

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

Entrevista 2

Organização B

Caracterização da Organização e Entrevistado

ORGANIZAÇÃO - B

Tipo

Entidade privada

Atividade

Consultoria e formação

Breve descrição

Organização de serviços na área dos RH, foco principal na área da formação

Principais objetivos

- Contribuir para o desenvolvimento de novas competências, compreender as boas práticas, métodos e instrumentos.
- Responder às necessidades de iniciação, de aperfeiçoamento ou de especialização.

Nº Colaboradores

42 colaboradores

ENTREVISTADO

Nível hierárquico

Intermédio

Idade

35 anos

Habilitações literárias

Licenciatura em Psicologia

Antiguidade

11 anos

Lisboa, 5 de Março de 2012

1) CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1) Que tipo de cultura existe na sua Organização?

Apesar de se professar que o cliente é importante e que a orientação é para o mercado nem sempre as decisões tomadas suportam este princípio, por isso confesso que tenho alguma dificuldade em categorizar... por exemplo, se por um lado a estrutura não é rígida, por outro, os processos são muito burocráticos. Se por um lado existe preocupação pela sustentabilidade da empresa, por outro, o desperdício é uma constante. Se por um lado a flexibilidade é necessária, por outro a criatividade não é valorizada.

Neste momento é uma organização mais orientada para os resultados à curto prazo, com muita formalidade, onde quase ninguém fala no local de trabalho sem ser de trabalho.

1.2) Ao longo do tempo houve alteração da cultura organizacional? (Se sim, quais os motivos e quais as diferenças do antes e agora?)

Houve tremendas mudanças na cultura interna durante estes 11 anos. Existem 4 motivos que na minha opinião provocaram as mudanças de cultura interna: a junção das equipas num só local, o aparecimento do diretor comercial internacional, a reforma de um dos Diretores versus a promoção do novo diretor e, claro

conjuntura atual (crise económica e financeira) . De facto, de orientação para o cliente e com algum envolvimento e *empowerment* passou-se para a focalização dos resultados e objetivos e uma desumanização do ambiente por causa da pressão do diretor internacional, acabando em comportamentos de controlo exacerbado por parte do novo diretor que, apresentava uma inexperiência total como gestor de equipas, por ex. retirar autonomia e regalias aos colaboradores, degradação das condições de trabalho, impor mudanças sem explicar o motivo pelo qual se estavam a fazer, controlar tudo e todos (pica ponto, reorganização do espaço 3 vezes em 2 anos, reorganização do trabalho das equipas administrativas). Resumindo, com a liderança anterior a empresa apresentava uma maior flexibilidade, os colaboradores eram valorizados. A empresa tinha uma orientação para o cliente muito forte, oferecendo um serviço adequado às suas necessidades e de qualidade. Neste momento, existe uma prioridade no trabalho comercial prevalecendo a orientação para os resultados em detrimento do aspeto humano e motivacional das equipas.

1.3) Como define o clima da sua organização antes do processo de mudança?

Esta mudança tem vindo a ser desenhada há vários anos... o clima social tem vindo a degradar-se ao longo dos últimos 4 anos, desde os acontecimentos descritos anteriormente. Antes do processo de mudança as equipas estavam departamentalizadas e cada uma trabalhava dentro do foco de atuação, sem partilhar conhecimento nem sem haver sinergias. Contudo, ao abrigo de uma liderança forte, as equipas e os colaboradores, estavam mais comprometidos com a função, envolvidos com a organização e motivados para alcançar os resultados... tudo isto se foi perdendo... e não ganhámos com a junção das equipas e com as várias tentativas de promover sinergias.

O clima era informal e até familiar. Existia um clima de confiança e de entreaajuda que fomentava uma elevada motivação, responsabilidade, lealdade e não perdendo de vista a orientação para os objetivos. Nunca existiu uma política de comunicação interna.

2) COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/RUMORES

2.1) A comunicação organizacional satisfaz as necessidades e expectativas de todos os stakeholders? (Porquê?)

Não satisfaz... de todo... existe uma total ausência de visão e estratégia clara, definida e comunicada a toda a equipa, comprometendo os objetivos definidos pela gestão. De vez em quando, a gestão em conversas informais vai deixando escapar alguma coisa mas o que se entende é que nem a própria tem ideia do que está a fazer de tal forma as mensagens são contraditórias e por vezes descabidas. Não se procura envolver os colaboradores na mudança e comunicar de forma mais transparente e clara evitando rumores e boatos.

2.2) Como é feita a comunicação interna da organização? (Quais os meios utilizados para comunicar?)

A política de comunicação interna na empresa sempre foi fraca ou inexistente. Na comunicação descendente as medidas são sabidas, primeiro através dos rumores ou conversas informais e a posteriori por comunicação interna via e-mail, quase na véspera das alterações ou implementações. Estas condições não fomentam o tipo de comunicação ascendente, dado que não existe espaço a sugestões ou feedback, só é tida em conta mediante quem a transmite (mais vale cair em graça do que ser engraçado). Neste tipo de contexto, a comunicação lateral é favorecida, mas só para a conversa de corredor, boatos ou rumores... quando é para ser produtiva é por iniciativa dos colaboradores e não fomentada pela gestão.

2.3) A comunicação interna tem sido eficaz? (Se sim, porquê? Se não, o que falhou? Quais as barreiras?)

Formalmente não existe...as decisões, informações, alterações são comunicadas por email ou então conhecidas através de conversas de corredor.

Falha principalmente o contributo da gestão para que a partilha de informação seja feita de forma genuína e transparente. A ausência de regras e de procedimentos claros que determinem o que é permitido e proibido ao nível do relacionamento entre colegas, com os clientes e com a gestão leva a atropelos e faltas de respeito que conduzem a uma comunicação ineficiente (ou mesmo inexistente). A falta de confiança é de facto uma das maiores barreiras à comunicação interna, ou seja, a falta de transparência e de *timing* da comunicação interna formal, não permite criar estabilidade e um clima de confiança que possam criar abertura à mudança. Assim sendo, não estão reunidas as condições para promover uma comunicação eficaz.

2.4) Existem conversas informais que promovam os rumores na organização? (Se sim, Porquê, Onde e Quem? Definir tipo pessoas e/ou grupos)

A falta de clareza na transmissão do que se pretende, onde se pretende chegar, com quem... a ausência da comunicação de uma visão que agregue toda a equipa em torno de um objetivo comum, a ausência de uma estratégia clara que dê segurança aos colaboradores e mostre que “eles sabem o que estão a fazer” e a inexistência de regras que sejam cumpridas por todos leva a que os rumores se instalem. E todos, sem exceção, contribuem para estes rumores. Os rumores acontecem na cozinha, nos espaços para fumadores, café e até nos gabinetes dos próprios diretores.

3) MUDANÇA ORGANIZACIONAL

3.1) Que tipo(s) de mudança identificaram na organização?

Episódica, no que diz respeito aos despedimentos que aconteceram... Relativamente ao processo de mudança da gestão de topo tem sido contínua devido à reforma dos diretores.

3.2) Quais os motivos que levaram à mudança?

Episódica: (despedimentos) porque os resultados operacionais foram fracos, houve um decréscimo de faturação. E na minha opinião um conjunto de decisões ou ausência delas que levaram a um dimensionamento errado das equipas e um não aproveitamento das pessoas. Também se tem de ter em conta as alterações ao nível do estilo de gestão que conduziu aos resultados que se vieram a verificar. É de reforçar um erro estratégico e recorrente (pode-se mesmo dizer, cíclico) que passa por alicerçar 60 a 70% dos resultados em 2 ou 3 grandes contas de clientes... quando uma dessas contas vai embora a empresa passa por tempos difíceis. Obviamente que o facto dos diretores estarem na idade da reforma provocou algumas mudanças...

3.3) Houve planeamento da mudança? Comunicaram antecipadamente a mudança aos colaboradores? (Se sim, qual foi a estratégia da comunicação interna? Referir técnicas, meios, canais e ferramentas utilizadas)

Não houve planeamento da mudança. No caso dos despedimentos, não foi comunicada antecipadamente a mudança, apenas se falou durante mais de um ano, nos corredores, a possibilidade de haver

despedimentos quando o novo diretor assumiu a função e começou a convidar os colaboradores a desvincularem-se da empresa. E começou a circular a mensagem de que os resultados eram abaixo dos expectáveis.

Parecia que a Direção atual suspeitou e receou a possibilidade de alguma resistência por parte dos colaboradores. Não soube em que medida lidar com esta situação e foi passando o menos possível de informação para poder controlar o processo de mudança (não resultou).

No cado das reformas dos diretores, as mudanças foram claramente faladas, informalmente, pelos próprios, candidatos a sucessores, pseudocandidatos, colaboradores, diretores... muita conversa de corredor e muito desgaste antes do tempo da tomada de decisão.

3.4) Os *stakeholders* tiveram conhecimento da mudança? (Se sim, qual foi a estratégia de comunicação?)

Desconheço, se de facto houve a comunicação a todos os *stakeholders*.

3.5) Quais as características do(s) líder(es)?

Atuais? Não existem líderes... existem diretores que nem gestores se podem chamar...

Um dos diretores, apesar de ser o que apresenta características de maior humanidade, está à beira da reforma – por isso, completamente desligado da empresa. Quadrado, resistente à mudança, assume a área da empresa com resultados negativos há mais de 10 anos, a única coisa que faz de diferente é o valor dos descontos... Não muda a estratégia da área nem reflete e apresenta alternativas

Outro, vaidoso, egocêntrico, com fracas competências empáticas, distante da equipa, apenas está na organização para se autopromover. Tem a sua equipa original quase intacta, teve sempre grande rivalidade com um dos ex-diretores e em função dessa conflitualidade, geraram grandes entropias na evolução da empresa e na necessidade de adaptação ao mercado. O mais recente, inexperiente, inseguro, tipo autocrático, orientado para os objetivos e resultados a curto prazo e com uma necessidade de controlo dos procedimentos muito acentuada. Está autoconvencido que está completamente certo, não ouve nem pede opinião, demonstra claramente ter favoritismo e “ódios de estimação” ou pelo menos alguns ressentimentos que não sabe gerir de forma isenta. Não houve uma passagem do testemunho eficaz (falta de informação) o que faz ter com ele o “fantasma” do ex. diretor (agora reformado) e deve ter a percepção que não é nem tem os conhecimentos e competência do antecessor. Toma decisões ao sabor do momento, contradiz-se e usa a política da cenoura e do pau. Péssimo na gestão do desempenho e da motivação da equipa (ex. a definição dos objetivos e a pseudo reformulação das condições salariais).

3.6) Qual foi o papel do(s) líder(es) no processo da mudança?

Apenas foram motores da mudança. Tomaram as decisões sem consultar ou envolver as equipas, comunicaram e implementaram as decisões tomadas. Não têm previsto qualquer avaliação deste processo, tanto que se fala quer no despedimento a curto prazo de mais pessoas e na reforma de uma dos diretores.

3.7) Quais as etapas identificadas no processo de mudança?

Sem planeamento, logo sem etapas.... A mudança foi feita ao sabor do momento e por vezes a ideia que fica é que foi claramente improvisada...

3.8) Houve obstáculos à implementação da mudança? Se sim, quais? (Os rumores influenciaram o processo de mudança? Se sim, como e porquê?)

Aparentemente não houve grandes obstáculos, porque as mudanças foram impostas... existe claramente o que se chama uma paz envenenada... No entanto, houve muitas medidas implementadas na altura que não foram cumpridas e mantidas pelo topo o que gerou confusão, instabilidade e incerteza quanto ao rumo a ter. Os rumores surgiram como obstáculos às implementações feitas e às dúvidas sobre a certeza dos procedimentos e regras a ter em conta, ou seja, os rumores introduziram, claramente, ruído, desfocalização face aos objetivos e resultados pretendidos, gasto de energias e desgaste. Em vez das equipas estarem focadas no trabalho que tinham de fazer, tinham de lidar com informações contraditórias, procedimentos que variavam de dia para dia, insegurança face ao posto de trabalho e boatos que podiam ter algum fundo de verdade ou não...

A gestão ajudou a fomentar os rumores e os boatos falando individualmente com os colaboradores, não comunicando de forma clara e transparente o que pretendiam, onde pretendiam chegar, quais as razões que motivavam as mudanças, não envolvendo e preparando as pessoas para o que aí vinha. Não foi utilizada nenhuma técnica para combater as conversas de corredor.

3.9) Como descreve o clima vivido, durante e após o processo de mudança e quais os principais motivos adjacentes a eventuais alterações de clima?

Viveu-se e ainda se vive um clima conturbado, de ansiedade, insegurança e com desfocalização relativamente ao trabalho, objetivos e resultados. A ausência de uma comunicação clara e transparente... a falta de confiança evidente nas decisões da gestão, geram, constantemente, conversas de corredor o que contribui para extrapolar sobre o advir de determinadas situações e que gera ruído na clareza e veracidade da informação passada.

3.10) Em que medida a cultura e clima organizacional influenciaram o processo de mudança?

Grandemente... Devido à degradação do ambiente de trabalho e do clima social ser claramente negativo. 90% das pessoas, a quem foi proposto o despedimento, aceitaram com a proposta de algumas contrapartidas mas não levantaram grandes problemas...algumas até ficaram aliviadas... O tipo de cultura e clima organizacional pode criar mais ou menos resistência, mais ou menos aceitação aquando dum processo de mudança. As características quer de cultura quer do clima influenciam os colaboradores na forma de aceitar ou não uma mudança. Ex. com o líder anterior existia uma abertura maior, a comunicação era informal, as pessoas sentiam-se acolhidas, reconhecidas. Atualmente, todos os procedimentos são muito mais rígidos, controlados, sujeitos a maiores resistências. Outro exemplo é a falta de comunicação formal na implementação de determinadas medidas ao nível da reorganização estrutural e de procedimentos, ou seja, as pessoas não se sentiram a fazer parte da mudança (foram obrigadas a ... foi imposto).