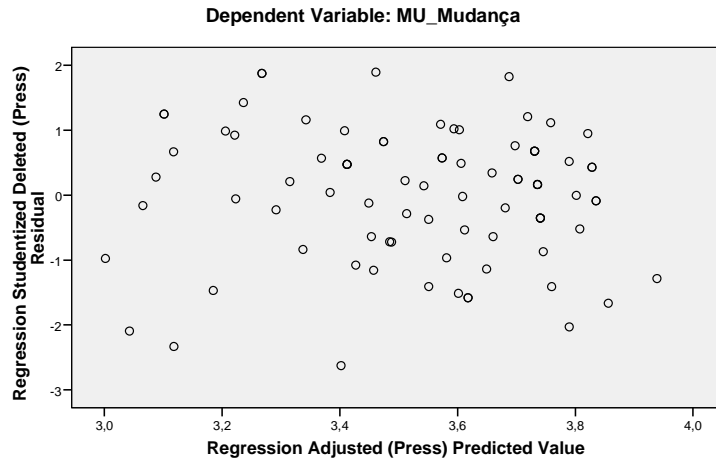
Análise dos pressupostos do modelo de Regressão Linear - Análise de

Partial Regression Plot



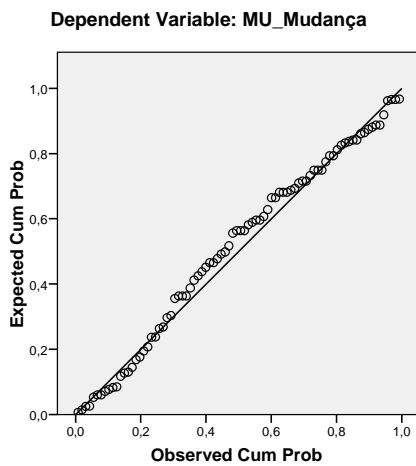
resíduos

Scatterplot

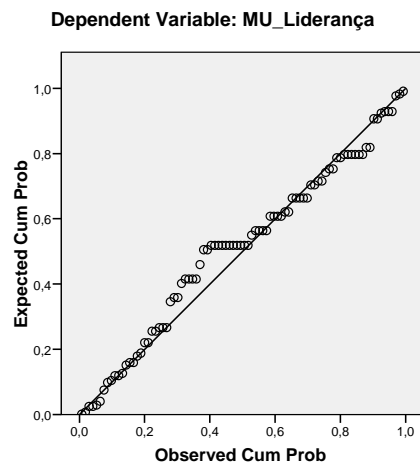


Gráficos - distribuição normal dos erros

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



ANEXO 8

Análise de conteúdo – categoria **Estratégia de comunicação interna**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Gestão de comunicação interna	Função da área de comunicação e Imagem	A estratégia de comunicação interna é da responsabilidade da área de Comunicação e Imagem.	5
	Consultoria Externa	Empresa de consultora apoia o planeamento e a execução da estratégia.	1
Estratégia	<i>Learning- Map</i>	Instrumento de informação e motivação muito focalizado na questão da mudança, na grande reorganização que a empresa fez e exige da comunicação interna.	4
	Intranet em desenvolvimento	Há uma Intranet que é um fortíssimo meio de comunicação interna, mas que ainda está em desenvolvimento.	7
	Redução do volume de papel	Evidentemente, melhorar todos os processos administrativos é igualmente uma meta, reduzindo o volume de papel.	2
	Segmentada por públicos alvo	Esta estratégia de comunicação tem sido segmentada por públicos alvo em função das funções que as pessoas têm na empresa.	1
	Aposta nas novas tecnologias de informação	Não se pode pensar em uma nova área de negócio se a mesma não tiver suportada com um sistema de informação.	3
	Mudança de Imagem	Mudança em termos de imagem e melhoria na newsletter.	2
	Reforço da comunicação interna	Estamos a pensar na melhoria do processo de comunicação interna porque é um assunto que tem sido extraordinariamente falado em todas as reuniões de quadros ou reuniões do Conselho de Administração. Penso que estamos a pensar reforçar os aspectos relacionados com a comunicação.	2
	Flexibilidade Estratégica	Tentamos programar todas as acções relevantes do trimestre no quadro do plano anual e do plano estratégico, articulando a comunicação interna com as acções de gestão da mudança.	2
Apropriação	Compreensão do plano estratégico	Sensibilizar, formar, ajudar a compreender e a interpretar o plano estratégico da empresa.	1
	Valores	Novos quadros de referência e valores diferentes.	1
	Partilha de informação	A comunicação interna procura igualmente a partilha de informação, no sentido da optimização de esforços e economia de recursos, potencializando as nossas competências e contribuindo decididamente para a eficiência da equipa.	1
	Mecanismos para a comunicação fluir até às bases	Crear mecanismos de comunicação corporativos para que a comunicação flua até às bases (encontro de quadros e comunicação tradicional, email e telefone)	1
Identidade	Afirmar a identidade de cada área de negócio	Suportar com a comunicação interna adequada e depois ganhar e afirmar a identidade de cada área de negócio, é um processo que se vai fazer mais durante o ano de 2009.	1

ANEXO 9

Análise de conteúdo – categoria **Benefícios obtidos com a comunicação interna**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Partilha	Partilha da informação	Partilha de informação relacionada com o processo de transformação.	3
Alinhamento	Alinhamento com o processo de gestão da mudança	Alinhar as pessoas com os objectivos e com a estratégia do processo de gestão da mudança.	3
	Alinhamento entre processos e negócio	Conseguir que os processos estejam alinhados com as áreas de negócio. Conseguir o alinhamento entre o terreno e a área de negócio.	1
Mobilização	Mobilização para a mudança	Mobilização para estruturar e suportar essa mudança.	3
Conhecimento	Conhecimento sobre a mudança	Conhecimento sobre o que se está a passar em termos de mudança.	3
	Conhecimento sobre o que se espera no futuro	Conhecimento sobre o que se espera do futuro.	1
Imagem	Beneficiou a imagem	Um dos principais benefícios foi a imagem.	2
Tomada de decisão	Rapidez na tomada de decisão	A tomada de decisão é mais rápida.	2
	Economia de recursos	Traduzindo-se em economia de recursos e fluindo com maior velocidade.	2
Assegurar a confiança	Reduzir o desconforto	Pode facilitar a gestão da comunicação e reduzir os níveis de desconforto.	1
	Reduzir a incerteza	Eu penso que com a ausência total de comunicação dificilmente se conseguiria gerir a incerteza.	1
	Reduzir a ansiedade	É necessário que através da comunicação se procure reduzir a ansiedade. Nunca se reduz completamente, mas pelo menos comunica-se que alguma coisa está a ser realizada.	1

ANEXO 10

Análise de conteúdo – categoria **Contributo da comunicação interna para o sucesso da mudança**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Partilha	Partilha sobre os objectivos de mudança	Partilhar os objectivos de mudança com as pessoas.	2
Alinhamento	Alinhar as pessoas com os objectivos estratégicos	Alinhar as pessoas e os seus objectivos, com os objectivos estratégicos.	2
Apropriação	Consciência sobre o processo	Conseguir que as pessoas se tornem mais conscientes sobre o processo.	1
	Conhecimento sobre a mudança	Qualquer processo de mudança vai ser bem ou mal conseguido em função do que a pessoa conhecer sobre a mudança.	2
Envolvimento	Mobilização para a mudança	Para que as pessoas sejam envolvidas mais facilmente, se mobilizem e se sintam mais motivadas.	2
	Acção estruturada	Sempre que fizemos uma iniciativa estruturada com esta preocupação, as pessoas focadas fora da linha hierárquica, envolvem-se.	1
Fundamental para a mudança	A comunicação é fundamental para a mudança	Se não houver comunicação não há implementação da mudança.	5
Credibilidade	Credibilidade no processo	As pessoas têm de conhecer e acreditar. O conhecimento transmite-se, mas é necessário também saber o que se está a fazer, para se poder acreditar e estar envolvido no processo.	1

ANEXO 11

Análise de conteúdo – categoria **Instrumentos de comunicação interna**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Tecnologias de Informação	Sistema Outlook	As deliberações do Conselho de Administração, através do seu sistema de comunicação interna no Outlook, que funciona como uma Intranet, em termos de comunicação.	3
	<i>Achiever</i> (via internet)	Nós temos uma ferramenta, o <i>Achiever</i> , onde se encontra toda a documentação que se pode consultar via internet, através de <i>browser</i> .	1
	20% das pessoas têm acesso ao e-mail	Todos os colaboradores que têm acesso ao e-mail, que rondarão os 400, têm acesso à informação constante.	4
Reuniões	Reunião de coordenação mensal	Reunião de coordenação mensal entre o Conselho de Administração e a primeira linha, onde trabalhamos o denominador comum e actualizamos a informação permanentemente.	4
	<i>Workshops</i>	Actividades de <i>workshops</i> .	1
	Encontro de quadros	Estamos a falar dos 100 quadros mais importantes da empresa, o que representa um universo com alguma expressão e que ajuda bastante a consolidar e a definir um só caminho.	7
	As pessoas que entram trazem práticas de reunião	No marketing, os novos colaboradores trouxeram outro tipo de cultura, e de facto há prática de reunir, de definir objectivos e de acompanhar o trabalho dos colaboradores.	1
Liderança	80% das pessoas dependem da informação das chefias	Oitenta por cento dos colaboradores têm acesso à informação que lhes é divulgada pelas chefias e a informação que lhes chega através da newsletter.	4
	Ineficácia na passagem da informação	Considerando o investimento há um ano, muito sério na liderança e no papel dos líderes no que se refere à passagem da informação, penso que a primeira linha ainda não está a passar eficazmente a mensagem à segunda.	2
Acções de apropriação	Acções de formação	Acções de formação.	4
	Facilitadores (<i>learning-map</i>)	Foram identificados um conjunto de facilitadores, que foram formados para o efeito, e de norte a sul do país acompanharam-nos na concretização das iniciativas que foram identificadas.	5
	<i>Learning-map</i>	Mapa de aprendizagem (<i>learning-map</i>) que envolveu cerca de 900 colaboradores.	9
Informação escrita	Recibo de remuneração	Utilizamos a entrega do recibo de remuneração para fazer chegar a informação.	2
	<i>Newsletters</i>	A distribuição da newsletter chega a todos os colaboradores.	9

ANEXO 12

Análise de conteúdo – categoria **Eficácia da comunicação interna**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Instrumentos de Comunicação	O <i>learning-map</i> contribuiu para alcançar objectivos	O <i>learning-map</i> envolveu cerca de 900 colaboradores. Através dessa iniciativa, foi divulgada muita informação, sobre o que foi e o que se espera que venha a ser a empresa. Penso que também teve um efeito muito positivo.	7
	O descontentamento prejudica a eficácia	Em termos de eficácia dos instrumentos, a mesma está relacionada com a postura de algumas pessoas na organização, porque existe algum descontentamento e em algumas situações as pessoas já não valorizam nada.	1
	Excesso de informação	O Conselho utiliza as deliberações como forma de comunicação, mas por vezes estas são bastante extensas, com muita informação.	2
	A newsletter não é o meio mais eficaz para todos	Recebem, mas não é essa a forma mais indicada de chegar a todos os colaboradores.	7
Eficácia dos canais de comunicação	Os canais são eficazes para os quadros superiores	Para os níveis superiores e médio, creio que os instrumentos de comunicação actualmente disponíveis são eficazes e eficientes. No entanto, para o nível inferior, sou da opinião que é ainda necessário fazer um esforço.	4
	Os canais não são eficazes para as bases	No entanto, para o nível inferior sou da opinião que é ainda necessário fazer um esforço.	7
	A eficácia de alguns meios de comunicação	As <i>newsletters</i> e deliberações são veículos, que quem valoriza acede a informação muito útil.	2
	A comunicação não é completamente eficaz	Não podemos dizer que a comunicação seja completamente eficaz.	5
	A eficácia hoje é melhor do que no passado	O período que actualmente se vive na empresa é melhor do que há um ano.	1
	Não existe monitorização da eficácia da comunicação	A eficácia não é medida. Nós não dispomos de instrumentos que permitam monitorar, dessa forma estamos sempre a falar em percepções pessoais.	1
	O objectivo principal foi percebido (a empresa tinha de mudar para sobreviver)	No entanto, eu penso que as pessoas perceberam o objectivo último, em que a empresa para sobreviver no mercado tinha de mudar.	1
Fluxo da comunicação	A comunicação horizontal não é eficaz	A articulação das produtivas verticais, com as corporativas transversais não está a ser conseguida.	4
	O <i>learning-map</i> contribuiu para a comunicação ascendente	Tem sido um acompanhamento rigoroso por parte da Presidência do Conselho de Administração. Acompanhou muitas reuniões com os facilitadores e através deles viemos a recolher muita informação recorrente da aplicação destes exercícios (<i>learning map</i>).	3
	A comunicação descendente	Com menos sucesso é de facto a comunicação descendente na liderança e delegação.	1
	Funcional	A comunicação flui, mas é estritamente funcional.	1
Morosidade	É um processo demorado	As coisas que se planeiam e os objectivos que se traçam não são para se alcançarem amanhã.	5
Cultura	Falta de partilha de informação	Ainda existe muita falta de partilha de informação, nomeadamente entre áreas.	2
	Filtragem na comunicação	Relativamente à comunicação, temos de considerar os hábitos criados e a cultura de passagem e filtragem da comunicação. Existem indícios sobre a existência de alguma filtragem na comunicação. É necessário criar condições para que isto não ocorra.	2
	Organização muito hierarquizada	É uma casa ainda muito hierarquizada, com muita comunicação vertical.	2
	Liderança autocrática	A linha hierárquica tinha estilos de liderança muito tradicionais, mais autocráticos, em que o modelo é o de deter informação e não de disseminar.	2
A dispersão geográfica	A dispersão geográfica dificulta a comunicação	Há muito para ser feito neste sentido porque não se faz de um dia para outro. Nesse aspecto, a nossa dispersão é a nossa inimiga.	2

ANEXO 13

Análise de conteúdo – categoria - **A Comunicação Formal**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Gestão documental	Demasiada circulação em papel	Neste momento a comunicação formal, digamos as autorizações, as validações ainda circulam muito de forma materializada, em papel.	4
	Gestão documental ineficaz	Depois corremos às vezes o exagero em alguma comunicação que deveria ter alguma formalidade, pela sua criticidade, pela sua importância, de circular por email ou por SMS demasiado à vontade.	2
	A documentação da qualidade é muito formal	A documentação da qualidade é extremamente formal.	2
	Processos pouco agilizados	É o resultado de um maior problema, dos processos ainda não estarem muito bem planeados e agilizados.	2
	Utilização de 2 sistemas (papel e informática)	Mas porque esses sistemas não são perfeitos, ainda sobra muita burocracia materializada e é muito complicado conviver com as duas na empresa.	2
Dispersão geográfica	A dispersão incrementou novas regras	Nós tivemos que criar regras na empresa, decorrentes da dispersão	2
Burocracia	Muito burocrática	Ainda coabitamos com uma burocracia muito pesada. É um circuito de comunicação formal muito burocratizado.	2
A gestão do tempo	Utilização indevida do tempo	Estão a funcionar todos como habitualmente e portanto dificultam bastante a vida das pessoas, uma vez que fazem tudo menos o que estão cá para fazer.	1
Plataforma de comunicação	Falta de plataforma para gerir os canais de comunicação	Existem vários canais de comunicação, mas não há nenhuma plataforma que faça a gestão dos canais de comunicação. Os emails são muito informais e não há qualquer registo dos mesmos. Mas está prevista a criação de uma plataforma que faça a gestão.	3

ANEXO 14

Análise de conteúdo – categoria - **Comunicação informal**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
A comunicação informal actual	Existência de muita comunicação informal	Estas grandes empresas vivem sempre de muita informalidade e normalmente de muita comunicação informal, mal dissente e desinformada.	4
	A comunicação informal está reduzida	A comunicação informal, a mal dissente está um pouco reduzida, a principal razão porque já esteve pior é porque neste momento a comunicação formal funciona. Há menos desinformação.	1
	A comunicação é mais fiável	Hoje a comunicação na empresa circula de forma mais fiável, não é tão crítica como há um ano, mas ainda existe.	1
Hierarquia	Informação da chefia	Ainda passo algum tempo a informar as pessoas, porque cheguei à conclusão que normalmente as pessoas ficam muito preocupadas porque só lhes falta informação, e com a informação que existe e que é verdadeira, resolve-se o problema.	2
	A coesão das equipas contribui para a sua diminuição	Penso que seria muito importante que as chefias tomassem consciência, sobre a importância de se reunirem com as pessoas periodicamente para alinharem objectivos, analisarem processos. Penso que em termos de coesão das equipas e de alinhamento, era fundamental e iria contribuir para a diminuição da comunicação informal.	1
	A hierarquia é crítica na passagem da informação	A comunicação formal e informal decorreu normalmente, a utilização da hierarquia era crítica para a passagem desta informação, no entanto nem sempre foi bem sucedido porque a hierarquia tradicionalmente não está habituada.	2
Informação	Resolução por via da informação	Eu diria que das pessoas que vivem atormentadas ou preocupadas na empresa, uma parte dos seus problemas são falsos. Com um pouco de informação já ficariam resolvidos.	1
	Redução do tempo de vida do boato	Massificar a informação, encontrar um canal certo para estar disponível para todos, inibe os boatos porque um boato hoje é provável que nasça e morra no mesmo dia, no passado andava aqui semanas ou meses a desgastar as pessoas e a preocupa-las.	1
Generalização	Existe em todas as empresas	Existe sempre, onde há pessoas, há comunicação informal	2
Objectivos pessoais	Orientada por objectivos pessoais	É mesmo tratada informalmente, é criada, é divulgada e dirigida da forma como as pessoas que normalmente o fazem, com os objectivos que querem atingir.	2
Negativa	De um modo geral é negativa	Normalmente e de um modo geral, é negativa.	4
Falta de equidade	Pode ser gerada pela falta de equidade	A desigualdade gera um desconforto constante e alimenta a comunicação informal, o boato, a conversa de corredor etc. Algumas mensagens não conseguem chegar às necessidades das pessoas.	1

ANEXO 15

Análise de conteúdo – categoria - **Estrutura organizacional**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Regionalizada	No passado existia uma estrutura regionalizada	A empresa assistiu no ano passado à desestruturação de uma estrutura que existia praticamente desde o início da organização, a estrutura regionalizada.	9
Verticalização	A verticalização contribuiu para a mudança	No âmbito desta mudança foram verticalizadas as áreas, o que sem dúvida que contribui para a mudança.	3
	Uma única chefia	A partir do momento em que as estruturas passaram a verticais, existe todo um processo que acompanha a verticalização, desde os processos de trabalho e uniformização dos mesmos porque existe uma chefia a nível nacional apesar de existirem depois várias chefias locais nas próprias unidades.	3
	Reposicionamento diferente	A empresa tem as suas áreas tradicionais e criou novas áreas mais focadas na área da gestão, área dos serviços na vertente dos RH, compras, logística e contabilidade e tesouraria, e veio posicionar a empresa de uma forma diferente, com uma nova imagem e marca de comunicação	3
Dificuldades na comunicação	A estrutura complica a comunicação	É uma estrutura que complica a comunicação. São dois factores, por um lado é a dispersão geográfica, por outro lado é o facto da maior parte dos colaboradores das áreas operacionais trabalharem nas instalações do cliente.	3
	Serviços transversais	Quanto à centralização dos serviços corporativos transversais a todas as áreas de actividade, ainda há muito a fazer.	2
	As alterações tornam difícil a comunicação	Já estará eventualmente em prática, em algumas áreas onde se começam a ter rotinas, nomeadamente reuniões de gestão, mas ainda é muito difícil a circulação da comunicação, ou seja estamos a constituir equipas novas.	3
Contributo para a eficácia da comunicação interna	A estrutura actual contribui para a eficácia da CI	Neste momento a estrutura organizacional permite e serve para difundir a comunicação interna porque está menos hierarquizada.	2
	Consolidação	A comunicação interna naquilo que são os objectivos de negócio, assim que estas áreas estejam devidamente consolidadas, estará facilitada, ou seja, tudo o que é a perspectiva de negócio nacional.	3
	Denominador Comum	A comunicação interna que resulta da nova estrutura permite ter uma organização, ter um denominador comum e estarem todas as pessoas orientadas em função dos mesmos objectivos.	1
Reorganização	Esforço financeiro e humano	A estrutura e a organização interna fizeram com que a empresa precisa-se de uma nova estrutura, de um novo enquadramento, de novos processos, de nova automatização e novas soluções. Isto obriga a um esforço sob o ponto de vista de investimento financeiro e pessoal.	1
	Dinâmica	Racionalizaram-se recursos, transferiram-se, afastaram-se, relocaram-se, formaram-se. Houve uma dinâmica muito grande.	1
	A reestruturação vai originar despedimentos	Despedimentos, por força de estruturas que fecham e reduzem drasticamente.	2
O peso da estrutura	A estrutura é pesada	São estruturas pesadas	1

ANEXO 16

Análise de conteúdo – categoria - **A comunicação tem sido melhorada, com o processo de gestão da mudança**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
A comunicação tem sido melhorada	A comunicação tem sido melhorada com o processo de mudança	Sim, tem havido muitas iniciativas que vieram contribuir para esse facto.	9
	Criação de novos instrumentos de comunicação	Foram feitas formas inovadoras de comunicação da nova marca, foi feito o <i>learning-map</i> .	3
	O processo de mudança desencadeou acções de comunicação	Houve uma série de acções de comunicação que surgiram no âmbito do próprio processo de gestão de mudança.	5
	Valorização da Função Comunicação	Como a função de comunicação foi estruturada muito recentemente e está muito articulada com a gestão da mudança, esta tem ajudado muito a credibilizar e valorizar a função comunicação.	1
Sugestões - Novas medidas	Caixas de sugestões	As caixas de sugestões colocadas nos vários estabelecimentos contribuiriam para fomentar a comunicação ascendente.	3
	O “Colaborador do mês”	A criação do “Colaborador do mês”. Uma iniciativa deste género implicaria necessariamente um maior contacto entre todos.	2
	Grupos de difusão de informação	A organização de pequenos grupos que se dirigissem aos estabelecimentos e falassem com os colaboradores, durante quinze ou vinte minutos.	2
	Quiosques multimédia	Colocar em todas as unidades quiosques multimédia? Para além de poderem ser usados para vincar as mensagens que pretendemos, poderiam ser optimizados com a disponibilização dos horários, consulta de assiduidade, etc.	1
Informação	Consolidação da informação	Reunião de 100 quadros, vamos tratar da consolidação da informação, para divulgação do caminho que estamos a seguir e aquilo que pensamos ser o caminho mais adequado, fazer um ponto da situação do que já foi feito, etc.	1
	Importância da convivência na comunicação e mudança	Tudo isso é a convivência, a troca de impressões, a partilha, toda essa informação tem no âmbito da gestão da mudança e da comunicação um papel muito importante.	2
Anteriormente à mudança	Inexistência de comunicação organizada	Eu não tenho conhecimento de que antes existisse uma comunicação de massa organizada.	3

ANEXO 17

Análise de conteúdo – categoria - Caracterização do plano de mudança

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº OC.
Posicionamento no mercado	Reestruturações de posicionamento de mercado	São reestruturações de posicionamento em termos de mercado e organização interna, mas muitos colaboradores não sabem.	5
	A marca deixada por este CA é positiva	Eu não tenho dúvida nenhuma que a marca que este Conselho de Administração deixou na empresa, foi uma marca muito positiva, criando e posicionando a empresa num quadro de referência completamente diferente em relação aos seus associados, dentro da sua missão para que foi criada.	3
	Relação com a concorrência	Do ponto de vista do posicionamento no mercado concorrencial, é extraordinariamente interessante o tipo de relação que se pode desenvolver, porque não é típica.	1
Necessidade de tempo mais alargado	São processos lentos	Este objectivo vai sendo conseguido. São processos lentos e difíceis de implementar, acho que provavelmente mais numas áreas do que em outras.	4
	É um plano ambicioso	Mas é um plano extremamente ambicioso porque passa por grandes reestruturações internas, por uma nova filosofia do posicionamento das áreas e no mercado, e de transformar algumas áreas em empresas.	4
	Alguns procedimentos não têm a rapidez desejada	Naturalmente que alguns procedimentos, pelo impacto que provocam na organização, não têm a rapidez de implementação que desejaríamos.	3
	Ainda faltam atingir algumas metas	O trabalho ainda tem algumas metas para serem ganhas.	3
	Os atrasos serão ultrapassados	Há alguns atrasos, mas com certeza que serão ultrapassados e os processos implementar-se-ão conforme está planeado.	6
	Está um pouco atrasado	Está um pouco atrasado mas é normal. Por vezes as pessoas que fazem as estratégias são muito optimistas.	6
O plano estratégico	Está a decorrer conforme planeado	Eu penso que nós, considerando os seis, oito meses que tivemos no ano passado para pensar neste processo e executar esta mudança, que conseguimos.	7
	Crescimento não planeado	Nós não fizemos nada para crescer. Nós crescemos porque começamos a mudar.	2
	Dificuldade na gestão da paz social	Eu prevejo que no segundo semestre de 2008, vai ser o período mais difícil do ponto de vista da gestão da paz social, no plano.	1
Verticalização	A verticalização foi conseguida	A verticalização como grande objectivo está conseguida.	8
Processos	Padronização dos processos	Englobado na verticalização existe um segundo objectivo, que é a padronização dos procedimentos. Esse objectivo ainda não está totalmente ganho em todas as áreas.	2
	Articulação entre áreas	Há mudanças a acontecer, mas há processos que não estão a ser revistos e que tocam várias áreas, e não está a ser garantida a meu ver, a articulação entre as áreas e a revisão de alguns processos que vêm suportar e que são a infra-estrutura desta mudança que está acontecer ao nível mais superior.	2
	O grau de exigência prejudica a eficácia	A exigência está a ser tão intensa e as pessoas estão num ritmo tão acelerado, que não têm tempo, nem disposição mental para pararem e olharem para os processos e os reverem.	1
	Know-how	Em algumas áreas eu penso que não se acatou se as áreas tinham know-how suficiente e se tinham as ferramentas adequadas para dar uma resposta a esse nível.	3
	Os sistemas informáticos não suportam todos os processos.	Estamos a falar de uma mudança muito ambiciosa, onde não existe sistemas informáticos que suportem e que agilizem os processos. Este problema já deveria ter sido considerado há um ano, quando se realizou o plano estratégico. Era fundamental criar uma rede informática e sistemas de informação que agilizassem os processos.	3
	Problemas de Tesouraria	Tem procurado um equilíbrio económico-financeiro, mas esse equilíbrio só é conseguido quando se tem uma tesouraria saudável. A empresa debate-se com problemas deste género, o que se tem traduzido muitas vezes em grandes dificuldades sob o ponto de vista dos investimentos e da afectação do pouco dinheiro que existe.	2
Resistência	As contingências dum processo de mudança	A mudança não se realiza sozinha, nem à secretaria, assim é evidente que depois existam constantemente contingências quando não conseguimos que todos os colaboradores acompanhem a mudança ao mesmo ritmo.	2
	Faltam metodologias de defesa na mudança	A empresa, porque não mudou muito nos últimos anos, não tem as próprias metodologias que são as defesas da mudança.	1
Flexibilidade	A mudança é aprendente	A mudança tem uma aprendizagem e quantos mais vezes eu mudar, mais vezes eu aprendo, e melhor eu aprendo a criar defesas para a mudança e daí estarmos nesta situação de adaptação durante o ano de 2007.	1
	É um plano flexível	Existe um plano de mudança delineado pelo CA, comunicado a toda a instituição. Toda a instituição conhece o plano de mudança, que foi tendo algumas alterações decorrentes de um melhor conhecimento do mercado e sobre o que os nossos clientes pretendem.	2
Operacionalização	Operacionalização da mudança	O que falta agora é materializar em alguns casos concretos essa mudança.	3

ANEXO 18

Análise de conteúdo – categoria - Receptividade face ao processo de mudança

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº OC
Envolvimento	A participação fomenta o envolvimento	Aqueles que têm sido chamados a intervir, ou porque se encontram em posições de chefia, ou porque integram as equipas de facilitadores, têm-se envolvido de forma mais evidente.	2
Contingências	O desconhecimento das bases	Aqueles que estão nas bases, talvez porque ainda não conhecem ou não percebem os objectivos da mudança, não têm revelado o mesmo entusiasmo.	2
	Não há muita participação	Não há uma grande participação das pessoas, a gestão é pouco participada, o que originou muitas vezes alguns problemas, que ao longo do tempo fomos procurando ultrapassar.	1
	Nas acções de comunicação foram levantados problemas	No âmbito das iniciativas da gestão da mudança nesta vertente comunicacional, foram levantados inúmeros problemas, que as pessoas canalizaram no âmbito destas reuniões, ou fantasmas que tinham do passado ou questões muito objectivas e em algumas delas com bastante razão, que foram identificadas e que mereceram a nossa melhor atenção.	4
	Gerador de incerteza	O processo de mudança gera sempre algo conturbado, períodos de incerteza.	2
	Polémica	Não é fácil conjugar a ansiedades e as expectativas das pessoas que foram prejudicadas durante muitos anos com as soluções. Muitas vezes é a polémicas que fica instalada.	2
	A antiguidade contribui para o cepticismo	Existem muitos colaboradores com muitos anos na empresa, que viveram várias organizações, e portanto se rodeiam de muito cepticismo em relação a um conjunto de iniciativas que vêm transformar a empresa.	2
	Visão negativa sobre a mudança	As pessoas estão lá para realizar o seu trabalho e têm de garantir que no final do mês recebem o seu vencimento porque dependem dele. Há uma parte da população que está com uma visão muito negativa da mudança.	3
Exigência	Esta dinâmica exigiu muito às pessoas	Este processo e esta dinâmica que foi criada gerou uma enorme perturbação no bom sentido do termo, exigiu imenso às pessoas. Eu sinto que a empresa de uma maneira geral está cansada, um pouco dividida e ainda céptica nalguns casos, sobre o desfecho deste projecto.	4
	Crescimento	A empresa cresceu muito. Sob o ponto de vista de negócio e tem crescido a um ritmo aceleradíssimo ao nível dos 2 dígitos. Portanto isso tem obrigado a organização a um grande esforço.	3
Expectativas	As expectativas eram altas	As expectativas estavam muito altas, o que provavelmente contribuiu para ser o nosso inimigo. As pessoas estavam desesperadas porque não se faz nada no Conselho anterior.	1
	Diversidade de expectativas	Não existe uma resposta única porque temos colaboradores posicionados em níveis muito diferentes da organização, que têm expectativas muito diferentes uns dos outros.	3
	Há expectativa relativamente ao futuro	Penso que as pessoas têm uma grande expectativa em relação ao que vai ser a empresa, e que é legítimo.	2
	Foco em 300 colaboradores, a quem chega a Intranet	Eu penso que teríamos três que foram ganhos e que estão a “co-liderar” e têm um papel muito importante. Dez por cento que vão ficar pelo caminho, como em qualquer processo de mudança e vão acabar por sair da organização, porque não se adaptam e não podem ter uma expectativa positiva. Depois um grupo muito considerável de pessoas, cerca de 80%, que têm a ganhar.	1
	A política de compensação e benefícios	Neste momento o sentimento das pessoas em relação à política de compensação e benefícios é de uma grande expectativa.	3
Receptividade	Receptividade à mudança	Tem havido receptividade à mudança.	3

ANEXO 19

Análise de conteúdo – categoria - **Procedimentos que asseguram a motivação**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº OC
Exigência	Muita exigência no trabalho	Está a ser solicitada muita exigência no trabalho aos colaboradores. As pessoas estão a sentir esse peso e há muitos colaboradores desgastados neste momento, porque também sentem que a contribuir e muitas vezes o custo é negativo.	5
Adaptação	Todos os processos têm uma fase inicial de desconforto	Faz parte de todos os processos, há sempre uma fase inicial de desconforto, de alguma desestruturação, porque as pessoas ainda não estão habituadas aos novos processos.	1
Valorização das pessoas	Valorização das pessoas que cá estavam	Ainda não se conseguiu resolver este problema. Deve-se olhar um pouco para dentro, deve-se olhar para as pessoas que cá estavam. Tem de se entender e também tem de se valorizar as pessoas que cá estavam.	2
	Não se "olhou" para os colaboradores	Foi um ano em que as pessoas sentiram muita exigência, mas depois não viram nada acontecer, nem a ser desenvolvido para dentro, para os colaboradores.	2
Orientação	As pessoas seguem nesta direcção forçadas	As pessoas estão a ir na direcção desejada pela gestão de certa forma forçadamente porque o trabalho está a ser exigido e as pessoas têm de dar resposta.	1
	A diversidade dificulta a gestão	São universos diferentes, com audiências diferentes, com mentalidades e sentimentos diferentes, com preocupações e motivações diferentes. Essa diversidade nem sempre é fácil de conjugar e articular.	2
Remuneração	Reposicionamento salarial	Estes projectos que supostamente deveriam ter sido concluídos no ano passado acabaram por resvalar para este ano. Só este ano, em final de Abril, é que o modelo de compensação há-de estar pronto para ser aprovado pelo Conselho de Administração, e nessa altura se constatar que há muitas pessoas que deveriam ser reposicionadas em termos salariais.	2
	Necessidade de um ambiente de trabalho bem remunerado	A empresa está em concorrência com o mercado e dessa forma tem de se preparar e de criar uma oferta que lhe permita posicionar-se, para esse efeito tem de ter pessoas bem remuneradas.	3
	Sinto pouca vontade sobre este assunto	É um assunto que a empresa menosprezou ao longo de muitos anos e num processo tão grande de mudança como este, que foi anunciado, acabo por sentir pouca vontade da empresa sobre esse assunto.	1
Motivação	Estão motivados, mas sabem o que não funciona	Mas não é por esse motivo que não aderiram à mudança ou que não estão motivados para a mesma, mas têm é conhecimento sobre o que não está a funcionar.	1
	A mudança quando não tem a rapidez pretendida cria desmotivação	Com a mudança as expectativas foram tão altas e como estas questões não se concretizam de forma tão rápida como se pretende, gera alguma desmotivação.	1
	Medidas de Motivação	Muita formação, muitas iniciativas de gestão da mudança, muitas reuniões estruturadas para passar a informação, e no ano 2008 a sua continuidade e alguns aumentos salariais diferenciados, para os quais objectivamos, mesmo na elaboração do plano, digamos de visibilidade, uma reserva de desenvolvimento para dar esse sinal. Portanto, penso que é o que faz parte das medidas de motivação, que tinham de ser identificadas.	1
	Reforço negativo	As pessoas da empresa verdadeiramente motivadas têm um reforço muito negativo, quando nesta mudança se fizeram muitos trabalhos essenciais, outros menos, e se esqueceu esta questão.	1
	Investimento financeiro	Tudo o que fizemos em termos de gestão da mudança e de investimento na informação, no ano 2007, e que tem uma expressão de investimento financeiro elevada, é um sinal claro disso.	1
	O manual do colaborador	Como por exemplo o código de ética, de conduta, que está veiculado no manual do colaborador, com cartas de compromissos que vamos divulgar.	1
	A nova política de compensação e benefícios	Eu penso que esta questão, sim, vai mexer com a motivação das pessoas e a percepção de justiça.	1
Envolvimento	Envolvimento na mudança	Nós com tantos colaboradores e falando na área que eu conheço bem, existem pessoas que alinharam na primeira hora no processo de mudança.	1
	Necessidade de apoio para o envolvimento	Existem alguns colaboradores que precisam de alguma ajuda para aderirem à mudança.	3
	A adesão das pessoas à verticalização foi fácil	Neste processo de mudança a adesão das pessoas à verticalização foi fácil em toda a empresa, mesmo fora das minhas áreas penso que existem poucos colaboradores que tenham dúvidas sobre o sucesso da verticalização e que estivessem contra.	3
Desarticulação	Cansaço com a desarticulação	Eu tenho muitos bons profissionais, dos melhores da empresa e eles estão completamente exaustos com a desarticulação que existe e portanto têm muitas saudades do passado.	1

ANEXO 20

Análise de conteúdo – categoria – Reconhecimento

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Reconhecimento dos colaboradores	Não há reconhecimento monetário	Reconhecimento monetário não, o que está a gerar grandes problemas internamente.	2
	É um reconhecimento intangível	Não há reconhecimento objectivo. É do interesse de todos e será um reconhecimento intangível.	1
	A empresa adiou a questão do reconhecimento	Quanto à questão do reconhecimento dos colaboradores, a empresa adiou ou está meio adiado.	3
	É um processo lento	Para existir partilha, têm de existir objectivos, tem de existir clarificação, incentivos, reconhecimento. Tudo isto é um processo que leva, não vou dizer gerações, mas quase.	3
	Limitação da exigência	Quando existe limitação à exigência, perdemos tudo. Eu hoje tenho a trabalhar comigo algumas pessoas a quem eu já solicitei mais, do que o que solicito hoje, porque não sinto legitimidade para o fazer.	1
	Incompreensão nas prioridades do CA	Relativamente ao reconhecimento, penso que existem pessoas que não sentem equidade ou tratamento relativamente às prioridades que o Conselho define. Poderão eventualmente questionar, por vezes provavelmente com razão, mas noutras, sem razão.	1
A mensagem	As mensagens sobre reconhecimento ainda não se operacionalizaram	As pessoas sentem muito essa questão, a expectativa relativa ao plano estratégico, que engloba frases muito elaboradas sobre o reconhecimento das pessoas, a motivação, o espaço de realização pessoal, excelente! Mas já foi realizado há dois anos e meio e ainda não o vimos de forma concreta.	2
	São passadas algumas mensagens pelo CA	Ao nível do reconhecimento dos colaboradores, o conselho tem passado algumas mensagens.	3
Condições de trabalho	Condições de trabalho insatisfatórias	Há pessoas com condições de trabalho que não são satisfatórias, há pessoas que sobre o ponto de vista remuneratório, não têm a compensação que deviam e encontram-se desadequadas há muito tempo.	1
Recrutamento interno	Privilegiou-se o recrutamento interno	Foi privilegiado o recrutamento Interno, na formação, na abertura do recrutamento interno para todas as funções em que houve a criação de novos lugares.	3
Remuneração	O diálogo deve ser feito por remuneração e prémio	Se nos esquecermos que somos uma prestação de serviços e que a principal ferramenta e matéria-prima são as pessoas, e às pessoas o diálogo tem de ser através da remuneração e do prémio, nós esquecemo-nos do principal, que são as pessoas.	2

ANEXO 21
Análise de conteúdo – categoria – **Equidade**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº OC
Salário	Falta de equidade salarial	Ao nível da equidade salarial, as pessoas sentem que há desigualdade.	7
	Discrepância entre os níveis salariais de quem entra e quem está	Porque existem pessoas que estão a entrar na empresa com níveis salariais extremamente elevados comparativamente às pessoas que estão na empresa e isso está a gerar grandes problemas a todos os níveis. Neste momento não há nenhuma equidade.	3
	Existem 2 pesos e 2 medidas a nível salarial	O aspecto em que se sente a existência de dois pesos e duas medidas, é mesmo o aspecto salarial.	4
Morosidade	São processos lentos	Devido a todas essas questões, existe ainda muita polémica, no entanto neste momento já está a diminuir ao abrigo do plano estratégico que está ainda a acomodar-se. Como afirmei, são processos muito lentos que se realizam em três anos, levam mais do que três anos, para se conseguir de facto este resultado.	3
Os novos colaboradores	Sentimento de desigualdade	A criação deste gabinete de Gestão da Mudança e a entrada de pessoas que vieram do mercado levou a que as pessoas sentissem desigualdade.	2
	Gerador de conflitos	Existe o problema da equidade salarial porque contratámos pessoas com algumas qualidades, que vieram do mercado com mais qualificações do que as pessoas que cá estavam, com competências mais adequadas aos projectos e portanto isso gera muitas vezes conflitos e situações.	3
	Os novos recursos trouxeram uma nova dinâmica	Houve um grande esforço sob o ponto de vista de investimento ao nível dos recursos, onde de facto com alguma reposição de pessoas, foram sendo admitidos recursos com novas competências, o que originou uma dinâmica diferente	2
As opções do CA	A empresa tem agido de acordo com a nova perspectiva	Quanto à questão da equidade, a empresa com toda esta transformação teve de alterar alguns salários, teve que admitir muitas pessoas e fixar salários e regalias e fê-lo na perspectiva da nova forma, da nova solução.	1
O Historial	Razões históricas puderam motivar a diferença	A actuação regional em termos de remuneração. A verticalização pode remeter para situações de menos equidade. Mas está a ser revisto e prevista a sua conclusão. Assim a revisão de carreiras e salarial ficam ultrapassados. Houve razões históricas que puderam motivar alguma diferença.	2
	A organização não tinha equidade antes da Mudança	Não pode existir porque já não existia antes. Não foi a reestruturação que a agravou. Do ponto de vista das remunerações, a tabela salarial é muito “iniquitativa”, é a herança.	3
	Quem fez carreira na empresa é penalizado	Considerando essas situações, uma pessoa que tenha feito a sua carreira na empresa, é sempre penalizada.	2
	Lacunas nas competências de colaboradores mais antigos	Eu penso que existem pessoas na empresa, pela cultura já existente e pela sua forma de estar, pessoas que estão na empresa há 20/30 anos, pela forma de trabalhar e know-how, têm know-how da actividade mas ao nível de outro tipo de competências de trabalho e de gestão, existem muitas lacunas.	3
Política de compensação e benefícios	Projecto de compensação e benefícios	Há necessidade de haver a reestruturação ao nível salarial, mas o projecto de compensação já está a decorrer, e passou por um lado por analisar a estrutura salarial da empresa e definir funções, que era uma questão que não existia na empresa.	4
	A correcção salarial vai prejudicar a paz social	Vamos ter alguns aumentos salariais diferenciados, que também nunca são favoráveis para a paz social. Sempre que se corrigem salários, mesmo numa perspectiva de equidade, não satisfaz ninguém.	1
	Faz parte do plano, mas não está operacional	Todos sabemos que a definição das remunerações, do reconhecimento, da avaliação de desempenho, mérito e os prémios, etc., fazem parte do processo, sabemos que está no plano, mas não se vê nada em concreto.	2
	Deixou de ser um instrumento de motivação	O anúncio da política deixou de ser um instrumento de motivação. Era preferível não se ter informado sobre o assunto, assim quando surgisse seria um instrumento de motivação sério.	1
	Cuidados a considerar na comunicação	Penso que os processos de comunicação sobre despedimentos e alteração de remuneração, não são processos facilmente explicados, pela mesma forma, ou num todo.	2
	O processo vai ser mais justo	O processo vai ser mais ágil, mais transparente, mas não sei se vai ser sereno. Mas mais justo vai ser com certeza.	1
	A nova política não abrange todos os grupos profissionais	A política de compensação e benefícios também não abrange todos os grupos profissionais, abrange só alguns, mas vamos aplicar este ano.	2
Insatisfação	Exigência sem alteração das condições de trabalho	Mas há uma grande percentagem da população que está insatisfeita com a mudança porque só vê aspectos negativos, porque ao nível interno para os colaboradores nada melhorou, nomeadamente condições de trabalho, salários e benefícios, portanto as pessoas sentem que há mais exigência, mais custos, é esta a leitura.	3
	Resposta para os problemas	Aguardam esse desfecho e ainda esperam resposta a muitos dos seus problemas.	2

ANEXO 22

Análise de conteúdo – categoria – **Relação entre colaboradores e órgãos de gestão**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº DE OCORRÊNCIAS
Relação entre os colaboradores e órgãos de gestão	A presidência não é distante das pessoas	Penso que a presidência do Conselho de Administração não é distante das pessoas a esse ponto.	2
	As questões dos colaboradores não devem ir directamente ao CA	Todas as questões relativas aos colaboradores e problemas, não devem ser dirigidos directamente para a administração, porque para esse efeito existe uma direcção de recursos humanos para os resolver. No entanto, acontece.	1
	Ocasionalmente pedem audiências ao CA	Existem pessoas que solicitam directamente ao Conselho para as receber, embora não me pareça que seja frequente.	3
	Atitude hierarquizada	Como a organização era muito tradicional, exige uma atitude muito referencial dentro da linha.	2
	Há trabalho a fazer para a eficácia das relações	Ao nível da eficácia destas relações, eu pessoalmente não tenho problemas porque que me relaciono com as pessoas e conheço-as, mas há muito trabalho a fazer relativamente a esta questão.	1
	Relação contínua ao nível das 2 primeiras linhas	Entre os directores e a administração existe uma relação de acompanhamento. A existência de vários projectos que são despoletados pela administração implica que exista uma relação e comunicação contínua com os directores.	4
	A relação é gratificante	Eu penso que é um relacionamento gratificante. Todas as pessoas reconhecem que durante este ano se cresceu muito.	3
	Esta relação precisa de ser trabalhada	A aproximação entre os colaboradores e os órgãos de gestão nem sempre funciona como nós gostaríamos e também nessa área há seguramente um caminho novo a realizar.	2
Comunicação	Na maioria das áreas quase não há comunicação	Na maior parte das áreas, as pessoas queixam-se de que não há comunicação, quase não há relação.	4
	Auscultação aos colaboradores	O Conselho por várias vezes ouviu os colaboradores através dos facilitadores e também através de outro tipo de iniciativas. Ao auscultar as pessoas, procura identificar problemas e procurar soluções que permitam minimizar estas questões.	4
	Os quadros intermédios filtram a informação	Neste momento ainda existe a questão dos quadros de terceira linha, falta passar e agregar a informação, talvez seja a área mais difícil, e a que mais filtra informação na organização, que é os quadros intermédios.	3
	Omissão	Na empresa existe muita omissão e isto tem de ser dito de forma clara na comunicação. Nestes filtros da comunicação, da base até ao topo, existe muita omissão, porque a informação que têm é agreste.	1
	Comunicar em várias frentes	As pessoas continuam com uma visão muito hierarquizada, mas algumas abriram com os sinais, e perceberam que uma coisa é o respeito pela linha hierárquica, e outra coisa é conseguirmos ir mais depressa quanto comunicamos em várias frentes.	1
Iniciativas de mudança	As 2 primeiras linhas têm feito um esforço de aproximação	Eu penso que o Conselho de Administração e os órgãos de gestão têm procurado fazer um grande esforço relativamente a esta aproximação e através de todas as iniciativas de gestão da mudança.	3
A dispersão geográfica	A dispersão dificulta esta relação	A empresa tem uma dispersão geográfica muito grande e portanto esta aproximação entre os colaboradores e os órgãos de gestão nem sempre funciona como nós gostaríamos.	2

ANEXO 23

Análise de conteúdo – categoria – **Cultura**

SUBCATEGORIA	DESIGNAÇÃO DE SUBCATEGORIA	CITAÇÃO	Nº OC
Dinâmica	Cultura tradicional pouco habituada a esta dinâmica	Uma cultura bastante tradicional da empresa pouco habituado a este tipo de dinâmicas impostas ou colocadas pelo Conselho de Administração que teve este mérito extraordinário de posicioná-la num plano diferente daquele que tradicionalmente vinha a ter.	2
	A dinâmica cria choques com a cultura	Esta dinâmica é saudável por um lado mas depois cria choques com a cultura vigente.	1
Cultura tradicional	Um traço público muito acentuado	É uma empresa que não sendo pública, tem cariz associativo sem fins lucrativos e tem o seu estatuto privado, mas de facto tem um traço público muito acentuado.	1
	As opções do CA por vezes são mal entendidas	Considerando a cultura tradicional da empresa, alguns colaboradores, ou parte deles têm muitas vezes dificuldade em entender as opções que o Conselho faz.	2
	A organização com 40 anos, ficou castigada	Trata-se de um traço típico de empresas deste género, públicas, onde nem sempre houve uma orientação definida com uma continuidade e um fio condutor que permitisse alguma harmonização e alguma lógica de gestão. Ao longo do tempo, uma organização como esta, acaba por ficar castigada.	2
Informação	Cultura de falta de partilha de informação	O que agrava a comunicação transversal é a cultura de falta de partilha de informação.	2
Subculturas	É difícil denotar traços comuns de cultura	Eu não sei se existe um traço comum que se possa identificar em todas as subculturas.	2
	Existência de subculturas	O que se pretende é uma cultura diferente porque nós vivemos numa organização de subculturas.	5
	Alguns colaboradores não vivem a cultura da empresa	Alguns colaboradores só reconhecem a empresa através do recibo de vencimento. São colaboradores da empresa, mas o responsável que os coordena trabalha nas instalações do cliente. Nada tem a ver com a empresa.	3
	A regionalização facilitou as subculturas	A empresa estava dividida em 3 regiões, Norte, Centro e Sul, e existiam três titulares dessas regiões, que de alguma maneira traduziam a estratégia da empresa da forma que melhor entendiam e dentro da realidade que dominavam. Existiam várias empresas inseridas na própria empresa.	2
	Passamos de 3 empresas para uma única	Deixamos de ter três empresas que geraram subculturas e passámos a ter uma única, embora ainda tenhamos um curto espaço de tempo passado, desde que foram instituídas as estruturas verticais.	5
Contributo para a mudança	A cultura contribui para a implementação da mudança	Eu penso que sim. A cultura contribui para a implementação da mudança.	3
	A cultura em desenvolvimento contribui para a mudança	A cultura que existia não, a cultura que se está a criar, sim.	2
	A hierarquização não contribui para a mudança	A cultura não facilita na hierarquização e por ser uma organização muito vertical.	2
	Cultura aberta à mudança	A organização sempre teve uma cultura aberta à mudança. Existiram vários processos de mudança e nunca foi rejeitado completamente nenhum. No entanto este é o mais complexo	3
	A informalidade facilitou a mudança	Se eu não tiver as regras interiorizadas é mais maleável. A mesma coisa que o barro quanto mais seco está, menos maleável.	2
Contributo da mudança	Com a mudança definiram-se novos valores	No âmbito da gestão da mudança foram definidos novos valores organizacionais, que era uma questão que não estava definida.	2
	A mudança está a reorientar a cultura	Esta mudança está a reorientar a cultura da empresa.	2
	Clarificar a cultura que se pretende	Clarificar a cultura que se pretende, o próprio modelo de gestão de desempenho, estão a ser definidas as competências transversais que também estão alinhadas com estes valores. Trata-se de uma forma de suportar a cultura que se quer criar.	1
	Implementar uma cultura de proximidade	Queremos implementar uma cultura de proximidade com todas as pessoas e estamos a realizar esse caminho com alguns trabalhos que estão a ser desenvolvidos.	1
	Trabalhar os comportamentos para alterar a cultura	Vamos trabalhar os comportamentos das pessoas tendo em vista a concretização da carta de compromissos, conseguir determinados comportamentos e esses comportamentos vão alterar a cultura da empresa. É isso que se pretende.	1