

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

**Entrevista 1**

---

**Organização A**

## Caracterização da Organização e Entrevistado

### ORGANIZAÇÃO - A

#### Tipo

Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, com estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública

#### Atividade

Atividade na área social e mercado de emprego com estudos, iniciativas, trabalhos e projetos

#### Breve descrição

Organização que desenvolve a sua atividade com a parceria / colaboração e contributo dos vários serviços dependentes do Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

Principais objetivos

- Procurar respostas estruturais para os problemas sentidos na comunidade.
- Estudar problemas, procurar soluções e elaborar projetos.

#### Nº Colaboradores

68 colaboradores

### ENTREVISTADO

#### Nível hierárquico

Superior

#### Idade

39 anos

#### Habilitações literárias

Licenciatura em Gestão de Empresas

#### Antiguidade

12 anos

Lisboa, 1 de Março de 2012

### **1) CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1.1) Que tipo de cultura existe na sua Organização?**

É uma cultura de muita formalidade, com alguns níveis hierárquicos, e muito tradicional, no entanto, também valoriza as equipas de trabalho.

1ª linha – Directores

2ª linha – Chefes de serviço

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

Apesar de hierárquica e tradicional, com a evolução dos mercados e concorrência, tem vindo a existir uma tendência para que a hierarquia venha a ser um pouco mais suave. Neste sentido houve uma evolução pequena, porque apesar de tutelada pelo estado, é uma organização particular, que procurou ajustar-se aos tempos atuais.

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

É um espelho da cultura. Sendo uma cultura tradicional, o clima acaba por ser um pouco fechado, dentro da organização. Apesar de não ser difícil a abertura ao exterior... o clima existente na instituição é um clima quase familiar e tranquilo, muito pouca competitividade entre os colaboradores. Cada um sabe onde está o que tem a fazer para desempenhar as suas funções. É um clima saudável.

## **2) COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/RUMORES**

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

Sim, porque mesmo sendo adaptada a uma cultura hierárquica e burocratizada, é a comunicação necessária e todos os colaboradores a compreendem como tal devido ao mercado em que está inserida.

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

A comunicação é feita a três níveis. Uma comunicação muito forte descendente porque todas as tomadas de decisão e tudo o que deve ser feito na organização parte de uma ideia geral do topo, logo só o topo poderá comunicar a estratégia, procedimentos, regras etc, através de reuniões, circulares e *e-mails*.

A comunicação ascendente, existe para dar conhecimento do que está a ser feito e a forma como está a ser feito, aceita sugestões e informações e quando alguém deteta problemas tem que o comunicar verbal e presencialmente). Ao mesmo nível hierárquico a comunicação é necessária porque os vários serviços, apesar de serem independentes e com gestão também independente todos eles têm uma relação entre eles, ou seja, todos os serviços tem que se interrelacionar. Neste tipo de organizações é promovido o cruzamento de informações entre os vários serviços quer por reunião quer por *e-mails*.

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

Antes da mudança, havia muita burocracia hierarquizada na comunicação. Muitos interlocutores. Processo longo na comunicação. Perda de fiabilidade.

Depois da mudança, a comunicação interna ficou mais eficaz, porque é mais direta, i.e., é mais assertiva. O espaço entre emissor e recetor é mais curto (não há tantos cortes na comunicação, os processos ficaram mais agilizados pelos novos procedimentos. Houve uma desburocratização implementada. A mensagem quando chega ao destino final é mais fiável, pelo encurtamento dos interlocutores.

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

Sim existem rumores, conversas de corredor, especialmente nas chefias intermédias. Porque estas chefias, apesar de terem competências, e gerirem pessoas e implementarem diretrizes, são recursos humanos que dependem totalmente da hierarquia superior, i.e., não têm qualquer autonomia na tomada de decisão ou outros. Daí serem aquelas que promovem mais rumores quer ao nível lateral (entre elas) quer ao nível hierárquico inferior.

Os locais preferenciais para estas conversas informais são a cozinha, locais onde se fuma, no café, fora do local e horário trabalho.

### 3) MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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

É uma mudança contínua. Porque a percepção que a organização tem quer internamente quer externamente, da necessidade de implementar pequenas mudanças leva a que, continuamente, se procure a adaptação às novas realidades. Ou seja, está sempre a ajustar a sua estratégia ao mercado.

No entanto, existem sempre algumas mudanças episódicas, que se relacionam com os riscos e problemas mais acentuados, com necessidade de atuação mais profunda, por ex. despedimentos ou reestruturação.

#### 3.2) Quais os motivos que levaram à mudança?

Contínua – necessidade de constante adaptação ao mercado. Necessidade de adaptar a estratégia da organização, alteração de objetivos, modernização de procedimentos, implementação de medidas, redução de custos.

Episódica – deteção de riscos e problemas existentes. Forma de atuação mais direta e rápida, controlo interno ao nível das 2as chefias, reestruturação de alguns serviços (ex. despedimentos, otimização de espaços/infraestruturas físicas).

#### 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)

Houve planeamento e comunicação da mudança interna. Tivemos muita atenção à comunicação para dar a conhecer a mudança, assim como na transmissão da informação. Uma vez que a mudança reestrutura vários sectores da organização. A comunicação foi sempre muito cuidada porque tentaram sempre explicar o porquê da mudança, dando a conhecer o que de errado aconteceu no passado. Foi uma mudança programada mas com colaboração de vários níveis hierárquicos. Foi uma mudança pensada para que pudéssemos evitar ou minimizar a tal resistência.

Para a mudança episódica, foram feitas várias reuniões (administração, diretores e 2º nível de chefia). Para a mudança contínua, foi feito um plenário para todos colaborarem e encontrarem o ideal que se procurava neste tipo de mudança e para confirmar que a mensagem era bem interpretada e acolhida por todos.

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

Houve comunicação da mudança e foi muito importante porque este tipo de organizações depende muito de parcerias e como tal a mudança deve ser dada a conhecer a todos os *stakeholders*. O trabalho que é desenvolvido é de parceria. Tem que haver um conhecimento perfeito das medidas, cultura, alterações de procedimentos. Tem que haver uma comunicação integrada.

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

Chefias com liderança muito apoiada nos restantes elementos dos órgãos sociais, e dando muito importância à 1ª linha de chefias (1º nível da hierarquia).

Não é uma liderança autoritária mas é de controlo e com grande delegação de poder e tem confiança em quem delega.

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

O seu desempenho, antes, durante e após a mudança, foi fundamental na medida em que partia do líder a decisão final através da análise de informação dada pelas chefias de 1ª linha.

Dado que a mudança contínua não é um processo fechado, as atitudes proactivas dos colaboradores vão sendo conquistadas no decorrer das pequenas implementações.

Na mudança episódica, sente-se numa primeira fase resistência que, com persistência e comunicação das medidas, vão-se conquistando adeptos-chave que influenciam os restantes colaboradores.

### 3.7) Quais as etapas identificadas no processo de mudança?

- 1º - Percepção da necessidade de mudança
- 2º - Decisão de mudança, com recolha de várias opiniões
- 3ª - Comunicação da mudança
- 4ª - Implementação da mudança
- 5º - Avaliação da mudança

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

Sim. Houve conversas de corredor/ rumores, que influenciaram negativamente o clima. A resistência à implementação de novas regras, não aceitar os novos procedimentos, inércia dos recursos humanos formatados aos antigos procedimentos (existem pessoas que resistem e fazem e as que resistem e não fazem).

### 3.9) Como descreve o clima vivido, durante e após o processo de mudança?

Durante a mudança, existia um clima de preocupação, alguma instabilidade, incertezas ex. nas reuniões promovidas para falar sobre a mudança, notava-se muito nervosismo, assim como, impaciência, as pessoas ficavam inseguras e sem saber se o que estão a comunicar na reunião seria mesmo o que iria acontecer na realidade e se teria efeitos positivos.

Pós – mudança – houve um clima motivacional, um acreditar na mudança, clima de certezas, ex. as pessoas mais disponíveis, surgimento de ideias, querer ajudar na mudança.

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

O clima organizacional é o reflexo da cultura, i.e. é criado através da cultura. Assim, o clima e cultura desta organização acabam por ajudar à mudança porque sendo um clima estável e calmo, proporciona um ambiente sem grandes tumultos.

Sendo uma cultura tradicional, dificilmente o clima é abalado porque privilegia-se a mudança contínua. Assim, facilmente contribui para que a mudança seja feita sem grandes preocupações. Por outro lado, como a mudança é contínua, a alteração dos procedimentos já é um processo normal, ou seja, os colaboradores já estão habituados a pequenas mudanças.