

**Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Global:
Estudo de Caso do Projeto BHS3.0 da Bosch em Portugal**

Juliana Córdova Wels

DISSERTAÇÃO DE Mestrado SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

LISBOA, JUNHO DE 2018

**Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Global:
Estudo de Caso do Projeto BHS3.0 da Bosch em Portugal**

Dissertação de Mestrado

Juliana Córdova Wels

**Escola Superior de Comunicação Social
Instituto Politécnico de Lisboa**

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui uma pesquisa original e inédita que nunca foi submetida (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra Instituição de Ensino Superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto, ainda, que todas as citações estão devidamente identificadas. Acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Lisboa, 26 de junho de 2018.

Aos meus pais, Júlio Arnaldo de Andrade Wels (in memoriam) e Ana Maria Córdova Wels, por terem me ensinado os valores da vida, por sempre serem meus maiores exemplos de verdade, de caráter e de honestidade. Por sempre me incentivarem, me darem segurança, apoio e coragem. Por serem meu porto mais seguro e, principalmente, por terem me dado asas e me ensinado a voar.

Com todo meu amor, para vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força concedida para que eu seguisse e trilhasse meu caminho.

À Nossa Senhora de Fátima, pela luz nos momentos de aflição.

À minha orientadora, professora Doutora Ana Raposo, pela disponibilidade, pela partilha de conhecimentos, pela paciência, por todo o acompanhamento e, principalmente, por acreditar e confiar em mim.

À senhora Nathalia Pessôa, Diretora de Comunicação Institucional da Bosch Portugal, por ter me recebido, me atendido e por sua entrevista ter sido fator essencial para o enriquecimento da minha pesquisa.

À professora Doutora Cleusa Andrade Scroferneker, pela amizade, pelo apoio e por todo suporte.

À professora Doutora Mafalda Eiró-Gomes, pelas palavras de estímulo e por não ter me deixado desistir.

Às minhas grandes e melhores amigas, Estefânia Taschetto Martins, Marcele Crespo Dytz e Mariana Craidy Ferronato, pela amizade verdadeira, pelo constante apoio e pela motivação, mesmo à distância.

Às minhas amigas Brígida Sofia, Patrícia Dias e Sofia Ruaro, pelas palavras de conforto.

Aos meus colegas, e amigos da ESCS, em especial Amanda Salviano, Ana Soraia Tomaz, José Gonçalves, Inês Camilo, Magda Ferreira, Neusa Alexandrina da Silva e Vívian Aguiar, pela convivência, pelos momentos de trocas, pela receptividade, pela cumplicidade e pela coragem que me deram para que eu chegasse até aqui.

A todos, MUITO OBRIGADA!

RESUMO

O presente estudo pretende descrever as relações públicas na gestão da comunicação estratégica em processos de mudança organizacional impulsionados pela dinâmica da globalização. Pretende-se apresentar o conceito de globalização articulando com sua repercussão e reflexos nas organizações, contemplando a comunicação praticada no âmbito das empresas, apresentando aspectos do conceito de relações públicas e de comunicação estratégica em processo de mudança organizacional, de forma a dar a conhecer boas práticas ao nível de gestão nesse aspecto. Tal é ilustrado por um estudo de caso realizado na Bosch Portugal, uma empresa que atua em âmbito internacional.

Nesse contexto, as relações públicas desempenham a função de mediação entre os colaboradores e a organização, gerenciando e monitorando a comunicação e desenvolvendo planos e ações em parceria com a administração da empresa. Em situações de mudanças, sob a influência da dinâmica do contexto global, as relações públicas prestam, assim, assessoramento aos dirigentes da organização e cumprem função estratégica. As relações públicas, com base em pesquisa e planejamento, encontram as melhores formas de se comunicar, prevendo possíveis reações e adequação de ferramentas de comunicação de acordo com os seus públicos, no caso de mudanças.

Com este estudo, busca-se compreender como as relações públicas atuam na gestão estratégica da comunicação em processo de mudança numa organização multinacional.

Palavras-chave: globalização – organizações – mudança organizacional - relações públicas estratégicas – comunicação

ABSTRACT

This study aims to describe public relations in the management of strategic communication in the processes of organizational change driven by the dynamics of globalization. It intends to presents the concept of globalization articulating with its repercussions and reflections on organizations. By doing so, it contemplates the communication used in business environments, presenting aspects of public relations and strategic communication in process of organizational change, in order to provide good management practices. This is illustrated by a case study carried out at Bosch Portugal, a company that operates internationally.

In this context, public relations play a role of mediation between employees and the organization, managing and monitoring communication and developing plans and actions in partnership with the company's management. In situations of change, under the influence of global dynamics, public relations provide advice to organization's leaders and play a strategic function. Public relations, based on research and planning, find the optimum way to communicate, predicting possible reactions and adequacy of communication tools according to their audiences, in case of changes.

This study seeks to understand how public relations act in the strategic management of communication in the process of change in a multinational organization.

Key words: *globalization - organizations - organizational change - strategic public relations – communication*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES.....	x
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I - O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO	17
1.1 Conceito e definições: entendendo a globalização	17
1.2 Evolução e expansão da globalização.....	19
1.3 Globalização e as teorias da convergência e da divergência.....	20
1.4 Aspectos da globalização nas organizações	22
1.5 As novas fronteiras e os públicos globais	28
1.6 Projeção das organizações no mundo global: identidade, imagem e reputação.....	30
CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÕES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.1 Organizações: definições e abordagens do conceito	35
2.2 Mudanças organizacionais	40
2.3 Fatores de resistência em processos de mudanças organizacionais	45
2.4 Estratégias de implementação de mudanças organizacionais	49
CAPÍTULO III - RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	59
3.1 Uma visão global do conceito de Relações Públicas.....	60
3.2 Aspectos característicos das relações públicas europeias	68
3.3 Os quatro modelos de Relações Públicas.....	70
3.4 Redes e fluxos de comunicação nas organizações	74
3.5 Comunicação e aspectos da cultura organizacional	78
3.6 Comunicação estratégica no ambiente organizacional em situações de mudança	81
3.7 Gestão estratégica das relações públicas: atribuições e competência.....	89
CAPÍTULO IV - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO	98
4.1 Questão de partida	98
4.2 Objetivos geral e específicos.....	99
4.3 Delimitação do objeto de estudo	100
4.4 Tipologia de Pesquisa	101
4.4.1 Estudo de Caso	102

4.4.2 Pesquisa Documental e Entrevista	103
CAPÍTULO V – UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA MULTINACIONAL: O CASO BOSCH	105
5.1 O Grupo Bosch	105
5.1.1 <i>Compliance</i>	109
5.1.2 Sustentabilidade	110
5.1.3 Identidade gráfica da empresa	110
5.1.4 As marcas Bosch.....	111
5.2 O Grupo Bosch em Portugal	113
5.2.1 Departamento de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal	115
5.3 O Projeto BHS3.0 no Grupo Bosch em Portugal	116
5.3.1 Enquadramento	116
5.3.2 Plano de Comunicação	121
5.3.2.1 Contextualização	121
5.3.2.2 Meta de comunicação	122
5.3.2.3 Objetivos de comunicação	122
5.3.2.4 Públicos.....	122
5.3.2.5 Estratégia e conceito de comunicação	123
5.3.2.6 Ações e peças de comunicação	125
5.3.2.7 Cronograma (Anexo 4).....	133
5.3.2.8 <i>Budget</i> de comunicação	135
5.3.2.9 Resultados	135
5.4 Análise do estudo de caso	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS	143
WEBREFERÊNCIAS	152
APÊNDICES	153
APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	153
APÊNDICE 2 – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO	158
ANEXOS	159
ANEXO 1 – CADERNO EXPLICATIVO DAS MUDANÇAS NOS RECURSOS HUMANOS	159
ANEXO 2 – AVISO NO MURAL (CARTAZ).....	162
ANEXO 3 – RECIBO DE VENCIMENTO	163
ANEXO 4 – CRONOGRAMA DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO	164

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias para realização de mudanças organizacionais, apresentadas pelos autores estudados	56
Quadro 2: Definições de Relações Públicas segundo autores	66
Quadro 3: Modelos de Relações Públicas	73
Quadro 4: Etapas do projeto das Relações Públicas estratégicas	93
Quadra 5: Marcas Bosch	111
Quadro 6: Estratégias de comunicação	123
Quadro 7: Cronograma de ações de comunicação	134

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A curva da mudança de Kübler-Ross, adaptada por FitzPatrick e Valskow	87
Figura 2: Receitas das vendas, colaboradores, localizações – vista rápida de marcas e números chave	107
Figura 3: Resumo financeiro de cinco anos do Grupo Bosch	108
Figura 4: Evolução do logotipo Bosch	110
Figura 5: Atual logotipo Bosch	111
Figura 6: Fatos e Números sobre a Bosch Portugal	115
Figura 7: Organograma da posição do Departamento de Comunicação Institucional	115
Figura 8: Os Generalistas e os Especialistas	118
Figura 9: HR <i>Business Partners</i>	119
Figura 10: Novas forma de contato com os Recursos Humanos	120
Figura 11: Marca +RH Bosch e <i>slogan</i>	124
Figura 12: Marca +RH Bosch e imagem	124
Figura 13: Modelo de cartaz utilizado para a divulgação	126
Figura 14: Brochura Projeto BHS3.0	127
Figura 15: Carta aos colaboradores	129
Figura 16: Recibo de vencimentos	131

INTRODUÇÃO

O processo de globalização, fortalecido e dinamizado pelo advento das novas tecnologias e dos meios de comunicação digital, pode ser explicado como um ‘fenômeno social total’, com aspectos multidimensionais, que promoveu aproximação entre nações e povos e trouxe transformações em atividades econômicas, sociais e culturais, percebidas a nível mundial (Campos e Canavezes, 2007). Os reflexos da globalização estão presentes no cotidiano das sociedades, das organizações e dos indivíduos. Influenciam costumes, hábitos, atitudes e comportamentos, intensificando relações sociais e culturais e compartilhando informações em tempo real, onde já não existem barreiras geográficas (Barbosa, 2001; Stefanovic, 2008).

Nas últimas décadas, houve expressiva expansão do processo de globalização e intensificou-se o trânsito de oportunidades, tendências e influências que trouxeram novos desafios para mudanças nas organizações, perante a nova realidade de mundo global interconectado (Barbosa, 2001; Strazzacappa e Montanari, 2003; Souza, 2006; Cuterela, 2012). Esse cenário propiciou a criação e/ou expansão de empresas multinacionais e contribuiu para o incremento de mudanças nas organizações, quer por serem organizações diretamente atingidas por medidas externas e necessitarem adequar-se em questões referentes ao seu desempenho e/ou sua natureza, quer por serem empresas que buscam maior competitividade no mercado, a partir de tendências internacionais em diversos setores. Além de mudanças promovidas em diferentes níveis no ambiente global competitivo, a globalização da economia e das atividades comerciais definiu também um mercado consumidor cada vez mais exigente, fazendo com que as empresas realizassem adequações compatíveis com o novo ambiente (Strazzacappa e Montanari, 2003; Stoeckicht et al., 2014).

Independentemente dos motivos e/ou proporções em que acontecem, houve um incremento significativo de mudanças nas organizações nos últimos 20 anos (Kotter, 2017) e, em qualquer nível, envolveram a participação de gestores e de colaboradores nos processos de implementação das mesmas. Mudanças organizacionais alteram relações de trabalho, criam expectativas, modificam e/ou redesenham fluxos de atividades, propõem novas formas de realização de tarefas, realocam recursos e funcionários, e, em alguns casos, trazem alterações de natureza jurídica ou mesmo de identidade e marca (Galpin, 2000; Fernandes, 2005; Bell, 2014; Kotter, 2017). Por fim, percebemos que propostas de mudanças organizacionais acabam

por abranger aspectos estruturais e funcionais e implicam alterações no *modus operandi*¹ das empresas.

Frente a esse conjunto de aspectos relacionados com processos de mudanças em empresas, são observadas manifestações, explícitas ou não, de concordância ou de resistência às mudanças programadas, por parte de atores envolvidos no processo. É a partir desse enfoque, que este estudo assinala a necessidade de a organização contar com um projeto de comunicação estratégica para interlocução e entendimento com o público a ser atingido pela mudança proposta. Nessa perspectiva, as relações públicas oferecem o suporte necessário para entendimento entre os participantes desses processos, como área de atuação competente na gestão da comunicação entre organização e públicos, visando a assessorar programas de transição e implementação de mudanças, criar planos e ações para compreensão e envolvimento desses atores e, ainda, para detectar, monitorar, minimizar e/ou neutralizar eventuais ruídos e/ou interferências que surgem nessas situações (Simões, 1995, 2001; Kunsch, 2003, 2016; Grunig, 2009; Molleda, 2009).

Com essa exposição preliminar, procuramos contextualizar a presente pesquisa que propõe o desenvolvimento do tema sobre Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Global, encaminhando para um estudo de caso sobre mudança organizacional em uma empresa multinacional.

Para realização deste estudo, recorreremos a uma revisão de literatura sobre globalização, organizações, mudanças organizacionais, comunicação e relações públicas, para, na sequência, dar o suporte teórico necessário ao estudo de caso relatado e analisado nesta investigação. O estudo de caso trata sobre o Projeto de recursos humanos BHS3.0 (*Bosch Human Resources System*), implantado pelo Grupo Bosch em Portugal, e aborda as relações públicas na gestão do programa de comunicação estratégica desenvolvido pelo Departamento de Comunicação Institucional da empresa em Portugal.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 182), a revisão de literatura sobre conteúdos selecionados não consiste em “mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Complementamos a pesquisa com um estudo de caso, amparado no referencial teórico construído, pois, conforme Gil (1996, p. 59), “a maior utilidade do estudo de caso é verificada

¹ Expressão em latim (‘modo de operar’) utilizada para designar o modo pelo qual um indivíduo ou organização desenvolve e realiza (opera) suas atividades e/ou determinada tarefa (Houaiss, 2001).

nas pesquisas exploratórias”, uma vez que as informações obtidas e relatadas podem conduzir a novas descobertas sobre o tema em estudo.

Com esse propósito, esta Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, da Escola Superior de Comunicação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS/IPL), apoiada em tipologia qualitativa de carácter exploratório, pretende responder à seguinte pergunta de partida: “Como as relações públicas atuam na gestão estratégica da comunicação em processos de mudança numa organização multinacional?”.

Com foco nessa questão, consideramos desenvolver conteúdos que atendam ao seguinte objetivo geral: Descrever as relações públicas na gestão da comunicação estratégica em processos de mudanças impulsionados pela dinâmica da globalização. A partir desse objetivo geral, constituem-se objetivos específicos da presente investigação: a) Apresentar conceito de globalização, articulando com sua repercussão e reflexos nas organizações; b) Apresentar o conceito de organizações, contemplando a comunicação praticada no âmbito das empresas; c) Descrever questões referentes aos processos de mudanças organizacionais; d) Apresentar aspectos do conceito de relações públicas e de comunicação estratégica em processos de mudanças organizacionais; e) Dar a conhecer boas práticas ao nível de gestão em processos de mudanças em organizações multinacionais. Esses objetivos da pesquisa são delineados na sequência de capítulos que constituem o corpo teórico e o estudo de caso.

Para atender aos objetivos acima descritos, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. Os três primeiros capítulos compõem a base teórica desta investigação, construída a partir de pesquisa bibliográfica, “utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres” (Köche, 2000, p. 122). Nos capítulos IV e V, respectivamente, descrevemos o desenho de investigação e apresentamos o estudo de caso sobre o Programa BHS3.0 do Grupo Bosch Portugal, conforme índice descritivo a seguir apresentado.

O primeiro capítulo, intitulado “O fenômeno da Globalização”, contextualiza o desenvolvimento do estudo, conforme exposição anterior, com desdobramento em seis subcapítulos subsequentes. Inicialmente, contempla definições do conceito e discorre sobre a expansão da globalização a partir da abertura de mercados e do advento das novas tecnologias. A abordagem sobre as teorias da convergência e da divergência explica a visão dessas duas teorias sobre a influência da globalização nas sociedades e nas organizações. O subcapítulo sobre a globalização nas organizações apresenta aspectos da repercussão e reflexos desse fenômeno no âmbito das organizações, propondo desafios e promovendo mudanças para se manterem competitivas no mercado globalizado. O subcapítulo sobre novas fronteiras e públicos globais delinea o surgimento de fronteiras com novos desenhos e de públicos

chamados globais, que compartilham valores, normas e consciência de cidadãos do mundo, quer por estarem conectados por essa nova realidade, quer por serem participantes de assuntos de interesse internacional. Por fim, a abordagem referente à projeção das organizações frente ao mundo global aborda a postura das organizações frente ao imediatismo das informações propagadas através dos meios de comunicação digitalizados e das redes sociais, exigindo monitoramento constante e atenção em manter o alinhamento e preservação de sua identidade, imagem e reputação.

O segundo capítulo, intitulado “Organizações e mudanças organizacionais” discorre sobre o conceito e encaminha para uma exposição sobre as organizações no cenário globalizado, onde se impõem desafios de mudanças que demandam transformações de ordens diversas. Para tratar sobre o tema das organizações, resgatar definições sobre o conceito e, ainda, repercutir sobre a relevância da comunicação nas organizações, a pesquisa está amparada em autores da literatura sobre gestão, encaminhando para o entendimento e o consenso de que toda organização representa um grupo de indivíduos que atuam em conjunto para atingir objetivos comuns predeterminados. Nesta abordagem, o estudo traz a perspectiva das organizações flexíveis a mudanças, que interagem com o meio ambiente.

Na sequência, também para apresentar o conceito e aspectos referentes a mudanças organizacionais, o capítulo discorre sobre as possíveis transformações decorrentes do ambiente globalizado, onde as empresas se reinventam para se manterem atualizadas e permanecerem competitivas. Com base em estudiosos do tema, o capítulo registra fatores que se traduzem em resistência a mudanças nas organizações, os quais podem interferir no processo e comprometer o sucesso das mesmas. Em decorrência da observação de fatores de resistência que surgem nesses processos, o estudo apresenta e descreve estratégias que os próprios teóricos indicam, a serem consideradas na comunicação de mudanças, desde a elaboração de um planejamento até implementação e acompanhamento de mudanças organizacionais.

O capítulo três trata sobre as “Relações Públicas e a gestão estratégica da comunicação em processos de mudanças organizacionais” e contempla, inicialmente, uma visão geral do conceito. Para tanto, são revisitadas obras clássicas de estudiosos da área para apoiar as abordagens sobre a evolução teórica do conceito, dimensões e perspectivas da atividade. Aspectos referentes às relações públicas na comunicação integrada; relações públicas como função política na organização; o espaço social das relações públicas; e ainda as relações públicas excelentes, entre outros, são definidos no estudo para formar um mapa conceitual das relações públicas. A seguir, expõe aspectos que caracterizam a prática das relações públicas europeias e discorre sobre os quatro modelos de Relações Públicas, apresentados por Grunig e

Hunt (1984), os quais oferecem um quadro evolutivo do conceito, com base no contexto histórico norte-americano. Também são apresentados aspectos referentes às redes e fluxos formais e informais da comunicação nas organizações, em que relatamos como se estabelecem e como fluem os processos comunicacionais de rotina; além da abordagem sobre a cultura nas organizações e sua interação com a comunicação praticada.

Nos subcapítulos 3.6 e 3.7, considerando a complexidade dos processos de mudança nas empresas, que demandam entendimento entre os atores participantes para o sucesso do projeto, o estudo propõe a articulação da comunicação e da gestão das relações públicas. Nesta etapa do estudo teórico, destacamos a aproximação dos conceitos, numa perspectiva que abrange a gestão estratégica das relações públicas, posicionada como gestora da comunicação nos processos de mudanças organizacionais.

O quarto capítulo reproduz o desenho de investigação e descreve as etapas do projeto que apoiaram o desenvolvimento do trabalho em pauta. Este capítulo apresenta os seguintes aspectos metodológicos que deram suporte à pesquisa: definição da pergunta de partida; objetivo geral e objetivos específicos; delimitação do objeto de estudo; tipologia e metodologia da pesquisa; definição de estudo de caso e descrição de técnica metodológica para análise documental e entrevista.

O quinto capítulo apresenta e descreve o estudo de caso numa empresa multinacional, referente ao programa de recursos humanos denominado BHS3.0 (*Bosch Human Resources System*), implantado pelo Grupo Bosch em Portugal. O programa BHS3.0, por sua vez, envolve três grandes projetos: o HRO (*Human Resources Organization*), referente à reestruturação da organização dos recursos humanos; o HR Core (*Human Resources Core*), um programa de gestão de dados de recursos humanos; e o HR Global (*Human Resources Global*), focado em processos de recursos humanos da Bosch que busca padronizar sua utilização a nível mundial, por meio da nova plataforma de informática.

Esse programa foi inicialmente implantado nas unidades da Alemanha e do Brasil e, para sua realização em Portugal, contou com ações de relações públicas para comunicar e acompanhar a mudança junto aos colaboradores. Este caso está relatado com base em entrevista realizada com a Diretora de Comunicação Institucional do Grupo Bosch, em Portugal, Nathalia Pessôa, bem como em análise documental de materiais de apoio utilizados no projeto. O estudo descreve aspectos práticos de ações de comunicação e de relações públicas, observados com base na pesquisa teórica.

Com essa proposta de estudo, ressaltamos a gestão estratégica das relações públicas em projetos de comunicação que se desenvolvem em paralelo a projetos de mudanças, particularmente em organizações multinacionais. Observamos, no caso estudado, ações de relações públicas dimensionadas de acordo com a amplitude do projeto, em que foram escolhidas diferentes formas e ferramentas para comunicar a mudança, considerando a diversidade do público a ser atingido na empresa, que abrange desde atividades administrativas e de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, até aquelas de natureza fabril. Dentre outras perspectivas apresentadas no subcapítulo 3.1 deste trabalho, essa dimensão das relações públicas “se assume como função estratégica, que trabalha para construir e gerir relações entre a organização e todos os públicos que a afetam ou são afetados por ela, ou entre diferentes públicos, fazendo, ao mesmo tempo, a gestão de toda a envolvente e agindo proactivamente na procura de soluções e estabelecimento de diferentes cenários possíveis” (Eiró-Gomes e Nunes, 2013, p. 1050).

Assim, o presente trabalho apresenta um quadro teórico pertinente à proposta da dissertação, ressaltando interfaces entre os conteúdos apresentados. Esse lastro teórico possibilitou a leitura e encadeamento dos temas a partir do fenômeno da globalização, vista como palco das novas relações e de formas de relacionamentos estabelecidas em sociedades, organizações e indivíduos. Com foco nas mudanças promovidas nas organizações face a esse cenário, e pontuando a relação organização e públicos, destacamos a comunicação como elemento central e essencial a ser considerado na condução dos processos de implementação das mudanças. No ambiente organizacional, a gestão da comunicação está a cargo das relações públicas, cuja função estratégica fica retratada na abordagem do estudo de caso referente a um processo de mudança implementado numa empresa multinacional, apresentado nesta pesquisa.

CAPÍTULO I - O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização é um tema muito discutido nos últimos anos, principalmente a partir das décadas de 80 e 90, pois trouxe expressivas mudanças no contexto socioeconômico mundial, estabelecendo um processo de integração e de influências culturais entre diferentes países. Trata-se de um movimento de intercâmbio e de aproximação cada vez maior entre nações, organizações e pessoas, proporcionando uma troca constante de culturas, que influenciam e são influenciadas nessa dinâmica. São inúmeros os aspectos decorrentes desse fenômeno, delineando um novo cenário que interliga tecnologia, meios de comunicação, informatização, transportes, negócios, mercados, organizações, cultura, artes e ciências, e todas as áreas de conhecimento e de pesquisa, que influencia, agrega e aproxima pessoas de diferentes lugares do mundo, tornando-as participantes desse contexto global.

Embora o tema seja discutido em várias áreas de conhecimento, Finuras (2016, p. 12) explica que “atribui-se a paternidade do conceito ao sociólogo McLuhan, que utilizou o termo pela primeira vez nos anos 60 do século XX, referindo-se às telecomunicações e ao que essas trariam para nós, concluindo que o mundo tornar-se-ia progressivamente numa aldeia global”. Esse sociólogo (McLuhan, 1962) cunhou a expressão “aldeia global”, que ganhou popularidade mundial, por designar uma realidade que vivemos nesta era de globalização.

Frente à amplitude da matéria, este capítulo apresenta uma discussão sobre o conceito de globalização contemplando, igualmente, sua expansão, dimensões e reflexos, com foco nas mudanças provocadas em estruturas organizacionais, onde há que se considerar a necessidade de lideranças abertas e dinâmicas, adequadas a essa realidade em constante movimento.

1.1 Conceito e definições: entendendo a globalização

Atualmente, os reflexos da globalização estão presentes no cotidiano de todas as pessoas, influenciando atitudes e comportamentos, tanto em nível pessoal, como social e empresarial. Com isso, estabeleceram-se vínculos que se estendem por uma grande rede que atravessa fronteiras, continentes, oceanos e hemisférios, permeando todos os setores da vida das pessoas e das organizações, num movimento constante de intercâmbio.

O conceito de globalização inspirou numerosas definições e interpretações e Lee (2005, p.14) explica que os significados desse conceito são explorados em muitas áreas de estudo e teorias, tais como “negócios internacionais, relações internacionais, teorias sociais globais e políticas públicas globais”. Este autor (2005) entende que, embora a globalização seja verdadeiramente uma tendência multifacetada, que torna difícil sua definição dentro de uma única disciplina, a ideia remete a uma nova relação social que transcende às fronteiras tradicionais. Já para

Lasserre (2012, p. 3), a globalização é um “processo pelo qual pessoas, produtos, informações e dinheiro podem se mover livremente através das fronteiras”, com uma visão de negócios e de mobilidade desses fatores.

Cuterela (2012, p. 137) introduz a origem do termo globalização (do inglês, *globalization*), que se refere “ao surgimento de uma rede internacional, pertencente a um sistema econômico e social”. Strazzacappa e Montanari (2003) explicam que o termo mundialização foi utilizado na França para se referirem à globalização. Hoje, o termo globalização é efetivamente o mais usado para definir a nova realidade nas relações internacionais. Ainda Strazzacappa e Montanari (2003, p.12) resumem globalização como “a tendência crescente de unificação de todos os povos e países da Terra, tornando-os cada vez mais interdependentes, tanto em termos econômicos como socioculturais”. Mesmo considerado um dos “mais populares estudos sociais da atualidade”, conforme Vladislav Inosemtsev (*apud* Cuterela, 2012, p. 138), é, ainda, um termo vago, devido à sua amplitude e, embora a expressão tenha sido ocasionalmente mencionada na literatura já em meados dos anos 40, somente nos anos 80 houve maior propagação do conceito (Cuterela, 2012).

Igualmente citado por Cuterela (2012, p. 138), Roland Robertson foi a primeira pessoa a definir globalização como “a compreensão do mundo e a crescente percepção do mundo como um todo”, trazendo a ideia do entendimento da dimensão global. Já Anthony Giddens (1991, *apud* Cuterela, 2012, p. 138) definiu globalização como a “intensificação das relações sociais através do mundo, ligando lugares distantes de forma que acontecimentos locais são formados como resultado de eventos que acontecem a muitas milhas de distância, e vice-versa”, pontuando as relações e influência de ações entre povos, conectando-os mesmo que se encontrem distantes. Essa ideia vem ao encontro da definição apresentada por David Held (1999, *apud* Campos, Canavezes, 2007, p. 13) de que o conceito de globalização “implica primeiro e acima de tudo um alongamento das actividades sociais, políticas e económicas através das fronteiras, de tal modo que acontecimentos, decisões e actividades numa região do mundo podem ter significado para indivíduos e actividades em regiões distintas do globo”.

Rochman (2003) considera que a globalização está impregnada de relações dialéticas, tanto no campo cultural como no campo dos negócios, em que é possível perceber essa dinâmica, a qual pode ser enriquecedora nas relações humanas que se estabelecem nesse processo. Esse autor (2003, p. 63) explica:

“O indivíduo e a sociedade são agora colocados frente a um novo plano de relacionamento, o global. Da mesma maneira que os dois primeiros apresentam elementos que se projetam no nível internacional, também as movimentações internacionais afetam o desenvolvimento cultural das

comunidades e a imagem que o indivíduo possui — e mantém — de si e sua forma de atuação com base nisso (se promove a mudança, se a rejeita ou se processa uma adaptação relativa quanto às suas percepções e valores). ”

Para Stefanovic (2008, p. 63), “a teoria da globalização hoje é um campo de debate intensivo e multidisciplinar”, sendo possível observar muitas vezes visões diversas sobre o tema. Esse autor (2008, p. 64) conclui que a globalização “é um fenômeno complexo com múltiplos efeitos, o que dificulta sua definição”. Para Campos e Canavezes (2007, p. 18), “a globalização pode ser entendida como um fenômeno social total (multidimensional) que não é completamente recente, nem inteiramente novo”, mas que, nas últimas décadas, entrou em crescente expansão e perpassa pelo cotidiano dos indivíduos no mundo inteiro, tendo como fio condutor tornar cada um deles participante deste momento de conexão internacional. Efetivamente, o conceito de globalização não pode ser reduzido e enquadrado sob o ponto de vista de um ou de outro autor, mas trata-se de um somatório de entendimentos apresentados pelos estudiosos do tema.

1.2 Evolução e expansão da globalização

Barbosa (2001, p. 9) explica que, a partir da virada do século XX para o século XXI, assistimos a um rápido e intenso crescimento do fenômeno, devido à facilidade e acesso aos meios de comunicação tradicionais e aos canais de internet, com notícias e informações instantâneas, “transmitidas em tempo real, ou seja, no próprio momento em que os eventos se manifestam”, proporcionando uma aproximação cada vez maior entre pessoas e nações.

Barbosa (2001, p. 12) entende que

“A globalização caracteriza-se, portanto, pela expansão dos fluxos de informações – que atingem todos os países, afetando empresas, indivíduos e movimentos sociais – pela aceleração das transações econômicas – envolvendo mercadorias, capitais e aplicações financeiras que ultrapassam as fronteiras nacionais – e pela crescente difusão de valores políticos e morais em uma escala universal.”

Também Campos e Canavezes (2007, p. 16) endossam que o termo globalização tenha se tornado mais conhecido na última década do século XX e concordam que “a origem do processo a que chamamos globalização parece ser bastante mais remota”:

“A verdade é que já no século XIX alguns intelectuais adotaram o termo Globalização para traduzir a ideia de que o processo de modernização implicava uma crescente integração do mundo. Ao inserir o processo de Globalização na história podemos descortinar contextos, tendências e acontecimentos que contribuíram para o que hoje denominamos de Globalização, e tentar perceber o que é realmente novo e o que não é.”

Mariano (2007, p. 123) esclarece que, após o fim da Guerra Fria (anos 80), “o sistema internacional baseado na lógica da bipolaridade desintegrou-se, dando lugar a uma nova ordem mundial” e, com isso, “as organizações internacionais ganharam maior importância, assim como as iniciativas de cooperação entre os países”. Cuterela (2012, p.138) concorda ao afirmar que depois da Guerra Fria, o termo Globalização começou a ser utilizado “para descrever o mundo tornando-se mais interdependente em suas dimensões econômica e informacional”.

A chamada Guerra Fria compreendeu o período histórico em que houve disputas e conflitos indiretos entre os Estados Unidos (capitalista) e a União Soviética (socialista), e que se estendeu desde o final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, até a extinção da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), em 1991. Era uma ordem internacional bipolar, caracterizada pelo capitalismo (EUA) versus socialismo (URSS). Vesentini (2005) explica que a Guerra Fria representou uma espécie de prolongamento da Segunda Guerra Mundial, só que sem as batalhas e os confrontos militares diretos, pois as disputas eram de ordem econômica, social, militar, política, tecnológica e ideológica. O autor explica que já em 1989 foi um marco em direção ao fim da Guerra Fria, pois nesse ano houve a queda do muro de Berlim, que era um símbolo da separação/divisão da Europa em dois blocos: o socialista e o capitalista. Após isso, seguiu-se, em 1991, o desmembramento da URSS em vários países menores, e a Rússia (maior território da URSS) permaneceu dando continuidade à personalidade jurídica da antiga União Soviética (socialista).

Martins (2011) entende que houve uma passagem de um sistema onde havia polaridades definidas, para uma multipolarização econômica do mundo, pois, segundo esse autor (2011, p. 39), o capitalismo “mundializou-se (isto é, globalizou-se ou universalizou-se)”, e invadiu espaços geográficos em todos os continentes. Com o fim da bipolaridade, os Estados Unidos assumiram um papel predominante como potência, detentora de grandes riquezas e de capacidade de inovações tecnológicas. Com isso, aos poucos, foi promovida a implantação da abertura de mercados e as novas relações entre os países passaram a ser influenciadas pelo fenômeno da globalização. Martins (2011) chama atenção para o fato de que a globalização se generalizou e se expandiu a partir da decadência do socialismo e o autor resume que, a partir disso, o mundo se tornou “capitalista e globalizado”.

1.3 Globalização e as teorias da convergência e da divergência

A partir desse marco na abertura dos mercados, com a agilidade e o desenvolvimento tecnológico e com a rápida expansão do fenômeno, novos estudos apontaram percepções diversas dos efeitos da globalização nas mais diferentes sociedades e comunidades, que

passaram a ficar conectadas entre si e com o mundo. Hoje, é possível perceber toda essa nova concepção de unidade global, algo cada vez mais real e que gera impactos na vida de todas as pessoas, os quais nem sempre promissores, conforme Lee (2005). Esse estudioso apresenta então a visão de teóricos com duas percepções diversas para esse evento: a Teoria da Convergência e a Teoria da Divergência. Para Lee (2005, p. 15), “os teóricos da Convergência argumentam que, à medida que a globalização prossegue, as sociedades se tornam semelhantes”. A Convergência Global implica um certo grau de “universalização e homogeneidade”. Os grupos sociais ficam inseridos em um determinado padrão. No outro sentido, os teóricos da Divergência apresentam uma reação à abordagem de Convergência, uma vez que “existe tensão entre as forças para a mudança e para o *status quo*”. Neste sentido, a Divergência consiste em “uma força para manter a singularidade das sociedades individuais que enfrentam a sociedade mundial globalizada e padronizada” (Lee, 2005, p. 15). Na teoria da Divergência, há uma percepção de que valores externos são assimilados, invadem as culturas e modificam comportamentos habituais, forçando uma necessidade de resistência a essa ‘invasão’.

Finuras (2016, p.78) assinala que “por um lado, existem autores que apontam, sem hesitação, que a economia mundial cresce de forma cada vez mais convergente, assente em práticas, processos e tecnologias de gestão semelhantes”. Esse mesmo autor contrapõe a ideia, ao explicar que, por outro lado, “existem autores que evidenciam o facto de as culturas nacionais terem tendência a manter as suas características e abordagens únicas e distintivas”. Na opinião de Finuras (2016, p.78), ao observar mais de perto essas questões, constata “que a maioria dos estudos que conclui pela convergência se centra nas questões macro (estruturas, processos e tecnologias das organizações), enquanto os estudos que concluem pela divergência se centram em questões de ordem micro, tais como os comportamentos coletivos e organizacionais”. Com isso, o autor (2016) compreende que “enquanto a nível global as organizações tendem a convergir, a nível local o comportamento das pessoas mantém a sua tendência para a divergência” (Finuras, 2016, p. 78). O autor conclui que essas duas perspectivas podem assim ser complementares, pois enquanto a teoria da convergência abrange a tendência de sociedades estarem inseridas em uma nova ordem de avanços tecnológicos e invenções, tornando-as semelhantes, a teoria da divergência pode ser observada nas diferenças culturais que possuem características próprias e resistem, com formas de comportamento “não-lineares” (Finuras, 2016).

Assim, conforme explica Mariano (2007, p. 127), “apesar de a globalização ser um fenómeno mundial, seus impactos são locais e regionais, impulsionando mudanças que se desenvolvem

de diferentes formas e com intensidade variada”, e que permitem as possíveis leituras à luz das teorias da convergência e da divergência aqui apresentadas.

1.4 Aspectos da globalização nas organizações

O fenômeno da crescente realidade global trouxe, como consequência direta, a aproximação entre as nações e os povos, tornando-se cada vez mais presente “nos processos de negociação do mundo empresarial, bem como nas atividades de executivos que se encontram em diferentes lugares do mundo” (Martinelli e Almeida, 1997, p. 143). Para Lasserre (2012), atualmente, há uma significativa expansão da presença de empresas no exterior, embora o autor considere que este não seja um fenômeno novo. As sociedades encontram-se relacionadas a partir de uma base informacional global, com repercussão e expressiva influência no dia-a-dia dos indivíduos e das organizações, promovendo ações e reações constantes frente às novidades que se apresentam a cada instante: modificam cenários e promovem mudanças de toda ordem.

Para Soares (2010), atualmente os indivíduos encontram-se inseridos em um contexto global, marcado por uma significativa evolução, que transitou da era industrial para uma nova era do conhecimento, onde as mudanças promovidas por esse processo atingiram empresas, que, nos últimos anos, estão tendo que se adaptar a essa nova realidade. Soares enfatiza ainda que uma das situações instigantes nesse novo panorama globalizado é a preparação das pessoas para enfrentarem esses “novos desafios globais”. Ianni (2001, p. IX) estende seu entendimento sobre este novo e crescente momento de aproximação global:

“A globalização está presente na realidade e no pensamento, desafiando grande número de pessoas em todo o mundo. A despeito das vivências e opiniões de uns e outros, a maioria reconhece que esse problema está presente na forma pela qual se desenha o novo mapa do mundo, na realidade e no imaginário.”

O autor (2001) utiliza a expressão ‘problemas da globalização’ que, neste estudo, traduzimos para ‘questões’ ou ‘aspectos’ relacionados com a globalização, pois essas questões ou aspectos acarretam, naturalmente, novas posturas frente aos desafios que se apresentam a partir desse fenômeno. Ianni (2001) acrescenta que, em decorrência da globalização, é preciso estabelecer um “diálogo múltiplo”, envolvendo “autores e interlocutores, em diferentes enfoques históricos e teóricos”. Dentre outros enfoques sobre a globalização, destacamos suas referências quanto à planificação do mundo, transformado em uma “aldeia global”. Para Poster (1990, *apud* Ianni, 2001, p. 123):

“Em princípio, a informação é agora imediatamente disponível por todo o globo e pode ser estocada e recuperada, desde que haja a eletricidade

necessária. O tempo e o espaço não se acham mais restritos à troca de informações. A aldeia global de McLuhan é tecnicamente realizável.”

Ianni (2001, p. 123) explica que, neste contexto mundial, “tudo se globaliza e virtualiza, como se as coisas, as gentes e as ideias se transfigurassem pela magia da eletrônica”. Complementa, dizendo que essa onda modernizante não para nunca, “espalhando-se pelos mais remotos e recônditos cantos e recantos dos modos de vida e trabalho, das relações sociais, das objetividades, das subjetividades, imaginários e afetividades” (Ianni, 2001, p. 123).

Permeando e penetrando na vida dos indivíduos e nas rotinas das organizações, os reflexos dos processos globais interferem e modificam o andamento de eventos de todo o tipo, desde os mais simples até os mais complexos. Esse movimento constante, na maioria das vezes, tem repercussão imediata, e levam a um estado de acompanhamento permanente, por parte das organizações, pois estas precisam estar atentas aos aspectos que possam repercutir no andamento de atividades empresariais. Oliveira e Paula (2008, p. 9) destacam:

“A sociedade contemporânea estrutura-se sob o modo de produção capitalista, que, apesar de passar por processos contínuos de mudança, renova sua capacidade de adaptação, com outras bases da relação capital-trabalho. O papel central dado à informação, e ao conhecimento na contemporaneidade, aliado ao processo de globalização, cada vez mais expressivo no cotidiano, constitui um fenômeno que traz impactos econômicos, políticos, sociais e culturais para as organizações.”

De fato, o cenário globalizado confere uma nova dinâmica às organizações, que, para acompanharem essas modificações cada vez mais constantes no ambiente mundial, precisam se tornar flexíveis para as adaptações necessárias. Oliveira e Paula (2008, p. 9) destacam ainda:

“Esses processos marcam a integração dos mercados, a descentralização e a diversificação da produção, a (de)codificação do conhecimento, a aceleração da circulação de informações e o uso das tecnologias de informação e comunicação, intensificando os fluxos informacionais das organizações, tanto nos ciclos de produção/serviços quanto na sua relação com a sociedade.”

As autoras (2008, p. 9) enfatizam o papel das comunicações, ao ressaltarem que “em um mercado global e informatizado, a informação, atrelada às tecnologias, passa a ser considerada elemento determinante nas estruturas organizacionais”. Da mesma forma, Oliveira e Paula (2008, p. 9) consideram que conhecimento é “fonte fundamental de riqueza, ao propiciar o aumento de produtividade e a criação de novos negócios e de vantagem competitiva”. Esta nova configuração vai influenciar “as formas de gerenciamento, as relações de trabalho, as estratégias de negócios e também a conduta e as formas de relacionamento das organizações com os atores

sociais” (Oliveira e Paula, 2008, p. 10), determinando uma extensão no campo da comunicação nas organizações. Trata-se de uma nova sociedade, com novos desafios gerados pelo ambiente global, e onde se estabelecem trocas de “informações e opiniões” em espaços ampliados pelas redes, favorecendo e potencializando a articulação e interlocução entre pessoas, grupos e organizações.

Essa nova feição do cenário global, e efeitos nas organizações, é assinalada por Strazzacappa e Montanari (2003) ao explicarem que, nas décadas de 1950 e 1960, a maioria das multinacionais era de origem norte-americana e, já a partir de meados da década de 1960, houve um crescimento de multinacionais europeias e asiáticas. Esses autores apontam que, sem exagero, podemos afirmar que, hoje, existem milhares de marcas multinacionais espalhadas pelo mundo todo, controlando grande parte da economia global. Embora a globalização tenha nascido da realização de negócios, trocas e ampliação de mercados, ela se ramificou e se desenvolveu por diversas áreas. Hoje, empresas, marcas e lojas existem igualmente em diferentes pontos do mundo e preservam características de seus países de origem, divulgando não só o produto que comercializam, mas, também, suas culturas e suas tecnologias. Tudo isso perpassa por processos de comunicação e programas de divulgação, promovendo interação e intercâmbio entre países, cidades e comunidades. Para Mathews (2002, *apud* Rochman, 2003, p. 64), “o mundo contemporâneo é visto por certos estudiosos como ‘um mundo de cultura como moda, no qual cada um de nós pode pegar e escolher identidades culturais da mesma forma que pegamos e escolhemos roupas’”, confirmando, com isso, que a globalização envolve a todos, à medida que as pessoas selecionam e utilizam produtos, serviços e informações das mais diferentes origens. Essa possibilidade faz com que se viva em um mundo eclético, onde se misturam um pouco de cada estilo, doutrina, cultura, movimentando e modificando pessoas, grupos, organizações.

Barbosa (2001, p.10) aponta para o aumento progressivo de “fusões e aquisições, envolvendo empresas de várias partes do mundo, as quais procuram conquistar um mercado internacional cada vez mais amplo”. O autor entende que a globalização “avança de forma expressiva na dimensão econômica, com a abertura comercial das economias nacionais e a expansão das multinacionais que ocupam pontos estratégicos para a produção e distribuição internacional”. Lasserre (2012) explica que quatro fatores impulsionam e expandem o processo de globalização das empresas. Os fatores políticos referem-se à liberalização do comércio e dos investimentos que reduzem as barreiras comerciais; os fatores tecnológicos reduzem custos e aumentam a economia de escala; os fatores sociais que refletem a unificação das escolhas de consumidores

e incentiva a padronização e a marca global; e os fatores competitivos, que, com o surgimento de novos concorrentes, estimulam as empresas a competir em dimensões globais.

Com essa perspectiva, há um crescimento de empresas multinacionais e transnacionais. Strazzacappa e Montanari (2003) definem empresas multinacionais como aquelas que se expandem pelo mundo e, à medida que passam por modificações para atender exigências locais, tornam-se transnacionais. Para Costa e Carvalho (2016, p. 34), as empresas multinacionais “são empresas que têm sede num determinado país, mas atuam economicamente em diversos países”. Os autores referem-se a empresas que possuem filiais espalhadas no mundo, sendo que a localização dessas filiais depende “da atratividade do mercado consumidor e da existência de determinados recursos, como energia ou recursos humanos”. Quanto às empresas transnacionais, Costa e Carvalho (2016, p. 34) definem como sendo aquelas “com estratégias de localização, de segmentos do processo produtivo em diferentes países e com ganhos competitivos ao nível dos produtos”.

Para Lasserre (2012), no campo dos negócios, as expressões “internacional”, “multinacional” ou mesmo “transnacional” podem ser traduzidas por “empresas globais”. Lasserre (2012, p. 5) diz que as empresas multinacionais são aquelas que operam em vários países fora de seus países de origem, enquanto que as empresas globais são “empresas multinacionais que operam nos principais mercados do mundo de forma integrada e coordenada”. Estas são caracterizadas pela sua presença ativa nas principais regiões do mundo e ajustadas a um ambiente, onde as operações são adaptadas para aproveitar as novas oportunidades oferecidas nesse cenário, equiparando-se ao conceito de empresas transnacionais.

Campos e Canavezes (2007, p.50) explicam que até meados dos anos 80, “as empresas transnacionais tendiam a replicar a fábrica de origem noutra localização em função da proximidade de matérias-primas e dos custos salariais”. Dessa forma, os sistemas produtivos baseavam-se nos territórios nacionais. Entretanto, segundo esses autores (2007, p. 50), temos assistido “a uma progressiva multiplicação das deslocalizações da produção e, simultaneamente, assistiu-se mesmo à progressiva segmentação dos processos produtivos”, implementados em diferentes países, considerando, conforme o caso, os baixos custos de mão-de-obra, a melhor acessibilidade de matérias-primas, ou, ainda, aspectos legais mais favoráveis, tais como planos e questões fiscais ou ambientais (Campos e Canavezes, 2007). Decorrente disso, o intercâmbio profissional e produtivo que empresas multinacionais e transnacionais promovem entre os povos de diferentes nações, face ao fenômeno da globalização, é visto por alguns autores como transformador do planeta em uma única nação, eliminando as fronteiras que delimitam os territórios, embora permaneçam diferenças e particularidades de cada local.

Costa e Carvalho (2016, p. 67) referem-se à internacionalização como “fenômeno multidimensional” e citam o sociólogo Guy Rocher para explicar que “este fenômeno se refere às trocas econômicas, políticas, culturais entre nações, e às relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência” (Rocher *apud* Costa e Carvalho, 2016, p. 67), confirmando com essa exposição o alcance indiscriminado da globalização e o necessário reposicionamento das empresas frente a esse panorama. Nunes (2007, p. 84) explica que “frequentemente, as organizações são impulsionadas pelo seu meio a reverem suas práticas de gestão”. E complementa: “Na medida em que a sociedade modifica-se, reposiciona-se e remodela-se, o sistema organizacional verifica a necessidade de acompanhá-la, de analisar a conjuntura que a determina”.

Para Souza (2006, p. 8), o “processo de globalização fomenta a necessidade de relacionamentos e negociação através de fronteiras” e, ainda para essa autora (2006, p. 8), “o mundo globalizado, assim como foi delineado, altera a dinâmica do Estado e da sociedade civil, o que leva a uma nova forma de se observar as organizações e o relacionamento com seus públicos”, promovendo um movimento de frequentes mudanças nos núcleos empresariais.

Barbosa (2001, p.9) indica que, nesse panorama, “as empresas, os indivíduos, os movimentos sociais e os governos nacionais e locais estão atualmente conectados a uma extensa rede de informações, o que traz impactos econômicos, culturais e políticos profundos para todas as sociedades”, nas quais encontram-se inseridos todos os tipos de organizações. Complementando, e de acordo com Cuterela (2012, p. 138), a globalização pode se referir a “processos de mudança espaciais-temporais, que constituem o fundamento de transformação de interesses humanos em uma organização, unindo e ampliando a atividade humana através de regiões e continentes”. Souza (2006, p. 6) explica que, com a globalização, “as economias tornaram-se interdependentes, ou seja, atuam com mútua dependência, intensificando as negociações e os relacionamentos através das fronteiras”, o que acontece tanto nas esferas governamental, quanto organizacional, desenhando um quadro de sociedade global.

Ferrari (2008, p. 21), ao discorrer sobre globalização e as organizações, destaca que

“Por um lado, a globalização é vista como um fenômeno econômico e social que implica num avanço para a obtenção de um maior grau de integração e interdependência entre as economias dos distintos países e de intensificação das relações sociais em escala mundial. Por outro lado, é analisada como um processo civilizatório, de transformação política, econômica e cultural, em escala planetária.”

Para Ferrari (2008, p. 21), “não importa sob qual dos dois aspectos é analisada a globalização”, visto que “esse fenômeno alterou a dinâmica das organizações, sejam elas locais, nacionais, multinacionais ou transnacionais, resultando em um mundo mais interconectado e com novas práticas comerciais decorrentes, principalmente, da abertura dos mercados”. Com essa perspectiva, as organizações estão abertas e sujeitas a influências de acontecimentos que sucedem em locais geograficamente distantes, mas que podem interferir em rotinas empresariais e provocar mudanças em diferentes aspectos no fluxo de suas atividades.

Silva (2005, p. 2) refere-se à nova ordem mundial, enfatizando que se constitui em uma “dimensão incontornável da existência humana” e, ainda, que a “ordem do mundo atual, pelas suas características — globalização, desigualdades, rivalidade, cooperação e lógica econômico-financeira — desenha os contornos nos quais as sociedades, as organizações e os indivíduos devem cada vez mais se inserir e se movimentar”, acompanhando a fluidez natural de uma dinâmica permanente.

O fenômeno da globalização permite a disseminação instantânea de fatos, acontecimentos, eventos e notícias que, naturalmente, produzem reações e respostas de toda a ordem, desde debates até mudanças de atitude e de comportamento, tanto em níveis pessoais, sociais e organizacionais, entre outros. De acordo com Silva (2005, p. 2), essa “mundialização das trocas não estrutura apenas o mundo econômico”, pois, em vista da “multinacionalização das empresas”, também “a dinâmica humana nas organizações está sendo profundamente afetada”. Souza (2006, p. 3) explica que, nesse cenário, a área das relações públicas² amplia seu campo de atuação, pois as organizações “necessitam uma adequação de programas de relacionamento com seus públicos”.

Para Sriramesh (2014, p. 218), “a globalização tem atuado como catalisador para aperfeiçoar a prática das relações públicas, tornando-a mais intercultural e, conseqüentemente, holística”. Para esse autor, a globalização influenciou “no relacionamento entre as organizações e seus *stakeholders*³ das mais variadas formas”. Explica que as organizações necessitam alinhar seus valores e atividades com os “valores e as expectativas de seus públicos culturalmente diversos”, demandando, para isso, um programa empresarial de relações públicas que vislumbre a adaptação dessas mudanças que se processam a partir de influências externas e que modificam rotinas, processos e atividades no âmbito organizacional.

² A competência da área das relações públicas em processos de mudanças organizacionais será aprofundada no Capítulo III deste estudo.

³ *Stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização. (Freeman *apud* Grunig, 2009)

Entendemos que as organizações, independentemente de sua natureza e/ou porte, estão inseridas num contexto de internacionalização, e estão, constantemente, sendo influenciadas e modificadas por fatores externos, acontecimentos e informações diversas, que tendem a redirecionar ações e programas empresariais. Esse movimento de mudanças mais imediatas, para acompanhar processos de modernização e atualização promovidos por acontecimentos externos diversos, demanda ações de relacionamento da organização junto aos seus colaboradores e públicos vinculados, para que se obtenha sucesso e compreensão acerca de modificações e que se priorize aspectos dos relacionamentos.

1.5 As novas fronteiras e os públicos globais

Fatores de ordens diversas impulsionam mudanças organizacionais, necessárias e/ou prementes, enfatizadas por Ferrari (2008, p. 27), quando afirma que “são claras as razões que nos levam a acreditar que as organizações estão caminhando para um processo de sobrevivência cada vez mais complexo, devido às constantes e rápidas transformações por que passa o mundo”. A autora complementa explicando que, cada vez mais, “as influências globais” trazem “consequências locais e vice-versa”. Para Ferrari (2008, p. 27), esse quadro promove “desafios diários que as pessoas e as organizações estão enfrentando”, tendo em vista especificidades dos “sistemas político, econômico, social e cultural de regiões e de nações”, necessitando que os ajustes praticados nas empresas levem em consideração essas particularidades.

Hoje, as novas tecnologias e o acesso imediato a informações e imagens tornaram o ambiente internacional unificado, onde as pessoas diariamente constroem e cultivam relacionamentos com indivíduos, grupos ou organizações situadas nos mais diversos pontos do planeta. Com isso, se estabelece um processo de trocas que repercute no comportamento das pessoas e nas rotinas das organizações, que constantemente absorvem e assimilam movimentos transformadores de toda ordem, impelindo-as a se manifestarem e se adequarem para garantir permanência no mercado.

Para Ferrari (2008, p. 28), nas organizações, “as fronteiras nacionais começam a desaparecer e a habilidade de compreender e trabalhar com pessoas de diferentes partes do mundo, torna-se cada dia mais real”. De fato, por conta das novas tecnologias, redes sociais e *sites* institucionais, as empresas se estendem para além de seu espaço físico, ampliam seus negócios e atendem pessoas de outras nacionalidades, adicionando novos clientes em sua carteira e redesenhando novos perfis e classificações de seus públicos. Todos esses movimentos aqui exemplificados demandam uma reorganização interna, envolvendo ações gerenciais e participação de

colaboradores, no sentido de entenderem a necessidade de adequações e a ampliação do campo de trabalho, tornando-os aptos para atenderem a essas novas demandas.

Ao tratarmos da questão da amplitude de públicos vinculados às organizações devido à abertura dos mercados e à internacionalização das empresas, cabe citar Lee (2005, p. 15) que propõe e adota uma definição para públicos globais. Para ele, “públicos globais são grupos de indivíduos ou organizações cujos principais interesses e questões estão perseguindo o mundo como um todo, para além de suas próprias fronteiras e limites nacionais e culturais”. Segundo esse autor, numa perspectiva de massa, o público global é definido como grupos que compartilham valores e regras similares e possuem consciência comum como cidadãos do mundo e participantes de uma contextura global. Já numa perspectiva situacional, o público global é definido como um público ativo em variados assuntos e situações globais. Lee (2005) ilustra esse segmento observando que é notável que o processo de globalização permite criar uma longa lista de questões para serem discutidas e solucionadas em espaços globais. Explica que essas questões são registradas quando não conseguem ser resolvidas dentro de seus limites fronteiriços e demandam a participação desses públicos globais que surgem e se formam em respostas a situações, negativas ou positivas, tais como aquelas ligadas à sustentabilidade do planeta, por exemplo.

Consideramos aqui a extensão e o alcance da globalização nas rotinas e comportamento dos indivíduos e das organizações no mundo. A intensidade dessa repercussão encontra-se expressa na ideia de que “a globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa.” (Albrow e King, 1990, *apud* Ianni, 2001, p. 243). Os indivíduos participam diariamente dessa nova realidade e estão inseridos em uma dinâmica permanente, que acarreta alterações e conduz a mudanças. Nunes (2007, p.84) explica que, diariamente, mesmo de forma involuntária, as pessoas estão ligadas aos acontecimentos que transcorrem no mundo, em vista de uma “sobrecarga de informações que caracteriza o mundo contemporâneo”.

Através da facilidade de acesso aos meios de comunicação social, a maioria deles disponibilizados *online*, além dos contatos realizados por meio das redes sociais, hoje é possível obter informações que nos permitem conhecer, analisar e nos posicionarmos de forma imediata frente aos fatos divulgados. Essa atitude se manifesta tanto em nível individual quanto em nível social e organizacional, em pequenas e/ou grandes escalas, mas sempre promovendo reações tanto de opinião como de comportamento. Com acesso a esse conjunto imensurável de informações disponibilizadas, as empresas acompanham questões que lhe dizem respeito, que

implicam novas posturas empresariais, tendências e desafios, encaminhando para uma constante reavaliação de suas práticas e consequente remodelação.

A partir deste panorama, em que se reconhecem as novas e indefinidas fronteiras do mundo globalizado e a congregação de povos e públicos chamados globais, podemos considerar esses, igualmente, como fatores e referências de mudanças, que se refletem nas organizações e nos indivíduos que compõem essas organizações. Com essa visão de movimento e interação ampliada, as organizações, além de buscar sua inserção e adequação no mercado hoje globalizado, voltam sua atenção para a manutenção de uma identidade idônea e com respectivo reconhecimento. As organizações agora se projetam para além das suas fronteiras originais e convencionais e alcançam públicos que se agregam e geram opinião e atitudes que têm repercussão imediata independentemente das distâncias físicas que os separam.

1.6 Projeção das organizações no mundo global: identidade, imagem e reputação

O advento das novas tecnologias promoveu e expandiu, efetivamente, as possibilidades de comunicação, e tornou-se um fator relevante no processo de difusão da globalização. Meios de comunicação conectados à internet tornaram possível a produção e divulgação de conteúdos, e, em tempo real, todos os indivíduos podem ter acesso a informações e notícias do mundo inteiro, o que permite e facilita imediata manifestação de todo e qualquer usuário, sobre os mais diferentes assuntos. Earl e Waddington (2012) alertam que qualquer pessoa que disponha de uma conexão com internet pode se tornar um editor de textos. É um amplo espaço, aberto para entrada e saída simultânea de mensagens, com poder de penetração e influência na vida de cada um em particular e na sociedade como um todo. Esse cenário merece atenção especial por parte das organizações, pois indivíduos comuns se transformam em autores na formação de opinião, favorável ou não, e, às vezes, há demanda de posicionamentos das organizações através de respostas imediatas.

Os meios digitais se caracterizam pela velocidade e instantaneidade com que transmitem mensagens, disseminando informações e repercutindo opiniões, acessadas por computadores e por celulares, ao alcance de um expressivo contingente de pessoas, sem limites ou fronteiras. No âmbito das organizações, os autores Earl e Waddington (2012) explicam que as redes sociais permitem conhecer de imediato a opinião de seus públicos, no que diz respeito às suas ações e/ou atividades, consistindo em um instrumento valioso para receber *feedback* e avaliar imagem e reputação perante grupos sociais.

A comunicação virtual mudou a feição das organizações e as funções pertinentes à área das relações públicas nas empresas, à medida que modificou as formas de relacionamento entre

públicos e organizações. “O poder de comunicar, antes restrito aos grandes grupos de mídia e aos conglomerados corporativos, passa a estar também nas mãos do público” (Terra, 2011, p. 4), exigindo, cada vez mais, diálogo e transparência das organizações perante seus públicos. Os profissionais de comunicação e especificamente de relações públicas agregaram a função de desenvolver programas de monitoramento dos fluxos comunicacionais estabelecidos dentro e fora da empresa, através dos meios digitais em permanente evolução.

Nesse panorama de contínuo movimento e avanço tecnológico, antigas formas de comunicação nas organizações perderam força para a comunicação virtual, e os processos de comunicação praticados mudaram. Da antiga prática formal e limitada, assistimos a uma abertura no sistema comunicacional das empresas, onde a exposição tomou grandes proporções.

Diante dessa crescente exposição a que estão submetidas, as organizações, atualmente, precisam “prestar contas relativas aos impactos da sua atuação e a rever suas práticas de negócios e de relacionamentos” (Oliveira e Paula, 2008, p. 10). Nesse caso, as organizações se preocupam em manter sua identidade, imagem e reputação devidamente alinhadas, pois, devido ao imediatismo das redes de informação, dinamizadas pelos processos tecnológicos e de globalização, encontram-se agora em constante exibição pública. Podemos dizer que a identidade, imagem e reputação de uma empresa estão interligadas, influenciando e sendo influenciadas entre si, modificando-se, por vezes, sob um eixo comum, pois, conforme Almeida (2009, p. 216), “uma reputação forte se sustenta no alinhamento entre o discurso institucional e a prática organizacional, desafio este que perpassa os conceitos de identidade e imagem”.

A identidade de uma empresa está fundamentada em referências básicas sobre sua natureza, princípios, cultura e registros: traduz a ‘personalidade’ construída pela empresa. Argenti (2006, p. 80) explica que a identidade de uma empresa “é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria⁴, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, *criadas pela organização* [grifo do autor] e comunicadas a uma grande variedade de públicos”.

Na questão da identidade das empresas, Bueno (2008) traduz como um somatório de empreendimentos, produtos e serviços, significados, valores e marcas, que é construído ou mesmo produzido por uma organização. Nesse conjunto de itens, inclui a missão e a visão da organização, e podemos acrescentar também aspectos físicos, instalações, nomes e símbolos, entre outros. Para Carvalho e Haubrich (2010), a identidade da organização consiste em um

⁴ Conjunto de folhetos, ou outros impressos, utilizados para a divulgação de uma empresa, organização, produtos, serviços, etc.

conjunto de dados e/ou informações que promove um entendimento aos receptores e “geram uma percepção ou imagem acerca do objeto”. Com essa mesma linha de pensamento, Argenti (2006, p. 81) diz que os diferentes públicos criam “percepções baseadas nas mensagens que as empresas enviam de forma tangível”, isto é, com a intenção de divulgar uma identidade visual que seja retratada em imagem favorável. De acordo com Argenti (2006, p. 81), a imagem é o “reflexo da identidade de uma organização”, entretanto é formada “sob o ponto de vista de seus diferentes públicos”, podendo, com isso, gerar diversas imagens. Podemos dizer que quanto mais essas imagens se aproximarem e refletirem com precisão a realidade da organização, isso significa que a construção do programa de identidade empresarial foi realizada com sucesso.

A imagem refere-se a uma representação da organização com base na interpretação que pessoas, grupos e públicos fazem ou têm em relação a determinada empresa. Essa percepção, resultante de um conjunto de experiências, impressões, sentidos ou qualquer tipo de contato direto ou indireto com a organização, é geradora de opinião, que se estabelece por vivências relacionadas com a empresa ou por influência de outras pessoas ou grupos de pessoas, hoje constantemente conectadas por redes sociais e mídia digital.

Neves (1998, p. 63) explica o significado de imagem no contexto empresarial: “imagem é como percebemos as coisas. [...] e como cada um tem a liberdade para perceber cada coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas”, e aponta para o fato de que é algo que não pode ser controlado, embora, através de programas de relações públicas, seja possível manter recursos para monitoramento da imagem empresarial junto a públicos de interesse para a organização. Bueno (2008) reforça que a imagem de uma organização é modelada a partir de percepções de públicos ou de indivíduos, e que se forma pelo contato direto ou não com uma organização.

Iasbeck (2007, p. 88) faz referência à “imagem mental”, ao explicar que é “aquela formada pelo consumidor à vista dos anúncios publicitários, da sua experiência pessoal de atendimento numa empresa, num determinado tempo e lugar, dos diversos estímulos visuais, olfativos, táteis [...]”, assumindo a “complexidade de tal formulação”, devido ao conjunto desses estímulos que se formam na mente do indivíduo que vivencia essas experiências frente à empresa que está sendo avaliada por ele. Esse autor apresenta, pois, uma ideia de que a imagem das organizações “na mente de seus diversos públicos (e também na mente daqueles que a integram) tende a ser fugaz, efêmera, vulnerável a alterações de toda a ordem (humores, condições de tempo, ambientes e contextos, relações extratextuais, etc.)” (Iasbeck, 2007, p. 89).

Além da formação de uma identidade que transmita credibilidade e contribua na formação de imagem favorável, as organizações atentam para sua reputação junto aos públicos vinculados.

Bueno (2008) esclarece que a reputação consiste em uma avaliação e, como no caso da imagem, decorre de percepções pessoais, mas, diferentemente da imagem, ela é construída em um prazo maior de tempo, e, por isso, tem maior consistência e intensidade. Esse autor complementa a ideia ao dizer que muitas organizações têm imagem constituída, mas nem todas possuem uma reputação construída, pois a reputação resulta de um “processo de interação” mais demorado, que se estabelece ao longo de um tempo maior e envolve um conjunto de práticas e atuações das empresas. Para Argenti (2006, p. 97), a reputação se diferencia da imagem “por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período”. O autor acrescenta que uma reputação sólida é formada quando a identidade de uma organização e a sua imagem estão devidamente alinhadas. Almeida (2009, p. 232) complementa, dizendo que “percebe-se hoje a ampliação da importância da reputação empresarial como um recurso estratégico que possibilita melhor inserção das empresas nos mercados globais, uma vez que elas são forçadas a fazerem uma avaliação de suas políticas corporativas, ações e interações, em qualquer país onde atuem”, fazendo com que as empresas se esforcem no sentido de preservarem boa reputação.

Com esse panorama sobre a exposição permanente das organizações e atenção em construir e manter uma opinião pública favorável, formada a partir da conjunção da identidade, imagem e reputação, destacamos a relevância da transparência das ações das empresas, inseridas em um mercado global competitivo, controlado não só pelos setores legais competentes, mas por todos aqueles que estão conectados aos canais digitais e redes sociais.

Oliveira e Paula (2008, p. 10) explicam a dimensão desse aspecto:

“A discussão sobre conduta empresarial ética e responsável ganha força, nos anos 1990, com o surgimento de regulamentações legais e regras de governança corporativa, normas e padrões que estabelecem referências e condicionantes de responsabilidade social e de relacionamento das organizações com os atores sociais, bem como com a ampliação de exigências para certificações internacionais de qualidade de produtos e serviços e de atuação ambiental, entre outras. Nesse cenário, surge também o conceito de accountability, que se refere a ‘conduta transparente’, ‘interação constante com atores sociais’, ‘responsabilidade’ e ‘prestação de contas das ações organizacionais’.”

A explanação das autoras considera o ambiente interno e o cenário externo e, também, a mobilidade das empresas em atenderem a demandas legais e sociais, ajustando-se a regras locais e internacionais, para se manterem num mercado onde a reputação é construída com base em um conjunto de fatores que as tornam respeitadas. As organizações se encontram em um patamar de interlocução com o ambiente internacional, pois, conforme Oliveira e Paula (2008, p. 14), as empresas “adotam cada vez mais um conjunto de medidas e mecanismos de troca e

democratização de informações e experiências que ampliam o capital intelectual e o desenvolvimento organizacional”, lançando-se em uma dinâmica que influencia o gerenciamento da identidade, imagem e reputação. Esses aspectos demandam monitoramento permanente, especialmente diante de mudanças que são implantadas nas organizações, sejam elas de pequenas e/ou de grandes proporções, podendo ser de natureza estritamente interna ou com repercussão externa, tais como fusões, aquisições, reestruturação tecnológica, entre outras.

As organizações, portanto, “vivem em um mundo dominado por mudanças em seu ambiente” (Almeida, 2009, p. 217) e, por conta dessa realidade, há necessidade de adaptabilidade a mudanças e acompanhamento e vigilância sobre sua imagem e reputação, para que seja mantido equilíbrio entre esses fatores.

Com essa exposição inicial, o presente estudo se encaminha agora para uma análise sobre mudanças praticadas nas organizações num contexto global, discorrendo sobre o conceito de organização, atores participantes do processo de mudança, resistências e estratégias.

CAPÍTULO II – ORGANIZAÇÕES E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As organizações inserem-se hoje em um cenário interligado por diversas formas de intercâmbio, estabelecido a partir de um contexto global. Trata-se de uma realidade cada vez mais expressiva e intensa, e que se repercute na vida dos indivíduos, das organizações e da sociedade como um todo. Nas últimas décadas, vivenciamos e assistimos a uma verdadeira avalanche de mudanças em todos os setores, movidas por redes que se entrecruzam e avançam em todos os sentidos. Para Silva (2005, p. 1), “o mundo se encontra em uma nova perspectiva das relações”, indicando a amplitude e interdependência que se estabelece entre nações e povos, indiscriminadamente conectados por redes que alimentam e influenciam tanto o cotidiano dos indivíduos, quanto das organizações e/ou sociedades onde estão inseridos. Silva (2005, p. 3) entende que “o mundo globalizado leva a uma nova forma de se observar as organizações e suas relações”, encaminhando para uma discussão acerca dos movimentos e das mudanças necessárias nas organizações, para acompanhar o processo contínuo e permanente de inserção e de pertencimento a um planeta, cujos contornos territoriais se apresentam agora planejados.

2.1 Organizações: definições e abordagens do conceito

As organizações estão presentes em nossa vida cotidiana. São parte de uma sociedade (Etzioni, 1984) e, desde que nascemos, participamos de grupos organizados, que nos acompanham ao longo de nossa trajetória pessoal, social e profissional. Em diferentes situações, estamos atuando ativamente em grupos sociais, nos quais desempenhamos papéis diversos, ao lado de outras pessoas que se agregam a esses núcleos. Kunsch (2003, p. 19) explica que vivemos em uma “sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas”. Para essa autora (2003), há “um aumento significativo de novas organizações, que surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas, desencadeadas, muitas vezes, pela perspicácia dos agentes do mercado competitivo, que estão sempre atentos às oportunidades e às ameaças do ambiente global e organizacional” (Kunsch, 2003, p. 19). A ideia de surgimento de “novas organizações” aqui referida não significa apenas a criação de empresas, mas compreende, também, remodelação, diversificação, reestruturações e fusões, que caracterizam movimentos, transformações e mudanças organizacionais, com aspectos de inovação.

Para um melhor entendimento deste contexto, relacionamos algumas definições pertinentes ao conceito em estudo, visando a apresentar um suporte referencial sobre o tema.

Etzioni (1974, p. 13) define organizações como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) que procuram atingir objetivos específicos”, oferecendo-nos uma das visões clássicas do

conceito, permanentemente em discussão entre teóricos da administração e de outras áreas das ciências sociais aplicadas. Trata-se de um tema sempre em pauta entre esses estudiosos, pois está presente tanto em pesquisas acadêmicas de diferentes disciplinas, quanto na vida dos indivíduos, desdobrando-se, assim, em variadas percepções e interpretações.

Maximiano (2000, p. 92) introduz a ideia de organizações já no âmbito da área comercial, ao defini-las como “grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços”. Mas estende sua percepção ao indicar que “as pessoas são o principal recurso que as organizações utilizam para realizar seus objetivos” (Maximiano, 2000, p. 92). Para este autor, “numa organização, cada pessoa e cada grupo de pessoas têm atribuições específicas que contribuem para a realização dos objetivos” (Maximiano, 2000, p. 93), ressaltando a importância do papel exercido pelos participantes desses grupos sociais. É nessa mesma linha de entendimento, que Daft (2002, p. 11) destaca que “o principal elemento de uma organização não é um edifício ou um conjunto de políticas e procedimentos; as organizações são compostas por pessoas e seus relacionamentos”. Para o autor, as organizações existem a partir da interação das pessoas, no sentido de exercerem funções e realizarem tarefas e atividades que são essenciais para alcançarem metas traçadas, reconhecendo, assim, a importância dos recursos humanos nesse contexto. Com essa visão, acrescenta que novas tendências e abordagens na área de gerenciamento são “desenhadas para dar aos funcionários maiores oportunidades de aprender e contribuir à medida que trabalham juntos, visando a metas comuns” (Daft, 2002, p. 11).

Para Lacombe (2008), a organização é “o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros” (Lacombe *apud* Carvalho, 2008, p. 16), reafirmando uma visão de congregação de pessoas e grupos com objetivos predeterminados. O autor reforça essa ideia ao apresentar a concepção de Moraes (2004, p. 91 *apud* Carvalho, 2008, p. 16), de que as organizações são “instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos”. Complementa explicando que “são projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, e atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca”. Também Silva (2008, p. 40) apresenta sua definição, que traduz esse mesmo entendimento: “uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum”.

Silva (2008, p. 40) assinala, ainda, que as organizações são “entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas de diversas maneiras”, abrindo-se em um leque de

possíveis leituras sobre o conceito. No presente estudo, é compreendida como grupos formalmente organizados, com foco em objetivos predeterminados, cuja realização não poderia ser atingida por indivíduos agindo de forma isolada. Há, pois, necessidade de haver esses agrupamentos organizados e integrados para atuarem em conjunto para a conquista de metas e objetivos.

Assim, não é suficiente a estruturação, coordenação e direção dos objetivos e propósitos de uma organização, pois é necessário que os projetos sejam colocados em ação. Por isso, além de uma estrutura física, um organograma bem dimensionado, com setores e departamentos bem distribuídos, são pessoas que ocupam cargos e desempenham funções para que o sistema organizacional funcione e os propósitos sejam alcançados. Para acionar os processos e fluxos de trabalho nas organizações, é preciso estabelecer elos de interação entre seus atores e compor formas de comunicação que se estenda por todos os níveis da empresa, atividade essa conferida às relações públicas, através de programas institucionais de comunicação.

Simon (1997, p. 19) destaca o aspecto comunicacional nas organizações e refere-se às mesmas como

“um sistema de comunicações e inter-relações entre grupamentos humanos, incluindo processos de tomada e implementação de decisões. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.”

Existem diferentes abordagens referenciadas nos estudos das organizações, e, neste sentido, Lacombe e Heilborn (2008, p. 37) destacam que

“Algumas priorizam os aspectos técnicos como tarefas, normas, estrutura organizacional, responsabilidade dos administradores e hierarquia e são denominadas mecanicistas. Outras dão mais ênfase às pessoas que constituem a organização como motivação e comportamento e são chamadas comportamentais. Outras enfatizam as relações entre as partes da organização e sua interação com o ambiente externo, no qual está inserida. É o que se chama enfoque sistêmico.”

Na referência dos autores, a abordagem mecanicista refere-se a sistemas mecânicos, onde as atividades são planejadas “à imagem das máquinas, sendo esperado que os funcionários se comportem de maneira semelhante” (Lacombe e Heilborn, 2008, p. 40), como ilustrado no filme ‘Tempos Modernos’, de Charles Chaplin. Já a abordagem comportamental tem o foco nas pessoas, procurando alinhar e integrar seus objetivos com os objetivos da organização, e propõe

“as melhores formas de motivá-las e de administrar e liderar, considerando que são as pessoas que constituem a organização” (Lacombe e Heilborn 2008, p. 40). Lacombe e Heilborn (2008, p. 41) esclarecem que a abordagem sistêmica, elaborada a partir da teoria dos sistemas, vê a organização “como um todo integrado, constituída de partes que interagem entre si, e inserida num ambiente com o qual interage permanentemente”. Embora esses autores mostrem essas diferentes versões — mecanicista, comportamental e sistêmica —, ainda assim não é possível isolar o fato de que, independentemente do enfoque dado, as organizações são constituídas por pessoas e grupos de pessoas que estarão deliberando, decidindo e movendo todas as ações das organizações. As organizações são, ao mesmo tempo, mecanicistas, comportamentais e sistêmicas, pois sua estrutura formal, seus programas de incentivo funcional e suas interfaces com o mundo exterior não são excludentes e envolvem atores que estarão por trás das ações propostas e executadas.

Enfatizamos o aspecto sistêmico das organizações como organismos compostos por indivíduos que atuam com vistas a atingir propósitos comuns, inseridos num sistema maior em constante movimento, mantendo um contínuo intercâmbio de informação com o ambiente. Daft (2002, p. 13) explica que “para entender a organização por inteiro, é preciso vê-la como um sistema” e, com essa perspectiva, o autor define sistema como “um conjunto de elementos interativos que recebe entradas do ambiente, transforma-as, e emite saídas para o ambiente externo”. Complementa que essas entradas e saídas refletem uma relação de interdependência com o ambiente e indicam a necessidade do trabalho conjunto entre colaboradores e entre setores de uma empresa. O sistema consiste, pois, num conjunto de partes/participantes ou elementos, com interação e devidamente coordenados entre si e, conforme Littlejohn (1982), é possível classificar os sistemas em fechados e abertos. Os primeiros exibem características de rigidez, não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circundam e não possuem qualidades de sustentação vital, não sendo, portanto, discutidos nesta pesquisa. Já os sistemas abertos, onde classificamos as organizações, “são orientados para a vida e crescimento” (Littlejohn, 1982, p. 42). Para Daft (2002, p. 12), um sistema aberto é aquele que “deve interagir com o ambiente para sobreviver; ele consome e exporta recursos para o ambiente.” E esse autor (2002) acrescenta que não é possível haver isolamento, pois “deve se modificar continuamente e se adaptar ao ambiente”.

É com essa perspectiva, de vida, de crescimento, de interação e de movimento, que o sistema aberto abrange os sistemas biológicos, psicológicos e sociais, de acordo com o modelo aberto apresentado na Teoria Geral dos Sistemas⁵ e é onde classificamos (categorizamos) as organizações no presente estudo. Com esse enfoque, Morgan (2011, p. 59) explica que as organizações “são ‘abertas’ para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver”, equilibrando-se para adaptar-se às circunstâncias ambientais.

De acordo com Morgan (2011, p. 59),

“Um sistema aberto é aquele em que existe uma troca constante com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema. A natureza aberta dos sistemas biológico e social contrasta com a natureza “fechada” de muitos sistemas físicos e mecânicos, embora o grau de abertura possa variar. Torres, pontes e brinquedos mecânicos com movimentos predeterminados são sistemas fechados. Uma máquina que é capaz de regular suas operações internas de acordo com as variações do ambiente pode ser considerada um sistema parcialmente aberto. Um organismo vivo, uma organização ou grupo social é um sistema totalmente aberto.”

Nassar (2008, p. 62) entende que as organizações podem ser definidas como “um sistema social e histórico formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”. Esse autor (2008) acrescenta ainda que as organizações “são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho”, dependendo de recursos diversos tais como “materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos [...], comunicacionais e relacionais”. Para o autor (2008), algumas características são consideradas comuns para todas as organizações, tais como: a organizações são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas; possuem alto grau de complexidade; utilizam estrutura de divisão de cargos e tarefas; possuem história e memória institucional; possuem uma identidade; precisam enfrentar desafios para mudanças; e buscam obter resultados e atingir metas propostas (Nassar, 2008). Essa percepção vem ao encontro do entendimento já apresentado sobre não ser possível isolarmos aspectos organizacionais, conforme versões antes expostas por Lacombe e Heilborn (2008), pois todas as organizações contemplam aspectos mecanicistas (estruturais),

⁵ A Teoria Geral dos Sistemas (General System Theory) foi apresentada pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que criou o modelo do sistema aberto, entendido como um “complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente”. Em seu livro intitulado “Teoria Geral dos Sistemas” (Vozes: 1975), ele apresenta a teoria e “tece considerações a respeito de suas potencialidades na física, na biologia e nas ciências sociais” (Motta, 1971).

comportamentais (relacionamentos) e sistêmicos (interlocução com o meio interno e externo e desafios para mudanças).

Nesse rol de características comuns às organizações, apontadas por Nassar (2008), destacamos, para fins do presente estudo, os aspectos dos sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas e a necessidade de enfrentar os desafios das mudanças. No primeiro caso, Silva (apud Nassar, 2008, p. 62) explica a relevância da complexidade dos relacionamentos sociais, levando em conta também a ‘variabilidade’ e a ‘diversidade’ dos indivíduos: “o componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos e apresenta aos pesquisadores organizacionais e da administração o seu mais crítico desafio”.

Quanto ao fato de enfrentar as mudanças, Nassar (2008, p. 63) pondera que as organizações precisam se modificar para se adequarem às “inúmeras mudanças acontecidas nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, ambiental, cultural, comportamental, dentre outros”. A necessidade desses “ajustes organizacionais” deve-se ao fato de que o ambiente externo se encontra em constante movimento, devido a fatores que envolvem questões, conforme apontado por Nassar (2008), que vão desde o crescimento da concorrência até desafios de ordem cultural, econômica, social, política, ambiental (ecológica) e tecnológica, entre outros, exigindo maior flexibilidade por parte das organizações, para se adaptarem e garantirem sua sobrevivência no contexto contemporâneo.

2.2 Mudanças organizacionais

As organizações apresentam-se, pois, como sistemas abertos, inseridos em um universo de conjuntos também abertos, que agem e interagem com e no meio externo, num processo dinâmico e infinito. Essa noção nos leva ao entendimento de que as organizações estão constantemente sujeitas a serem afetadas e modificarem-se mediante o movimento do meio circundante. Neste estudo, avaliamos que, à medida que o fenômeno da globalização se manifesta em alguma de suas formas e alcances, as organizações absorvem seus reflexos, agem e interagem, buscando o princípio da adaptabilidade, para se manterem integradas e sobreviverem ao mercado/ambiente modificado e em constante movimento.

Conforme já apresentado no capítulo inicial desta pesquisa, a globalização é um fenômeno real e são incontestáveis os impactos que promoveu e vem promovendo de forma crescente junto ao cotidiano de milhares de indivíduos, grupos sociais e organizações. Ceribeli e Merlo (2013, p. 135) apoiam-se em Morgan para apresentar, entre outras perspectivas, a de que as organizações podem ser vistas como “sistemas permanentemente em fluxo [...], interagindo com o ambiente e se transformando”. Essa visão de continuidade reforça o parecer de Weick e

Quinn (1999, p. 381), em que entendem que as mudanças nas organizações “nunca começam, porque elas nunca param” e propõem uma alteração do vocabulário, em que a palavra “mudança” poderia ser substituída por “mudando”, para indicar a continuação das ações praticadas em uma organização sistêmica e interdependente de seu meio. Os autores (1999) referem-se às trajetórias das mudanças organizacionais como “mais espiraladas e abertas do que lineares”. Por fim, Weick e Quinn (1999, p. 382) concluem:

“A preocupação com a “mudança” significa uma maior apreciação de que a mudança nunca se desliga, que suas cadeias de causalidade são mais longas e menos determinadas do que antecipamos, e que, se o ponto de vista de alguém é global ou local faz a diferença na taxa de mudança que será observada, as inércias que serão descobertas e o tamanho das realizações que terão sido celebradas.”

A abordagem sobre o tema de mudanças organizacionais transita nas áreas da administração e da comunicação, interligadas nesse campo de estudos. Conforme Wood Jr. (2009, p. 5) constata, “a quase totalidade dos artigos e livros sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste começo de século, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças”, pois trata-se de uma realidade vivenciada no mundo contemporâneo. Bulé et. al. (2014, p. 2) consideram que as inúmeras mudanças praticadas no atual mundo globalizado são provenientes da “disseminação da informação, da união de países e culturas, da integração de mercados, da crescente mobilidade de mercadorias e fatores de produção”, fatores estes que têm acirrado a competitividade para “patamares cada vez mais elevados”, apresentando-se como ameaças e também como oportunidades que devem ser levadas em conta pelas empresas. Vemos assim desenhado um cenário onde as organizações e a totalidade do ambiente externo se movimentam e interagem entre si.

Harrison (2015) observa que existem quatro tipos de projetos de mudanças, considerados, para o autor, como os mais comuns: reestruturação da empresa; fusões e aquisições; mudanças culturais; e mudanças com base em processos de TI (Tecnologia da Informação). Entendemos que esses itens possam ser desdobrados em muitos outros, com proporções variadas, estendendo-se pela organização como um todo ou atingindo setores específicos. FitzPatrick e Valskov (2014) baseiam-se em Bridges e Mitchell (2000) para propor uma visão diferenciada entre mudanças e transições (ou transformações). Para os autores, a ideia de mudança está ligada a coisas que mudam, enquanto as pessoas se transformam: “Assim, um projeto pode envolver mudanças práticas ou transformação de pessoas — ou ambas” (FitzPatrick e Valskov, 2014, p. 168). Nosso estudo enfatiza que toda e qualquer mudança praticada em uma

organização vai, naturalmente, afetar as pessoas que atuam nesses locais, em maior e/ou em menor grau. Então, mesmo que esses autores delimitem uma linha que diferencia mudança (para coisas) e transformação (para pessoas), eles oferecem um exemplo onde não é possível dividir esses conceitos, nem dissociar um do outro. No exemplo apresentado, eles dizem que uma empresa que introduz uma nova plataforma de TI (Tecnologia da Informação) irá gerenciar uma “mudança prática”, com instalação de novos equipamentos e programas. Na sequência, esses mesmos autores afirmam que, nesse processo, a empresa vai querer que os colaboradores tenham conhecimento da chegada dos novos equipamentos e da instalação de softwares, pois essas pessoas estarão inseridas nesse processo e deverão saber utilizar esses novos equipamentos. Nesse exemplo, FitzPatrick e Valskov (2014) indicam que, no momento em que os colaboradores são acionados para participar dessa mudança, está ocorrendo uma “transição” ou “transformação pessoal”, pois a empresa pede ao seu pessoal que adote novas formas de trabalhar, a partir da “mudança prática”. Assim, a ideia de mudança sempre implicará transformações em pessoas, que serão afetadas direta ou indiretamente, ficando entendido que essas “transições” e/ou “transformações” já estão contidas no conceito de mudança.

Souza (2010) considera que mudança e inovação são “aspectos primordiais” para a sobrevivência das empresas. No âmbito empresarial, o autor (2010, p. 91) traduz a palavra mudança como “transformação, inovação, criação, ousadia, modificação”, onde podemos ainda acrescentar vocábulos como troca, remodelação, alteração, transição, variação, reinvenção e muitas outras palavras que encerram a ideia das mudanças como movimento ou reengenharia organizacional. Souza (2010) utiliza os termos mudança e inovação como sinônimos para descrever as mudanças que ocorrem nas organizações e classifica as razões que levam uma empresa a promover mudanças: Razões Internas e/ou Razões Impostas (de ordem externa). No primeiro grupo (Razões Internas), Souza (2010, p. 91) relaciona razões oriundas de 1. Grupos de pressão (colaboradores, sindicatos); 2. Reposicionamento estratégico (visão, missão, objetivos, metas, valores ou crenças); 3. Recursos operacionais excedentes ou deficientes; 4. Aspectos financeiros (controle de custos, parcerias planejadas, reposicionamento de preço, etc.). Já no segundo grupo (Razões Impostas/Externas), Souza (2010, p. 91) refere-se às fontes externas, “que não podem ser diretamente controladas pelos gestores” e, ainda, que “a conjuntura externa deve ser constantemente monitorada para que os processos de mudança sejam, sempre que possível, antecipados e transformados em mudanças planejadas”. O autor (2010) elenca os fatores referentes a essas forças externas como sendo a própria sociedade (valores sociais, pressões e imposições culturais, mídia, etc.); aspectos políticos; acontecimentos econômicos; e desenvolvimento tecnológico. Mesmo que Souza (2010) tenha

apresentado um recorte de mudanças organizacionais divididas nesses dois grandes grupos, ainda assim podemos entender que muitas mudanças consideradas de ordem interna podem ser influenciadas por forças de circunstâncias externas que provocam essas reformulações internas.

Com mesmo enfoque, Shirley (1976) explica que o processo de mudanças organizacionais é desencadeado a partir do surgimento de forças, que podem criar uma necessidade de mudança em parte ou partes da organização. O autor então classifica como forças exógenas, de caráter externo, ou forças endógenas, formadas a partir do interior do organismo. Shirley (1976) cita como forças exógenas aquelas referentes a novas tecnologias, valores sociais, oportunidades e limitações do ambiente, tais como fatores econômicos, políticos, legais e sociais. Esses aspectos configuram forças que vão provocar necessidade de mudança organizacional interna, com vistas a se ajustarem às circunstâncias externas. Para se referir às forças endógenas, situações internas que criam necessidade de mudanças estrutural e de comportamento, o autor (1976) indica fatores relativos a tensões organizacionais, que efetivamente nascem dentro do contexto interno da empresa, e que inclui tensão, interações e sentimentos, que podemos traduzir como administração de conflitos e ajustes a serem acompanhados por áreas de recursos humanos, alinhadas às relações públicas para estabelecer condições de equilíbrio na consecução dos trabalhos.

Conforme já indicamos ao longo deste capítulo, as mudanças organizacionais são processos complexos, envolvendo inúmeros fatores de ordem interna e externa, estrutural e funcional, com trânsito nas áreas da administração e da comunicação, com os devidos desdobramentos decorrentes do planejamento e implantação dessas transformações que, em determinados momentos, são necessárias e inevitáveis. Apresentam-se, pois, diversos enfoques para definir as mudanças nas organizações, que nos permitem construir um quadro de definições que nos oferecem sempre novos olhares e entendimento sobre o tema, pois trazem uma revisão conceitual.

Ceribeli e Merlo (2013, p. 136) interpretam Araújo (1982) ao definirem mudança organizacional como “qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico”. Bertero (1976, p. 29) explica que “as primeiras manifestações da teoria e da prática administrativas objetivaram mudanças do tipo estrutural, pois acreditava-se que a perda da eficácia organizacional era devida a uma distribuição inadequada do trabalho, ou seja, uma estrutura de tarefas imprópria”, remetendo à ideia de que a eficácia da empresa era dependente do fluxo de tarefas praticadas, numa visão exclusivamente voltada para a estrutura, não

considerando outros inúmeros fatores que hoje entendemos que sejam igualmente importantes. Na sequência, esse mesmo autor complementa que a segunda maneira de tratar as mudanças organizacionais é aquela que “ênfatiza alterações no comportamento dos membros da organização”, deixando claro que as mudanças estruturais somente serão eficazes, se houver uma alteração no comportamento dos membros participantes da organização, em que eles tenham a compreensão das mudanças e que se sintam devidamente envolvidos e comprometidos com as mesmas. Essa colocação elucida o fato de que as ações administrativas necessitam considerar o sujeito na organização.

Ainda com referência a Bertero (1976, p. 30), este estudioso diz que se poderia formular um ideal de mudança organizacional, sendo “uma estrutura perfeitamente adequada à estrutura de tarefas, com suficiente flexibilidade para comportar formulações e reformulações de estratégia e/ou de objetivos e onde os indivíduos-membros sintam-se plenamente integrados, participantes e capazes de realizar suas aspirações e expectativas no âmbito da organização”, indicando, mais uma vez, o acompanhamento necessário junto aos públicos internos⁶ de uma empresa no enfrentamento de mudanças, para que sejam bem-sucedidas.

Shirley (1976) apresenta uma classificação de cinco tipos de objetivos para mudanças organizacionais. Entretanto, alerta que esses objetivos, a seguir listados, não são excludentes entre si, podendo acontecer de dois ou mais tipos serem operados simultaneamente, pois pode haver sobreposição nas necessidades e intenções de mudanças: 1. Estratégicos: são aqueles objetivos de mudança em que há preocupação em alterar a relação entre a organização como um todo e seu ambiente. 2. Tecnológicos: referem-se aos objetivos que são diretamente relacionados com mudanças de tecnologia da produção, fábricas, equipamentos e “outras partes físicas da organização”. 3. Estruturais: são objetivos de mudança relacionados com alterações nas relações de hierarquia (subordinação e chefia); processos de comunicação e decisão; relações de autoridades e outros aspectos similares. 4. Comportamentais: são os objetivos voltados para “mudanças das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal e fenômenos humanos similares”, envolvendo os recursos humanos da organização. 5. Programa: são objetivos de mudança voltados à alteração da estrutura ou de aspectos referentes aos projetos de implantação técnica na produção; marketing; pesquisa e desenvolvimento.

⁶ “O público interno é aquele que apresenta ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico na instituição” (França, 2009, p. 218). Para França (2009), existem ainda outras definições mais amplas que contemplam grupos de pessoas que, além dos dirigentes e funcionários, também se relacionam com a empresa.

Schmitz (2012) refere-se à capacidade organizacional para efetivar mudanças explicando que se trata da “capacidade geral” que tem uma organização para se preparar ou responder a demandas provenientes do contexto ambiental, as quais o autor entende que são cada vez mais imprevisíveis e voláteis. Schmitz (2012) baseia-se em Peter Vaill para usar uma metáfora em que o estudioso argumenta que os executivos conduzem suas organizações remando em ‘águas calmas’⁷, onde eles acreditam que são capazes de possuir controle de seus ‘barcos’, mas esse é um controle parcial da situação. Entretanto, a navegação efetiva de um barco em ‘corredeiras’ exige a participação de todos, no sentido de reagirem de forma eficiente e eficaz aos fenômenos externos para que, todos juntos, alcancem novamente as ‘águas calmas’, conscientes de que elas são temporárias, pois novos desafios e necessidades de mudança se farão necessárias. O autor ressalta que as organizações com capacidade de mudança relativamente alta podem enfrentar situações externas e manterem-se estáveis. Em todas as situações, quaisquer perspectivas de mudanças nas organizações preveem desafios e resistências em sua implementação, onde os gestores precisam definir estratégias específicas de ação para cada etapa do processo.

2.3 Fatores de resistência em processos de mudanças organizacionais

As mudanças nas organizações podem ter formatos variados e podem ser implantadas em situações que permitem maior tempo para se efetivarem ou em situações que demandam ações mais imediatas. Em qualquer situação, as mudanças vão envolver pessoas, implicar alterações nas formas e fluxos de trabalho, nas relações e no comportamento, pois é necessária a participação e envolvimento de todos os atores que precisam estar comprometidos com o processo. Entretanto, a ideia de implantação de mudanças pode acarretar resistências por parte dos funcionários. Neste estudo, a resistência pode ser entendida como uma oposição, uma relutância, uma reação contrária e/ou recusa a um tipo de ordem ou determinação superior, formando uma força interna resistente ao movimento de mudança.

De acordo com Pieterse, Caniëls e Homan (2012), essa postura de resistência confere baixas taxas de sucesso dos programas de mudanças nas empresas, ocasionando atrasos, custos extras, imprevistos, demora na execução de etapas, dentre outros fatores. Esses autores analisam as formas como são transmitidas as informações sobre mudanças, através de análise do discurso praticado em uma “perspectiva hierárquica vertical”, quando gerentes buscam convencer subordinados sobre a importância de determinado projeto de mudança. Nessa visão, é levado

⁷ Schmitz utiliza o termo *whitewater* ao referir-se à metáfora de Peter Vaill, que, num sentido amplo, é aplicado para definir rios ou riachos que possuem considerável número de corredeiras.

em conta qual a linguagem e estratégias na comunicação que os gerentes utilizam para transmitir a informação, para envolver e comprometer os seus funcionários. Esses autores baseiam-se em estudiosos do tema e observam que pode haver discrepâncias entre a gestão da mudança e o discurso referente aos “empreendimentos de mudança”, podendo gerar discordâncias que interferem na efetividade do projeto.

Pieterse, Caniëls e Homan (2012, p. 802) explicam que “os problemas do discurso também surgem na dimensão horizontal da interação, envolvendo grupos de pares”, e citam como exemplo a necessidade de efetivar mudanças que envolvam equipes de diferentes departamentos, que precisam cooperar em conjunto na implantação de projetos de mudanças: “Quando pessoas de diferentes origens profissionais interagem, as mesmas palavras podem ser interpretadas de forma diferente: interpretações variadas inibem o desenvolvimento de modelos mentais compartilhados” (Pieterse, Caniëls e Homan, 2012, p. 802). Nessas situações, as conversas seguem sem uma verdadeira compreensão mútua, levando a estados de confusão. Para os autores (2012, p. 802), a confusão “alimenta emoções e ressentimentos negativos”, fazendo com que o colaborador/funcionário não seja receptivo às ideias do outro e que assuma uma atitude de desclassificar ou pensar negativamente sobre esse “outro”. Indicam aqui outra visão de dificuldade na cooperação para mudanças, criando formas de resistência e comprometendo o sucesso do projeto de mudança a ser implementado.

A elaboração, implantação e acompanhamento de um programa específico de comunicação, para notificar e esclarecer sobre mudanças em um ambiente empresarial, pertence ao campo de atuação das relações públicas, cujas especificidades serão abordadas na sequência do presente estudo. Trata-se de um importante lastro na condução das formas e dos meios para transmissão das informações, envolvendo e conscientizando todos os níveis hierárquicos. Neste estudo, ressaltamos a importância de contar com um planejamento prévio no encaminhamento da comunicação, para evitar, ou mesmo neutralizar, mal-entendidos e resistências em relação às mudanças necessárias a serem realizadas no ambiente empresarial.

A resistência pode acarretar não só atrasos, mas também obstrução na implantação de mudanças, sendo que a postura dos elementos que atuam nas organizações pode apresentar motivos de diferentes ordens.

Alvesson e Sveningsson (2007) entendem que a resistência não caracteriza necessariamente uma oposição à iniciativa, pois, muitas vezes, são expressões de sentimentos mistos que as pessoas têm acerca das novas ideias e objetivos que estão sendo apresentados. Podem aceitar transformações, mas têm resistência a mudanças realizadas de forma drástica. Nesse segmento de pessoas, pode haver aceitação dos novos arranjos propostos, mas, na prática, encontram

dificuldade em trabalhar e cumprir as diversas etapas do processo de execução do projeto de mudança. Para esses autores, também pode haver resistência por parte de pessoas que possuam opinião diferente sobre o que possa ser de melhor interesse para a organização. Assim, apresentam pontos de vista diversos quanto aos ideais e objetivos que merecem ser perseguidos e conquistados pela empresa onde trabalham.

Fernandes (2005, p. 26) apresenta uma classificação de resistência por “pessoas que têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança” e “pessoas que não têm autoridade para aceitar ou rejeitar a mudança”, com base em estudo realizado por Stanislao & Stanislao⁸. Para o primeiro grupo, indica itens, tais como: inércia (tendência para manter o status quo, mantendo o modo habitual de realizar o trabalho); incerteza e medo do desconhecido; insegurança e medo de falhar com a nova proposta; algum grau de ignorância acerca do que é pretendido alcançar com a mudança; obsolescência (receio de possuir competências obsoletas, já ultrapassadas para a mudança proposta, e, com isso, não conseguir acompanhar devidamente o processo inovador); medo de perda do poder e/ou *status*; falta de confiança no proponente, provocando desconfiança no processo como um todo. No caso do segundo grupo, aponta, entre outros, os seguintes itens de resistência: surpresa (tendência a resistir a mudanças inesperadas, repentinas); ausência de informação sobre a forma como a mudança irá afetar postos de trabalho, gerando incertezas; formação insuficiente para compreender as mudanças e aprender modos diferentes de atuação; falta de entendimento, ocasionado por informações incompletas e/ou confusas por parte dos responsáveis; receio de perda de status garantido em seu posto de trabalho; insegurança, devido ao fato de se sentirem ameaçados; influência de opiniões contrárias, transmitidas por colegas; alteração das relações sociais, à medida que a mudança pode realocar pessoas em diferentes setores; sentimento de não participação nas decisões relacionadas às mudanças.

Bell (2014, p. 1) concorda que, seguidamente, as organizações, sejam elas grandes ou pequenas, sentem a necessidade de efetuar mudanças com o objetivo de se manterem competitivas, e afirma que “não há escolha para sobrevivência” e que, naturalmente, serão enfrentadas barreiras de resistência. Esse autor lista quatro itens que respondem à pergunta que ele mesmo apresenta: “Então, por que as pessoas resistem a mudanças?”. Para responder à questão, Bell (2014) relaciona os seguintes fatores: interesse próprio, quando as pessoas têm medo dos efeitos que a mudança irá trazer para elas; incompreensão e falta de confiança, quando as pessoas temem que a administração não seja bem-intencionada (isso se refere a uma boa comunicação); opiniões diferentes, quando as partes interessadas nem sempre concordam com quem está propondo a

⁸ Stanislao, J. & Stanislao, B.C. (1983) “Dealing with resistance to change”, *Business Horizons*, July-August, 74-78.

mudança, desconfiando se é a forma certa de fazer ou de resolver os problemas; baixa tolerância para mudança, que se refere à habilidade, ou não, das pessoas para mudança, no sentido de fazerem uma transição com sucesso.

Quast (2012) apresenta pontos de concordância com os autores citados e, igualmente, indica cinco razões que levam as pessoas a resistirem a mudanças nas empresas onde trabalham: 1. Medo do desconhecido/surpresa: este tipo de resistência ocorre quando a mudança é implementada sem aviso antecipado às partes interessadas antes de a mudança acontecer, e sem uma comunicação prévia para explicar os motivos e no que consiste a mudança e informar sobre como o trabalho das pessoas será afetado. 2. Desconfiança: as mudanças podem ser melhor aceitas por uma equipe que trabalha junto a uma gerência em quem confia. Entretanto, se o gerente é novo e ainda não teve tempo para conquistar a confiança de sua equipe, a desconfiança pode manifestar-se em forma de resistência às mudanças propostas. 3. Perda de segurança/controle de emprego: essa forma de resistência se manifesta quando a empresa anuncia uma reestruturação ou informa necessidade de redução do quadro funcional. Isso provoca receio por parte dos funcionários em relação aos seus empregos e postos de trabalho, fazendo com que tenham resistência. 4. Momento errado: refere-se ao ditado de que “*timing é tudo*”, pois realizar muitas mudanças com os funcionários em curtos espaços de tempo pode trazer resistências. Para neutralizar esse tipo de resistência, é preciso pensar no momento certo para implantar a mudança e usar de tato e empatia junto aos colaboradores. 5. Predisposição do indivíduo para mudança: refere-se às diferenças de tolerância das pessoas em relação a mudanças. Algumas pessoas apreciam mudanças, pois gostam de coisas novas que lhes traga aprendizado e crescimento. Outras, ao contrário, não gostam de mudanças, pois têm preferência por rotinas definidas e predeterminadas, formando o grupo de pessoas que desconfiam das mudanças e tendem a manifestar resistência.

Bovey e Hode (2001) confirmam que os processos de mudança organizacional fazem com que os indivíduos experimentem um sentimento de reação. Eles explicam que esse processo se desencadeia em quatro fases e descrevem essas etapas nessa sequência: “negação inicial; resistência; exploração gradual; eventual compromisso” (Bovey; Hode, 2001, p. 372). Complementam dizendo que “a resistência é uma resposta natural e normal à mudança, porque a mudança geralmente envolve passar do ‘conhecido’ para o ‘desconhecido’” e concordam com Quast (2012) quando afirmam que “não só os indivíduos experimentam mudanças de maneiras diferentes, como também diferem em sua capacidade e vontade de se adaptarem às mudanças”, de acordo com a ideia da autora que aponta a diferença entre pessoas que gostam e outras que não apreciam mudanças.

Frequentemente, o indivíduo transita por mudanças em sua vida, quer sejam de ordem pessoal, social e/ou profissional e experimenta os impactos prévios do anúncio dessas transições. Quando se trata de mudança organizacional, lida com fatores que provocam reações diversas, podendo, ou não, gerar resistências, conforme visto. De fato, as mudanças, embora reconhecidamente necessárias, provocam expectativas, apresentam certo grau de imprevisibilidade e carregam consigo aspectos de incerteza e de risco. Os processos de implementação de mudança nas organizações exigem, pois, uma programação prévia e a gestão adequada de sua execução, havendo necessidade de recorrer a práticas administrativas pertinentes, onde se insere um plano de gerência estratégica de relações públicas para a comunicação, visando à sua aceitação no ambiente da empresa.

2.4 Estratégias de implementação de mudanças organizacionais

Conforme observado por Kotter (2017) e de acordo com critérios objetivos apontados por esse autor, o nível de mudanças significativas nas organizações cresceu consideravelmente nos últimos 20 anos, e esse fenômeno deve permanecer e ainda intensificar-se nas próximas décadas, devido a fatores globais que exercem forças expressivas sobre as empresas: “em consequência, cada vez mais organizações serão forçadas a reduzir custos, a melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, a identificar novas oportunidades de crescimento e a aumentar a produtividade” (Kotter, 2017, p. 15).

Frente a esse cenário, estudiosos do tema realizaram pesquisas para apontar e recomendar estratégias de ações administrativas no planejamento e execução das mudanças. O termo “estratégia” tem origem no “jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego* que, em grego, significa *general*” (Bueno, 2005, p. 13). Nesse campo, conforme Ferreira (2008), seu significado refere-se à capacidade e competência militar para planejar e executar manobras e operações de tropas, navios e/ou aviões, a fim de alcançar ou manter posições favoráveis para ações táticas futuras. Essa expressão foi importada para estudos administrativos e da comunicação e é amplamente utilizada para indicar a aplicação de meios disponíveis ou mesmo explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos (Ferreira, 2008). Para Bueno (2005, p. 13), a estratégia é entendida como uma “forma (arte) de definir e aplicar recursos com o fim de atingir objetivos previamente estabelecidos”, consistindo no planejamento de uma ação para alcançar resultados pretendidos.

Raposo (2009, p. 24) contextualiza o conceito numa sociedade contemporânea, onde há movimentos e mudanças frequentes e explica:

“a estratégia hoje não pode ser compreendida como um planejamento linear, metódico e sequencial da tomada de decisão, perante um ambiente estável,

mas sim como um plano que se gera continuamente e exige uma resposta adaptativa e interpretativa a todo o momento face às alterações da envolvente, não se impondo, mas realizando uma correspondência e mantendo uma relação interactiva que permite um mapeamento constante da realidade.”

Para este estudo, apresentamos e discorremos sobre estratégias para promover mudanças nas organizações, a partir das visões sobre o tema indicadas por quatro autores: Kotter (2017), Galpin (2000), Fernandes (2005) e Bell (2014).

Reconhecida a necessidade de realizar mudanças na organização, Kotter (2017) chama atenção para o fato de que mudanças sempre vão gerar algum tipo ansiedade e expectativas, para se ajustar a uma nova realidade. Entretanto, baseado em pesquisas realizadas, o autor explica que, em muitos casos, essa “angústia” pode ser minimizada, caso não se incorra em erros praticados no processo, os quais podem ser evitados. O autor identificou oito tipos de erros comuns cometidos por organizações quando tentam implantar projetos de mudança e, para cada um deles, Kotter (2017) indica estratégias que vão estabelecer oito passos para um processo bem-sucedido, conforme relato a seguir.

Para o autor (2017), o primeiro equívoco é “permitir demasiada complacência”, isto é, ser complacente (condescendente) com os demais membros da empresa, não estabelecendo um senso de urgência entre os gestores e funcionários. Essa atitude, por parte do gestor, constitui um grande equívoco, pois todo o corpo funcional deve ser informado sobre “perigos e possibilidades” para se engajarem na proposta de mudança. Para impedir esse erro, Kotter (2017) sugere criar uma noção de urgência entre os participantes, ajudando a perceber a necessidade de mudança e a importância de ações imediatas.

Na sequência, Kotter (2017) aponta como erro o fato de a Direção “não conseguir criar uma coligação de liderança suficientemente poderosa”, ocorrendo falhas na orientação do processo. Para contrapor esse erro, o autor sugere definir a equipe que irá liderar o processo, a qual deve ser escolhida com critérios de credibilidade, capacidade de comunicação, autoridade e competência.

Outro erro apontado por Kotter (2017) é que não se deve “subestimar o poder da visão”, explicando que, entre todos os itens, “nenhum é mais importante do que uma visão adequada”. Esse autor (2017, p. 21) transcreve uma regra considerada útil nessa questão: “sempre que não conseguirmos descrever a visão que orienta uma iniciativa de mudança em cinco minutos ou menos (provocando reações que revelam compreensão e interesse), estamos em apuros”. Para contornar esse problema, o autor indica a importância de desenvolver e transmitir a visão certa

e a estratégia da mudança, esclarecendo de que maneira o futuro será promissor e diferente do passado, e como será possível realizar isso.

O quarto erro descrito por Kotter (2017) refere-se a “desvalorizar a transmissão da visão”, o que pode ser corrigido através de um programa prévio de comunicação que possa atingir o máximo possível de pessoas na organização, que passem a compreender a nova visão, aceitar e colaborar com o plano de estratégias. Esse aspecto, inserido nos oito passos trazidos por Kotter (2017) para liderar uma mudança bem-sucedida, abrange basicamente a área de comunicação (comunicar a visão da mudança), a ser abordada no capítulo referente às relações públicas e à comunicação em empresas que passam por situação de mudança.

Outro equívoco descrito por Kotter (2017) diz respeito a “permitir que os obstáculos bloqueiem a nova visão”, isto é, muitas pessoas precisam ser envolvidas em processos de grandes mudanças, entretanto, muitas vezes, segundo o autor, as novas iniciativas podem falhar e, mesmo aqueles empregados que acataram a nova visão, sentem-se impotentes perante os obstáculos que eventualmente aparecem à sua frente. Para enfrentar essas situações, Kotter (2017) aconselha delegar poderes a outros para agirem, removendo tantas “barreiras” quanto for possível, para concretizar a realidade da nova visão.

As grandes transformações exigem um intervalo de tempo maior, e, ao descrever o sexto erro, Kotter (2017) afirma que é aquele de “não conseguir criar vitórias de curto prazo”, pois a cada etapa de avanço do processo de mudança, deve haver objetivos de curto prazo, com resultados a serem comemorados. “Sem vitórias de curto prazo, muitos empregados desistem ou tornam-se resistentes à mudança” (Kotter, 2017, p. 23), portanto, como proposta para neutralizar esse erro, o autor indica que é preciso proporcionar essas vitórias de curto prazo, criando, em intervalos menores de tempo, objetivos que podem ser atingidos, comemorados e sejam visíveis e evidenciados por todos os participantes.

O sétimo item na tabela de erros comuns na implementação de mudanças, Kotter (2017) coloca a ideia de “declarar vitória cedo demais”, pois existe uma tendência a declarar vitória na primeira oportunidade em que é possível perceber uma grande melhoria. Para o autor, celebrar vitória é algo bom e positivo, entretanto essa vitória não pode ser entendida como se o trabalho estivesse completo e concluído, o que significa um grande equívoco. Esse sentimento de término do processo é prejudicial, pois tem conotação de encerramento de um ciclo de trabalhos e transformações que, muitas vezes, perdura por mais tempo e, se for considerado finalizado, se dilui no descomprometimento dos integrantes. Para que isso não aconteça, e conforme modelo de estratégias de implantação de mudanças de Kotter (2017), é preciso evitar que as vitórias imediatas, de curto prazo, sejam comemoradas como finais. Para tanto, recomenda que,

após os primeiros sucessos das mudanças, o gestor precisa insistir de forma intensa sobre a visão da mudança, para poder tornar o projeto realidade.

Finalmente, para Kotter (2017), o oitavo erro cometido em situações de mudança, é “não ancorar as mudanças firmemente na cultura empresarial”, pois a extensão de uma mudança permanente/contínua abrange a maneira como as coisas são habitualmente feitas na empresa, trazendo novos comportamentos. Para isso, Kotter (2017) propõe a criação de uma nova cultura organizacional, mantendo-se determinado em defender e promover novas formas de comportamento e entendimento, firmando-as junto a todos os setores da empresa, até que, gradativamente, substituam tradições antigas. O conceito de cultura organizacional será desenvolvido no capítulo referente à comunicação, a ser apresentado na sequência desta pesquisa.

Galpin (2000) também alerta sobre a importância da devida gerência dos processos de mudança, indicando que é necessário considerar dois níveis de mudança: o nível estratégico e o nível local, definindo essas instâncias como dois níveis de mudança que decorrem do empenho de realização de mudanças no interior de uma organização. Para esse autor (2000, p. 21), “a *mudança estratégica* refere-se ao esforço inicial, que envolve executivos, gestores seniores, um pequeno conjunto de empregados e, muitas vezes, consultores, que fornecem uma perspectiva exterior. A mudança estratégica alarga-se e alastra-se por toda a organização”. Esse tipo de mudança tem dois objetivos: a geração ou formulação da recomendação para mudança (objetivo técnico) e a definição ou estabelecimento do momento para a mudança (objetivo analítico). Já no caso da mudança local, o autor explica que esta mudança, também referida pelo autor como *mudança ao nível operacional* “é o esforço que conduz a mudança ao ‘coração’ da organização”. Para Galpin (2000), essa mudança enfatiza a implementação da mudança ao nível local e complementa sua ideia, ao afirmar que “o principal objetivo da fase da mudança ao nível local é o de implementar e sustentar as alterações desejadas”.

Para atender ao modelo proposto dentro dos dois tipos de mudanças apresentadas, Galpin (2000) identifica nove etapas para cumprimento desse modelo de processo para gestão de mudança nas organizações.

A primeira etapa consiste em “estabelecer a necessidade de mudança”, que se resume em defini-la, ajudando as pessoas a compreenderem os motivos pelos quais ela é necessária para a organização. Nesta fase, é preciso esclarecer e justificar essa proposição, expondo as consequências caso não sejam implantadas as transformações propostas. Naturalmente, neste momento, deverão ser reunidos dados e elementos que comprovem e deem sustentação ao que está sendo defendido. Nessa etapa, Galpin (2000) aproxima-se do primeiro passo Kotter (2017),

que entende que todos os atores da empresa devem ver a necessidade de mudança e que é importante estarem conscientes de que uma mudança exige ações imediatas.

Na segunda etapa, “desenvolver e disseminar a visão de mudança” significa demonstrar, com base em informações reunidas e articuladas com a proposta, como a organização ficará após a implantação da mudança. Esta fase é importante por mostrar os objetivos e informar o valor da mudança para toda a organização, conforme Kotter (2017) indica no seu quarto item, ao tratar da comunicação em momentos de programação e implementação de mudanças. Conforme já registramos anteriormente, este tópico será desenvolvido no Capítulo III desta pesquisa, pois aborda aspectos da comunicação, gerenciada pelas relações públicas.

A etapa três refere-se a “diagnosticar/analisar a situação atual”, ou seja, efetuar um levantamento de vários itens organizacionais que deverão ser observados para comparar com a visão de mudança desejada. Para Galpin (2000, p. 30), “o fundamental durante a etapa de análise do processo de mudança, é a construção de uma imagem clara e completa do processo ou área organizacional que se encontra sob análise”.

A quarta etapa indicada por Galpin (2000) para a elaboração das recomendações, as quais são geradas por novas ideias para melhorar o projeto, é “eliminar itens desnecessários ou mesmo combinar e desenvolver novas possibilidades de processos”. Galpin (2000) entende que, nesta etapa, a geração de ideias deve funcionar como “um mercado aberto à criatividade”.

A etapa seguinte, de número cinco, remete ao “detalhamento das recomendações”. Neste detalhamento, devem ser discriminados vários itens, tais como: custos, disponibilidade de tecnologia e programas de informática, equipamentos em geral, recursos materiais, financeiros e humanos, entre outros. Esse detalhamento vai dar suporte para uma avaliação sobre a consistência e mérito das ideias, pois oferece um panorama sobre tempo para implementação das mudanças, tecnologia e recursos disponíveis e custos.

A sexta etapa propõe “realizar teste-piloto”, isto é, implantar parcialmente o projeto a título de testagem para medir sua repercussão. O autor chama atenção de que nem todas as mudanças são passíveis de testagem, mas podem expor os prós e os contras relativos ao processo de mudança que devem ser considerados. Galpin (2000, p. 32) explica:

“Os testes-piloto permitem afinar as melhorias antes de as aplicar a nível organizacional. Também oferecem a oportunidade para iniciar o processo de mudança de forma tangível na organização, antes da iniciativa. Permitem comparações entre recomendações alternativas para a melhoria. Do mesmo modo, proporcionam uma oportunidade para alcançar ‘ganhos rápidos’, que ajudam a reunir forças para o processo de mudança.”

A execução da sétima etapa desse modelo indica a “preparação das recomendações finais”, para colocá-las efetivamente em prática. Esta etapa decorre do *feedback* obtido a partir da sexta etapa, por meio dos testes-piloto. Galpin (2000) interpreta que esta fase é condizente com o desenvolvimento de um produto “pronto para o mercado” da organização.

Na sequência, chegamos à etapa de número oito, relativa à “implementação das mudanças”. Para Galpin (2000, p. 32)

“Quando as melhorias forem realizadas com base na informação adquirida durante os testes piloto, a etapa número oito do processo é a da colocação em prática. A mudança de nível local torna-se fulcral nesta etapa, em que as alterações são levadas à prática e implementadas em áreas mais alargadas da organização. Ao longo desta etapa, deverá ser elaborado o plano temporal da implementação, disponibilizados os materiais e equipamentos, atribuídas as instalações para as ações de formação e reuniões, etc.”

O autor (2000) chama atenção para o fato de que, neste estágio do processo, é igualmente importante um acompanhamento para que as mudanças se mantenham dentro dos parâmetros propostos e para que se obtenham os resultados e atinjam os objetivos estabelecidos inicialmente.

Como a nona e última etapa do modelo aqui apresentado por Galpin (2000) está a “medição, o reforço e os ajustes das mudanças”. Esta etapa transcorre quando “a mudança de nível local estiver solidificada, em termos de medição, reforço e afinamento”, aspectos considerados críticos para o alcance dos resultados pretendidos. Nesta fase final, Galpin (2000, p. 33) explica:

“Deverão ser efectuadas medições dos resultados desejados. Deverá ser dada a devida atenção às pessoas que adoptaram a mudança, sob a forma de revisão dos sistemas de compensação, reconhecimento por parte da gestão sênior ou processos de feedback formal e informal. Concluída a implementação, deverão efectuar-se os ajustamentos necessários, com base no feedback obtido.”

Segundo o autor (2000), esses ajustamentos são “absolutamente essenciais” para aumentar a eficácia das mudanças implementadas na organização e, devidamente alinhados, podem garantir que os resultados desejados sejam atingidos. Cabe ainda ressaltar que Galpin (2000) entende que as etapas de número um a cinco consistem basicamente em mudanças de nível estratégico e que a seguintes podem ser classificadas como operacionais, tendo em vista o âmbito a que se referem dentro da organização.

Fernandes (2005), por sua vez, resume o planejamento da mudança organizacional em três grandes fases: diagnóstico da situação da organização; ação ou intervenção para resolver os

problemas detectados; avaliação dos efeitos da intervenção, sintetizando o processo a seguir descrito.

A primeira consiste na identificação dos tipos de problemas, apontando aqueles que interferem na eficácia⁹ da organização e quais as possíveis causas dos mesmos. Esta fase utiliza técnicas de levantamento de dados e informações sobre a organização. Para Fernandes (2005, p. 31), a fase de ação ou intervenção consiste “num conjunto de atividades estruturadas e implementadas ao nível dos indivíduos, dos grupos ou de toda a organização, e direcionadas para a mudança organizacional”. São, portanto, atividades que podem ser realizadas em complementação às atividades normais da organização, agregando ou até mesmo eliminando funções. Para a autora (2005, p. 31), a implementação dos planos de ação para a mudança requer “a combinação desses dois tipos de atividades estruturadas, as quais visam: resolver os problemas concretos com que a organização se defronta; e permitir aos colaboradores uma aprendizagem prática e teórica dos processos de resolução dos problemas organizacionais”, envolvendo os atores no processo em andamento. A fase da avaliação da intervenção (ações implementadas) oferece um fechamento através da análise comparativa entre a situação que foi inicialmente diagnosticada e os objetivos propostos (visados). Por sua vez, a avaliação vai contribuir para a realização de um “novo diagnóstico da realidade organizacional”, criada a partir das ações implementadas. É um comparativo dos resultados obtidos com os resultados pretendidos, possibilitando uma releitura da situação para eventuais ajustes a serem feitos.

Bell (2014) também propõe estratégias para superar a resistência interna na implementação de mudanças. Ele diz que, caso as novas iniciativas tenham tendência a desaparecer antes mesmo de começarem a ser implantadas, e os melhores planos propostos não evoluem, estes são sinais de que a equipe está resistindo à mudança. O autor (2014, p. 1) destaca que “pesquisas têm mostrado que cerca de 70% de mudanças em uma organização falham devido à resistência vinda da força de trabalho”. Com base nesses dados, ele questiona sobre o que pode ser feito para que haja um acordo no sentido de neutralizar a resistência à mudança. Propõe, então, as estratégias a seguir apontadas. Vincular a ideia da mudança a outras questões que já são de interesse e estão presentes no pensamento e na rotina dos colaboradores. Mostrar que há um cuidado e um entendimento acerca das preocupações gerais da organização, utilizando-se de um meio de comunicação com os colaboradores para informar sobre as novas iniciativas e respectivo progresso. Identificar membros da equipe que apoiem a mudança. Criar e manter canais abertos

⁹ “*Eficiência* significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. *Eficácia* liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando, para tanto, conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo” (Kunsch, 2003, p. 305).

de comunicação para proporcionar diálogo da gerência com os colaboradores e vice-versa. Oferecer recursos, através de treinamentos, equipamentos e outras formas de ajuda, pois, quando as mudanças ocorrem, uma das maiores barreiras é que os colaboradores tendem a se sentir despreparados para lidar com as mudanças. Ter noção do momento certo para iniciar as mudanças, pois a tentativa de implementá-las de uma só vez, ou muito rapidamente, faz com que os colaboradores se tornem mais resistentes. Com esse conjunto de estratégias propostas, Bell (2014) sugere ainda uma visão futurística que, embora ele reconheça que qualquer mudança pode ser difícil, os colaboradores devem entender que se trata de uma garantia para o sucesso geral da organização.

A maioria das proposições apresentadas por esses quatro autores estão relacionadas entre si, sendo possível mapear esses itens. Para tanto, elaboramos quadro-síntese, que permite visualizar esses pontos em comum.

Quadro 1: Estratégias para realização de mudanças organizacionais, apresentadas pelos autores estudados

Autor e Estratégias			
Bell (2014)	Fernandes (2005)	Galpin (2000)	Kotter (2016)
Vincular a ideia da mudança a questões de interesse dos colaboradores.	Diagnosticar a situação da organização, a partir de amplo levantamento de dados e informações.	Estabelecer a necessidade de mudança, reunir dados e elementos que justifiquem as ações e ajudar a compreensão dos motivos.	Criar uma noção de urgência, ajudando a perceberem a necessidade da mudança e importância em agir imediatamente.
Estabelecer um meio de comunicação com colaboradores, para explicar novas iniciativas e progressos.	Planejar e promover ações e intervenções para solucionar os problemas apontados no diagnóstico.	Desenvolver e disseminar a visão de mudança.	Definir a equipe líder, que auxilie no processo de mudança, com competência de liderança, credibilidade, capacidade de comunicação, autoridade, competências analíticas e noção de urgência.
Identificar membros da equipe como	Permitir aos colaboradores um aprendizado prático	Diagnosticar/analisar a situação atual.	Desenvolver a visão e estratégia da mudança, esclarecendo de que

apoiadores da mudança.	e teórico dos processos de resolução implantados, fazendo com que sejam participantes do processo.		forma o futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer desse futuro uma realidade.
Promover o diálogo entre a gerência com colaboradores através da criação de canais abertos de comunicação.	Realizar uma avaliação das ações implementadas, com uma análise comparativa da situação inicial e final.	Gerar novas ideias, eliminar os itens desnecessários, combinar e desenvolver novas possibilidades de processos: “um mercado aberto à criatividade”.	Comunicar para compreender e persuadir, em que o máximo possível de pessoas compreendam e aceitem a visão e a estratégia de mudança.
Oferecer recursos de equipamentos e de treinamentos aos colaboradores.	Após o fechamento da avaliação, utilizar essa ferramenta para um novo diagnóstico da realidade organizacional, para novas possíveis propostas de mudanças.	Detalhar recomendações, tais como custos, recursos materiais e humanos, entre outros.	Delegar a outros o poder para agir, removendo tantas barreiras quanto for possível, para concretizar a realidade da nova visão.
Perceber o momento certo para iniciar e implantar as mudanças		Realizar um teste-piloto, implantando parcialmente o projeto a título de testagem para medir a repercussão.	Proporcionar vitórias de curto prazo, criando etapas de sucessos percebidas e comemoradas em intervalos menores de tempo.
		Preparar recomendações finais para colocá-las em prática, com base no <i>feedback</i> obtido no teste-piloto.	Não abrandar a dimensão da mudança, para não declarar vitória precipitada por sucessos de curto prazo.
		Implantar as mudanças, colocando-as em prática.	Criar uma nova cultura, embasando novas formas de comportamento e valores, certificando-se de que estas são

			bem-sucedidas até que se tornem suficientemente forte para substituir as tradições antigas.
		Realizar a medição, reforços e ajustes das mudanças.	

Fonte: quadro elaborado pela autora, com base nos textos dos autores estudados. Autores por ordem alfabética.

Com base no conteúdo aqui descrito, entendemos que toda e qualquer proposta de mudança organizacional pressupõe a participação e envolvimento de todos os atores, colaboradores, funcionários e gestores da organização. Trata-se de um processo complexo que percorre toda a organização, criando expectativas até mesmo entre pessoas ou setores que não são necessariamente atingidos de forma direta pelas mudanças. Para todas as etapas e ações desses processos, é preciso estabelecer linhas e canais de comunicação para integrar colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Para Santos (2014, p. 28),

“Comunicar o processo de mudança organizacional pode reduzir a resistência dos funcionários envolvidos em dois ‘níveis’. Em primeiro, elimina-se os efeitos da falta de informação e da comunicação ineficiente. Há a possibilidade de os funcionários conhecerem os fatos relevantes do processo e esclarecerem qualquer mal-entendido, diminuindo a resistência. Em segundo, a comunicação realizada de maneira apropriada facilita a compreensão da necessidade de mudança.”

Com foco na relevância da comunicação desenvolvida nas organizações, e sua função determinante para a consecução das mudanças, o capítulo seguinte desta dissertação aborda as relações públicas e a gestão da comunicação. Para o encaminhamento da discussão sobre o tema, o capítulo terá abertura com uma revisão conceitual das relações públicas, serão apresentados aspectos das redes, fluxos e cultura na comunicação em organizações, para, na sequência, tratar sobre comunicação estratégica e competência da gestão estratégica das relações públicas nos casos de processos de mudanças nas organizações.

CAPÍTULO III - RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O fenômeno da globalização construiu uma nova realidade mundial, gerando movimentos encadeados que se estendem indiscriminadamente por todos os pontos do planeta. Influencia e modifica hábitos, atitudes, comportamentos e atinge organizações de todos os tipos e portes, que dificilmente podem ficar imunes aos reflexos provenientes dessa nova ordem mundial. Para Ferrari (2008), nesse cenário planejado pela globalização, a comunicação vem sendo cada vez mais valorizada ‘nas e pelas organizações’, sendo reconhecida como elemento fundamental e determinante para a sobrevivência nesse ambiente de movimentação incontestável. Essa autora (2008) aponta as relações públicas, inseridas nesse processo de comunicação, como atividade competente para organizar e gerenciar os meios de relacionamento entre organização e públicos.

Nesse sentido, relacionamos as áreas da comunicação e das relações públicas interligadas pelo campo de estudos das organizações. Enquanto a comunicação é uma realidade dinâmica e intrínseca à natureza das organizações, a área das relações públicas, “ao trabalhar diretamente com organizações, públicos, imagem, reputação e comportamentos coletivos, tangencia e interpenetra a comunicação” (Kunsch, 2009, p. 51), evidenciando as interfaces das duas áreas (Kunsch, 2009). Conforme Oliveira (2009, p. 60), a comunicação na organização tem como objeto os “atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com o mundo externo”, os quais são efetivados através de processos de “fluxos informacionais”. Kunsch (2009, p. 55) assinala que as relações públicas “lidam com a gestão desses processos, utilizando todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos”. Ao posicionar as relações públicas como gestora da comunicação, a autora aproxima e articula os dois conceitos, agregados por terem atuação junto a organizações.

O processo de comunicação, sob a perspectiva tradicional, é percebido dentro de um circuito de transmissão e compartilhamento da informação, que relaciona fonte e receptor ou receptores, para entendimento de significados codificados através de mensagens e com *feedback* para retroalimentação da fonte. Entretanto, Wolton (2010, p. 17) apresenta outro olhar sobre o tema e destaca a importância da relação nesse processo, quando privilegia a “informação relacional”. Para esse autor, informação e comunicação são indissociáveis, no entanto, a comunicação envolve a convivência, o reconhecimento do outro no papel de receptor. Wolton (2010, p. 89) explica que “informar não basta para comunicar” e traz a ideia de que a comunicação “é o aprendizado da convivência em um mundo de informação”. Essa convivência é ressaltada pelo autor como respeito, tolerância e interesse pelo outro, pois comunicação pressupõe relação.

Nesse processo, destacamos a importância dos conteúdos e das formas de comunicação nas organizações, atores envolvidos e canais/meios utilizados, para que se estabeleça uma relação de diálogo/troca e compreensão. No meio organizacional, e especialmente em momentos de mudanças, aspectos particulares da comunicação merecem ser criteriosamente estudados para que se obtenha sucesso nas decisões e implantação de mudanças, com o intuito/finalidade de minimizar e/ou neutralizar possíveis interferências ou distorções na comunicação.

Com foco nas relações públicas e na comunicação, o presente capítulo desenvolve um mapeamento do conceito de relações públicas, com base em estudiosos da área e discorre sobre redes, fluxos e aspectos culturais na prática da comunicação nas organizações. No fechamento do capítulo, abordamos a comunicação estratégica no ambiente organizacional em situações de mudança e a gestão estratégica das relações públicas, destacando atribuições e competência da atividade.

3.1 Uma visão global do conceito de Relações Públicas

A atividade de relações públicas teve reconhecida sua origem nos Estados Unidos. O título de “pai das relações públicas” foi atribuído ao jornalista Ivy Lee (início do século XX), por ter sido ele contratado para prestar assessoria a empresários norte-americanos, com a finalidade de auxiliá-los “a corrigir sua atitude para com a opinião pública e para divulgação de informações favoráveis às empresas, por meio da imprensa informativa” (Wey, 1986, p. 31), preocupando-se com a formação e preservação da imagem pública dos assessorados.

Desde então, muitos teóricos da área se debruçam em descrever e definir as relações públicas, apresentando-a como um campo de estudos inserido na área da comunicação com interfaces na administração, à medida que assume papel de assessoramento e gerenciamento dos processos comunicativos organizacionais, com vistas ao entendimento das relações entre a organização e seus públicos.

O tratamento conceitual dado às relações públicas difere em alguns enfoques entre os estudiosos, entretanto, concordam que, conforme apontado por Simões (1995) e Vercic (2013), entre outros autores, trata-se de um termo polissêmico, pois possui vários significados. Simões (1995, p. 45) explica que “verifica-se essa asserção, observando-se o discurso de todos aqueles que tratam do assunto, pois com essas duas palavras visam identificar vários objetos”. De fato, podemos citar alguns dos vários significados ou abrangências do termo relações públicas, tais como: função; processo; atividade; área; disciplina; profissional; cargo; profissão, entre outras possibilidades de interpretação, tal como Vercic (2013, p. 87) descreve que “dentro os muitos

significados, o que prevalece academicamente é referente à gerência¹⁰ da comunicação e/ou das relações entre as organizações e seus públicos”. Por conta dessa polissemia, teóricos desse campo de estudos entendem e concordam sobre a dificuldade de definir e descrever as relações públicas em poucas palavras e concentrar todos os sentidos teóricos e práticos do conceito em uma definição sucinta e ao mesmo tempo abrangente (Fawkes, 2002; Tench e Yeomans, 2000; França, 2009; Rex, 2005). A diversidade de definições e interpretações deve-se, também, ao fato de que o cenário mundial globalizado trouxe novos desafios, definiu novas formas de relacionamentos e de comunicação e promoveu novas pesquisas acerca das relações entre organizações e públicos, mantendo o tema em discussão e em evolução quanto ao seu melhor significado, para atender a todos os aspectos do conceito.

Conforme Grunig (2009), nos últimos anos, os estudos sobre as relações públicas vêm evoluindo consideravelmente, com significativos avanços no desenvolvimento de uma teoria abrangente das relações públicas. Esse autor aponta, entre outros fatores, que, atualmente, os públicos de uma organização pertencem a diferentes grupos raciais e/ou étnicos, e que as organizações, especialmente as multinacionais, possuem e convivem com indivíduos e/ou grupos de indivíduos de todas as partes do mundo. Eles podem fazer parte de seus quadros de funcionários ou compor a categoria dos públicos externos com quem as empresas se relacionam. Complementa, indicando que os profissionais da área de relações públicas necessitam desenvolver “princípios multiculturais”, para estar aptos a se comunicar com grupos diversos, o que ocorre tanto em caráter local quanto global.

Ferrari (2008) assinala que pesquisadores norte-americanos desempenharam um papel indiscutível e predominante no desenvolvimento de estudos e teorias acerca das relações públicas, que, anteriormente se ligavam basicamente a técnicas. Com a evolução das pesquisas, passaram a ser exercidas também como função estratégica nas organizações, necessitando, além das técnicas, de uma base de conhecimentos apoiados em pesquisas e teorias, que dão suporte e sustentação teórica a esse campo de estudos.

As relações públicas trazem em si diversas interpretações, pois trata-se de uma atividade que tem atuação ampla na organização, uma vez que desempenha ações referentes ao relacionamento da empresa com seus públicos, assessorando e gerenciando a comunicação nesse espaço. A bibliografia sobre o tema nos oferece inúmeras definições e, para fins do presente estudo, foram selecionadas aquelas que consideramos significativas para o melhor entendimento teórico e prático desse campo de pesquisa. Observamos uma evolução do

¹⁰ Aqui, “gerência” pode ser vista como “gestão”.

conceito e, na sequência, citamos estudiosos que nos apresentam suas visões, com sustentação teórica para as pesquisas na área das relações públicas.

O conceito em discussão é bastante complexo, na medida em que é composto de uma multiplicidade de visões, mas com muitos elementos comuns e relacionados entre si. A literatura da área indica que, na década de 70, Harlow (1976, p. 36, *apud* Tench e Yeomans, 2009, p. 4) identificou e analisou 472 definições sobre o conceito de relações públicas e, a partir desse levantamento, o autor elaborou e apresentou sua própria definição, que nos oferece uma visão amparada em um estudo bastante aprofundado do teórico:

“As relações públicas são uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou assuntos; auxilia a administração a manter-se informada sobre a opinião pública e a responder perante a opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da administração para servir o interesse público; ajuda a administração a manter-se a par e a utilizar efetivamente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências; e usa técnicas de pesquisa e ética de comunicação como suas principais ferramentas.”

Para Tench e Yeomans (2009, p. 4), essa definição contém “metas gerais, processos e tarefas de relações públicas, e posiciona a profissão firmemente dentro da organização, como uma função de gerenciamento”, em que o autor buscou dar uma visão ampliada com detalhamento de aspectos funcionais das relações públicas a partir de uma compilação das várias definições por ele estudadas.

White e Mazur (1996, *apud* Tench e Yeomans, 2009, p. 4) pontuam as relações públicas com base em objetivos, ao indicar que servem para “influenciar o comportamento de grupos de pessoas em relação uns aos outros” e seguem explicando que a “influência deve ser exercida através do diálogo — não monólogo — com todas as diferentes audiências corporativas”. Assim, atuam como um “recurso estratégico e ajudam a implementar a estratégia corporativa”, ressaltando a relevância do diálogo e entendimento entre as partes. Esses autores reafirmam aspectos relativos ao diálogo com públicos e a função estratégica das relações públicas.

Simões (1995, 2001) apresenta o enfoque de função política das relações públicas. Ao falar nessa visão, esclarecemos que, neste caso, a expressão ‘política’ diz respeito à habilidade no trato das relações humanas, para obtenção de resultados desejados. Com base nessa perspectiva, relações públicas “é a gestão da função organizacional política” (Simões, 2001, p. 51). O autor explica que as relações públicas têm como objetivo “a cooperação mútua entre as partes do sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional” (Simões, 2001,

p. 52), e assinala que, no sistema social organização-públicos, é focada a cooperação entre seus componentes, envolvendo grupos de pessoas e indivíduos.

Na proposição de Heath (2001, p. 3), “uma nova visão das relações públicas pressupõe que os mercados são atraídos e mantidos por organizações que podem criar relacionamentos mutuamente benéficos”. O autor acrescenta que as relações públicas consistem em “uma atividade profissional de relacionamento que agrega valor às organizações, porque aumenta a receptividade dos mercados, grandes públicos e públicos específicos, no sentido de apoiá-las, ao invés de se oporem aos esforços despendidos” (Heath, 2001, p. 8).

Com essa mesma perspectiva, a definição da *Public Relations Society of America* (PRSA)¹¹ propõe entender as relações públicas como “um processo de comunicação estratégica que cria relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e seus públicos”, conferindo uma noção de processo e continuidade da atividade (Rex, 2015, p. 12).

Van Ruler e Vercic (2003) discorrem sobre as perspectivas europeias das relações públicas, privilegiando o espaço social da atividade, com base em pesquisas e debates realizados nos últimos anos. Os autores assinalam que em alguns países do continente europeu, o termo relações públicas é substituído por “gestão da comunicação”, “comunicação corporativa” ou “comunicação integrada”. Os autores (2003) explicam que não pode ser feita uma diferenciação entre “relacionamento” e “comunicação”, uma vez que um termo pressupõe o outro, isto é, uma ideia está dentro da outra. Defendem, pois, a concepção de que as relações públicas “não são simplesmente o relacionamento com o público, mas a criação de uma base para o debate público, criando, conseqüentemente, a esfera pública propriamente dita” (Van Ruler e Vercic, 2003, p. 160) e explicam que, para muitos pesquisadores europeus, as relações públicas produzem a “realidade social” e, em consequência, criam um “certo tipo de sociedade”, ampliando a noção das relações públicas para uma perspectiva social. Embora os autores tratem essa perspectiva como diferente das perspectivas de organizações, negócios ou administração, dentre outros enfoques, entendemos que não são excludentes, mas complementares, uma vez que podemos observar que as organizações, vistas como sistemas, podem interagir com o meio ambiente e atender demandas que estão na ordem social e na esfera pública.

Enfoques da perspectiva europeia de relações públicas, apresentada por Van Ruler e Vercic (2003), são apontados também por Kunsch (2003, p. 90), ao afirmar que “outro desafio constante a ser considerado como meta das relações públicas” é “contribuir para o cumprimento

¹¹ A Public Relations Society of America (PRSA) é uma associação sem fins lucrativos, sediada em New York (EUA), e é participante da Global Alliance for Public Relations and Communication Management. [Internet] Disponível em: <https://www.prsa.org/about/about-prsa/> [Consult. 05 de março de 2018].

dos objetivos globais e da responsabilidade social das organizações, mediante o desempenho de funções e atividades específicas”. A autora (2003, p. 90) reforça essa ideia, explicando que, “como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade”.

Kunsch (2003) pontua o binômio ‘organização-públicos’ e enfatiza o papel das relações públicas em administrar, de forma estratégica, a comunicação praticada pelas organizações com seus diferentes públicos, agindo e dedicando esforço conjunto com cooperação entre as partes. Nessa visão, a autora propõe a atuação das relações públicas na comunicação integrada, que compreende a comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica. Nesse sentido, a autora destaca “duas áreas fundamentais” nessa proposição de comunicação integrada, a de relações públicas e a de marketing. Pela sua natureza e essência teórica, as relações públicas abrangem a comunicação institucional, a interna e a administrativa, enquanto o marketing trata da comunicação mercadológica, mas também contando com ações pertinentes das relações públicas (Kunsch, 2008).

A comunicação integrada nas organizações presume uma interlocução entre a comunicação institucional (relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, identidade corporativa, imagem corporativa, publicidade institucional, marketing social, marketing cultural); a comunicação interna e a comunicação administrativa (processo comunicativo, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras e mídias internas); e a comunicação mercadológica (publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising*, venda pessoal). A comunicação institucional é a “responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Kunsch, 2003, p. 164). A comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, referente às funções administrativas, a qual viabiliza todo o sistema organizacional, através de fluxos de comunicação estabelecidos. A comunicação administrativa forma uma base para gerenciamento e execução das atividades da organização, tem caráter formal e visa a alimentar e retroalimentar o sistema organizacional. É o trânsito comunicacional oficial, com matéria informativa tanto para colaboradores com cargos de coordenação quanto para aqueles que são coordenados. Quanto à comunicação interna, esta se refere ao envolvimento dos colaboradores com a organização, utilizando, para isso, programas e instrumentos de comunicação que possibilitem e facilitem o diálogo entre o indivíduo e a organização. Busca, assim, viabilizar toda a interação

possível e compatibilizar interesses dos colaboradores e da empresa. Quanto à comunicação mercadológica, esta é “responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (Kunsch, 2003, p. 162).

Com base na descrição das relações públicas como função de gestão estratégica na administração, Grunig (2003, 2009) discorre sobre as diversas definições de relações públicas apresentadas por outros estudiosos e observa a presença de dois elementos constantes: a comunicação e a gestão. Assinala que relações públicas atualmente são vistas como importante função administrativa (Grunig, 2003). Assim também Ferrari (2008, p. 84) assinala que “uma das funções mais importantes das relações públicas é a de ordenar e administrar a inter-relação organização/públicos e públicos/organização”, com vistas a classificar esses segmentos de públicos e a criar e elaborar “diretrizes e mensagens adequadas para cada um deles, de acordo com seus interesses e expectativas”.

Grunig (2009) apresenta sua definição para relações públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos” (Grunig e Hunt, 1984, *apud* Grunig, 2009, p. 28), sintetizando todas as funções e considerações até então vistas. O autor explica que o paradigma do gerenciamento estratégico dá ênfase a várias ‘modalidades’ de comunicação de ‘mão dupla’, com o objetivo de facilitar o diálogo que se estabelece entre a administração e os públicos a ela vinculados. Assim, de acordo com o autor, as relações públicas exercem “um papel gerencial estratégico, além da função técnica de comunicação”.

Nesse cenário, entendemos que é importante salientar o pensamento de Grunig (2009) sobre a necessidade que as organizações têm de se comunicarem, pois, assim como as pessoas, não são organismos isolados no mundo. Assim também os indivíduos sentem necessidade de se relacionar e de se comunicar com outras pessoas ou grupos de pessoas a quem influenciam ou são influenciados por atitudes, ideias, comportamentos. Com esse olhar, Grunig (2009, p. 27) explica que “as organizações mantêm relacionamento com a sua ‘família’ de colaboradores, com as comunidades, com os governos, consumidores, investidores, financistas, patrocinadores, grupos de pressão e com muitos outros públicos”. Para o autor, as organizações têm sucesso quando alcançam seus objetivos e cumprem sua missão, mas raramente as empresas podem determinar sozinhas seus próprios objetivos e missão, pois os públicos em geral também têm seus interesses em relação às organizações e são investidos de poder para influenciar nesses objetivos e missões. Com essa visão de sistema, Grunig (2009) nos traz o entendimento de que a organização, inserida em um meio ambiente dinâmico, formado por diferentes grupos de públicos, não está isolada, e não sobrevive de forma isolada. Esses grupos,

tais como funcionários (com reivindicações relativas ao seu emprego); ambientalistas (com exigências de preservação da natureza); agências governamentais (com exigência de produtos seguros e cumprimento de leis, normas e regulamentos); comunidades (organizadas para solicitações diversas e patrocínio de projetos comunitários), investidores, clientes e mídia são apenas alguns exemplos apontados pelo autor para indicar que o meio externo tem poder de pressão junto às empresas para obter benefícios que vão repercutir favoravelmente também junto ao ambiente social onde a organização está inserida. Para o autor (2009, p. 34), “a essência das relações públicas é tornar a organização e o seu quadro gerencial mais responsável perante aqueles públicos que influenciam e, neste sentido, a atividade de relações públicas é o exercício da responsabilidade pública”. Com base nesse panorama, Grunig (2009, p. 63) explica a teoria da excelência, que, de acordo com o autor,

“é uma teoria ampla e geral que se inicia com uma premissa geral sobre o valor das relações públicas para as organizações e para a sociedade, e é utilizada para integrar inúmeras teorias intermediárias ou de médio alcance sobre a organização da função de relações públicas, para a condução de seus programas e para a compreensão de seu contexto.”

Essa teoria ressalta a comunicação excelente, definida por Richard Lindeborg (1994, *apud* Kunsch, 2016, p. 1) como “a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos”, alinhando propósitos organizacionais com os dos principais públicos, também considerados estratégicos.

Nessa visão, em que Grunig propõe a função das relações públicas para além da área de negócios, aproxima-se das perspectivas europeias apresentadas por Van Ruler e Vercic (2003), de interlocução com o espaço público, em que a organização vai interagir com os públicos de interesse em seu ambiente. Kunsch (2016), que também privilegia, entre outros aspectos das relações públicas, a de promover a responsabilidade social das empresas, afirma que “é preciso sair da fragmentação para uma visão integrada da comunicação” (Kunsch, 2016, p. 1).

O quadro a seguir apresenta uma visão do conceito, segundo os autores citados neste capítulo.

Quadro 2: Definições de Relações Públicas segundo autores

Autor	Definições
Ferrari (2008)	Função estratégica nas organizações com base de conhecimentos apoiados em pesquisas e teorias.

Grünig (2003)	É a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos, exercendo papel gerencial estratégico, além da função técnica de comunicação.
Harlow (1976)	Função de gestão que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos.
Heath (2001)	Atividade profissional de relacionamento que agrega valor às organizações, porque aumenta a receptividade dos mercados, grandes públicos e públicos específicos.
Kunsch (2003)	É o gerenciamento, de forma estratégica, da comunicação praticada pelas organizações com os públicos, com cooperação entre as partes.
Public Relations Society of America (PRSA)	Processo de comunicação estratégico que cria relacionamentos mutuamente benéficos entre organizações e seus públicos.
Simões (2001)	É a gestão da função organizacional política.
Van Ruler e Versic (2003)	Processo estratégico de observar uma organização a partir de uma perspectiva externa e social (esfera pública).
Versic (2013)	Gerência da comunicação e/ou das relações entre as organizações e seus públicos.
White e Mazur (1996)	Com base em objetivos, influenciam o comportamento de grupos de pessoas em relação uns aos outros, através do diálogo com audiências corporativas. Recurso estratégico que ajuda a implementar a estratégia corporativa.

Fonte: quadro elaborado pela autora, com base nos textos dos autores estudados. Autores em ordem alfabética.

A partir das definições aqui apresentadas e descritas, observamos que o campo de atuação das relações públicas é bastante amplo, estendendo-se para além das fronteiras locais ou regionais, através da gerência da comunicação nas organizações. Simões (1995) entende que é possível pontuar a ideia teórica das relações públicas e a sua prática, quando queremos conhecer a amplitude de seu campo de atuação. Esse autor traz uma discussão entre “o ser e o fazer da atividade”, e explica que teoria e prática se complementam: “a definição conceitual busca explicar o que é a atividade de relações públicas, enquanto a definição operacional tenciona fazer o mesmo através das operações de como se a pratica” (Simões, 1995, p. 96). Lesly (1995) também interpreta as relações públicas e a amplitude de seu campo de atuação, e percebe que

há uma extensa lista de funções, ações e rotinas com vistas à elaboração de projetos, com objetivos amplos e também específicos, para serem desenvolvidos junto a organizações e públicos, privilegiando o entendimento entre as partes integrantes. De fato, as constantes mudanças no ambiente externo e as modernas técnicas e processos gerenciais são aspectos relevantes no movimento de crescimento das ações de relações públicas. Frente aos novos desafios que se apresentam, ampliando o campo de atuação das relações públicas, Kunsch (2003, p. 91) indica que “dependendo do tipo, dos objetivos, da finalidade e da política da organização, é que se vai traçar um plano adequado para cada uma”, e complementa ressaltando que isso requer “um bom cabedal de conhecimento teórico e científico do executivo ou profissional responsável pela condução das atividades”. Essa proposição encaminha para a continuidade permanente de novos estudos, pesquisas e explorações teóricas e práticas sobre o conceito, marcado pela necessidade de evolução constante, como todo campo de estudos acadêmicos e científicos.

As definições contêm aberturas para novas discussões sobre o conceito, e, com novas pesquisas, ampliam-se perspectivas de discussões sobre o tema, agregando valor às relações públicas. Complementando esse panorama conceitual, discorreremos, a seguir, sobre características europeias das relações públicas apontadas por Van Ruler e Vercic (2003) e, na sequência, apresentamos os quatro modelos de relações públicas, identificados por Grunig e Hunt (1984), os quais têm sido amplamente difundidos e debatidos em meios acadêmicos e profissionais, contribuindo para o conhecimento histórico do desenvolvimento da atividade.

3.2 Aspectos característicos das relações públicas europeias

Segundo Van Ruler e Vercic (2003, p. 163), é possível identificar quatro características das relações públicas europeias, e, de acordo com esses autores, existem pontos comuns entre as perspectivas americana e europeia. A primeira característica é a Gerencial que consiste no desenvolvimento de planos “para comunicar e manter relacionamentos com grupos de públicos/esfera pública, com o objetivo de conseguir a compreensão mútua e/ou confiança pública”. Essa característica, segundo os autores, está relacionada com grupos de públicos internos e externos (comerciais) e grupos de opinião pública em geral, focando estratégias e missão organizacional. Na segunda característica, destacam o aspecto Operacional que significa “preparar meios de comunicação para a organização (e seus membros), com o objetivo de ajudar a organização a formular suas comunicações”, no sentido de planejar a comunicação de modo geral. A característica Reflexiva analisa “mudanças de padrões, valores e pontos de vista da sociedade e realiza debates com os membros da organização, com o objetivo de ajustar padrões, valores e pontos de vista da organização”, vinculando essa atitude a questões de cultura do

ambiente externo e cultura organizacional. Por fim, a quarta característica é a Educacional que visa a “ajudar todos os membros da organização a se tornarem competentes comunicacionalmente, com o objetivo de responder melhor às mudanças das demandas da sociedade”, voltando-se para posturas de atitude e comportamento dos integrantes da organização, tanto público interno quanto externo (esfera pública). Ao discorrer sobre as características acima apontadas, Van Ruler e Vercic (2003) confirmam que as características gerencial e operacional estão de acordo com definições apresentadas por estudiosos americanos, e ressaltam que as características reflexiva e educacional podem ser consideradas como tipicamente europeias, com base na área do espaço social.

O estudo de Van Ruler e Vercic (2003) oferece, ainda, a confirmação de que é impossível pensar na prática das relações públicas sem a função estratégica na organização e sem a responsabilidade de gerenciar a comunicação interna, no sentido de informar e, através de entendimento, comprometer esse público com projetos da organização. Nesse sentido, conferem a James Grunig o crédito em suas pesquisas na área das relações públicas. Também ressaltamos que, nessa perspectiva de relações públicas europeias, os autores concordam que as relações públicas podem também ser dirigidas aos públicos comerciais, estabelecendo comunicação com clientes dentro de um viés de comunicação de marketing. Nesse sentido, apontamos a proposta da comunicação integrada, defendida por Kunsch (2003), conforme já abordado no capítulo anterior.

Van Ruler e Vercic (2003) concluem que as relações públicas precisam ser vistas e entendidas como processo estratégico de observar uma organização a partir de uma perspectiva externa e social (esfera pública) e destacam a abordagem referente à “administração reflexiva da comunicação”, com atenção constante às mudanças da sociedade e às normas e valores da organização, para que esses fatores sejam devidamente alinhados. Essa ideia está proposta, pelos autores (2003, p. 166) na seguinte afirmação, que leva em consideração o espaço público:

“Relações públicas são o ajuste contínuo dos processos de decisão da organização às normas e aos valores da sociedade em processo de mudança. O papel das relações públicas é discutir publicamente normas e valores relevantes à organização, com o objetivo de fazê-la refletir sobre eles em seus processos de decisão e, finalmente, comunicar ao público que o comportamento da organização é legítimo.”

Ainda conforme os autores (2003), esse enfoque agora projeta as relações públicas para além de sua função profissional administrativa/gerencial e a coloca também numa perspectiva de que é parte do sistema da “comunicação social”, à medida que é gestora e participante da interlocução da organização e públicos diversos.

O estudo desenvolvido por Van Ruler e Vercic (2003) demonstra que as pesquisas acerca das relações públicas permanecem em discussão, promovendo novos debates e perspectivas da atividade. Trata-se de um movimento acadêmico que não se esgota e permite novas propostas para o conceito, pois, conforme Kunsch (2003, 2009), a prática das relações públicas passou por grandes transformações ao longo da história. A autora explica que as relações públicas, consideradas por muito tempo como uma função meramente técnica, hoje, são entendidas, também, como “uma função estratégica indispensável para que as organizações se posicionem institucionalmente e administrem com eficácia seus relacionamentos com os públicos estratégicos” (Kunsch, 2009, p. 51). Essas modificações na trajetória prática e conceitual podem ser observadas no capítulo seguinte, com a apresentação dos quatro modelos de relações públicas categorizados por Grunig e Hunt (1984).

3.3 Os quatro modelos de Relações Públicas

Para dar sustentação ao entendimento sobre a evolução da prática das relações públicas, Grunig e Hunt (1984) identificaram quatro modelos de relações públicas. Os quatro modelos foram apresentados e desenvolvidos com base no contexto histórico norte-americano e eles expõem o crescimento da função das relações públicas nas organizações (Fawkes, 2002; Grunig, Grunig, Dozier, 2002; Ferrari, 2008).

Essa visão histórica e respectiva evolução do entendimento e prática das relações públicas é assinalada por Amaral (2011), ao explicar que, ao longo dos anos, os americanos sempre estiveram focados em propaganda, relações públicas e assessorias de imprensa. Esse autor (2011, p. 29) acrescenta, ainda, que nada é feito nos Estados Unidos sem contar com a assessoria de uma dessas áreas da comunicação, tanto em tempos de paz quanto em situações de conflito, justificando, assim, a marcante e expressiva contribuição dos norte-americanos no campo de estudos da comunicação. Para ilustrar essa trajetória de muitos anos, Amaral (2011, p. 29) cita o historiador Eric Goldman em sua afirmação de que “as relações públicas mudaram da atitude de ‘o público que se dane’ ou ‘que o público seja enganado’, preponderantemente no século XIX, para ‘que o público seja informado’, na virada para o século XX, e finalmente para que ‘o público seja compreendido’, quando, no pós-guerra, os assessores de relações públicas passaram a ajustar clientes e públicos” (Goldman, *apud* Amaral, 2011, p. 29). Essa apreciação de Amaral (2011) sobre a evolução progressiva no modo de pensar as relações públicas ilustra e vem ao encontro das categorias (modelos) indicadas por Grunig e Hunt, que igualmente correspondem a observação do crescimento da atividade ao longo de um período histórico.

Os quatro modelos categorizados por Grunig e Hunt (1984) contemplam a direção (unidirecional ou bidirecional) e a correlação de equilíbrio (assimétrica ou simétrica) na comunicação praticada. Podemos dizer que eles se propagaram como um eixo para avanços nos estudos das relações públicas, possibilitando reflexões e legitimando a atividade. Para Rex (2015), esses modelos podem ser vistos como uma “representação da realidade”, e, embora sejam descrições apresentadas de forma sintetizada, remetem a muitas análises e considerações para compreensão da função das relações públicas na linha do tempo. O formato simplificado é enfatizado por Grunig e Hunt (1984, p. 21, *apud* Rex, 2015, p. 14) como “generalizações” e, como tal, segundo os autores, podem, eventualmente, apresentar distorções na sua interpretação. No entanto, esse aspecto não interfere na abertura que os modelos oferecem para debates e reinterpretações que se sucedem e que propiciam novas leituras e novos pressupostos sobre o tema, numa contínua evolução, como acontece com todos os assuntos de discussão científica.

O primeiro modelo, de “agência de imprensa e divulgação”, refere-se a programas de relações públicas, caracterizados pelo fluxo de comunicação unidirecional, cujo único propósito é conseguir publicidade favorável para uma organização ou para um indivíduo, através dos meios de comunicação de massa (Grunig, Grunig e Dozier, 2002; Ferrari, 2008; Rex, 2015). Este modelo também se apresenta na atuação de publicitários que atuam na promoção propagandística de produtos, esportes, celebridades, entre outros, e não há preocupação com a veracidade ou confiabilidade do que está sendo informado ou anunciado (Rex, 2015; Ferrari, 2008).

O segundo modelo, de “informação pública”, tem semelhança com o anterior de assessoria de imprensa, pois também é um modelo comunicacional e unidirecional. Este modelo não se preocupa com a retroalimentação (*feedback*) da mensagem e posiciona as relações públicas apenas como agente de disseminação de informações. Neste modelo, há atenção quanto ao conteúdo e precisão das mensagens comunicadas à imprensa em geral, pois aqui a intenção é fornecer informações consideradas relevantes, sem intenção de persuadir ou mudar atitudes. Conforme Grunig (2003, p. 31), neste modelo, a organização contrata jornalistas *in house* (profissionais de relações públicas que atuam na função de jornalistas), “para disseminar informações relativamente objetivas através da mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, como *newsletters*, folhetos e mala direta”.

Esses dois modelos até aqui apresentados (assessoria de imprensa e de informação pública) têm, em comum, o fato de serem modelos de relações públicas unidirecionais, sem base em pesquisa ou reflexão estratégica, e também são apontados por Grunig (2003) como modelos assimétricos,

pois não há correlação de equilíbrio. Esses modelos procuram promover opinião pública favorável para a organização, sem, no entanto, haver alteração na organização. O primeiro tem caráter propagandístico, com intenção de modificar atitudes e comportamento; enquanto o segundo propõe-se a disseminar somente informações favoráveis, protegendo a organização em relação ao seu ambiente.

O terceiro modelo, chamado “assimétrico bidirecional”, utiliza-se da pesquisa para, com informações de base científica, planejar, elaborar e enviar mensagens que provavelmente consigam induzir o público a apoiar a organização. Neste modelo, podemos identificar a via bidirecional, pois há um movimento de ida e vinda (retorno) de informações, uma vez que são aplicadas pesquisas para conhecer e medir o posicionamento do público e, com base nessas pesquisas, a organização utiliza-se de conhecimentos teóricos para desenvolver mensagens, com o propósito de usar “persuasão científica” (Rex, 2015). Mesmo considerado um modelo bidirecional, enquadra-se na categoria de assimétrico: as informações obtidas servem para retornar mensagens com o objetivo de “convencer os públicos a reconhecer a perspectiva da organização e agir de forma a apoiá-la” (Rex, 2015, p. 15), onde a organização não se modifica porque não absorve críticas. Fawkes (2002, p. 10) explica que este modelo já introduz a “ideia de *feedback* ou comunicação bidirecional”. Entretanto, reforça ainda que é assimétrico (ou desequilibrado), porque “a mudança pretendida está nas atitudes ou comportamento do público, e não nas práticas da organização” (Fawkes, 2002, p. 10) e está apoiado na comunicação persuasiva. A autora diz, ainda, que esse tipo de comunicação persuasiva está baseado na compreensão das atitudes dos públicos, fazendo com que o planejamento e a pesquisa sejam importantes instrumentos para acionar a prática deste modelo.

O quarto modelo, “simétrico bidirecional”, também é baseado na pesquisa e “utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos” (Grunig, 2003, p. 32). Rex (2015) assinala que, neste modelo, a organização está em diálogo com seus públicos, isto é, tem como objetivo gerar entendimento mútuo, usando teorias da comunicação e não da persuasão para atender ao seu propósito. Trata-se de um modelo enquadrado na categoria ‘bidirecional e simétrica’. Para Raposo (2009, p. 30), este modelo está além da “simples divulgação ou troca de informações”, pois é considerado “o modelo ideal para a prática das relações públicas, baseado em processos de investigação de cariz científico e pressupondo relações bidirecionais simétricas baseadas na negociação e no compromisso”. Esse modelo prevê resultado benéfico para os dois lados (organização-públicos) e, para Fawkes (2002), pressupõe reciprocidade na comunicação e equilíbrio nas relações de poder.

Esse quarto modelo está na base da teoria geral da excelência, onde as relações públicas simétricas bidirecionais propõem-se a equilibrar os interesses da organização com seus respectivos públicos, apoiam-se em pesquisas e utilizam a comunicação com a finalidade de administrar conflitos e de cultivar relacionamentos de longo prazo com públicos estratégicos (Grunig, 2009). Soma-se a essas características a de que os programas simétricos são, em geral, conduzidos com princípios éticos e produzem efeitos positivos no alinhamento dos interesses das organizações e da sociedade.

Os modelos estudados neste capítulo estão sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 3: Modelos de Relações Públicas

Modelo	Propósito	Fluxo da Comunicação
Agência de Imprensa e Divulgação	Conseguir publicidade favorável.	Unidirecional
Informação Pública	Disseminar informações relativamente objetivas através da mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, como <i>newsletters</i> , folhetos e mala direta.	Unidirecional
Assimétrico Bidirecional	Convencer os públicos a reconhecer a perspectiva da organização e agir de forma a apoiá-la.	Bidirecional e Assimétrico
Simétrico Bidirecional	Gerar entendimento mútuo, usando teorias da comunicação e não da persuasão para atender ao seu propósito.	Bidirecional e Simétrico

Fonte: Quadro elaborado pela autora, com base nos modelos de Grunig e Hunt.

A leitura, releitura, debates e interpretações dos quatro modelos citados por Grunig e Hunt, em especial o quarto modelo, que se refere à comunicação bidirecional e simétrica, permite variações de práticas, ajustadas ao meio cultural onde são desenvolvidas e abre discussões que enriquecem o tema. A atividade, como função gerencial, agrega valor para a organização, à medida que contribui para o “equilíbrio entre os interesses da própria organização e os interesses das pessoas que são influenciadas por ela ou por aqueles que têm o poder de influir” (Grunig, 2009, p. 20). Essa percepção com foco estratégico, em que as relações públicas abrangem todas as funções comunicacionais da organização e se relaciona com todos os públicos, direta ou indiretamente vinculados, contempla os princípios da teoria de excelência das relações públicas e determina um marco na compreensão do conceito.

Para fins deste estudo, os processos comunicacionais nas organizações, coordenados pelas relações públicas, são analisados sob a perspectiva do modelo simétrico bidirecional, em que há uma proposta de interação permanente entre organizações e públicos. Diante desse panorama, em que a comunicação desempenha papel relevante para estabelecer e manter canais de relacionamento entre as partes, a pesquisa segue em direção à apresentação desse tema. Na sequência, apresentamos aspectos sobre a comunicação nas organizações e discorreremos sobre cultura, redes e fluxos que se estabelecem nesses ambientes.

3.4 Redes e fluxos de comunicação nas organizações

A comunicação está presente em todos os atos da vivência humana, assim como nas organizações, vistas e entendidas como sistemas interdependentes e inter-relacionados com o ambiente. A comunicação está na base das funções administrativas em uma organização, pois é através dela que estabelecemos as relações de entendimento necessárias para que as pessoas possam interagir como grupos organizados para atingir os objetivos e os propósitos determinados. No contexto organizacional, é através de um programa de comunicação que as informações percorrem as redes, encaminham e acompanham ações organizacionais. Nesse percurso, destacamos duas perspectivas da comunicação, uma diz respeito à comunicação interna, em que estão envolvidas as pessoas que fazem parte do quadro da organização, e a outra se refere às relações externas, com a interação e a interlocução com o meio ambiente. Mesmo considerando que há uma hierarquia estabelecida em empresas, cada um dos colaboradores carrega em si uma representatividade de seu local de trabalho, com capacidade de gerar opinião.

Dentro da estrutura formal de uma empresa, desenhada através de organogramas¹², com hierarquia, cargos e funções previamente definidos, existe necessariamente uma rede de comunicações que vai percorrer a organização e ativar os trabalhos que se desenvolvem nesse ambiente. Embora seja reconhecida a existência dessa rede já estabelecida, obedecendo a níveis hierárquicos, sabemos que essa comunicação não fica restrita a esses caminhos desenhados na estrutura formal, ela se expande e atravessa as linhas do organograma em várias direções. Assim se estabelecem duas redes de comunicação nas empresas: a rede formal e a rede informal. Tanto uma como a outra estão presentes nas organizações, envolvem todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam.

¹² Organograma é o diagrama/gráfico que mostra a organização formal da organização, com seus setores, cargos e suas respectivas ligações, através de desenho com linhas de autoridade e de subordinação, que relaciona esses setores e cargos. (Schermerhorn Jr.; Hunt; Osborn; 2003).

As redes de comunicação se instalam nas estruturas formal e informal e, conforme Chiavenato (1994), em toda empresa existem esses dois tipos de estrutura. A estrutura formal, que abriga a rede oficial de comunicação, é aquela “formalmente aceita pela direção da empresa e é composta pelos órgãos e cargos” e a estrutura informal consiste na “rede de relacionamentos humanos e sociais que existe espontaneamente entre as pessoas que trabalham em uma empresa” (Chiavenato, 1994, p. 31). A estrutura informal detém as redes informais de comunicação em várias direções, e Chiavenato (1994, p. 31) destaca que “ao ocuparem cargos e trabalharem em órgãos da empresa, as pessoas desenvolvem relacionamentos de amizade (que facilitam as relações no trabalho) ou de antagonismos (que dificultam as relações no trabalho)”. Complementa explicando que esses relacionamentos informais naturalmente não aparecem nem constam em um organograma, mas podem facilitar ou mesmo dificultar o funcionamento das atividades previstas na estrutura formal de trabalho.

A rede formal de comunicação é definida por Torquato (2006, p. 55) como aquela que “comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático”, isto é, aquelas que obedecem à hierarquia e aos trâmites oficiais de trabalho, respeitando todas as instâncias de coordenação e subordinação. Nassar (2008, p. 65) define as redes formais como aquelas “constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional”. No caso da rede informal, esta “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturada a partir da chamada cadeia sociológica de grupinhos” (Torquato, 1986, p. 55).

Kunsch (2003, p. 82) conceitua como sistema formal de comunicação da organização, todo o “conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”, mas adverte que, em pouco tempo, esse sistema passa a ser “suplementado por uma rede informal de comunicações, igualmente importante”. Para essa autora, o sistema informal de comunicações “emerge das relações sociais entre as pessoas” e destaca sua importância no que diz respeito à “formação de lideranças e comissões de trabalhadores”, os quais, embora não apareçam na estrutura formal, desempenham papéis importantes e representativos dentro da organização. Temos, então, que considerar a importância de reconhecer e equilibrar as redes formais e informais instaladas nas empresas, pois, uma vez que caminham juntas pelas estruturas organizacionais, exigem atenção e gestão específica. Para Hall (1983, p. 181), “as estruturas organizacionais com suas diferenças em tamanho, sofisticação tecnológica e grau de complexidade e formalização” estão projetadas para evoluir para sistemas de “gerenciamento das informações”, indicando a necessidade da gestão da comunicação nas organizações. O autor assinala ainda que o processo de comunicação nas organizações é por definição um processo

de relações e contém “elementos que são fundamentalmente organizacionais e outros que são definitivamente individuais”, os quais convivem e não podem ser isolados dentro da estrutura empresarial.

É através das redes que transitam os fluxos comunicacionais estabelecidos na organização. São classificados como fluxos descendentes, ascendentes e horizontais, e acrescentamos, conforme Kunsch (2003), os fluxos transversais e circulares de comunicação na organização. O fluxo descendente é aquele que flui de cima para baixo na pirâmide da estrutura organizacional e percorre a rede oficial, da diretoria em direção aos subordinados, obedecendo aos caminhos formais para transmitir informações. A comunicação ascendente atende ao processo contrário, do subordinado em direção aos seus superiores. Nesse caso, “são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações” (Kunsch, 2003, p. 85), que pode ser por canais programados pela empresa, como pesquisas de clima e satisfação, reuniões com equipes de trabalho, campanhas internas, ou mesmo através de meios interativos ou troca de comunicados com teor de trabalho através dos meios eletrônicos. Nessa categoria de comunicação ascendente, podemos dizer que agrega toda e qualquer manifestação relativa ao trabalho ou mesmo relativas a questões pessoais que transitam de baixo para cima na pirâmide hierárquica da empresa.

O fluxo horizontal ou lateral é apontado por Kunsch (2003) como aquele que acontece e se desenvolve no mesmo nível, isto é, flui “entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes” (Kunsch, 2003, p. 85) e se processa entre setores da empresa. A autora destaca que esse fluxo de comunicação, se for bem administrado e monitorado, cria condições favoráveis para melhor aproveitamento de recursos e bom desempenho da organização como um todo. O fluxo transversal é aquele que se desloca em diferentes direções, à medida que empresas mais flexíveis incentivam maior integração e participação do corpo funcional, e criam condições para que colaboradores possam contribuir formalmente com o trabalho da empresa (Kunsch, 2003). Na sequência, o fluxo circular se instala na estrutura informal da organização, acompanha a rede informal, abrange todos os níveis sem estar ajustado ao trânsito convencional e se intensifica de acordo com o “grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos” (Gortari e Gutiérrez, *apud* Kunsch, 2003, p. 86). Para Nassar (2008), o fluxo circular está frequentemente presente na estrutura informal e em redes de relacionamento digitais, expandindo-se em todas as direções. Nesse nível, não menos importante que os outros níveis, encontramos a comunicação baseada em relacionamentos, diferente daquela que tem caráter institucional. Conforme Hall (1983, p. 185), “as comunicações nas organizações são essencialmente transações entre pessoas”, e, por conta

desse aspecto, são consideradas todas as diferenças e particularidades, personalidade e habilidades, sentimentos e percepções, contidas em cada indivíduo, exigindo especial atenção nas formas de condução das informações e gestão da comunicação.

Assim, é nesse contexto que transcorre a comunicação interna, cuja amplitude se estende desde a visão instrumental, com uso de meios e canais convencionais institucionais, até a perspectiva de “busca incessante de valorização das relações humanas e do diálogo” (Cerantola, 2016, p. 213). Para Argenti (2006, p. 169), a comunicação interna, neste século XXI, compreende mais do que o uso de ferramentas de comunicação, pois “envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Esse autor explica que, mesmo com toda a tecnologia hoje disponível, “o fator mais importante na comunicação interna começa com o gerente que se responsabiliza por seus funcionários”, à medida que essa responsabilidade consiste em “ouvir o que eles têm a dizer e os conhecer realmente como indivíduos” (Argenti, 2006, p. 189).

Marchiori (2008, p. 215) propõe uma definição em que comunicação interna pode ser percebida de forma ampla, envolvendo a própria comunicação administrativa da organização:

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

Também Mansi (2015) pontua a comunicação com colaboradores, indicando que esta tem função estratégica, à medida que promove o comprometimento entre eles e acrescenta, ainda, a importância de compartilhar decisões, à medida que esse processo possibilita a integração dos colaboradores com a missão institucional.

A discussão sobre comunicação interna traz muitas abordagens sobre sua gestão e práticas, entretanto, nesta pesquisa, salientamos a importância de reconhecer o processo relacional, em que se estabelecem “interações entre a organização e seus empregados” (Cerantola, 2016, p. 216). Esse autor (2016, p. 218) ressalta também que, hoje, “os limites entre o interno e o externo numa organização diluem-se na proporção em que os indivíduos veiculam informações e comunicações em tempo real, sobre si mesmos, suas atividades e sua empresa”, tomando dimensões maiores, pois o imediatismo na transmissão de informações, por conta do avanço das novas tecnologias, é uma realidade acessível a um expressivo contingente de pessoas. Canais ou meios formais e informais se sobrepõem nas redes sociais e fogem do controle da

direção das organizações. Nesse cenário, comunicados oficiais de uma empresa podem ser imediatamente repassados, podem atravessar as fronteiras da organização, para serem repercutidos e comentados entre tantos que participam ou não do quadro funcional da empresa, pois, conforme Kunsch (2003, p. 159), os colaboradores formam um “público multiplicador”, tornando-se, em caráter informal, um “porta-voz da organização”. Em situações de comunicação de mudanças efetivadas na organização, é preciso atenção do gestor da comunicação para minimizar ou mesmo neutralizar distorções e/ou resistências advindas desses anúncios, os quais podem facilmente ser repercutidos.

3.5 Comunicação e aspectos da cultura organizacional

Como visto, as redes e fluxos de comunicação para circulação da informação na empresa demonstram um circuito de relações que se movimentam em todas as direções e está além de um controle total, porque envolve a participação de pessoas. As pessoas possuem um cargo e uma função na estrutura formal, mas possuem características de ordem pessoal que vão acompanhar sua percepção e ações profissionais. Essas características pessoais, que são formadas devido à bagagem de conhecimento e de vivências de cada um, trazem trocas e interatividade com a organização e com os colegas, tornando-se elementos agregadores da cultura da organização, para além da cultura moldada na identidade da empresa.

Para Scroferneker (2008, p. 24), “a comunicação produz a cultura que produz a comunicação da organização”, num processo dinâmico de circularidade. A organização é um sistema vivo, expresso num conjunto de atividades constantes e contínuas, com base em uma cultura que dá identidade à empresa. Os processos de comunicação de uma organização contribuem para instituir, difundir, modificar e/ou consolidar a cultura organizacional, por isso, comunicação e cultura caminham juntas na organização. É assim que, de acordo com Nassar (2008, p. 64), “todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros aspectos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações”.

Para Oliver (2007), a cultura organizacional é criada pelo grupo dominante da organização, especialmente pelo seu fundador, quando são moldados os padrões culturais, que se tornam institucionalizados. Podemos acrescentar que organizações são criadas e desenvolvidas por um indivíduo ou grupo de indivíduos que idealizam uma proposta de trabalho, com objetivos que passam a ser apresentados e discutidos entre aqueles que vão fazer parte dessa proposta. Nesse momento inicial de criação da empresa, já está sendo formada a cultura organizacional, e já está estabelecida sua relação com a comunicação, pois as ideias e posicionamentos são transmitidos

a todos que participam do projeto. Entretanto, podemos dizer que a cultura tem um caráter dinâmico, pois pode evoluir e se modificar, alterando padrões normativos da organização e se configurando com novo padrão de cultura da organização. Algumas vezes, esse movimento pode trazer pequenos ajustes e acontecer de forma lenta e gradativa, atendendo a tendências do ambiente externo e global. Em outros momentos, em que há demanda de mudanças significativas na organização (fusões, aquisições, ampliações da empresa, transferências de sedes, etc.), essa alteração da cultura pode ter uma dimensão maior, mais profunda, e precisa ser implantada em um determinado prazo de tempo, mas com o cuidado de que os atores possam absorver as novas propostas, missão, crenças e valores antes mesmo de abandonar a cultura anterior.

A cultura consiste, pois, em “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum e nos grupos sociais” (Aktouf, 1994, p. 49) e, nas organizações, não é diferente. A cultura organizacional é constituída por fatores como missão, visão, história, mitos, rituais, símbolos, linguagem e crenças, entre tantos outros elementos que são transmitidos através de diversos meios e formas de comunicação. Freitas (1999) define a cultura na organização primeiramente como “instrumento de poder”, uma vez que traz determinações quanto ao modo de ser e de fazer da empresa. Entretanto, a autora complementa sua definição, explicando que é “um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros” (Freitas, 1999, p. 97). Como um conjunto de valores, crenças e significados compartilhados, que norteiam atitude e comportamento do quadro de colaboradores e direção, a cultura é absorvida em forma de políticas e normas da empresa e, na mesma proporção, como postura e sentimento.

Para uma definição ampla, Grunig, Grunig e Dozier (2002, p. 482) descrevem cultura com base em “pontos de consenso” identificados, também, entre outros os autores, e explicam que a cultura “é a soma de valores, símbolos, significados, crenças, pressupostos e expectativas compartilhadas que organizam e integram grupos de pessoas”. Os autores assinalam que, nas organizações, outros fatores específicos podem ser somados, de acordo com cada tipo de organização. Para Motta (1996), assim como as organizações são vistas como parte de uma sociedade, são também parte de sua cultura e representam subculturas desse meio social, o que vai demandar ajustes quando falamos em empresas multinacionais e transnacionais. Nessa linha de pensamento, Sriramesh (2014, p. 220) associa a relevância dos estudos da cultura para a

atividade de relações públicas, como gestora da comunicação em organizações: “[...] a relação entre cultura e relações públicas pode ser analisada de dois modos diferentes: a cultura das organizações em si, conhecida como a cultura organizacional, e a cultura societal, ou seja, como as organizações se moldam às culturas das sociedades em que atuam”, ponderando que, atualmente, em todo o mundo, as organizações contam com “grupos multiculturais de funcionários”, devido “à intensa mobilidade entre a população mundial” o que exerce influência direta sobre a própria cultura organizacional.

A cultura organizacional, além de ser representada pelos elementos até aqui descritos e comunicada aos colaboradores como uma filosofia da empresa a ser compartilhada entre todos os atores organizacionais, ela também se apresenta e é percebida através de elementos simbólicos, que igualmente são formas de comunicação não verbal, mas que possuem força de informação. A comunicação simbólica da cultura da organização consiste nos elementos aparentes que estão presentes tanto em aspectos do ambiente físico (cores, mobiliário, iluminação, decoração), quanto na distribuição de salas e espaços destinados aos diferentes setores. A cultura de uma organização se apresenta através de vários elementos, ela sustenta e é sustentada pela comunicação, pois, conforme Kreps (1995, p. 145), “a comunicação nas organizações é inegavelmente uma influência poderosa na cultura, assim como a cultura influi na forma em que os membros da organização se comunicam”.

Ao apresentarmos esta abordagem acerca da comunicação, redes, fluxos e cultura organizacional, ressaltamos a relevância e amplitude dos processos comunicacionais no âmbito das empresas. Para Grunig, Grunig e Dozier (2002, p. 480), “os profissionais de relações públicas que trabalham em/ou para organizações são profissionais cujo papel é estabelecer e manter um sistema de comunicação dentro dessa organização e entre essa organização e as partes interessadas em seu meio ambiente”, buscando interações e entendimento entre essas partes. Assim, os autores classificam a comunicação como um sistema que está dentro do sistema organização, por sua vez inserida no sistema maior do meio ambiente externo onde se encontram, com movimentos e flexibilidade necessária entre as partes, conforme já relatamos sobre cenários e mudanças. Para esses casos, a comunicação em organizações que passam por mudanças se apresenta com uma feição estratégica, praticada sob a gestão e visão das relações públicas, de forma a conciliar e atender aos interesses da empresa, do meio ambiente e dos atores organizacionais.

3.6 Comunicação estratégica no ambiente organizacional em situações de mudança

O ambiente externo global é extremamente dinâmico e, nas últimas décadas, tem sido fator preponderante para mudanças nas organizações que buscam acompanhar tendências e se manterem competitivas no mercado em geral. Para efetivar as mudanças necessárias, há necessidade de envolver todos aqueles que compõem o corpo funcional, desde a direção até os colaboradores situados em níveis básicos da pirâmide organizacional. Em processos de mudanças, caso o gerenciamento do sistema de comunicação não atenda às demandas de esclarecimentos por parte dos colaboradores, deixando espaços para dúvidas e especulações, há uma forte tendência a reforçar as redes e fluxos de comunicação informal, além dos meios institucionais formais, pois, de acordo com Kunsch (2003, p. 82), nessas circunstâncias, “as pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas”.

Para dar conta da implantação de mudança, dirigimos aqui nosso foco para as formas de comunicação praticadas nesses ambientes, privilegiando a prática da comunicação estratégica.

Para melhor compreensão do caráter estratégico da comunicação na organização, Bueno (2005) resgata quatro teorias sobre estratégia, desenvolvidas por Richard Whittington (2002). São elas: a clássica, a evolucionista, a processualista e a sistêmica. Com base nos estudos desse teórico, Bueno (2005, p. 13) explica as teorias. A teoria clássica tem uma perspectiva racional e se baseia na tese de que “um planejamento bem realizado permite a previsão de resultados de longo prazo”, confiando numa estabilidade do mercado e do ambiente externo, e presumindo controle total da situação. A teoria evolucionista se apoia nas “ideias de seleção natural e de adaptação ao meio ambiente como garantia de sobrevivência”. Difere da clássica porque entende que o mercado é imprevisível, mas confia no sucesso das empresas que, ao reduzirem custos, ficam “menos vulneráveis ao ambiente em constante mudança”. Nessa teoria, já tem uma compreensão de movimentação do ambiente externo. A teoria processualista também “não aceita a racionalidade do planejamento de longo prazo”, como a clássica indica, mas também não aceita ser dominada pelo mercado como na teoria evolucionista. Esta teoria processualista prevê como alternativa “a interação competente dos executivos com o mundo dos negócios”, isto é, acredita na capacidade interna da organização e julga que os resultados esperados serão obtidos de forma lenta e gradual. Já a teoria sistêmica é a mais relativista e assume que a estratégia adotada “vai depender do mercado, mas também das condições sociais e da cultura das organizações” (Bueno, 2005, p. 14). Nessa teoria, admite que o planejamento seja igualmente necessário, mas deve considerar tanto os fatores internos quanto os fatores externos

à organização. Com isso, leva em conta as diferenças e prevê possíveis conflitos entre as “esferas global e local”, com necessidade de adequação.

Com essa explanação apresentada por Bueno (2005), tratamos agora sobre a comunicação estratégica, a qual está inserida na teoria estratégica sistêmica classificada por Whittington, onde se enquadra a prática da gestão comunicacional com características de flexibilidade, interação e interlocução com o meio circundante. Bueno (2005, p. 15) confirma essa perspectiva, explicando que a

“comunicação estratégica [...] se afina melhor (ou está mais potencializada) na teoria sistêmica de estratégia, já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira.”

Assim, a gestão estratégica não visa apenas à parte operacional de planos e ações, mas consiste numa visão mais abrangente do macro-ambiente, levando em conta aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, e apoia-se em pesquisas para conhecer e entender a realidade e o comportamento do mercado, além de utilizar métodos sistemáticos de avaliação para propor os ajustes necessários que caracterizam momentos de mudança. Oliveira e Paula (2008, p. 40) complementam essa ideia explicando que a maioria das escolas e linhas teóricas desenvolvidas sobre estratégia concorda no sentido de ver a “estratégia como um processo amplo e não linear”, com grande abrangência. Para as autoras (2008, p. 40),

“num contexto marcado pela contínua intensificação de mudanças e pela complexidade, a formulação de estratégias organizacionais passa a contemplar metodologias de análise de cenários, de escolha e de tomada de decisões, envolvendo processos, conduta, posicionamento e ações da organização para convivência e adequação ao ambiente externo e geração de vantagem competitiva.”

É com esse panorama que se desenvolve a comunicação estratégica nas empresas, levando em consideração, entre outros fatores, as mudanças no ambiente dos negócios e da própria comunicação, a “importância crescente dos ativos intangíveis” (marca, missão, identidade, imagem, reputação, rede de relacionamentos, etc.), valorização da diversidade interna e pluralidade de ideias, vivências e opiniões no contexto cultural da empresa (Bueno, 2005, p. 19). Para Oliveira e Paula (2008, p. 39), uma visão estratégica da comunicação nas organizações “pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos

estratégicos”. É a partir desse ponto de vista de comunicação estratégica que propomos discutir sobre os processos comunicacionais praticados em situações de mudanças nas empresas.

Para FitzPatrick e Valskov (2014), mudança e transformação são áreas de consultoria em permanente crescimento e acontecem em diferentes proporções nas empresas, pois pequenas modificações podem acontecer diariamente, como rotina, à medida que atos administrativos são reavaliados e/ou alterados, ou mesmo quando há rotatividade de pessoal ou outras ações sem maiores repercussões para o andamento dos trabalhos. Nessa proporção, é um movimento constante que passa quase despercebido, com alterações internas que não influenciam o andamento dos trabalhos como um todo e também não envolvem ao mesmo tempo a totalidade dos colaboradores. Entretanto, quando se trata de mudanças estruturais, de grande porte, devemos dar atenção para as formas com que essas mudanças mais expressivas são comunicadas aos colaboradores, pois nem sempre essas mudanças têm data para serem decididas ou para acontecer, pois vão depender de situações externas que impõem esse movimento. Almeida (2008, p. 33) descreve que “o ambiente organizacional, na contemporaneidade, caracteriza-se por mudanças que determinam novos cenários; novas bases nas relações sociais; a coexistência de mundos distintos, complexos, ambíguos e fluidos, significando rupturas, novas leituras e linguagens”, com reflexos tanto no ambiente interno de trabalho quanto no externo, demandando o gerenciamento estratégico da comunicação para o devido alinhamento das formas de transmissão de informações sobre mudanças.

A função comunicacional nesse cenário é enfatizada por Reis (2009, p. 275) ao afirmar que mudança e comunicação estratégica “são temas recorrentes quando se fala de estudos de adaptação das organizações à contemporaneidade”, apontando para o fato de que a comunicação é fundamental para que um processo de mudança seja bem-sucedido e que pode ser “um eficaz recurso estratégico de suporte às decisões e ações de gestão na implantação de processos de mudança”, com a necessária adequação das organizações ao ambiente externo. Também Harrison (2015) assinala a importância da comunicação de mudança em ambiente de organizações, porque se a mudança não for devidamente compreendida, os projetos também não serão bem sucedidos, e, ao contrário, a comunicação de mudança bem formulada pode desempenhar um papel vital para o sucesso do projeto.

Nesse patamar, as ações para comunicação sobre mudanças possuem proporções distintas, de acordo com variáveis que dizem respeito à natureza da empresa, porte, número de departamentos e funcionários, cultura da empresa, número de sedes ou filiais, entre tantos outros aspectos que devem necessariamente ser considerados na elaboração de um plano

específico de comunicação. Em qualquer caso, existem desafios a serem enfrentados em anúncios de mudança. Esses desafios são apontados em um estudo de Harrison (2015), agrupados em cinco itens. O primeiro desafio é “Iniciar a mudança no momento certo”, sabendo reconhecer o momento mais adequado para comunicar e implantar a mudança, para evitar especulações e rumores que podem prejudicar o processo. Esse aspecto já foi relatado anteriormente, conforme Quast (2012). O segundo desafio diz respeito a “ter os recursos certos e as práticas adequadas”, uma vez que a comunicação de mudanças em larga escala exige recursos apropriados para que a equipe de comunicação possa desenvolver seu trabalho com práticas que transmitam confiabilidade. Como terceiro desafio, Harrison aponta o fato de “dar conta do anúncio de mudança sem um plano de implementação seguro (*firm*)”, referindo-se às dificuldades que um profissional de comunicação precisa enfrentar para desenvolver um programa de comunicação, sem ter, antes um plano efetivo da implantação da mudança. O autor explica que este desafio está diretamente ligado ao projeto de mudança, caso não esteja finalizado e que faltem detalhes que podem comprometer o sucesso da comunicação. No quarto item, Harrison considera um desafio “conduzir (*taking*) diferentes grupos de pessoas ao longo da jornada de mudança”, o que significa que o número de pessoas visadas pela comunicação para anunciar mudanças em larga escala começa com um pequeno grupo e se amplia para um grande número de pessoas ao longo do tempo. Para os colaboradores envolvidos com a mudança desde o início de sua implantação, facilmente pode ser esquecido que os outros ainda não tenham o conhecimento que eles possuem sobre a situação. Como consequência, um pedido de ação urgente referente ao projeto pode não ser entendido por esses grupos que não estão acompanhando a situação desde o início, pois se configura como a primeira informação recebida. Esse tópico exige atenção especial, pois ao lidar com diferentes grupos de indivíduos, podem surgir reações durante o tempo de comunicação e implantação das mudanças, e, conforme pesquisa de Harrison (2015), podem surgir reações conforme diferentes aspectos psicológicos dos colaboradores, tais como negação, raiva, barganha e depressão, que geralmente transparecem antes da aceitação da mudança. São questões desafiadoras que podem ser contornadas, minimizadas ou mesmo neutralizadas se estiverem previstas no plano de comunicação, com atenção à aspectos de sentimento humano. Por fim, o quinto desafio descrito por Harrison (2015) é o de “obter o conteúdo correto da comunicação”. Este se refere ao fato de que, durante a fase de desenvolvimento da estratégia, são desenvolvidas e apresentadas uma série de garantias demonstradas através de relatórios e casos de negócios, que são documentos utilizados para explicar o projeto de mudança aos gerentes superiores. Entretanto, há o risco de utilizar esse mesmo material em uma comunicação com o público colaborador, o que será ineficaz para a compreensão desse grupo maior. Um dossiê de caráter administrativo pode servir

para a direção, mas não servirá para o resto da organização, pois é um material de teor administrativo, com linguagem específica, e não aborda as preocupações e dúvidas naturais das equipes de trabalho.

Assim como Harrison (2015) destaca as questões desafiadoras da comunicação de mudança, Reis (2009) apresenta resumidamente aspectos gerais do resultado de uma pesquisa realizada pela autora, referente à participação da comunicação em momentos de mudança. A análise revelou “presença constante, apesar de nem sempre regular, de agenciamento da comunicação (institucional e emergente) ao longo do período de implementação da mudança, desempenhando as seguintes funções: 1) chamar a atenção para; 2) estimular; 3) apresentar; 4) interpretar; 5) esclarecer; 6) compartilhar”, Reis (2009, p. 284). A autora (2009) concluiu que ações de gerência da comunicação nas organizações pesquisadas foram caracterizadas como componentes das forças da mudança e complementa explicando que as funções de comunicação foram, muitas vezes, desempenhadas simultaneamente e estiveram vinculadas ao contexto de cada um dos processos de mudança verificados na pesquisa.

Ainda com base na investigação realizada, Reis (2009) reafirma a expressiva inter-relação entre mudança e comunicação estratégica, concluindo que mudança e comunicação são processos inseparáveis. A autora se baseia em estudiosos do tema para explicar que as iniciativas resultantes de ações comunicativas em situações de mudança “influenciam diretamente a recepção da mudança, o ritmo da mudança e a compra da ideia da mudança, promovendo a interação ação-contexto e uma racionalidade estratégica de construção do social” (Reis, 2009, p. 290, citando Pettigrew, Eisenhardt, Deetz, Giddens e Mintzberg). Reis conclui dizendo que as ações comunicativas estratégicas representam uma mediação para entender a visão de futuro projetada pela mudança e a realidade vivenciada no presente.

Com a mesma visão dos teóricos aqui apresentados, o papel relevante da comunicação em ambientes de mudança é também destacado por FitzPatrick e Valskov (2014). Para eles, ao falar em mudanças na organização, há muitas possibilidades de entendimento e de distorções, portanto o comunicador precisa ser claro desde o início do processo, para evitar frustrações e risco de criar mais mal-entendidos do que esclarecimentos. Como já indicado antes, um comunicador pode contribuir explicando e esclarecendo a situação das mudanças, apresentando os benefícios possíveis com isso e, dessa forma, dando o suporte necessário para o processo de implantação da mudança. FitzPatrick e Valskov (2014) mencionam os oito modelos de Kotter

(2017)¹³ e apresentam, com base nesses modelos, um ‘*checklist* do comunicador’, com perguntas pertinentes que podem nortear o teor das mensagens produzidas em situações de mudança na organização, auxiliando na compreensão por parte dos atores envolvidos. Com base nesses oito passos de Kotter (2017) (criar senso de urgência; definir a equipe líder; desenvolver a visão e estratégia da mudança; comunicar para compreender e persuadir; dar poder a outros para agir; proporcionar vitórias de curto prazo; não abrandar a situação, fazendo a mudança de forma intensa e rápida; criar uma nova cultura), os autores propõem um questionamento para objetivar o plano de comunicação estratégica referente à mudança. Essas questões aqui transcritas servem de roteiro preliminar para construir as mensagens junto aos atores organizacionais. 1. Nós já explicamos sobre o mercado ou ambiente externo? 2. Existe uma razão positiva para a mudança? 3. É algo com que os funcionários vão se preocupar? 4. Já dissemos quem está dirigindo a mudança? 5. Como podemos vincular a ideia da visão ao que entusiasma os funcionários? 6. Nós já abordamos as razões emocionais da mudança tanto quanto as racionais? 7. De que forma manteremos a repetição da mensagem? 8. Como podemos fazer que a visão seja relevante no futuro? 9. Como podemos mostrar às pessoas o que podem fazer? 10. Onde celebramos seus sucessos? 11. Estamos reunindo informações para garantir que a equipe de mudanças seja realista acerca das barreiras que as equipes enfrentam? 12. Quais são nossos meios (mecanismos) para comunicar sucessos imediatos? 13. Como saberemos o que está acontecendo no dia-a-dia? 14. Podemos manter o entusiasmo? 15. Estamos ouvindo o que os funcionários estão dizendo? 16. Podemos (conseguimos) detectar onde as pessoas estão cansadas ou perdendo impulso (força)? 17. Podemos lembrar as pessoas de como as coisas estavam antes disso tudo ter começado? 18. O que os funcionários desejam celebrar? 19. Podemos parar os líderes que afirmam sucesso antes de funcionários regulares percebê-lo? Os autores propõem, assim, um modelo para tornar a comunicação mais clara no encaminhamento de mensagens em situações de mudanças ou transformações das empresas.

Na sequência em que FitzPatrick e Valskov (2014) exploram o tema da comunicação em situações de mudança, apresentam o gráfico da curva da mudança para comunicações. Trata-se de uma adaptação baseada no estudo da psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross, cujas ideias foram difundidas e adotadas na linguagem do cotidiano. Originalmente, essa Curva de Mudança se refere a estágios de mudanças emocionais vivenciadas pelas pessoas em situações de dificuldades pessoais diversas. Nessa adaptação, FitzPatrick e Valskov (2014) utilizam os estágios emocionais descritos na Curva para explicar como as pessoas podem reagir às notícias

¹³ Os “oito modelos” ou “oito passos” estratégicos para implementar projetos de mudanças bem sucedidos (Kotter, 2017) estão descritos no Capítulo 2.7 deste estudo e são utilizados por FitzPatrick e Valskov (2014) para embasar propostas de comunicação estratégica em situações de mudança organizacional.

de mudanças de maneiras diversas nos diferentes momentos do processo, evoluindo sua atitude ao longo do tempo, o que está representado na dinâmica evolutiva do diagrama da curva. Para esses autores, o traçado da curva auxilia a explicar por que motivo líderes que tiveram tempo suficiente para debater e assimilar propostas de mudança terão sentimentos diferentes daqueles colaboradores que estão ouvindo falar sobre a mudança pela primeira vez. Essa ideia fica demonstrada como os líderes avançando em um ponto superior da curva, onde já vislumbram e trabalham em soluções práticas, enquanto suas equipes ainda estão em um ponto inicial, procurando entender o que foi recentemente revelado acerca de implantação de mudanças.

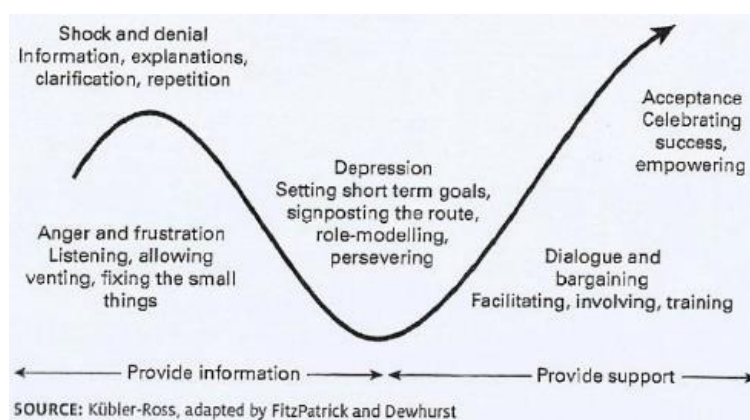


Figura 1: a curva de mudança de Kübler-Ross, adaptada por FitzPatrick e Valskov.

Com a adaptação da curva para o âmbito da comunicação estratégica nas organizações em situações de mudança, os autores sugerem que a comunicação pode ajudar as pessoas a se moverem nas linhas desse diagrama, provendo inicialmente essas pessoas com informações que auxiliam a passar pelos estágios da curva com entendimento sobre o que está acontecendo. Para passar pelos últimos estágios da curva, a comunicação também evolui em seu papel e passa de ‘fonte de informações’ para ‘fonte de apoio e encorajamento’. Nesse ponto, há o trabalho do comunicador dirigido aos gestores para capacitarem suas equipes. FitzPatrick e Valskov (2014) resumem esse percurso delineado na Curva de Mudança afirmando que um plano de comunicação de mudanças começa com a identificação do impacto que essa mudança terá em diferentes públicos, assim como seleção das ferramentas para divulgação das notícias e, progressivamente, distribuição de materiais e aconselhamentos/orientações para gerentes de linha utilizarem no processo de mudança. Os autores defendem que o plano desenvolvido nessa sequência cria condições para respeitar o ritmo das equipes de trabalhadores que estão aprendendo a lidar com a mudança iminente, impedindo que sejam desmotivados pela impaciência de líderes seniores que já tiveram mais tempo para entender a necessidade e as formas de processar a mudança.

Assim, a comunicação para anunciar mudanças tem feição estratégica e necessita estar embasada em um planejamento administrativo estratégico, com atenção em detalhes que caracterizam as ações desenvolvidas nesse contexto. Para Kreps (1995), a comunicação na organização é um processo por meio do qual os membros recebem informações pertinentes acerca de sua empresa e das mudanças que ocorrem dentro dela. Para Bueno (2014, p. 14), “a comunicação efetivamente estratégica ocorre em um ambiente específico, não se manifesta espontaneamente sem que determinadas condições estejam estabelecidas” e o autor reafirma a importância de elaboração de projetos que tenham por base um planejamento para sua execução. Complementa, ao dizer que a comunicação “não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente” (Bueno, 2009, p. 59). O desenvolvimento e implementação de ações de comunicação estratégica, especialmente em casos de mudanças organizacionais, indicam a necessidade de projetos que tenham base em um planejamento preliminar, pois, segundo Chiavenato (1993, p. 116), o planejamento é “a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, a fim de atingir os objetivos da empresa”, apontando assim as etapas e a trajetória do programa a ser executado.

Bueno (2009, 2014), Harrison (2015) e FitzPatrick e Valskov (2014) ressaltam que a comunicação estratégica nas organizações deve, de fato, estar calçada primordialmente em um planejamento, desenvolvido e apoiado em pesquisas, diagnósticos, propósitos institucionais, etc., com previsão de mecanismos de controle, acompanhamento e avaliação para verificar se os resultados pretendidos foram alcançados com o plano de comunicação. Além disso, conforme Bueno (2014), a comunicação estratégica, mesmo baseada em planejamento, deve incluir neste planejamento a imprevisibilidade resultante de redes de relações estabelecidas no âmbito interno e/ou externo às organizações e que podem impactar a empresa. Oliveira e Paula (2008, p. 48) reafirmam que, entre os requisitos fundamentais da dimensão estratégica da comunicação, “o primeiro deles é que o planejamento do processo de comunicação seja respaldado pelo planejamento estratégico da organização, por levantamento de demandas das diferentes áreas internas e por pesquisas de opinião e de percepção dos atores sociais”, ressaltando igualmente a importância da pesquisa nesses processos.

No contexto da comunicação estratégica em situações de mudança organizacional, FitzPatrick e Valskov (2014) indicam cinco princípios para anunciar as mudanças e pontuam a base do planejamento. 1) “Não deixe nada ao acaso” - o anúncio inicial é fundamental, pois, se for bem feito, cria e deixa uma impressão positiva e duradoura: “o tempo gasto no planejamento raramente é desperdiçado” (Duque de Wellington apud FitzPatrick e Valskov, 2014, p. 172).

2) “Não há prêmios para chegar em segundo lugar” – a pessoa que conta as notícias primeiro tem maior credibilidade e se houver atraso na comunicação, há o risco de ser ultrapassado por rumores e vazamento das novidades. 3) “Cara a cara” – a comunicação feita pessoalmente é, na maioria das vezes, melhor, principalmente quando a notícia é de difícil compreensão. As pessoas gostam de se encontrar e preferem conversar pessoalmente ao invés de receber um e-mail anônimo. Isso pode ser conduzido por gerentes que reúnem suas equipes ou convocam reuniões com maior número de pessoas. Os autores recomendam que as pessoas participantes dessas reuniões recebam uma comunicação escrita adicional para que possam consultar posteriormente. 4) “Não é tempo para amadores” – na ocasião do planejamento do plano de comunicação para anunciar mudanças, a pessoa ou pessoas que farão o anúncio devem ter habilidade em se comunicar, e isso pode ser previsto através de um preparo ou treinamento com os responsáveis por divulgar a notícia da mudança. 5) “Por que eles deveriam se importar?” – no centro de tudo, os autores voltam para a pergunta “por que eles deveriam se importar?”. Repetir essa pergunta continuamente garante (assegura) que o anúncio seja visto através dos olhos dos públicos e não apenas através da névoa da emoção da equipe executiva.

O processo de comunicação em ambiente de mudança organizacional assume uma dimensão estratégica e encontra nas relações públicas a competência para gerenciar. Assim, conforme Kunsch (2003, p. 104), “como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro de uma dinâmica social”. Com essa perspectiva, abriremos o capítulo seguinte deste estudo.

3.7 Gestão estratégica das relações públicas: atribuições e competência

A perspectiva da comunicação estratégica nos direciona agora para algumas considerações e reflexões sobre a gestão estratégica das relações públicas e suas atribuições e competência nesse contexto. Kunsch (2009, p. 186) esclarece que relações públicas e comunicação, “como campos de conhecimento, se inserem no âmbito das ciências da comunicação e das ciências sociais aplicadas”, posicionando as relações públicas como área da comunicação com interfaces com a administração, com funções em um patamar de gestão e monitoramento da comunicação na organização.

Particularmente nos dias de hoje, a ideia de ações estratégicas vem sendo muito explorada entre os estudiosos das áreas da comunicação e dos estudos organizacionais, embora não seja um tema novo. A palavra estratégia e a expressão ‘gestão estratégica’ no meio organizacional têm sido usadas com frequência tanto no âmbito geral da organização, quanto no âmbito da

comunicação, sendo comum apontar a comunicação estratégica como função estratégica de resultados, o que significa dizer que “ela deve agregar valores e ajudar as organizações a cumprirem sua missão e concretizarem sua visão” (Kunsch 2009, p. 203).

Tench (2017) assinala que, atualmente, em especial as organizações contemporâneas pretendem ser estratégicas e planejam ações estratégicas em diferentes intervalos de tempo (curto, médio ou longo prazo) para quase todos os setores, incluindo, naturalmente, a comunicação. Para o autor, nas relações públicas, a estratégia da comunicação tornou-se também palavra de ordem, sendo que o desempenho dessa função determina a necessidade de estar baseada em pesquisas e planejamento, para além da dimensão apenas técnica da comunicação. Para Tench (2017), os planos de comunicação precisam ser estratégicos e não apenas instrumentais e devem estar alinhados com as estratégias globais da organização. Para tanto, entendemos que o setor de gestão da comunicação que abriga as relações públicas necessita estar localizado junto à direção da organização, em nível de assessoramento, com participação e acesso a informações imprescindíveis para elaboração e execução de planos de comunicação. Para Oliver (2007), muitas organizações estão se afastando do termo “relações públicas” para “gerência da comunicação corporativa”, utilizando essa expressão ao nomear o departamento que conduzirá pesquisas e planejamento para implantação e acompanhamento de ações comunicativas estratégicas.

Embora já tenhamos discorrido sobre estratégia, ainda neste capítulo, registramos o pensamento de Oliver (2007) que inicialmente resgata a definição proposta por Thompson de que a estratégia é um caminho para atingir um objetivo final ou cumprimento da missão: Os fins dizem respeito aos propósitos e objetivos da organização. Existe uma ampla estratégia competitiva para cada atividade.

As estratégias funcionais contribuem diretamente para estratégias competitivas” (Thompson, 1995, apud Oliver, 2007, p. 2)¹⁴. Mesmo que essa concepção esteja contemplada em outras perspectivas estudadas pela autora, ela afirma que a globalização contribuiu para mudar a feição dos textos gerenciais sobre o assunto e acrescenta que é possível perceber ações de relações públicas em todas as abordagens relativas a estratégias organizacionais. Oliver (2007) destaca ainda que o profissional de relações públicas trabalha com estratégias em sua rotina e tem conhecimento de que as principais decisões de relações públicas influenciam objetivos

¹⁴ São indicados três níveis de estratégia na hierarquia organizacional: *corporate* - decisões que afetam o total da organização; *business or competitive strategy* - referente à investimentos e vantagens competitivas em mercados específicos; *operational or functional strategy* - onde se aplicam estratégias em nível operacional que contribuem para o sucesso dos outros níveis de estratégia (Moss e Warnabi, 1997; Raposo, 2013).

organizacionais ao longo do tempo. A autora (2007) complementa: as decisões de relações públicas envolvem comprometimento de recursos; as decisões de relações públicas envolvem situações complexas em unidades corporativas, de negócios e/ou de outros níveis de partes interessadas (*stakeholders*); as decisões de relações públicas executivas são inevitavelmente baseadas no bom gerenciamento do conhecimento disponível e os resultados são transmutados no ciclo de tomada de decisões de longo prazo.

Ao analisarmos aspectos da gestão estratégica das relações públicas, estamos igualmente indicando a competência dessa área para a elaboração de planos e ações desenvolvidos em parceria com a direção da empresa. Em situações de mudanças, sob a influência da dinâmica do contexto global, as relações públicas prestam, assim, assessoramento aos dirigentes da organização e cumprem sua função de gestão estratégica. Para Fortes (1999, p. 118), as relações públicas estratégicas identificam ameaças e oportunidades do mercado e, como rotina, baseiam suas ações “numa série de decisões, de caráter interno e externo, necessárias diante de possíveis contingências (eventualidades, acasos) ambientais”. Para tanto, Fortes (1999) propõe que o profissional de relações públicas deve cumprir papel de apoio junto aos demais setores ou departamentos da empresa, deliberando sobre tipos de pesquisas a serem aplicadas. Também segundo esse autor, o profissional de relações públicas tem como incumbência preparar orçamentos, contratar e treinar funcionários para atuarem junto ao setor de comunicação: “a função de planejamento das relações públicas, além de ligar-se ao planejamento global da empresa, passa a representar uma atividade orgânica e permanente” (Fortes, 1999, p. 119), com geração e elaboração de planos, considerados muito mais do que um documento com uma lista de tarefas burocráticas e instrumentais.

A participação das relações públicas em processos de tomada de decisão junto à direção da organização demanda que esta seja baseada em pesquisa e planejamento. Kunsch (2009, p. 201) explica que “como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações na dinâmica social”.

A pesquisa em relações públicas está classificada como uma das atribuições mais importantes da profissão, sendo que a sistematização de informações, obtidas tanto em pequenos levantamentos quanto em pesquisas com maior abrangência e complexidade, “auxilia a executivos de negócios e construtores de políticas de relacionamento a tomarem decisões mais seguras e coerentes, levando em conta o ambiente e as realidades em que estão inseridos” (Dornelles, 2007, p. 98). A autora esclarece que o ato de pesquisar é uma premissa básica da área de relações públicas, e que faz parte da lista de atividades da profissão, pois “lidamos com

pessoas, buscamos aproximação entre as empresas e seus públicos, trabalhamos com a imagem e a reputação organizacional e também com percepções, interesses e expectativas dos envolvidos, para que possamos abrir canais de comunicação e de interação com os mesmos” (Dornelles, 2007, p. 100). Grunig (2009, p. 80) reforça dizendo que as relações públicas estratégicas iniciam a partir da análise do ambiente, isto é, “com o desenvolvimento de pesquisa estruturada especificamente para identificar *stakeholders*¹⁵, públicos específicos, problemas e assuntos emergentes”.

Instrumento valioso para ações de comunicação estratégica, a pesquisa “tem por objetivo descrever e compreender as realidades, permitindo a construção de diferentes cenários e possibilitando uma abordagem científica na resposta a determinadas questões, sendo um pressuposto para as relações públicas efectivas” (Raposo, 2009, p. 37). Ainda com referência à importância da pesquisa na comunicação estratégica, Moura (2007, p. 119) complementa que “as funções de diagnosticar e prognosticar os relacionamentos entre entidades e públicos, pesquisar e projetar cenários institucionais, assim como avaliar resultados de programas são atribuições que podem ser identificadas como pertencentes à área das relações públicas”, constituindo uma técnica ou método para avaliação de cenários. A pesquisa ou investigação, portanto, é ponto de partida das ações de competência das relações públicas para produção de diagnósticos. Na sequência, vem a elaboração de um planejamento de programas ou planos de comunicação; sua implementação, a ser efetivada através de ações comunicativas dirigidas aos públicos; e, finalmente, a aplicação de instrumentos de medida e avaliação do programa. Essa avaliação oferece retorno para retroalimentar ou corrigir eventuais distorções no processo de planejamento e implantação do programa.

Ressaltando o valor da pesquisa nos projetos de relações públicas, Raposo (2009, p. 38) destaca que “a investigação é o centro do processo de gestão estratégica, sendo esta essencial na fase de definição do problema e planificação, na fase de monitorização e implementação do programa, e por fim, na medição do impacto do plano e da sua eficácia, permitindo demonstrar o valor da intervenção dos profissionais de relações públicas”.

Com igual proporção de importância, o planejamento estratégico em relações públicas está alinhado ao planejamento estratégico da organização e situa-se na alta administração da empresa, conforme abordagem preliminar já apresentada¹⁶. No caso do planejamento em

¹⁵ Grunig (2009, p. 78) define *stakeholders* como uma ampla categoria de pessoas que poderiam ser afetadas por decisões gerenciais ou afetar as decisões organizacionais, como os funcionários de uma empresa ou os moradores de uma comunidade.

¹⁶ No capítulo 3.7 deste estudo, apresentamos e definimos preliminarmente o planejamento, com a finalidade de apoiar conteúdos sobre comunicação estratégica, apresentados por autores da área. No presente capítulo, a

relações públicas, ele é construído para dar suporte à elaboração e execução de um projeto de comunicação e ações da área, com vistas a apoiar ou modificar uma situação da empresa. O planejamento permite enumerar as etapas do projeto de comunicação: assim como a pesquisa dá os elementos para o planejamento, o planejamento dá suporte à sequência de ações propostas e implantadas. Nos objetivos da função de planejamento em relações públicas, identificamos, igualmente, atribuições profissionais para realização dessa etapa do processo de gestão das relações públicas estratégicas. Portanto, são objetivos da função de planejamento das relações públicas: formular estratégias para os meios de comunicação com os públicos de interesse, considerando as redes e fluxos comunicacionais; adequar a atividade de relações públicas à administração estratégica da empresa, considerando a cultura organizacional; organizar os recursos técnicos e físicos dos programas de relacionamento, levando em conta a dimensão instrumental e recursos materiais e financeiros necessários; definir estratégias de relações públicas para trabalhos solidários com os setores da empresa, aproximando-se das estratégias da direção da empresa; elaborar o orçamento dos projetos de relações públicas, contemplando todas as etapas; estabelecer os resultados favoráveis previstos com as proposições apresentadas (adaptado de Fortes, 2003).

Wilson (2001) explica que as relações públicas não podem ser avaliadas por suas contribuições estratégicas para a realização da missão e objetivos organizacionais se não for sistematicamente planejada em suas ações. Esse autor (2001) destaca as quatro etapas do processo de relações públicas estratégicas já apresentadas — pesquisa, planejamento, implementação e avaliação — e diz que é possível identificar o valor estratégico do programa em cada uma dessas etapas. Entretanto demonstra preocupação com a transição (passagem) entre uma etapa e outra, pois “nem sempre sabemos como passar de uma etapa para outra para que se tornem um processo interativo” e indica que essa trajetória também precisa estar prevista na elaboração do plano, para que atinja seus objetivos com sucesso. O quadro a seguir apresenta a sequência das fases do projeto das relações públicas.

Quadro 4: Etapas do projeto das Relações Públicas estratégicas

Etapa 1: Pesquisa ou Investigação	Descreve e compreende as realidades, permite a construção de diferentes cenários e possibilita uma abordagem científica na resposta a determinadas questões. (Raposo, 2009)
Etapa 2: Planejamento Estratégico	É construído para dar suporte à elaboração e execução de um programa, implantado com vistas a apoiar ou modificar uma situação da

abordagem do planejamento está articulada com as etapas de pesquisa e processo de atuação e gestão das relações públicas estratégicas.

	empresa. O planejamento permite enumerar as etapas do projeto de comunicação. (Fortes, 2003)
Etapa 3: Implementação	Execução de ações comunicativas, dirigidas aos públicos, baseadas em programas ou planos de comunicação.
Etapa 4: Avaliação	Instrumento que oferece retorno para retroalimentar ou corrigir eventuais distorções no processo de planejamento e implementação do programa.

Fonte: quadro elaborado pela autora, com base nos textos e citações dos autores estudados.

Para Grunig (2009, p. 74), “as relações públicas contribuem para a gestão estratégica ao construir relacionamentos com os públicos que influenciam ou, ao contrário, que por eles são influenciadas [...]. As organizações planejam programas de relações públicas de forma estratégica”, enfatizando, mais uma vez, o planejamento com base na análise dos cenários, desenhados a partir da pesquisa. O autor explica que essa contribuição das relações públicas consiste, em nível de assessoramento, em identificar situações que necessitem de soluções a serem trabalhadas estrategicamente. Moss e Warnaby (1997, p. 16) destacam o papel¹⁷ do profissional nesse nível de assessoramento: “Espera-se que os profissionais de relações públicas possuam um potencial considerável para influenciar o processo de tomada de decisão estratégica através dos *insights* que podem oferecer ao gerenciamento sobre o ambiente da organização e, em particular, sobre os relacionamentos da organização com as principais partes interessadas no seu meio ambiente”. Entretanto, os autores alertam que, algumas vezes, esse potencial não é desenvolvido plenamente por conta do não reconhecimento da abrangência e importância da função das relações públicas nas organizações.

Com base em estudo de Cultip et al. (1994), Moss e Warnaby (1997) apontam e descrevem quatro tipos de papéis de relações públicas praticados pelos profissionais da área: 1) Especialista em recomendações (prescrições), quando os profissionais são considerados especialistas em relações públicas e percebidos como pessoas qualificadas para lidar com problemas de relacionamentos na organização, identificam e apresentam possibilidade de soluções. 2) Facilitador de comunicação, quando assumem um papel "intermediário", ouvindo, corrigindo informações e facilitando as comunicações. 3) Facilitador de resolução de problemas, quando, neste papel, os profissionais colaboram com outros gerentes para ajudar a

¹⁷ As expressões “papel do profissional” e “papéis das relações públicas” estão sendo mantidas neste texto, por serem expressões utilizadas pelos autores Moss e Warnaby (1997) e podem ser traduzidas com o sentido de atribuições, competência ou função, para indicarem a mesma ideia. Registramos, ainda, outras possibilidades de expressões, conforme já visto no subcapítulo 3.1, quando abordamos e explicamos a polissemia das relações públicas.

definir e resolver problemas de comunicação em organizações, formando uma parceria com outros gerentes. 4) Técnico de comunicação, para esse campo de atuação, os profissionais fornecem serviços de técnicas de comunicação, tais como elaboração de *releases* e matéria para a mídia, preparando e editando *newsletters* e estabelecendo contatos com a mídia. Para os autores, este papel apenas técnico seria limitador, à medida que o profissional não participaria das decisões relativas à estratégia de ações decididas por um grupo dominante na empresa e, ao profissional de relações públicas, caberia a parte operacional. Isso posto, entendemos que a atividade de relações públicas, com função de gestão estratégica, transita por esses quatro papéis destacados pelos autores, conferindo uma ideia de atuação integrada desses pontos.

Também com referência às competências e atribuições das relações públicas nas organizações, Nassar (2010) baseia-se em uma pesquisa realizada com consulta a mais de sessenta¹⁸ instituições e associações internacionais de classe das Relações Públicas, para descrever atribuições reconhecidas internacionalmente no desempenho profissional. O autor (2010) constata que, a partir dessa ampla pesquisa, há expressiva convergência de ideias quando as instituições/associações que congregam a classe profissional de relações públicas em todo o mundo falaram sobre a profissão. Nassar (2010, p. 28) enfatiza inicialmente as habilidades apontadas pelas associações inglesas de relações públicas e comunicação empresarial, que vem ao encontro das funções estratégicas já descritas, conforme Fortes (1999), Kunsch (2003), Raposo (2009), Grunig (2009) e Wilson (2001): “análise do ambiente organizacional nas dimensões do passado, presente e futuro (tendências) e as necessidades — planejamento, coordenação, ação, controle e aconselhamento — da gestão relacional e comunicacional da empresa ou instituição, frente às demandas da sociedade e das redes de públicos”.

Ainda com base nessa pesquisa, Nassar (2010) destaca, além da formação acadêmica compatível com a atividade, outras aptidões profissionais que foram apontadas como necessárias para a prática das relações públicas estratégicas. Compilando a visão das associações investigadas, o autor relaciona: administração dos canais on-line de comunicação, desenvolvimento de planos de comunicação que estejam ligados às estratégias de negócios das organizações, treinamento e consultoria para formação estratégica, habilidades de liderança, métodos de pesquisa e mensuração de resultados, orçamento e alocação de recursos. Nassar (2010, p. 9) complementa dizendo que

“essas habilidades se expressam em uma extensa gama de atividades e papéis que envolvem itens como assuntos públicos e lobbying, comunicação digital e redes sociais, além de especialidades como comunicação interna, estratégia

¹⁸ Paulo Nassar (2010) indica a lista de todos os *sites* consultados em seu artigo, para desenvolvimento da referida pesquisa.

de comunicação, branding e comunicação de marketing, gestão de crises, gestão da reputação organizacional, gestão da sustentabilidade, relacionamento com a mídia, gestão de eventos.”

No presente estudo, em que tratamos sobre as relações públicas estratégicas em processos de mudança organizacional, contextualizamos o ambiente global, sua dinâmica competitiva e inovadora, e entendemos as organizações, como sistemas vivos, em constante interação com o mundo globalizado. Essa abrangência remete a uma faceta das relações públicas globais que, conforme Molleda (2009), contém as comunicações e ações estratégicas simultâneas com seus ‘públicos domésticos, hospedeiros, transnacionais’. Nessa perspectiva, Molleda (2009) enuncia alguns aspectos de competência que se agregam à formação do profissional, tais como a compreensão dos contextos geográficos, culturais, sociais, políticos e econômicos, onde se encontra uma organização e segmentos de públicos (análise de ambiente e de públicos), observando fundamentos teóricos necessários para articular esses ambientes contextuais, e, também, auxiliando a selecionar estratégias e técnicas adequadas para cada situação.

Em caso de processos de mudança em uma organização, as relações públicas são chamadas a atuar como competência especializada para, em parceria com a direção, elaborar e executar planos de comunicação, estabelecendo diálogo permanente entre os atores organizacionais e assumindo seu papel de estrategista e intermediador dos relacionamentos estabelecidos. Ferrari (2016, p. 156) conclui que “como função estratégica, as relações públicas são cada vez mais imprescindíveis nas organizações [...]”. Para essa autora, “a equação é simples: as relações públicas administram os relacionamentos”, e, para ela, “os relacionamentos são estratégias para aproximar os públicos das organizações”. Assim, complementa que “a estratégia dos relacionamentos prevê que eles sejam simétricos para que ambos os lados vejam satisfeitas as suas necessidades”. Com essa ‘fórmula’, Ferrari (2016) vislumbra que relacionamentos simétricos, bidirecionais, aumentam as probabilidades de sustentarem imagem favorável e reputação positiva da empresa diante de seus públicos.

Expressões como gestão estratégica das relações públicas, competências da atividade como gestora da comunicação nas organizações, perfil profissional, habilidades, funções, papel e/ou atribuições, nos convidam para refletir sobre o alcance e amplitude das relações públicas e reconhecer que a comunicação é o elemento que dá vida às organizações, tanto de ordem funcional e profissional quanto pessoal. Por trás das técnicas comunicacionais e dos fluxos de trabalho que conectam colaboradores e direção, está o indivíduo. Em processos de mudança, torna-se necessário promover uma interação que aproxime colaboradores, direção, empresa como um todo, criando uma conexão que favoreça o entendimento, a compreensão e união dos

atores em relação às alterações propostas. Nesses casos, os programas de comunicação devem contemplar técnicas aperfeiçoadas e mensagens positivas, mas, principalmente, lembrar que, muitas vezes, todo esse aparato não substitui a conversa interpessoal e que existem aspectos emocionais que se traduzem em atitudes que podem contribuir para um projeto bem sucedido. As pessoas formam as organizações.

CAPÍTULO IV - DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o projeto que embasou o estudo ora realizado, identificando cada uma das etapas, conforme roteiro do Desenho de Investigação submetido e aprovado preliminarmente para o desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa acadêmica, por ser um processo metódico e sistematizado de busca, coleta, seleção e organização de informações referentes a um determinado assunto, para geração ou aprofundamento de conhecimento acerca de um tema, permite agregar conteúdos que poderão promover novos debates, comentários, discussões, reflexões e socialização da investigação (Motta, 2011). A relevância da pesquisa é observada também por Gil (1996, p. 19), que define como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”, e por Goldenberg (2004) que se refere ao valor da pesquisa considerando que significa aprender a pôr as ideias em uma ordem.

Motta (2011, p. 1) enfatiza a relevância da pesquisa realizada em âmbito escolar/acadêmico na formação intelectual de estudantes pesquisadores, ao indicar que “fazer pesquisa é defender uma ideia, fundamentando-a com bibliografias e dados extraídos do mundo real e/ou das páginas que são espelhos do mundo”. Para o autor (2011), é a busca de novas informações a partir daquelas já existentes para cruzar conhecimentos. Complementa dizendo que é uma maneira de olhar para o mundo e perceber o ‘novo’.

A partir da construção do marco teórico sobre o tema, direcionamos a investigação para um estudo de caso sobre o projeto de recursos humanos BHS3.0 (*Business Human Resources System*), implantado, em 2015, nas unidades do Grupo Bosch em Portugal, apresentado com base em entrevista estruturada e materiais disponibilizados referentes ao projeto.

4.1 Questão de partida

As perguntas de partida de um projeto de pesquisa são elaboradas com base em um problema, aqui definido, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 159) “como uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”. As autoras orientam ainda que, “na formulação de um problema, deve haver clareza, concisão e objetividade”. A colocação clara do problema facilita o desenvolvimento do assunto, e as autoras assinalam que “o problema deve ser levantado e formulado, de preferência, de forma interrogativa [...]”.

Gil (1993) reforça que o problema de pesquisa deve ser formulado em forma de pergunta e que deve ser claro e preciso em sua colocação, além de suscetível de solução e delimitado a uma dimensão que viabilize a investigação. O autor esclarece que os problemas de pesquisa não

podem ser apresentados de forma vaga ou ampla, o que dificulta até mesmo como “começar a resolvê-los”. Ao afirmar que o problema deve ser suscetível de solução, o autor (Gil, 1993) defende a necessidade de ter o domínio dos recursos para obter a solução e ter conhecimento da disponibilidade de dados/informações para a resolução da questão apresentada. Finalmente, para Gil (1993, p. 32), a delimitação do problema “guarda estreita relação com os meios disponíveis para a investigação”, ajudando a restringir o foco do estudo, e possibilitando um recorte específico do tema a ser explorado. Ainda de acordo com Minayo (2010, p. 18), “toda a investigação se inicia por um problema com uma questão, com uma dúvida ou com uma pergunta, articulada a conhecimentos anteriores, mas que também podem demandar a criação de novos referenciais”.

As interfaces dos conteúdos estudados pautaram a **pergunta de partida** proposta para a pesquisa:

“Como as relações públicas atuam na gestão estratégica da comunicação em processos de mudança numa organização multinacional?”

4.2 Objetivos geral e específicos

Os objetivos de uma investigação indicam o que se pretende no estudo e quais os resultados que procuramos alcançar (Gil, 1996). Os objetivos são variados, conforme a natureza do projeto, sendo que, na maioria das vezes, são apresentados como objetivo geral e objetivos específicos. Deslandes (2010) explica que nesta etapa são explicitadas as metas que desejamos alcançar ao término da investigação e torna-se fundamental que sejam passíveis de serem atingidas: “Geralmente se formula um objetivo geral, de dimensões mais amplas, articulando-o a outros objetivos mais específicos” (Deslandes, 2010, p. 42).

O objetivo geral de uma pesquisa encontra-se ligado a uma visão global e abrangente do tema e está vinculado diretamente ao ponto central do tema. O objetivo geral refere-se à questão principal do estudo. Já os objetivos específicos “têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 218). São, portanto, questões secundárias a serem definidas e que estão devidamente relacionadas com a questão principal do trabalho, oferecendo suporte nas etapas de construção do estudo.

Para atender ao questionamento proposto, o enquadramento teórico desta investigação atende ao **objetivo geral** de descrever as relações públicas na gestão da comunicação estratégica em processos de mudanças impulsionados pela dinâmica da globalização. Constituem **objetivos específicos** deste estudo: a) apresentar o conceito de globalização, articulando com sua

repercussão e reflexos nas organizações; b) apresentar o conceito de organizações, contemplando a comunicação praticada no âmbito das empresas; c) descrever questões referentes aos processos de mudanças organizacionais; d) apresentar aspectos do conceito de relações públicas e de comunicação estratégica em processos de mudanças organizacionais; e) dar a conhecer boas práticas ao nível de gestão em processos de mudanças em organizações multinacionais.

4.3 Delimitação do objeto de estudo

A partir do esboço do questionamento e objetivos, foi elaborado um recorte do assunto e estabelecidos limites para a investigação, com a delimitação do tema. Nesta etapa, foi feito um estreitamento da linha de análise, impedindo que o tema ficasse muito aberto e suas fronteiras dispersassem o real foco de verificação. Lakatos e Marconi (2003, p. 173) apontam que uma pesquisa pode ser limitada em relação a três fatores: “a) ao assunto – selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo; b) à extensão – porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito onde o fato se desenrola; c) a uma série de outros fatores – meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo, que podem restringir o seu campo de ação”. Este último item, refere-se a recursos humanos e financeiros, além de prazos pré-determinados que forçam a limitação e enquadramento de um estudo.

A presente investigação está inserida em linha de pesquisa que abrange campos de estudo da gestão e da comunicação. A partir da apresentação do conceito e abrangência da globalização, foram destacados alguns aspectos característicos desse fenômeno, com seus reflexos nas organizações e as mudanças organizacionais dinamizadas por esse cenário global planejado. A análise sobre organizações remeteu à comunicação praticada nas organizações, com abordagem sobre a comunicação de rotina e sobre a comunicação estratégica, encaminhando para o conceito de relações públicas e gestão estratégica das relações públicas frente a situações de mudanças organizacionais. Com esse panorama, a pesquisa está delimitada, na base teórica, em relação ao assunto (Lakatos e Marconi, 2003), pois trabalhamos com conteúdos interligados pela proposta de estudar a gestão das relações públicas em processos de mudanças organizacionais no contexto global. Feito o recorte teórico, a pesquisa encaminhou para o estudo de mudança organizacional numa empresa multinacional, cujo projeto contou com apoio da gestão das relações públicas na comunicação e acompanhamento das etapas de mudança.

Procuramos tecer a aproximação dos conceitos, devidamente encadeados, ficando a pesquisa delineada com as seguintes palavras-chave para a abordagem investigativa: globalização – organizações – mudança organizacional - relações públicas estratégicas – comunicação.

4.4 Tipologia de Pesquisa

O presente estudo está inserido em linha de pesquisa das ciências sociais aplicadas, tendo em vista o tema e assuntos correlacionados na investigação desenvolvida, e enquadra-se na categoria de tipo qualitativo de carácter exploratório.

Para Flick (2005, p. 4), os traços essenciais da investigação qualitativa são “a correta escolha de métodos e teorias apropriadas; o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas; a reflexão do investigador sobre a investigação, como parte do processo de produção do saber; e a variedade dos métodos e perspectivas”. Por sua vez, Minayo (2010) esclarece que a pesquisa qualitativa trata de um nível de realidade que não pode ser quantificado e, por conta disso, “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis” (Minayo, 2010, p. 22), permitindo a abertura de um leque de possibilidades de leituras e considerações acerca do assunto explorado. As relações públicas inserem-se nesse quadro de pesquisa, uma vez que “no sentido em que as relações comunicacionais são inseparáveis de seus contextos sociais e históricos, a investigação qualitativa, pelo seu carácter contextualizante oferece uma mais-valia¹⁹ no estudo desses fenômenos” (Moreira, 2015, p. 65).

O carácter exploratório, com base em levantamento bibliográfico, caracteriza a pesquisa “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Gil, 1996, p. 63) e, ainda de acordo com esse autor, “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

De acordo com a tipologia definida, apresentamos a metodologia utilizada. Conforme Deslandes (2010, p. 42), a metodologia, em geral, compreende uma parte complexa e deve requerer atenção do pesquisador: “Mais do que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico”. Neste quesito referente à Metodologia, ressaltamos que esta é entendida como o detalhamento de todas as ações desenvolvidas no caminho da realização da pesquisa, apontando procedimentos, técnicas, formas de trabalho e instrumentos utilizados, e designando seu enquadramento quanto ao tipo de estudo. De origem grega, a palavra “método” remete à ideia de seguir um caminho para atingir um objetivo.

¹⁹ A expressão “mais-valia” refere-se a um benefício ou a uma vantagem em relação a algo ou alguém [Internet] Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/mais-valia> [Consult. 20 de junho de 2018].

Minayo (2010) destaca que a metodologia inclui “simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos e operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sensibilidade)”. Com isso, traz uma concepção de que metodologia é “muito mais que técnicas”, pois inclui concepções teóricas da abordagem do tema e permite articular a teoria com a realidade, além de considerar a percepção do investigador, oferecendo um olhar particular ao estudo.

Efetivamente, uma pesquisa implica levantamento de informações, de dados e de todo o tipo de material de consulta disponível, oriundos de fontes diversas e variadas. Para a pesquisa em pauta, em sua proposta metodológica, toda a consulta realizada constituiu um referencial com leituras necessárias, a fim de embasar, desenvolver, aprofundar e promover cruzamento de conceitos e concepções produzidas pelos autores estudados, direcionando para o estudo de caso.

4.4.1 Estudo de Caso

Com essa perspectiva metodológica, a dissertação contempla um estudo de caso, inserido em uma categoria de pesquisa que tem como objeto uma “unidade” a ser observada (Triviños, 1987). Goldenberg (2002, p. 33) explica que o estudo de caso permite adquirir “conhecimento do fenômeno estudado, a partir da exploração intensa de um único caso”, possibilitando compreender a totalidade de uma situação e “descrever a complexidade de um caso concreto”.

Para Yin (2001, p. 32), um estudo de caso é uma “investigação empírica”, que busca estudar um fenômeno contemporâneo, dentro de uma situação da vida real. Em geral, os estudos de caso representam estratégias preferidas quando são colocadas questões do tipo “como?” e “por que?” (Yin, 2001) nas perguntas de partida. Para Yin, (2001), a definição das questões propostas para estudo, como base inicial da investigação, provavelmente represente o passo mais importante a ser considerado em uma pesquisa. O autor explica, ainda, que o estudo de caso tem função complementar em estudos exploratórios e descritivos, e a coleta dos dados e informações para análise pode se basear em fontes distintas, tais como, por exemplo, documentos, entrevistas, observações e arquivos (Yin, 2001).

Stake (1999, p.11) explica o estudo de caso como “o estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular (único)”, propiciando sua compreensão em determinadas circunstâncias. O autor (1999, p. 25) reafirma que o desenho de toda pesquisa requer uma prévia organização conceitual do tema, formando “pontes conceituais” a partir de conteúdos já conhecidos para, no estudo de caso, orientar as formas de coleta de dados e subsequentes interpretações.

O estudo de caso realizado nesta Dissertação de Mestrado foi sobre o Projeto BHS3.0 (*Bosch Human Resources System*) referente à implantação de programas de recursos humanos, realizado no Grupo Bosch das unidades de Portugal, alinhado com o que já estava acontecendo nas unidades da Alemanha e do Brasil.

4.4.2 Pesquisa Documental e Entrevista

Com essa perspectiva, utilizamos técnicas de recolha de dados, tais como: revisão de literatura; leitura de documentos, leitura de informativos institucionais e publicitários relativos ao projeto do Grupo Bosch, pesquisa no *website* institucional da empresa, e entrevista estruturada com a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional do Grupo Bosch em Portugal.

A pesquisa documental realizada para esta investigação refere-se ao levantamento e acesso a materiais que contextualizam a empresa em estudo, bem como aqueles utilizados na divulgação e comunicação da mudança. Assim, neste trabalho, utilizamos, para consulta, brochuras, documentos de arquivos, relatórios, peças e folhetos publicitários, *sites* e apresentações dirigidas aos colaboradores.

A entrevista consiste em uma das técnicas que permite a realização de recolha de dados, sendo um procedimento usual no campo das pesquisas qualitativas. Neste trabalho, a entrevista é entendida, conforme Cruz Neto (2001, p. 51), “como uma conversa a dois com propósitos bem definidos”. Para esse autor, as entrevistas podem ser estruturadas ou não-estruturadas. Na entrevista não-estruturada, o informante aborda livremente o tema proposto. Já a entrevista estruturada pressupõe perguntas dirigidas e previamente formuladas. Este autor revela, ainda, que há possibilidade de articular essas duas modalidades, caracterizando-se como entrevistas semi-estruturadas.

No âmbito desta investigação, realizamos uma entrevista estruturada, com roteiro previamente estabelecido e apresentado a partir de um Guião (Apêndice 1), com relação fixa de perguntas abertas e descritivas, adequadas para o estudo e articulação teórica. Ainda com referência à entrevista realizada, esta apoia-se na base conceitual e bibliográfica dos capítulos I, II e III, bem como em documentos disponibilizados pela empresa em estudo. A entrevista foi realizada com a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional do Grupo Bosch em Portugal, Sra. Nathalia Pessôa, para discorrer sobre o projeto de implementação do BHS 3.0, em Portugal.

Para garantir uma transparência na investigação, e no processo de recolha de dados, a entrevistada preencheu um Termo de Consentimento (Apêndice 2), autorizando o uso das informações recolhidas para a realização deste trabalho de pesquisa.

Após contato pessoal com a Diretora de Comunicação Institucional do Grupo Bosch em Portugal, a entrevista foi realizada por *e-mail*, a pedido da entrevistada, devido ao acúmulo de atividades em sua agenda profissional.

A partir da realização da entrevista e com o material disponibilizado sobre o Projeto BHS3.0, o Capítulo V traz um breve relato sobre o Projeto, com uma breve descrição de cada programa, além de apresentar a participação do Departamento de Comunicação Institucional na mudança implantada.

Com esta explanação sobre os itens do Desenho de Investigação, buscamos apresentar a pergunta de partida, os objetivos do estudo, e, ainda, obedecer aos princípios metodológicos norteadores de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

CAPÍTULO V – UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA MULTINACIONAL: O CASO BOSCH

5.1 O Grupo Bosch

O Grupo Bosch tem o nome de seu fundador Robert Bosch (1861-1942) que, em 1886, abriu a Oficina de Precisão Mecânica e Engenharia Elétrica, em Estugarda (Stuttgart), na Alemanha. Porém, somente a partir de 1890 os negócios começaram a se desenvolver e a crescer rapidamente.

Dentre os trabalhos realizados inicialmente por Bosch, encontrava-se a instalação de sistemas de telefone e de campainhas elétricas. Entretanto, quando lhe solicitaram a construção de um aparelho de ignição por magneto, para um motor estacionário em linha de produção já existente, Bosch aperfeiçoou o equipamento e isto abriu caminho para a produção da ignição por magneto²⁰. Em 1897, Robert Bosch começou a instalar aparelhos de ignição por magneto de baixa tensão, em automóveis. Mas já em 1902, Gottlob Honold, engenheiro chefe da Bosch na época, apresentou a ignição por magneto de alta voltagem, com vela de ignição, o que fez com que a empresa se tornasse, em nível mundial, a fornecedora líder do produto para automóveis.

A fábrica Bosch, construída em 1901, se expandiu, e abriu as portas em outros países europeus, como França e Reino Unido. Em 1903, a ‘Copa Gordon Bennett’ de automobilismo, realizada na Irlanda, proporcionou a primeira grande publicidade para a empresa, pois o vencedor dirigiu um automóvel Mercedes que possuía o sistema de ignição Bosch. Os primeiros passos globais ocorreram por meio de um anúncio em um jornal americano, sobre o sistema de ignição por magneto. Com a repercussão, a Bosch passou a ter várias encomendas do produto, duplicando as vendas em um ano. Nos Estados Unidos, os negócios foram tão bem-sucedidos que, em 1912, a Bosch já tinha sua fábrica própria em Springfield, Massachusetts.

Além dos Estados Unidos, a Bosch também tinha seu olhar para mercados em outros países, com espaços de vendas localizados na África do Sul (1906), na Austrália (1907), na Argentina (1908), na China (1909) e no Japão (1911), fazendo com que a Rede Bosch estivesse presente em todos os continentes. Em 1913, os negócios tratados fora da Alemanha já representavam 88% das vendas da empresa.

²⁰ Um sistema de ignição é formado por uma série de dispositivos e produz uma faísca que inflama a mistura de ar e combustível no interior do cilindro de um motor. Este é o ponto de partida para produzir a força mecânica que movimenta e faz o motor funcionar. (Jardim, Saulo Anderson Bibiano. Como funciona o sistema de ignição. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA8pgAC/como-funciona-sistema-ignicao>. [Internet] [Consult. em 12 de maio de 2018]. Ao longo do último século, são apontados cinco sistemas de ignição: por “chama-piloto”, por “tubo quente”, por “magneto”, por “bateria” e por “ignição eletrônica” (mais recentemente).

As décadas de 60 a 80 foram marcadas por transformações na Bosch, desde o aumento do número de colaboradores até a formação de divisões autogeridas, tornando o grupo diversificado e líder do mercado mundial de eletrônica automobilística. A Bosch passou por muitos desafios para conseguir se instalar em diferentes países, principalmente entre os asiáticos. Presente na Índia, Japão e outros países do Sudeste Asiático, tinha interesse em ocupar mercados emergentes e a abertura gradual do mercado chinês era de interesse estratégico da empresa. A partir de 1994, a Bosch também entrou nesse mercado com uma produtora regional.

Ao longo dos anos, a empresa inovou com pesquisas e desenvolvimento de tecnologia industrial de ponta. Em 2003, estabeleceu uma nova área de negócios para aparelhos leves e pequenos, com baterias de ‘ião lítio’ (ou ‘ion lítio’ – tipo de bateria recarregável) e, em 2011, surgiram áreas inteiramente novas, tais como as bicicletas eletrônicas. Ao mesmo tempo, a empresa expandiu suas atividades tradicionais e adquiriu outras empresas, antigas parceiras de empreendimentos, formando importante base para futuros cenários, tal como eletrodomésticos ativados através da internet e automóveis autônomos.

Em constante expansão, a Bosch abre novas linhas de negócios, e, além de produtos tradicionais, inclui *softwares*, novos modelos de negócio baseados na internet e proteção de dados. Atualmente, o Grupo conta com, aproximadamente, 450 subsidiárias e empresas regionais em mais de 60 países, com parceiros de vendas e serviços em cerca de 150 países em todo o mundo (*Website Bosch Portugal, 2018*). Líder no fornecimento de tecnologia e serviços, o Grupo Bosch possui cerca de 402.000 colaboradores em todo o mundo (em 31 de dezembro de 2017), e seu objetivo estratégico é “criar soluções para uma vida conectada” (*Website Bosch Portugal, 2018*).

Em 2017, o Grupo teve um total de vendas com lucro de 73,1 mil milhões de euros, a nível mundial, e mais de 7,3 mil milhões investidos em pesquisas e desenvolvimentos, representando um crescimento anual, de ano para ano, de 6,8% em termos nominais, e de 8,4% após o ajuste do câmbio, sendo considerado significativamente mais alto do que o previsto para 2017 (*Website Bosch Portugal, 2017*).

A imagem abaixo ilustra as informações acima comentadas:

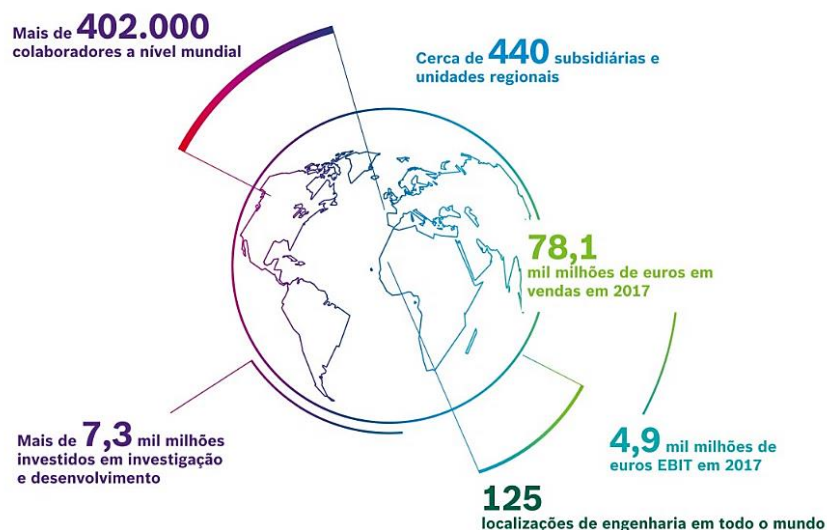


Figura 2: Receitas das vendas, colaboradores, localizações – vista rápida de marcas e números chave
(Fonte: Website Bosch)

O Grupo tem como Missão e Valores:

Missão:

Deixar uma marca duradoura no mundo – possível apenas através de uma equipe notável e única, representada pelo *Slogan* “*We are Bosch*”.

Valores:

- Orientação para o futuro e resultados;
- Responsabilidade e sustentabilidade;
- Iniciativa e determinação;
- Transparência e confiança;
- Equidade;
- Fiabilidade, credibilidade e legalidade;
- Diversidade.

Suas operações encontram-se divididas em quatro áreas de negócio:

- Soluções de Mobilidade: combina o conhecimento do grupo em três campos de mobilidade (automoção, eletrificação e conectividade), oferecendo aos clientes as soluções de mobilidade integrada, de forma que permita que os automóveis interajam com outros meios de locomoção, como bicicletas, ônibus e trens.
- Tecnologia Industrial: inclui as divisões de Tecnologia de Condução e Controle, que proporciona soluções de atuadores, controle e condução personalizada para “automação

de fábrica, sistemas de construção e engenharia, maquinaria móvel e veículos comerciais” (*Website Bosch Portugal*, 2018), e de Tecnologia de Empacotamento, sendo essa uma das principais “fornecedoras a nível mundial de soluções de processamento e empacotamento para as indústrias farmacêutica, alimentar e de confecção, bem como segmentos selecionados da indústria de bebidas.” (*Website Bosch Portugal*, 2018)

- Bens de Consumo: Inclui a divisão de Ferramentas Elétricas e oferece uma opção de eletrodomésticos e ferramentas modernas e eficientes, sendo muitas delas com capacidade *web*.
- Tecnologia de Energia e Edifícios: apresenta uma gama de soluções e serviços para a segurança e tecnologias de construção, além de funções de serviços partilhados, produtos de aquecimento e de casa inteligente.

Todas as áreas de negócio contribuíram para o aumento nos lucros do Grupo Bosch, e seu resumo financeiro, a nível mundial, no período de 2013 a 2017, encontra-se abaixo ilustrado:

Valores em milhões de euros

	2013	2014	2015	2016 ¹	2017
Receita de Vendas	46,068	48,951	70,607	73,129	78,066
percentagem da receita de vendas gerada fora da Alemanha	77	78	80	80	80
Custos de investigação e desenvolvimento²	4,543	4,959	6,378	6,954	7,264
como percentagem da receita devendas	9,9	10,1	9,0	9,5	9,3
Despesas de Capital	2,539	2,585	4,058	4,252	4,345
dos quais na Alemanha	913	1,098	1,394	1,580	1,546
dos quais fora da Alemanha	1,626	1,487	2,664	2,672	2,799
como percentagem de receita de vendas	5,5	5,3	5,7	5,8	5,6
como percentagem de depreciação	126	138	146	141	140
Número médio anual de colaboradores (milhares)	280	286	369	384	403
dos quais na Alemanha	108	105	131	133	137
dos quais fora da Alemanha	172	181	238	251	266
a 31 de dez.	281	290	375	389	402
Balanço Total	55,725	61,924	77,266	81,875	81,870
Equidade	27,686	29,541	34,424	36,084	37,552
como percentagem do balanço total	50	48	45	44	46
EBIT	2,751	3,030	4,587	3,594	4,916
Lucro depois dos impostos	1,251	2,637	3,537	2,374	3,274
Ganhos não apropriados	88	102	142	138	241

¹ Ajustado por mudanças políticas de contabilidade

² Incluindo o trabalho de desenvolvimento cobrado diretamente aos clientes

Figura 3: Resumo financeiro de cinco anos do Grupo Bosch (Fonte: *Bosch Today*, 2018²¹)

²¹ [Internet] Disponível em: www.bosch.com/boschtoday [Consult. 05 de junho de 2018].

O Grupo Bosch possui colaboradores que trabalham em conjunto para novos desenvolvimentos inspirados em “tecnologia para vida”.

5.1.1 *Compliance*²²

As regras de conduta empresarial do Grupo Bosch, a nível mundial, têm como objetivo proteger seus colaboradores e a empresa, além de seus clientes e parceiros. Conforme apresentado na declaração de objetivos do Grupo, “*We are Bosch*”, só é prometido o que pode ser cumprido, há aceitação de acordos como vinculativos e respeita-se o cumprimento da lei em todas as transações de negócios (*Website Bosch Portugal*, 2018). A importância desses princípios está documentada no Código de Conduta nos Negócios, aplicável a nível mundial, e que apresenta um resumo da posição do Grupo levando em consideração as questões éticas e requerimentos legais. Esse mesmo Código serve de diretriz para a realização dos negócios da empresa.

O Grupo Bosch possui um sistema de *compliance* global, sendo este liderado por um chefe do gabinete de *compliance*. Este se reporta diretamente ao conselho de administração. Além dele, existe um departamento de *compliance* empresarial, e responsáveis de *compliance* em todas as divisões e regiões.

De forma a apoiar o sistema de *compliance* com base nos valores, “foram concebidas medidas de prevenção e inspeção, que incluem o princípio do controlo duplo, rotação de emprego em áreas sensíveis, além de auditorias regulares” (*Website Bosch*). Além disso, há um programa de formação obrigatória, destinado aos colaboradores, sobre *compliance*. Adicional a isso, é estabelecido um “Diálogo sobre *Compliance*”, que permite a discussão sobre o assunto entre executivos, colaboradores e funcionários ligados à área.

Outra ferramenta que faz parte do sistema de regras e condutas do Grupo Bosch é o “Disque Denúncia”, uma linha que permite que parceiros de negócios, colaboradores e terceiros possam utilizar para denunciar alguma irregularidade que tenham percebido.

O Grupo analisa continuamente seus sistemas de *compliance*, de forma que possa ser capaz de se adaptar rapidamente suas regras e processos aos novos desenvolvimentos legais e técnicos (*Website Bosch Portugal*, 2018).

²² O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em “*compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. [Internet] Disponível em: <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar> [Consult. 06 de junho de 2018].

5.1.2 Sustentabilidade

A “Sustentabilidade”, para o Grupo Bosch, significa não apenas garantir um sucesso empresarial a longo prazo, mas também proteger o meio ambiente para as futuras gerações (Manual *Bosch Today*, 2018)²³. Com o *slogan* “Tecnologia para a vida”, o Grupo traz não só a ideia do negócio, mas também a de que seus produtos e serviços possam melhorar a qualidade de vida das pessoas, de forma que conservem os recursos naturais. Com isso, a Bosch tem a intenção de “tornar as fontes de energia renováveis mais eficientes, a mobilidade ainda mais segura, mais limpa e económica” (Manual *Bosch Today*, 2018, p. 28)²⁴, além de desenvolver produtos que não sejam nocivos ao meio ambiente.

5.1.3 Identidade gráfica da empresa

A identidade visual da Bosch passou por alterações ao longo dos anos (*Website Mundo das Marcas*, 2006). Desde o ano de 1907, o símbolo que representa a vela da ignição está presente no logotipo da empresa, passou por modificações ao longo do tempo, e, em 2001, foi adotada a versão utilizada atualmente. A cor vermelha e a tipologia da fonte são semelhantes às utilizadas em 1925 (*Website Mundo das Marcas*, 2006).

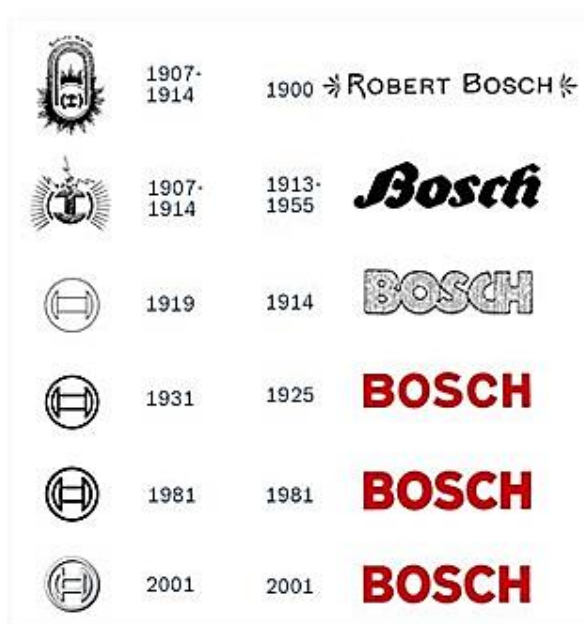


Figura 4: Evolução do logotipo Bosch (Fonte: *Website O Mundo das Marcas*)

²³ [Internet] Disponível em: www.bosch.com/boschtoday [Consult. 05 de junho de 2018].

²⁴ [Internet] Disponível em: www.bosch.com/boschtoday [Consult. 05 de junho de 2018].



Figura 5: Atual logotipo Bosch (Fonte: *Website o Mundo das Marcas*)

5.1.4 As marcas Bosch

Composto por diferentes marcas, personalizadas para os requisitos individuais do mercado, o Grupo Bosch abrange:

Marca	Logotipo
BOSCH Tecnologia para a vida	
Auto Crew	
Beissbarth	
BOSCH Service	
BOSCH Diesel Center	
rexroth A Bosch Company	

Buderus	
CST/Berger	
CoremanNet	
DREMEL	
DYNACORD	
Electro-Voice	
freud.	
HC CARGO	
HAWERA	
JUNKERS BOSCH	

OTC	
ROBINAIR	
RTS	
Sia ABRASIVES	
TELEX	
UniPoint	
Vulcano	
ZEXEL	

Quadro 5: Marcas Bosch (Fonte: *Website Bosch Portugal*)

5.2 O Grupo Bosch em Portugal

A Bosch está presente em Portugal desde 1911 e, no início, focou-se nos equipamentos e acessórios para automóveis e bicicletas. Com o passar dos anos, novos produtos e serviços do Grupo foram sendo inseridos no mercado português e, atualmente, exporta mais de 95% da sua produção para os mercados internacionais e está expandindo suas “atividades de investigação e desenvolvimento em *hardware* e *software* para diferentes áreas de negócio” (*Website Bosch Portugal*, 2018).

O Grupo está presente em quatro cidades de Portugal, sendo que a sede está localizada em Lisboa:

- Aveiro: Bosch Termotecnologia
- Braga: Bosch Car Multimedia Portugal e Centro de Tecnologia e Desenvolvimento
- Ovar: Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança
- Lisboa: são realizadas as atividades de marketing, vendas, contabilidade e comunicação, além dos serviços partilhados de recursos humanos e a comunicação para o Grupo Bosch.
- Lisboa: subsidiária da BSH Eletrodomésticos

Nesses locais, o Grupo “desenvolve e fabrica soluções de água quente, multimédia automóvel e sistemas de segurança e comunicação, dos quais 90% são exportadas para os mercados internacionais” (Manual *Bosch Today*, 2018, p. 26)²⁵.

O ano de 2015 foi marcado por grandes mudanças nos recursos humanos do Grupo Bosch em Portugal, conforme veremos a seguir. Em 2017, houve um grande investimento para o Grupo, onde, aproximadamente, 84 milhões de euros foram aplicados no País, tendo como foco os centros de I&D²⁶ em Aveiro e Braga, e os serviços partilhados de recursos humanos em Lisboa.

Com aproximadamente 4.400 colaboradores, a Bosch é considerada uma empresa com maior número de colaboradores na área industrial em Portugal, gerando, em 2017, 1,5 mil milhões de euros em vendas. Além disso, o Grupo cresceu 37% em relação ao ano de 2016. O ano de 2017 também foi marcado pela criação de mais de 400 postos de trabalho, em Portugal, o que permitiu que o Grupo alcançasse um dos patamares mais desejados: ser um dos maiores empregadores de Portugal, e ser uma empresa onde os portugueses gostariam de trabalhar (Manual *Bosch Today*, 2018)²⁷.

A figura abaixo ilustra um resumo dos dados acima apresentados:

²⁵ [Internet] Disponível em: <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-today/> [Consult. 05 de junho de 2018].

²⁶ I&D: Investigação e Desenvolvimento.

²⁷ [Internet] Disponível em: <https://www.bosch.pt/a-nossa-empresa/bosch-today/> [Consult. 20 de junho de 2018].

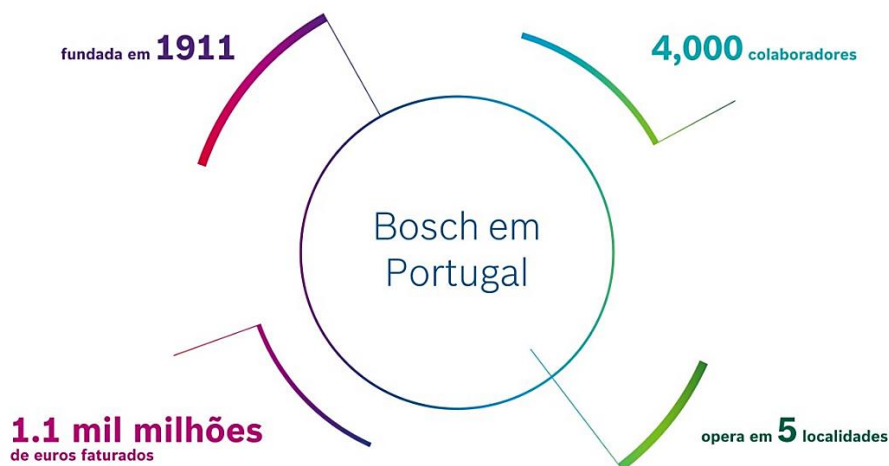


Figura 6: Fatos e Números sobre a Bosch Portugal (Fonte: *Website Bosch*)

5.2.1 Departamento de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal

Conforme mencionado anteriormente, o Departamento de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal localiza-se em Lisboa. Responsável por esse segmento em todas as localizações do Grupo no País, o departamento é composto por três colaboradores e um estagiário, todos com Mestrado em Relações Públicas e Publicidade, e se reporta a três frentes, conforme o organograma da empresa:

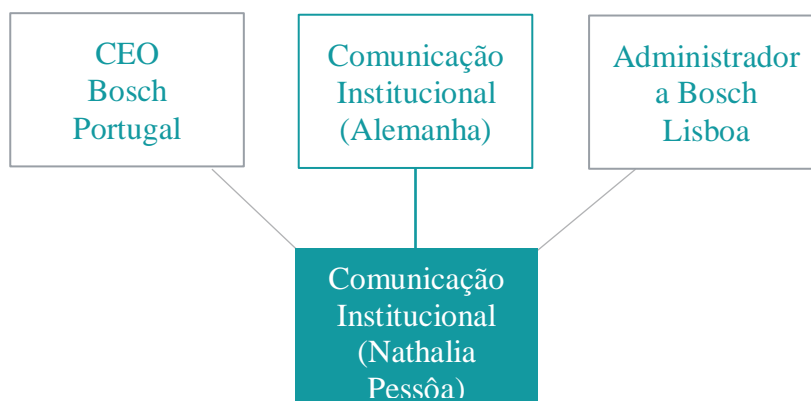


Figura 7: Organograma da posição do Departamento de Comunicação Institucional (Fonte: entrevista concedida pela Diretora de Comunicação Institucional Nathalia Pessôa)

Além dos colaboradores, o departamento também trabalha com agências nas áreas de relações públicas, relação com as mídias, gestão de redes sociais e *design*. De acordo com a Diretora de Comunicação Institucional, Nathalia Pessôa, esse departamento promove “a comunicação

interna de tópicos institucionais”, definindo estratégias e produzindo conteúdos e materiais necessários para realização das atividades de comunicação.

Conforme também explicado pela Diretora da Comunicação Institucional, o departamento é responsável pela comunicação de mensagens institucionais junto aos *stakeholders* internos e externos, incluindo gestão da marca; comunicação interna; comunicação digital; ações de relações públicas e relações com os meios de comunicação (*media*); *employer branding*; eventos institucionais, cerimonial e protocolo; e ações de responsabilidade social.

Além disso, o departamento mantém uma “ligação direta” com os departamentos locais de comunicação interna, existentes em cada unidade da Bosch em Portugal, os quais comunicam os assuntos do dia-a-dia da empresa e têm a incumbência e responsabilidade de implementar as atividades programadas. Os departamentos de comunicação interna das outras unidades da Bosch, localizados em Aveiro, Braga e Ovar, em Portugal, possuem profissionais das áreas de jornalismo, marketing, comunicação social e audiovisual.

A seguir, será apresentado o Projeto de recursos humanos BHS3.0, que deu origem ao estudo de caso desta pesquisa e que contou com a participação do departamento de Comunicação Institucional da Bosch, em Portugal, na implantação do mesmo, conforme descrito no subcapítulo 5.3.

5.3 O Projeto BHS3.0 no Grupo Bosch em Portugal

Alinhado com as mudanças que ocorreram nos Recursos Humanos do Grupo Bosch a nível mundial, Portugal também aderiu aos novos serviços e ferramentas. Estas mudanças fizeram parte de um projeto central do Grupo Bosch, o BHS3.0²⁸.

5.3.1 Enquadramento

Implantado em 2015, em Portugal, o Projeto BHS3.0 promoveu uma grande mudança no Departamento de Recursos Humanos da Bosch no país. Portugal, depois de Alemanha e Brasil, foi o terceiro país a contar com uma nova organização e forma de contato entre os colaboradores e os recursos humanos, alinhando com o que estava acontecendo com o grupo a nível mundial. Com o objetivo de oferecer mais agilidade, mais qualidade e mais disponibilidade de acesso aos serviços de recursos humanos para todos os colaboradores, o BHS3.0 proporcionou um

²⁸ ²⁸ *Bosch Human Resources System* (Sistema de Recursos Humanos da Bosch) é um dos pilares do sistema de negócio da Bosch, em conjunto com *Bosch Production System* (Sistema de Produção da Bosch), *Bosch Product Engineering System* (Sistema de Engenharia de Produtos da Bosch) e *Bosch Sales and Marketing System* (Sistema de Vendas e Marketing da Bosch). Este projeto BHS3.0 foi implantado, primeiro, na Alemanha e no Brasil e, posteriormente, em Portugal. Atualmente, todas as unidades Bosch, a nível mundial, possuem esse serviço. Reforça-se que, no presente trabalho, será retratado somente a implantação do BHS3.0 em Portugal.

departamento de Recursos Humanos moderno, acessível e eficiente, com foco no colaborador, além de equipes especializadas para dar suporte e atendimento necessário a todos. Com isso, o serviço de recursos humanos passou a dar apoio a todos colaboradores da Bosch em Portugal atendendo, de forma transversal, a todas as unidades de negócio nas diferentes localizações no País.

Abrangendo três grandes projetos — *Human Resources Organization (HRO)*: centrado na reestruturação da organização dos Recursos Humanos; *Human Resources Core (HR Core)*: programa de gestão de dados dos Recursos Humanos; *Human Resources Global (HR Global)*: centrado nos processos de Recursos Humanos da Bosch, contemplando uma plataforma de informática —, o BHS3.0 implicou as seguintes principais mudanças e alterações nos Recursos Humanos de Portugal:

- Nova organização com novas funções: o departamento de recursos humanos foi reestruturado e novas funções foram implantadas.
- Novos processos e uniformização de processos a nível nacional: o departamento de recursos humanos adotou um padrão para todas as unidades no País.
- Novas formas de contato: contatos por meio de plataformas digitais foram inseridos.

Além disso, cinco novas ferramentas foram implantadas:

- *MyHR*: plataforma com acesso pela intranet que apresenta as informações sobre tópicos de recursos humanos. Esse é o primeiro contato dos colaboradores, que possuem acesso ao computador, com o departamento de Recursos Humanos, para esclarecimento de dúvidas, ou consultas.
- *Employee Self-Service (ESS)*: plataforma disponível por meio de acesso ao MyHR que permite que o colaborador tenha acesso aos serviços de recursos humanos de forma autônoma como, por exemplo, os seus dados pessoais.
- *E-file*: plataforma que permite arquivar informações relacionadas aos colaboradores.
- *Manager Self-Service (MSS)*: plataforma disponível por meio do acesso ao MyHR que possibilita, aos gestores, aprovar os pedidos efetuados pelos seus colaboradores.
- *Shared Service Framework (SSF)*: ferramenta de comunicação entre os *Human Resources Business Partners (Parceiros de Negócios dos Recursos Humanos)* e o Serviço de Recursos Humanos que permite o registro dos pedidos solicitados para o Serviço de Recursos Humanos e realizar o acompanhamento destes pedidos.

Uma das mudanças também contempladas no Projeto BHS3.0 foi a implantação de um Centro de Serviços Partilhados²⁹ de Recursos Humanos no Grupo Bosch de Portugal, que fica localizado em Lisboa e possui, aproximadamente, 100 colaboradores trabalhando.

Para atender a todas essas mudanças ocorridas nos serviços prestados pelos Recursos Humanos da Bosch em Portugal, a entrevistada Nathalia Pessoa, Diretora de Comunicação Institucional da Bosch no país, explicou que os colaboradores dos Recursos Humanos foram divididos em três grupos: “*Front Office*”, “*Back Office*” e “*Business Partners*”. Os colaboradores chamados ‘Generalistas’, do “*front office*”, estão localizados em Braga, e são aqueles que respondem, para as diferentes unidades do Grupo no país (Aveiro, Braga, Lisboa e Ovar), as solicitações relacionadas com salários; prêmios e benefícios; interpretação de dados no recibo de vencimentos; pedidos de certificados e declarações. Caso seja necessário aprofundar alguma informação solicitada, os ‘Generalistas’ repassam os respectivos pedidos para os ‘Especialistas’, que atuam no “*back office*”, em Lisboa, conforme ilustrado abaixo:

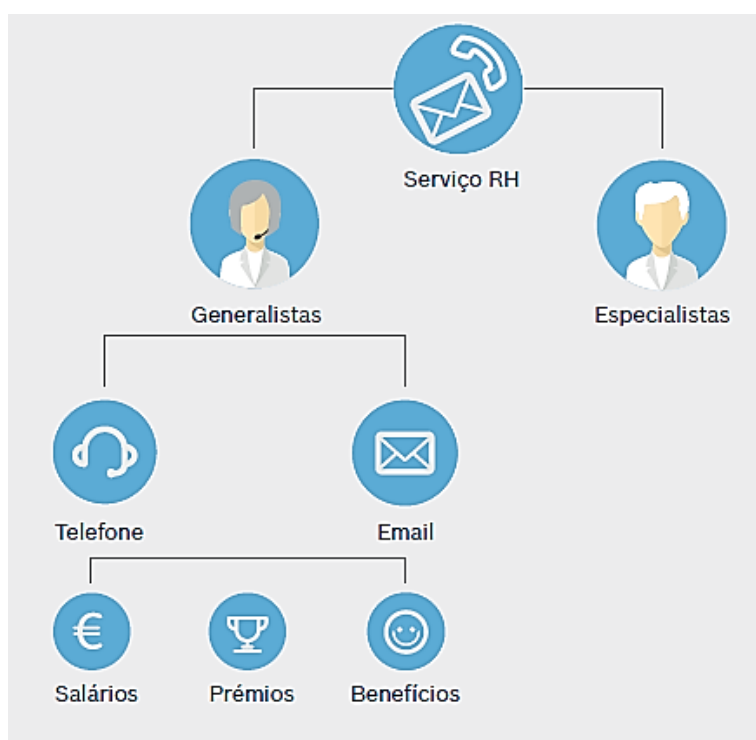


Figura 8: Os Generalistas e os Especialistas (Fonte: Caderno RH – Anexo 1)

²⁹ Schulz & Brenner (2010, *apud* Dias, 2017, p. 18) apresentam uma definição de centro de serviços partilhados como um conceito organizacional, que traz as seguintes características: “é o resultado da consolidação de processos dentro de uma organização para reduzir redundâncias; tem como competência central a prestação de serviços de suporte; está alinhado com os concorrentes externos; apresenta como principal objetivo a redução de custos; tem principal enfoque nos clientes internos; são geridos como uma empresa privada.”

O “*back office*” é assegurado pelo grupo de serviços partilhados de recursos humanos e é a equipe que presta suporte para atender as demandas que entram. Os “*business partners*” realizam o acompanhamento das atividades de desenvolvimento profissional e orientam os gestores em questões que estejam relacionadas com recrutamento, gestão de competência, entre outros, conforme a imagem abaixo ilustrada:



Figura 9: HR *Business Partners* (Fonte: Caderno RH – Anexo 1)

Para os colaboradores das unidades Bosch, em Portugal, a principal mudança que o Projeto BHS3.0 apresentou foi na forma de contato entre eles e o Departamento de Recursos Humanos. Até o ano de 2015, eles se dirigiam a esse departamento por meio de telefonema, *e-mail* ou comparecendo pessoalmente ao local. Além disso, havia diferentes colaboradores para tratar sobre assuntos diversos. Conforme a Diretora de Comunicação Institucional da Bosch, em Portugal, Nathalia Pessôa, “deixava de haver um departamento de Recursos Humanos com as ‘portas abertas’ aos colaboradores (literalmente), para que estes entrassem e fizessem as suas solicitações sempre que necessário. O contacto com os Recursos Humanos passaria a ser feito através de ferramentas digitais ou telefone.”

Com o Projeto BHS3.0, os contatos entre os colaboradores e o departamento de Recursos Humanos ficou assim organizado:

- Colaboradores sem acesso a computador na empresa: tem como primeiro contato o Serviço de Recursos Humanos, que oferece respostas a situações relacionadas, por exemplo, com salários, benefícios, prêmios, interpretação de dados no recibo de vencimento, pedido de certificados e declarações. O contato pode ser realizado por *e-mail* ou telefone, a partir de dentro ou de fora da organização, por meio de um número

gratuito. No caso de justificativa de ausências, ou para obter informações sobre férias, faltas, horas-extras e/ou descansos compensatórios, os colaboradores das áreas de logística, produção, e demais departamentos sem acesso ao computador devem se dirigir ao secretariado de sua área/departamento e/ou com o seu gestor direto.

- Colaboradores com acesso a computador na empresa: o primeiro passo para a resolução de dúvidas é por meio da plataforma *MyHR* que, conforme já descrita neste trabalho, permite que o colaborador pesquise informações relacionadas aos mais diversos tópicos de Recursos Humanos. Dentro dessa plataforma, encontra-se disponível o *Employee Self-Service* (ESS), onde é possível que o colaborador realize consultas sobre informações pessoais além de poder alterar dados como morada, gerir os seus tempos, solicitar a justificção de faltas (apenas as que não requerem atestado), horas-extra, acessar recibos de vencimento e as declarações anuais de rendimentos. Caso não seja possível resolver suas questões por meio dessas plataformas, os colaboradores têm um número telefônico gratuito, que pode ser utilizado dentro ou fora da empresa.

A figura abaixo ilustra as novas formas de contato com o departamento de Recursos Humanos:



Figura 10: Novas forma de contato com os Recursos Humanos (Fonte: Caderno RH – Anexo 1)

Estiveram envolvidas, na elaboração e implantação do Projeto BHS3.0, aproximadamente, 70 pessoas das unidades da Alemanha e de Portugal, desde colaboradores e gestores de projeto dos Recursos Humanos, até a equipe de Tecnologia da Informação, responsável pelas ferramentas digitais, e a equipe de Comunicação.

O Grupo Bosch em Portugal modernizou os Recursos Humanos, oferecendo mais facilidades e atingiu, aproximadamente, mais de 4.000 colaboradores nas unidades do País.

5.3.2 Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação é um documento no qual estão listadas as informações sobre os objetivos e as metas a serem alcançadas para uma determinada empresa, o público envolvido, organização ou serviço. Engloba as estratégias adequadas para tal, assim como as ações, o cronograma de implantação, o orçamento e os resultados.

O Plano é um documento considerado útil para apresentar a forma como a comunicação pode ser utilizada e pensada de uma maneira estratégica, integrada com os objetivos da empresa.

5.3.2.1 Contextualização

Em um cenário marcado pela intensificação de mudanças e, muitas vezes, pela complexidade, formular estratégias de comunicação para auxiliar as organizações a se comunicarem com seu público interno, independentemente de hierarquia, é uma forma de ajudá-las a cumprir a missão da mudança. Nesse contexto, as relações públicas assumem um papel estratégico ao desenvolver planos e ações, assessorar os diretores da organização e apoiar os demais departamentos, entre outros.

No caso em estudo, a comunicação foi fator essencial para a compreensão da mudança junto aos colaboradores. De acordo com a Diretora de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal, Nathalia Pessôa, “a equipa esteve envolvida na equipa do projeto de alteração organizacional, desde o início, como uma peça essencial para a mudança, juntamente como os colegas de recursos humanos, tecnologia da informação, etc. Neste sentido, foi possível definir um plano estratégico para o antes, durante e depois da mudança em si, a pensar nos diferentes *stakeholders*”. Assim, o departamento foi responsável por definir e implementar estratégias de comunicação relativas à mudança junto aos diferentes *stakeholders* – colaboradores de Recursos Humanos, colaboradores em geral e gestores. Ainda, conforme a entrevistada, a “liderança do processo esteve ao lado do departamento de Comunicação Institucional. No entanto, a equipa de Recursos Humanos e os gestores tiveram um papel essencial na gestão da mudança, nomeadamente na comunicação junto dos colaboradores”.

5.3.2.2 Meta de comunicação

Por meio de leitura dos materiais recebidos, foi possível identificar a seguinte meta de comunicação:

- Proporcionar a todos os colaboradores, das unidades da Bosch em Portugal, o total conhecimento sobre o Projeto BHS3.0.

5.3.2.3 Objetivos de comunicação

- Dar a conhecer o Projeto BHS3.0 Bosch e seus benefícios.
- Explicar como funcionam os novos serviços implantados nos recursos humanos.
- Envolver os colaboradores na mudança.

5.3.2.4 Públicos

As ações de comunicação realizadas no Grupo Bosch em Portugal, referentes à implantação do Projeto BHS3.0, foram destinadas aos mais de 4.000 colaboradores (de todas as áreas) de todas as unidades no País (Aveiro, Braga, Lisboa e Ovar).

Esse público pode ser assim categorizado, apresentando níveis de escolaridade diferenciados:

- Engenheiros especializados
- Gestores
- Operários fabris
- Pesquisadores

Entendemos que, além desses, a empresa conta, igualmente, com colaboradores de escritório para as funções administrativas.

Com referência aos públicos, a Diretora de Comunicação Institucional explicou que “a média das idades na Bosch Portugal está perto dos 45 anos; temos, em nossas localizações, desde operários fabris, com escolaridade mínima, até engenheiros mais especializados” e complementou dizendo que, cerca dos 3.000 colaboradores fabris não possuem acesso a um computador próprio na empresa.

Ainda de acordo com a entrevista realizada foi importante categorizar o público interno formado pelos colaboradores que não possuem computador na empresa, pois, para estes, existe uma proposta diferenciada para acessar os novos serviços prestados pelos recursos humanos do Grupo Bosch em Portugal. Para esse segmento, o Projeto prevê um atendimento diferenciado, conforme divulgado em peças da campanha e já relatado no item 5.3.1 Enquadramento deste capítulo.

5.3.2.5 Estratégia e conceito de comunicação

O processo de comunicação interna de uma empresa assume papel estratégico na proporção de sua importância para que os objetivos da organização sejam atingidos, conforme relatado no subcapítulo 3.4 deste trabalho. Para tanto, são utilizadas ferramentas variadas que necessitam ser selecionadas de acordo com a finalidade da comunicação. Essa seleção e escolha é relevante na elaboração de um plano de comunicação interno, para que, através do uso de ferramentas adequadas, possamos atingir o público ou categorias de público previamente definidos.

De acordo com a Diretora de Comunicação Institucional, foi elaborado um plano estratégico de comunicação para acompanhar o processo de mudança aqui estudado, o qual foi dividido em quatro fases a seguir descritas:

Fase	Estratégia
Primeira	Informar os <i>stakeholders</i> sobre a mudança, as razões por trás e os objetivos. Pretendeu informar, envolver e motivar as equipes para a mudança.
Segunda	Apresentar mais detalhes sobre os novos procedimentos para o contato com os Recursos Humanos.
Terceira	Relembrar, durante o <i>Go Live</i> ³⁰ , todas as informações passadas nas duas primeiras fases.
Quarta	Analisar os <i>gaps</i> que ainda estavam impedindo a mudança “ideal” e implementar atividades no sentido de resolvê-los.

Quadro 6: Estratégias de Comunicação (Fonte: entrevista concedida pela Diretora de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal Nathalia Pessôa)

Diante de um cenário de mudança organizacional, a comunicação interna é necessária para o desenvolvimento dessas inovações, estimulando o diálogo e a partilha. O Grupo Bosch possui, em seus planos de comunicação, a comunicação empresarial por meio de gestores e equipes, facilitando, dessa forma, a recolha de *feedbacks*, o esclarecimento de dúvidas e, até mesmo, explicações para possíveis receios que os colaboradores possam ter.

Para o Projeto BHS3.0, em um primeiro momento, segundo a Diretora de Comunicação Institucional, Nathalia Pessôa, “os gestores foram devidamente informados pela equipa de Recursos Humanos em reuniões próprias para o feito. Posteriormente, foi preparada uma

³⁰ Evento para os colaboradores de recursos humanos das unidades da Bosch, em Portugal, em que foram celebradas as mudanças contempladas no Projeto BHS3.0.

apresentação com informações *standard* e definido um *timing* para a comunicação, e os gestores tiveram de seguir estas indicações com suas equipas”.

Observamos que, a partir das estratégias de comunicação implantadas, houve compreensão dos colaboradores sobre as mudanças ocorridas, envolvendo-os e tornando-os parte do processo. A comunicação com o público interno de uma empresa tem função estratégica, à medida que consiste na construção de relacionamentos com aqueles que são formadores da organização e estão comprometidos com os objetivos e com a missão da mesma. A comunicação interna, com abertura para comunicar e ouvir funcionários, possibilita interlocução entre gestores e colaboradores e traz motivação e sintomas de pertença.

O conceito de comunicação caracterizado por +RH Bosch foi idealizado como uma estratégia conceitual de comunicação para informar o Projeto BHS3.0 com uma representação mais simples de ser pronunciada e compreendida pelos colaboradores.

Com esse nome “+RH Bosch” e com o *slogan* “Simplesmente boas soluções” foram criadas peças sobre o projeto. O +RH Bosch possibilita a leitura do “+” como um programa positivo para a organização e para seus colaboradores, com ideia de soma aos serviços já existentes nos Recursos Humanos. O *slogan* “Simplesmente boas soluções” também pode ser interpretado como uma ideia de que são “apenas” boas soluções “simplificadas” para melhorar o que já existe. Algumas peças impressas com essa identidade visual e respectivo *slogan* são apresentadas com uma imagem da mão de uma pessoa, apontando para ícones virtuais que representam pessoas e que traduz a ideia de contato entre os colaboradores e a área de recursos humanos.



Figura 11: Marca +RH Bosch e *slogan*
(Fonte: apresentação destinada aos colaboradores)



Figura 12: Marca +RH Bosch e imagem
(Fonte: apresentação destinada aos colaboradores)

Esclarecemos que as observações aqui relacionadas são de leitura e análise de caráter pessoal da pesquisadora: as referências e interpretação sobre a marca +RH Bosch e sobre o *slogan* “Simplesmente boas soluções”.

5.3.2.6 Ações e peças de comunicação

Para divulgação do Projeto BHS3.0, foram utilizadas diferentes ferramentas com o objetivo de comunicar, conscientizar e instruir os colaboradores, conforme listado abaixo. Foi realizada uma breve análise sobre as peças a que tivemos acesso.

- **Avisos no mural por meio de cartazes (Anexo 2)**

O mural é um veículo de comunicação simples e é composto por informações afixadas nele. É colocado em pontos estratégicos dentro da organização, geralmente considerados locais com mais fluxos de colaboradores, como refeitórios, áreas de lazer, entrada da organização ou próximo ao local de registro de ponto. Destinado ao público interno, permite que a informação chegue de forma rápida a todos, incluindo aqueles que não têm acesso aos computadores.

Os cartazes, peças informativas que ficam afixadas nos murais da organização, permitem maior visibilidade por parte de todos os colaboradores, desde que contenham informações objetivas e de fácil compreensão. Para a elaboração de um cartaz, é necessário ter atenção ao tipo de fonte, de cores, de imagem e de linguagem. Precisamos ter em mente quais são os nossos públicos, quem queremos atingir e qual o objetivo da peça.

No caso do Projeto em estudo, tivemos acesso a três modelos diferentes de cartazes que foram utilizados para a divulgação das mudanças nos serviços de recursos humanos, porém, por questões de autorização de imagem, vamos utilizar apenas o modelo que não contém a foto do colaborador. Analisando as três peças, podemos constatar que houve uma preocupação em manter um padrão de cores, imagens e fontes, além de ter bem presente a identidade “+RH Bosch” e o *slogan*, reforçando que se trata de uma peça alusiva ao que estava ocorrendo na organização.

Além disso, percebe-se, na peça, que há os ícones virtuais e a identidade visual da Bosch, dando caráter institucional ao material. Um dos três cartazes possui fotos de quatro colaboradores, com respectivos nomes, que integram a equipe dos *HR Business Partners*, que são pontos de contato para orientar gestores em questões relacionadas com o recrutamento, a gestão de competências e o desenvolvimento dos colaboradores. Outro cartaz disponibilizado apresenta a foto de uma colaboradora, com seu nome e formas de contato, que atua como Generalista no “*front office*”, para receber pedidos referentes a salário, prêmios e benefícios, recibos de vencimento, pedidos de certificados e declarações, entre outros. O terceiro cartaz, apresentado abaixo, é dirigido aos colaboradores que não têm acesso a computador na empresa e à aplicação *ESS (Employee Self Service)*.



Figura 13: Modelo de um cartaz utilizado para a divulgação

Consideramos importante este tipo de peça informativa, pois é percebido pelos colaboradores em geral, além de trazer um conteúdo objetivo e claro. Os cartazes da campanha de divulgação do Projeto apresentavam uma pergunta de rotina de trabalho sobre um assunto de recursos humanos.

- **Brochura em versões impressa e digital**

A brochura é um tipo de encadernação que contém informações sobre determinado assunto, comunicando de forma rápida e simples e tornando conhecida, neste caso, a mudança que estava sendo implantada. Tendo como objetivos propagar uma ideia, um conceito, e inserir a mensagem na mente do público-alvo (Vasconcelos, 2009), essa ferramenta, pode ser utilizada de forma impressa e/ou digital, permitindo que todos os colaboradores tenham acesso ao material e ao seu conteúdo. Como ferramenta de comunicação, as brochuras ganham uma grande importância, pois é possível apresentar, de forma objetiva e ilustrativa, o que está se querendo comunicar.

No caso do Projeto em análise, o BHS3.0, a brochura a que tivemos acesso apresenta ilustrações acompanhadas de texto explicativo em uma linguagem simples e direta. O material, que foi entregue em versão impressa, e enviado também por *e-mail*, facilita a compreensão do que está ocorrendo, mantendo o padrão de cores, identidade visual e apresentando as formas de contato, para esclarecimentos de dúvidas, bem visíveis. Na primeira página do material, encontra-se uma rápida explicação sobre o que o Projeto BHS3.0 proporciona, inserindo o colaborador dentro do contexto do que estava ocorrendo, e permitindo uma compreensão do conteúdo que vem a seguir.

Nessa peça, não foi localizado o *slogan* “Simplesmente boas soluções”, que acreditamos que poderia ter sido utilizado, já que eles reforçam essa informação em outras peças a que tivemos acesso.

Em relação à ferramenta de comunicação, entendemos ser positiva pois, no caso do documento impresso, este pode ser deixado sobre a mesa do trabalho, para rápida consulta, ou, até mesmo, em um local de fácil acesso dos colaboradores. Por questões de autorização de uso de imagem, uma das páginas da brochura foi retirada. Essa página contém o nome e a foto de um dos colaboradores dos recursos humanos, possibilitando rápida identificação do colega e agilidade na hora de procurar o Generalista para demanda de informações já relatadas na análise dos cartazes. Trata-se de um material com conteúdo direto, com aproximadamente oito páginas, seguindo o mesmo padrão de fontes e cores dos cartazes, conforme ilustrado abaixo.





Figura 14: Brochura Projeto BHS3.0

- **Carta aos colaboradores**

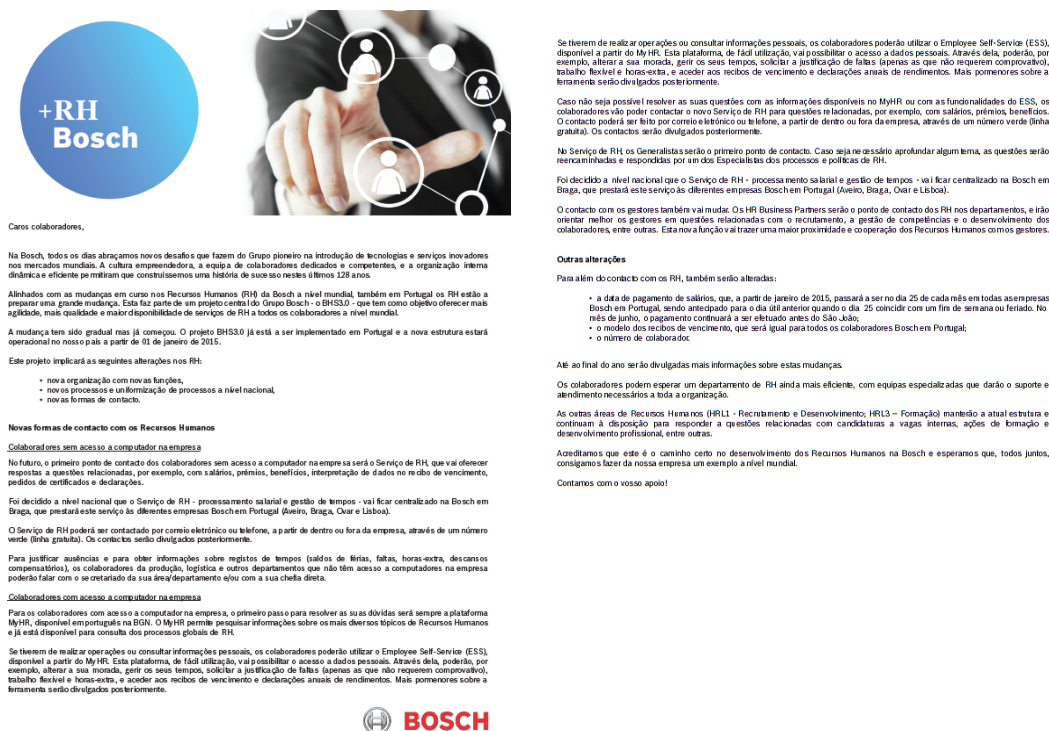
A carta permite uma comunicação direta entre direção e colaboradores, independente de níveis hierárquicos, com encaminhamento nominal para o destinatário. Caracterizada como ferramenta de conteúdo informativo, é importante que as informações sejam claras, que apresente algum tipo de contato, caso surjam dúvidas, e que sigam a identidade visual das demais peças destinadas ao mesmo projeto, para que o colaborador identifique o assunto.

Tivemos acesso à carta enviada aos colaboradores da Bosch em Portugal, referente ao Projeto aqui estudado, e identificamos os seguintes elementos: possui a marca do Projeto, bem como a imagem da mão de uma pessoa apontando para ícones virtuais, conforme ilustrado na figura 13, além da identidade visual da Bosch. Entretanto, há repetição de informações (dois

parágrafos semelhantes), não indica nenhum contato para sejam necessários esclarecimentos de dúvidas, e não contém a assinatura de quem está “conversando” com o colaborador.

Apesar de manter a cor das demais peças, também não contém o *slogan* que está sendo utilizado para acompanhar o +RH Bosch, e apresenta um texto denso, com excesso de informações, que podem constituir uma barreira para a compreensão do conteúdo. Como sugestão, poderiam ter sido elaboradas cartas nominais, aproximando mais o colaborador da empresa, com textos mais sintetizados e pontuais, anexando a brochura.

Acreditamos ser uma ferramenta de comunicação eficaz, visto que todos os colaboradores recebem, sem depender do uso de um computador. Entretanto, observamos esses lapsos no conteúdo desta carta.



Se tiverem de realizar operações ou consultar informações pessoais, os colaboradores poderão utilizar o Employee Self-Service (ESS), disponível a partir do MyHR. Esta plataforma, de fácil utilização, vai possibilitar o acesso a dados pessoais. Através dela, poderão, por exemplo, alterar a sua morada, gerir os seus tempos, solicitar a justificação de faltas (apenas as que não requerem comprovativo), trabalho flexível e férias-avós, e aceder aos recibos de vencimento e declarações anuais de rendimentos. Mais pormenores sobre a ferramenta serão divulgados posteriormente.

Caso não seja possível resolver as suas questões com as informações disponíveis no MyHR ou com as funcionalidades do ESS, os colaboradores vão poder contactar o novo Serviço de RH para questões relacionadas, por exemplo, com salários, prémios, benefícios. O contacto poderá ser feito por correio eletrónico ou telefone, a partir de dentro ou fora da empresa, através de um número verde (linha gratuita). Os contactos serão divulgados posteriormente.

No Serviço de RH os Generalistas serão o primeiro ponto de contacto. Caso seja necessário aprofundar algum tema, as questões serão reencaminhadas e respondidas por um dos Especialistas dos processos e políticas de RH.

Foi decidido a nível nacional que o Serviço de RH - processamento salarial e gestão de tempos - vai ficar centralizado na Bosch em Braga, que prestará este serviço às diferentes empresas Bosch em Portugal (Aveiro, Braga, Ovar e Lisboa).

O contacto com os gestores também vai mudar. Os HR Business Partners serão o ponto de contacto dos RH nos departamentos, e irão orientar melhor os gestores em questões relacionadas com o recrutamento, a gestão de competências e o desenvolvimento dos colaboradores, entre outras. Esta nova função vai trazer uma maior proximidade e cooperação dos Recursos Humanos com os gestores.

Outras alterações

Para além do contacto com os RH, também serão alteradas:

- a data de pagamento de salários, que, a partir de janeiro de 2015, passará a ser no dia 25 de cada mês em todas as empresas Bosch em Portugal, sendo antecipado para o dia 25 anterior quando o dia 25 coincidir com um fim de semana ou feriado. No mês de junho, o pagamento continuará a ser efetuado antes do São João;
- o modelo dos recibos de vencimento, que será igual para todos os colaboradores Bosch em Portugal;
- o número de colaboradores.

Até ao final do ano serão divulgadas mais informações sobre estas mudanças.

Os colaboradores podem esperar um departamento de RH ainda mais eficiente, com equipas especializadas que darão o suporte e atendimento necessários a toda a organização.

As outras áreas de Recursos Humanos (RH11 - Recrutamento e Desenvolvimento, RH13 - Formação) mantido a atual estrutura e continuam à disposição para responder a questões relacionadas com candidaturas a vagas internas, ações de formação e desenvolvimento profissional, entre outras.

Acreditamos que este é o caminho certo no desenvolvimento dos Recursos Humanos na Bosch e esperamos que, todos juntos, consigamos fazer da nossa empresa um exemplo a nível mundial.

Contamos com o vosso apoio!




Figura 15 – Carta aos colaboradores

• Entrevista em revista interna

Com um conteúdo opinativo, narrativo e interpretativo, a revista interna apresenta notícias e informações completas com conteúdos pertinentes, utilizando uma linguagem que torne o texto mais atraente (Freire, 2015). Essa ferramenta propicia textos mais detalhados e esclarecedores a respeito de assuntos relacionados com a empresa e é disponibilizada para acesso a todos os colaboradores. As entrevistas apresentadas em revistas internas, em geral, são de interesse dos funcionários. Não tivemos acesso à revista interna, mas acreditamos que, como ferramenta de comunicação, é um suporte de comunicação que apresenta conteúdos informativos relevantes,

propondo uma interatividade entre quem lê e quem escreve pois, geralmente, há abertura para encaminhar sugestões, dúvidas e até mesmo críticas. As revistas devem ter em conta a identidade corporativa, conteúdos estratégicos e adequados para seu público-alvo.

- **Evento de celebração e reconhecimento da equipe após o *Rollout* da nova organização**

Eventos são acontecimentos que têm dia, hora e local para acontecer, e propiciam reunir os colaboradores em um espaço de interação e celebração, permitindo momentos de descontração, confraternização e partilha. Geralmente, acontecem fora do ambiente de trabalho. *Rollout* é uma expressão utilizada no âmbito empresarial, que consiste num lançamento de um novo produto ou serviço na organização.

Os eventos são considerados uma ferramenta de comunicação estratégica forte, pois proporciona um impacto positivo para a organização, aumenta a visibilidade para o lançamento de um novo produto (Bizarro, 2015), fortalece a marca e aproxima públicos da empresa.

Acreditamos que, no caso do Projeto BHS3.0, o evento de celebração valorizou as equipes envolvidas, pois, com reconhecimento, os colaboradores se sentem mais motivados para seguirem com as suas funções e perceber a mudança de forma positiva.

Não tivemos acesso às informações de pré e pós evento, nem do cronograma de atividades.

- **Eventos de *Team Building* para a equipe de Recursos Humanos**

O *Team Building* é um recurso utilizado nas organizações para desenvolver o espírito de equipe e consiste em conjunto de atividades para composição de equipes. Em situações de mudanças, essa ferramenta aproxima os colaboradores, permitindo um maior engajamento, companheirismo e propiciando melhor desempenho, aumento de produtividade e reforço dos laços que unem as equipes. As atividades propostas nos programas de *Team Building* trazem apelo emocional, motivacional e colaborativo.

No caso do Projeto BHS3.0, percebemos que eventos com esse propósito facilitaram a integração dos colaboradores, permitindo que saíssem do ambiente de trabalho para realizar atividades voltadas para a compreensão da mudança implantada. Para a área da comunicação, essa é uma forma de “comunicar”, interagir e, ao mesmo tempo, motivar.

Não tivemos acesso às informações de pré e pós evento, nem do cronograma de atividades.

• Informação no verso do recibo de vencimento (Anexo 3)

Os recibos de vencimentos são documentos em que há informações referentes à remuneração do colaborador. Nele, constam o mês e o ano do pagamento, a identificação do colaborador, seu endereço, dados da empresa, valor a receber, descontos, entre outros dados.

Com as mudanças no departamento de recursos humanos, também foi alterado o formato do recibo de vencimento, que passou a ser igual para todos os colaboradores Bosch em Portugal. Em janeiro de 2015, os recibos de vencimento passaram a ficar disponíveis na Plataforma *Employee Self Service*, para consulta, impressão e envio para endereço eletrônico. No caso dos colaboradores sem acesso ao *Employee Self Service*, os recibos são enviados mensalmente para o endereço que consta na base de dados dos recursos humanos.

No caso do projeto em estudo, o recibo de vencimento ganhou um novo formato e, por esse motivo, o material foi ilustrado com informações sobre o novo *layout*, com explicações de cada item, para apresentar aos colaboradores.

Por se tratar de um documento oficial de pagamento, consta somente a identidade visual do Grupo Bosch. Percebemos que há uma preocupação, por parte do Grupo, em apresentar detalhadamente todas as informações sobre o pagamento do salário, além de constar os contatos dos Recursos Humanos. Nesse caso, notamos uma arte padrão de recibos, não havendo necessidade de uma avaliação mais detalhada.

Novo recibo de vencimento

Com as mudanças no departamento de Recursos Humanos (HR), também será alterado o formato do recibo de vencimento, que passa a ser igual para todos os colaboradores Bosch em Portugal.

A partir de Janeiro de 2015, os recibos de vencimento estarão disponíveis na plataforma ESS – Employee Self Service – para consulta, impressão e envio para o seu endereço eletrônico.

Caso não tenha acesso ao ESS, os recibos serão enviados mensalmente para a sua morada constante na base de dados dos Recursos Humanos. Se mudou recentemente de morada e ainda não a atualizou, por favor entre em contacto com os Recursos Humanos.

O aspeto e organização do seu recibo será igual ao que se encontra nesta página.

Deixamos aqui algumas informações sobre a nova organização e conteúdos do recibo. Caso tenha outras questões, poderá contactar o departamento de Recursos Humanos ou, a partir de 01.01.2015, o Serviço de RH.

Conheça o novo recibo:

- 1 **Mês e Ano**
No topo do recibo vai encontrar o mês e ano a que este diz respeito.
- 2 **Dados do Colaborador**
Nome, data, endereço e uma forma de identificação (Número de Identificação Fiscal (NIF), o Número de Identificação de Segurança Social (N.ºSS), dados bancários, código de BIC, número de rubrica de trabalho, número de identificação, data de admissão na empresa, número de matrícula e identificação na empresa).
- 3 **Dados Emprego**
Após encontrar dados como o código de rubrica e a unidade organizacional (departamento) a que pertence o colaborador.
- 4 **Dados de Seguro**
Se possui ou não direito de Seguro de acidentes de trabalho, sendo possível a opção de recibo de vencimento para verificar o nº de quotas e o estado do Segurador.
- 5 **Remunerações**
Após poder encontrar as rubricas salariais relativas ao mês a que se refere o recibo de vencimento. Além disso, poderão também aparecer outros valores "Outras" e não poder ser em termos de base trabalho remunerada, mas em valores de horas, meses (se rubrica de trabalho) e outros (se ajustamento). Quando não tenha sido atualizado, aplica-se para quantificação de rubrica para os cálculos de rubrica salarial em questão.
- 6 **Trabalho a receber**
Indica no mês a que se refere o recibo de vencimento a taxa de utilização dos descontos.
- 7 **Descontos efetuados**
Descontos efetivamente efetuados no mês a que se refere o recibo de vencimento, como as contribuições para a Segurança Social, BIC e outras despesas autorizadas.
- 8 **Descontos a liquidar**
Montante a pagar de vencimento base, taxa como amortização de empréstimos, descontos judiciais, descontos de combustível, entre outros.
- 9 **Trabalho a descontar**
Trabalho a descontar efetivamente no vencimento base no mês a que se refere o recibo.
- 10 **Transportado de mês anterior**
Este campo sempre se mantém referindo a meses anteriores, que se encontram disponíveis disponíveis na área de "Transportes".
- 11 **A transportar para o mês seguinte**
Se tem de transportar o valor "a transportar a liquidar" a título de receber-se no mês seguinte, encontram-se aqui e encontra-se o transporte para (V) (M) (N) (S) (R) (T) (U) (V) (W) (X) (Y) (Z) (AA) (AB) (AC) (AD) (AE) (AF) (AG) (AH) (AI) (AJ) (AK) (AL) (AM) (AN) (AO) (AP) (AQ) (AR) (AS) (AT) (AU) (AV) (AW) (AX) (AY) (AZ) (BA) (BB) (BC) (BD) (BE) (BF) (BG) (BH) (BI) (BJ) (BK) (BL) (BM) (BN) (BO) (BP) (BQ) (BR) (BS) (BT) (BU) (BV) (BW) (BX) (BY) (BZ) (CA) (CB) (CC) (CD) (CE) (CF) (CG) (CH) (CI) (CJ) (CK) (CL) (CM) (CN) (CO) (CP) (CQ) (CR) (CS) (CT) (CU) (CV) (CW) (CX) (CY) (CZ) (DA) (DB) (DC) (DD) (DE) (DF) (DG) (DH) (DI) (DJ) (DK) (DL) (DM) (DN) (DO) (DP) (DQ) (DR) (DS) (DT) (DU) (DV) (DW) (DX) (DY) (DZ) (EA) (EB) (EC) (ED) (EE) (EF) (EG) (EH) (EI) (EJ) (EK) (EL) (EM) (EN) (EO) (EP) (EQ) (ER) (ES) (ET) (EU) (EV) (EW) (EX) (EY) (EZ) (FA) (FB) (FC) (FD) (FE) (FF) (FG) (FH) (FI) (FJ) (FK) (FL) (FM) (FN) (FO) (FP) (FQ) (FR) (FS) (FT) (FU) (FV) (FW) (FX) (FY) (FZ) (GA) (GB) (GC) (GD) (GE) (GF) (GG) (GH) (GI) (GJ) (GK) (GL) (GM) (GN) (GO) (GP) (GQ) (GR) (GS) (GT) (GU) (GV) (GW) (GX) (GY) (GZ) (HA) (HB) (HC) (HD) (HE) (HF) (HG) (HH) (HI) (HJ) (HK) (HL) (HM) (HN) (HO) (HP) (HQ) (HR) (HS) (HT) (HU) (HV) (HW) (HX) (HY) (HZ) (IA) (IB) (IC) (ID) (IE) (IF) (IG) (IH) (II) (IJ) (IK) (IL) (IM) (IN) (IO) (IP) (IQ) (IR) (IS) (IT) (IU) (IV) (IW) (IX) (IY) (IZ) (JA) (JB) (JC) (JD) (JE) (JF) (JG) (JH) (JI) (JJ) (JK) (JL) (JM) (JN) (JO) (JP) (JQ) (JR) (JS) (JT) (JU) (JV) (JW) (JX) (JY) (JZ) (KA) (KB) (KC) (KD) (KE) (KF) (KG) (KH) (KI) (KJ) (KK) (KL) (KM) (KN) (KO) (KP) (KQ) (KR) (KS) (KT) (KU) (KV) (KW) (KX) (KY) (KZ) (LA) (LB) (LC) (LD) (LE) (LF) (LG) (LH) (LI) (LJ) (LK) (LL) (LM) (LN) (LO) (LP) (LQ) (LR) (LS) (LT) (LU) (LV) (LW) (LX) (LY) (LZ) (MA) (MB) (MC) (MD) (ME) (MF) (MG) (MH) (MI) (MJ) (MK) (ML) (MN) (MO) (MP) (MQ) (MR) (MS) (MT) (MU) (MV) (MW) (MX) (MY) (MZ) (NA) (NB) (NC) (ND) (NE) (NF) (NG) (NH) (NI) (NJ) (NK) (NL) (NM) (NO) (NP) (NQ) (NR) (NS) (NT) (NU) (NV) (NW) (NX) (NY) (NZ) (OA) (OB) (OC) (OD) (OE) (OF) (OG) (OH) (OI) (OJ) (OK) (OL) (OM) (ON) (OO) (OP) (OQ) (OR) (OS) (OT) (OU) (OV) (OW) (OX) (OY) (OZ) (PA) (PB) (PC) (PD) (PE) (PF) (PG) (PH) (PI) (PJ) (PK) (PL) (PM) (PN) (PO) (PP) (PQ) (PR) (PS) (PT) (PU) (PV) (PW) (PX) (PY) (PZ) (QA) (QB) (QC) (QD) (QE) (QF) (QG) (QH) (QI) (QJ) (QK) (QL) (QM) (QN) (QO) (QP) (QQ) (QR) (QS) (QT) (QU) (QV) (QW) (QX) (QY) (QZ) (RA) (RB) (RC) (RD) (RE) (RF) (RG) (RH) (RI) (RJ) (RK) (RL) (RM) (RN) (RO) (RP) (RQ) (RR) (RS) (RT) (RU) (RV) (RW) (RX) (RY) (RZ) (SA) (SB) (SC) (SD) (SE) (SF) (SG) (SH) (SI) (SJ) (SK) (SL) (SM) (SN) (SO) (SP) (SQ) (SR) (SS) (ST) (SU) (SV) (SW) (SX) (SY) (SZ) (TA) (TB) (TC) (TD) (TE) (TF) (TG) (TH) (TI) (TJ) (TK) (TL) (TM) (TN) (TO) (TP) (TQ) (TR) (TS) (TT) (TU) (TV) (TW) (TX) (TY) (TZ) (UA) (UB) (UC) (UD) (UE) (UF) (UG) (UH) (UI) (UJ) (UK) (UL) (UM) (UN) (UO) (UP) (UQ) (UR) (US) (UT) (UU) (UV) (UW) (UX) (UY) (UZ) (VA) (VB) (VC) (VD) (VE) (VF) (VG) (VH) (VI) (VJ) (VK) (VL) (VM) (VN) (VO) (VP) (VQ) (VR) (VS) (VT) (VU) (VV) (VW) (VX) (VY) (VZ) (WA) (WB) (WC) (WD) (WE) (WF) (WG) (WH) (WI) (WJ) (WK) (WL) (WM) (WN) (WO) (WP) (WQ) (WR) (WS) (WT) (WU) (WV) (WW) (WX) (WY) (WZ) (XA) (XB) (XC) (XD) (XE) (XF) (XG) (XH) (XI) (XJ) (XK) (XL) (XM) (XN) (XO) (XP) (XQ) (XR) (XS) (XT) (XU) (XV) (XW) (XX) (XY) (XZ) (YA) (YB) (YC) (YD) (YE) (YF) (YG) (YH) (YI) (YJ) (YK) (YL) (YM) (YN) (YO) (YP) (YQ) (YR) (YS) (YT) (YU) (YV) (YW) (YX) (YZ) (ZA) (ZB) (ZC) (ZD) (ZE) (ZF) (ZG) (ZH) (ZI) (ZJ) (ZK) (ZL) (ZM) (ZN) (ZO) (ZP) (ZQ) (ZR) (ZS) (ZT) (ZU) (ZV) (ZW) (ZX) (ZY) (ZZ)

Figura 16 – Recibo de Vencimentos

- ***Merchandising***

Mais utilizado na área de Marketing, o *merchandising* é uma ferramenta que reforça o prestígio de uma marca e é uma forma de aproximar o produto ou serviço do cliente. Segundo a Diretora de Comunicação Institucional, foi feita uma ação de *merchadising* com a nova forma de contato com os recursos humanos.

Dessa forma, a comunicação se apoderou dessa ferramenta para instigar os colaboradores para a visibilidade dos novos contatos de Recursos Humanos, ampliando o conhecimento deles para os mesmos.

- **Reuniões de departamento e reuniões gerais**

As reuniões propiciam encontros entre os colaboradores, permitem discussão e análise de assuntos e trabalhos desenvolvidos na empresa, possibilitam contato pessoal e facilitam de esclarecimento de dúvidas e questões. Além disso, permitem o diálogo, a troca de ideias e adequação de qualquer ação que não esteja sendo eficaz. As reuniões minimizam ruídos, trazem a partilha de ideias e de informações e possibilitam um maior relacionamento interpessoal dentro da empresa. Além disso, favorecem o planejamento estratégico da empresa e são capazes de ampliar e fortalecer conhecimentos.

Para o Projeto BHS3.0, foram realizados dois tipos de reuniões: uma entre os departamentos envolvidos na mudança e outra com todos os colaboradores. Essa ação de comunicação pode ser caracterizada como informativa e opinativa, no momento em que transmitiu informações e possibilitou discussão referente à mudança implantada, bem como abriu espaço para opiniões e possíveis decisões.

As reuniões, para o Projeto em estudo, foram consideradas de suma importância, uma vez que ocorreu uma grande mudança nos serviços de recursos humanos, demandando esclarecimentos, readaptações e imersão em todo o processo.

Não tivemos acesso às pautas das reuniões, sendo essas de caráter interno.

- **Roadshow com participação dos colaboradores dos Recursos Humanos**

Ferramenta específica de promoção que tem por objetivo percorrer cidades. Com o mesmo propósito dos *workshops*, reúne pessoas interessadas em um mesmo assunto para compartilhar conhecimento e ideias. O Grupo Bosch possui unidades em diferentes cidades de Portugal (Aveiro, Braga, Lisboa e Ovar) e o Projeto BHS3.0 foi implantado em todas essas localizações.

Por esse motivo, a equipe de recursos humanos percorreu essas unidades, promovendo encontros para comunicar a mudança, explicando detalhes do Projeto, das ações e das novas ferramentas de contato com os recursos humanos, esclarecendo dúvidas dos colaboradores,

Consideramos uma ação positiva de comunicação, pois atingiu ao público-alvo, eliminando dúvidas e permitiu um conhecimento do que está acontecendo não só no país, mas nas unidades do Grupo em todo o mundo.

Não tivemos acesso as informações sobre o *Roadshow*, sendo esse de caráter interno.

- **Vídeo Explicativo**

Os vídeos são utilizados tanto para treinamento de funcionários, quanto para apresentações de novos conteúdos considerados importantes e, ao mesmo tempo, necessários para dar ênfase ao que está sendo apresentado.

Considerado um recurso de comunicação mais didático, permitiu que os colaboradores visualizassem a proposta da mudança implantada, facilitando a compreensão e, ao mesmo tempo, entretendo. De forma ilustrativa, os vídeos podem trazer imagens, fotos, música, depoimentos e, até mesmo, interação, atraindo maior interesse por parte dos colaboradores pois, em alguns casos, prende mais a atenção do que uma palestra. É importante que os vídeos tenham um tempo breve, para que não se tornem demasiado cansativos, mas que atendam aos objetivos propostos.

Em algumas organizações, o vídeo fica disponível nas plataformas internas para que possam ser acessados a qualquer momento, caso o colaborador queira rever algum ponto que não tenha ficado claro.

Não tivemos acesso ao vídeo interno utilizado pelo Grupo Bosch em Portugal.

5.3.2.7 Cronograma (Anexo 4)

O planejamento para ações de comunicação requer um cronograma pré-estabelecido, que propicia “um acompanhamento mútuo da assessoria e do assessorado em relação a compromissos firmados entre ambos em relação a quem faz o quê, em quanto tempo e qual meta” (Möllmann, 2012, p. 52). Os cronogramas podem ser utilizados para organização de eventos, apresentação de resultados, planejamento, entre outros.

Neste estudo de caso, o Projeto BHS3.0, em Portugal, teve como cronograma de comunicação as ações listadas abaixo ³¹:

³¹ BHS3.0 Portugal_Communication Plan.pdf – Documento disponibilizado pela Entrevistada.

Período	Ações
Começo - Final de janeiro até meados de setembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Começar a reunião de organização para implantação do projeto. • <i>Outdoor</i> com colaboradores dos Recursos Humanos. • Comunidade Bosch para colaboradores de Recursos Humanos. • Sessões de informação da RBIB/PJ-HRS com equipes de gestão (apresentação padrão). • Reunião com os colaboradores de Recursos Humanos (status do projeto). • <i>E-mail</i> com a comunicação para os gestores.
Primeira fase da informação – Final de setembro até meados de outubro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Banners</i> com <i>teasears</i>, em áreas comuns e jogo americano no refeitório. • Guarda-chuva com a frase “Simplesmente boas soluções!” • Cartas aos colaboradores sobre as mudanças. • Vídeo em LCD’s. • Informações em reuniões regulares de departamento/seção (apresentação padrão). • Entrevista da RBIB/PJ-HRS na <i>newsletter</i> do <i>site</i>.
Segunda fase da informação – Meados de outubro até meados de dezembro de 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Novos <i>banners</i> com os contatos dos Recursos Humanos. • Limpador de LCD/adeseivo com os novos contatos para todos os colaboradores. • Canetas e <i>notebook</i> com informações importantes para todos os gerentes. • Brochura com informações importantes para todos os colaboradores. • Reunião entre parceiros de negócios de Recursos Humanos e gerentes. • Carta aos colaboradores sobre as mudanças na data de pagamento. • Informações sobre a leitura da nova lista de pagamento. • Carta aos colaboradores sobre as mudanças nos cartões de identificação.
Evento <i>Go Live</i> - Janeiro de 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Evento para celebrar o “novo departamento de Recursos Humanos”, com os colaboradores dos Recursos Humanos. • <i>E-mail</i> para os gerentes sobre o <i>Go Live</i>. • Calendário de mesa, para todos os colaboradores, sobre o “novo departamento de Recursos Humanos.”
Depois – Maio de 2015	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Roadshow</i> com todos os colaboradores dos Recursos Humanos nas unidades Bosch de Portugal.

Quadro 7: Cronograma de ações de comunicação (Fonte: BHS3.0 Portugal_Communication Plan).

Percebemos que houve uma preparação antecipada e organizada para a implantação do Projeto BHS3.0, permitindo que, durante o ano que antecedeu seu “lançamento”, o Grupo já começasse a preparar seus colaboradores de Recursos Humanos por meio de ações destinadas à capacitação deles, o que possibilitou abrir espaço para esclarecimentos de dúvidas e colocações de sugestões para possíveis melhorias.

5.3.2.8 Budget de comunicação

Para o Projeto BHS3.0 foi feito um investimento de, aproximadamente, 17 mil euros nas ações de comunicação voltadas para as unidades do Grupo Bosch em Portugal.

5.3.2.9 Resultados

A implantação do Projeto BHS3.0 proporcionou, para a organização, um setor de Recursos Humanos mais ágil. Conforme a Diretora Institucional de Comunicação da Bosch em Portugal, Nathalia Pessôa, na primeira fase, a nova forma de contato com os colaboradores trouxe um distanciamento da equipe de recursos humanos, o que tornou a relação mais impessoal. Porém, com o tempo, “essa distância foi colocada em segundo plano, uma vez que os colaboradores passaram a conseguir realizar mais facilmente e de forma mais ágil” a maior parte das tarefas de recursos humanos, para as quais, anteriormente, necessitava do envolvimento do pessoal da área. O Projeto BHS3.0 aproximou os colaboradores, trouxe um departamento de recursos humanos com “portas mais abertas” e propiciou modernidade.

5.4 Análise do estudo de caso

O Projeto central BHS3.0 (*Bosch Human Resources System*) retratou a implantação de uma mudança na área de recursos humanos da Bosch, que envolveu todas as unidades do Grupo em Portugal, seguindo tendência internacional da empresa, e repercutiu os modelos já utilizados nas unidades da Alemanha e do Brasil. Atualmente, esse Projeto já está implantado em todas as unidades do Grupo Bosch no mundo e tem, como objetivo, oferecer mais agilidade, mais qualidade e maior disponibilidade dos serviços de recursos humanos a todos os colaboradores a nível mundial.

Em Portugal, o Projeto envolveu gestores e colaboradores em geral, assim como os departamentos de Recursos Humanos, de Tecnologia da Informação e de Comunicação Institucional, em particular. Para efetivar essa implantação, houve necessidade de promover alterações em rotinas que precisaram ser comunicadas de forma planejada e gradativa, até serem devidamente absorvidas pelo público interno atingido.

Propostas de inovação tendem a gerar expectativas por parte das pessoas participantes do processo e, no caso em estudo, havia uma preocupação inicial referente ao fato de que seriam modificadas rotinas que mudariam “hábitos profundamente enraizados durante mais de 30 anos”, particularmente no caso dos funcionários mais antigos. Para alguns, o uso de ferramentas digitais de comunicação seria um grande desafio, por não terem conhecimento sobre o uso de novas tecnologias, demandando, para estes, um treinamento específico.

Essa preocupação por parte dos gestores foi pertinente, pois a Bosch Portugal conta com um quadro de colaboradores com níveis de escolaridade diversificada, sendo que os colaboradores fabris, pela natureza do seu trabalho, não dispõem de um computador próprio na empresa. O desenho do quadro do público interno foi relevante para o Projeto BHS3.0, pois a área de comunicação institucional esteve atenta a essas particularidades de seus funcionários para comunicar a mudança que estava sendo implantada.

O processo contemplou uma série de ações de comunicação, com reuniões, eventos e palestras além do uso de material impresso e ilustrativo para transmitir a mudança. Na entrevista realizada, foi apontado que houve resistência “por inércia”, manifestada por parte de colaboradores, à medida que algumas pessoas tendem a querer manter seus hábitos usuais de trabalho, ao invés de enfrentar o desafio de inovações. Nesse sentido, o projeto, através do departamento de comunicação, promoveu ações estratégicas aproximativas que pudessem esclarecer esses segmentos do público interno, envolvendo e conscientizando sobre os benefícios que o programa traria para cada um dos colaboradores.

De acordo com a entrevistada Nathalia Pessôa, o Grupo Bosch tem “por norma, analisar as razões por detrás de resistências, e redefinir o plano de comunicação de forma a alterar a situação”, conforme foi feito na Campanha do Projeto BHS3.0. Assim, ao identificar a “inércia” como fator de resistência entre alguns colaboradores, a área de comunicação da empresa desenvolveu ações voltadas para neutralizar essa resistência. Segundo a entrevistada, foram apontadas três estratégias, seguindo modelos indicados por Kotter (2016).

Primeiro, foi criada uma noção de urgência, ajudando a perceber a necessidade da mudança e a importância em agir de forma imediata, pois é necessário estabelecer esse sentido de urgência para adquirir a cooperação necessária para implantação da mudança. Essa ideia prende-se ao fato de que tanto os gestores, quanto os colaboradores devem conhecer e perceber os motivos que levam a empresa a implantar mudanças. Outra estratégia utilizada foi a de desenvolver a visão sobre o processo da mudança, em que o sentido de futuro compartilhado e desejável pode ajudar a motivar e a compreender os objetivos e a direção da mudança. Por fim, foi utilizada a estratégia de comunicar para compreender e persuadir, em que são destacadas e utilizadas

ferramentas de comunicação que devem apresentar mensagem objetiva, direta e com clareza e simplicidade de linguagem.

Assim, o Departamento de Comunicação Institucional do Grupo Bosch em Portugal buscou aproximação através de uma campanha com ações e peças informativas de divulgação para o engajamento dos colaboradores às novas formas de contato com a área de recursos humanos da Bosch que atende as unidades da empresa em Portugal. Registramos limitações de ordem prática no desenvolvimento da análise das ferramentas utilizadas na campanha, pois, embora tenhamos recebido documentos e materiais impressos, não tivemos acesso ao conjunto total de peças utilizadas na campanha.

Observamos que houve uma preocupação, por parte do Departamento de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal, em segmentar e informar os diferentes públicos internos da organização, para que houvesse ferramentas de comunicação adequadas para cada um, permitindo clareza nas mudanças que estavam ocorrendo e evitando possíveis falhas de comunicação.

Percebemos um padrão visual de cores nas peças e um cuidado em aplicar a marca +RH Bosch em alguns materiais, além da atenção com as informações, para que fossem replicadas de forma idêntica em todas as peças alusivas ao Projeto. A fonte utilizada nas peças gráficas está padronizada, o que permite uma identificação do Projeto. Quanto ao *slogan* “Simplesmente boas soluções” e a identidade visual do +RH Bosch, sua utilização não se repete em todos os impressos.

No *Website* institucional da Bosch Portugal não há informações sobre o +RH Bosch ou BHS3.0 (não se localiza com nenhuma das nomenclaturas), mas entendemos que poderia haver alguma referência sobre o Projeto, por tratar-se de um programa utilizado em nível mundial. Embora a mudança fosse destinada somente ao público interno da empresa, ainda assim representa uma inovação da empresa e poderia ser apresentada e/ou divulgada através do *site* institucional.

O caso estudado vem ao encontro da proposta teórica desta investigação, em que elaboração, implantação e acompanhamento de um programa específico de comunicação, para notificar e esclarecer sobre as mudanças em um ambiente organizacional, pertence ao campo das relações públicas na gestão da comunicação estratégica, na condução das formas e dos meios para que as informações sejam transmitidas, envolvendo e conscientizando a todos colaboradores.

Ao finalizar esta análise, em que relatamos a versão aplicada da gestão das relações públicas estratégicas na comunicação da mudança em uma empresa multinacional, trazemos para reflexão a relevância de perceber o outro na comunicação, entendendo suas expectativas e

dúvidas, e propondo um convite para ser participante do processo de mudança. Ressaltar o engajamento de cada colaborador é determinante para o sucesso do empreendimento de mudança. Nesse sentido, Ferrari (2016, p. 151) nos oferece o suporte teórico para essa reflexão, ao explicar que “o engajamento significa abrir o diálogo, dar voz, autonomia e espaço aos funcionários – sempre alinhado ao propósito organizacional, para gerar *inputs* positivos e o sentimento de ser parte da organização”. Considerando o foco do estudo de caso, entendemos, ainda, que as ações aproximativas com o público interno da empresa não podem se restringir a momentos de mudanças organizacionais, são relacionamentos que precisam ser construídos com base em confiança para se manterem permanentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expressão “aldeia global”, cunhada por McLuhan, na década de 60, carrega a simbologia de uma realidade intensamente vivenciada neste século XXI. As fronteiras se diluíram e as distâncias encurtaram. Sociedades, organizações e pessoas se aproximaram e estabeleceram formas de intercâmbio, tanto no âmbito dos negócios, quanto no âmbito cultural. Essa abertura, dinamizada pelo crescente avanço tecnológico, ampliou possibilidades de criação de extensas redes sociais e de acesso a todo tipo de informação sobre fatos e acontecimentos no mundo. O fenômeno da globalização modificou não só o cenário mundial, mas promoveu mudanças em sociedades, organizações e pessoas. Nessa dinâmica, esses grupos participam de um contexto onde influenciam e são influenciados por práticas, teorias e conhecimento disponíveis neste novo ambiente planejado.

Esta pesquisa pontuou inicialmente as organizações nesse cenário global, focando a reorganização das empresas frente a desafios propostos em seus ambientes locais, regionais, nacionais e/ou internacionais, que se mesclam nesse quadro onde se desenha o mapa-múndi. O fenômeno da globalização, hoje se expandindo em ritmo acelerado, desenha um cenário que se modifica com frequência indefinida. Os reflexos da globalização nos ambientes organizacionais são traduzidos em diferentes proporções e promovem mudanças que comprometem e envolvem os atores participantes desses grupos. Conforme nosso estudo indicou, são iniciativas de reengenharia, processos de realinhamento estratégico das atividades, projetos de excelência em qualidade, diversificação de produtos e/ou serviços, fusões, aquisição ou venda de unidades empresariais, abertura de unidades no exterior, para citar algumas das possibilidades de mudanças que ocorrem em organizações.

As mudanças organizacionais implicam alterações que atingem, direta ou indiretamente, os integrantes do quadro funcional das empresas, suscitando reações positivas ou negativas por parte de líderes e/ou de colaboradores. Essa questão remete à compreensão de que o indivíduo está no centro de todos esses processos e carrega consigo uma bagagem cultural pessoal que forma seu próprio universo cognitivo e determina as particularidades na maneira de ser de cada um. Assim, ao considerar essa perspectiva humana nas organizações, este estudo assinala que, na mesma medida em que mudanças são anunciadas em empresas, surgem especulações e comentários que, conforme Galpin (2000), transformam-se em rumores que têm o poder de desestabilizar os colaboradores e promover resistências, comprometendo o sucesso das mudanças programadas. Nesse sentido, nosso estudo apontou estratégias propostas por pesquisadores da área para a gerência de projetos de implementação de mudança e expôs a

importância do processo comunicacional nas organizações, conforme visto na revisão da literatura (Galpin, 2000; Kotter, 2016).

Abre-se, nessa instância, a competência das relações públicas estratégicas na gestão da comunicação em empresas que passam por mudanças, oferecendo assessoramento e apoio ao projeto, através de ações para comunicar a mudança, apresentar especificações sobre o projeto, comprometer colaboradores, esclarecer dúvidas e responder a questionamentos. Assim, posicionada no contexto organizacional, a atividade de relações públicas consiste em “uma função estratégica da organização, pois garante a mediação da interdependência entre a organização e os seus públicos e é assumida como uma área funcional específica da estrutura organizacional, que tem a responsabilidade de realizar o desenho de estratégias de comunicação” (Raposo, 2013, p. 155).

Com esse enfoque, nosso estudo aponta, ainda, que planos de comunicação geridos pelas relações públicas estratégicas são imprescindíveis para desenhar etapas a serem cumpridas em processos de mudança organizacional, mas reconhecemos que, ao tratarmos com relacionamentos, é necessário considerar que o processo de comunicação se estabelece para além do modelo tradicional, definido pelos elementos convencionados como fonte, receptor/receptores, meio, código, mensagem e *feedback*. Ainda que informação e comunicação sejam indissociáveis (Wolton, 2010), é preciso compreender que o ato de comunicar está acima de apenas transmitir uma informação, pois significa perceber efetivamente o outro no papel de receptor, e privilegiar aspectos de convivência e de relacionamento. Essa visão é especialmente relevante em processos de mudança, pois permite um olhar diferenciado ao implantar as ações de comunicação.

Conforme proposta metodológica desta investigação, e com base na revisão bibliográfica e construção do referencial teórico, o estudo contextualizou o ambiente global e direcionou o foco para empresas multinacionais, que precisam estar alinhadas com suas parceiras internacionais em suas propostas de trabalho. Para uma compreensão prática desta abordagem, foi realizado um estudo de caso sobre a implantação do projeto de recursos humanos BHS3.0 (*Bosch Human Resources System*), do Grupo Bosch, em Lisboa, Portugal, seguindo tendência de racionalização de trabalhos, já implantados na Alemanha e no Brasil.

O projeto referente a essa mudança envolveu os colaboradores da empresa e foi realizado com a participação e acompanhamento dos departamentos de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e de Comunicação Institucional em todas suas etapas. Embora houvesse um plano de comunicação previamente estabelecido, foi detectado fator de resistência à mudança proposta. Essa resistência foi traduzida por “inércia”, entendida quando o colaborador não quer

aceitar alterações em práticas rotineiras de trabalho, com as quais já está familiarizado. A mudança, nesses casos, pode representar, para o colaborador, receio de não conseguir aprender e/ou acompanhar novas rotinas, pois prevê inovações e consequente alteração de hábitos.

A Diretoria de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal entendeu a manifestação desse tipo de resistência e fez uso de estratégias de ações comunicativas para contornar essas questões, transmitindo aos colaboradores a noção da necessidade e de urgência da mudança, promovendo uma série de ações e eventos, relatados no capítulo V, com a finalidade de desenvolver a visão e envolver os colaboradores como participantes do projeto. Para Galpin (2000), compreender a resistência ajuda no desenvolvimento de um plano de comunicação bem pensado e, à medida que a área de comunicação da Bosch Portugal detectou focos de resistência no processo de implantação do projeto em pauta, evitou “frustrações e comportamentos disfuncionais”, com atitudes e ações “contra a mudança, contra os iniciadores da mesma e contra a própria empresa” (Galpin, 2000, p. 71). Assim, entendemos que seja possível afirmar que a comunicação está na base das funções administrativas de uma empresa, e que um plano de comunicação estratégica, alinhado aos propósitos de mudança organizacional, possibilita a realização de um projeto bem-sucedido.

Com referência ao estudo de caso desta pesquisa, registramos que o primeiro contato com a entrevistada foi feito pessoalmente, entretanto a entrevista foi realizada em duas etapas, através de perguntas estruturadas e enviadas por *e-mail*, a pedido da própria entrevistada, tendo em vista a agenda de compromissos profissionais da mesma na ocasião. Também cabe explicarmos que a realização de apenas uma entrevista sobre o caso em análise tornou-se suficiente neste estudo, considerando a representatividade da entrevistada no processo de planejamento e implantação do plano de comunicação do Projeto BHS3.0. A Diretora do Departamento de Comunicação Institucional da Bosch em Portugal igualmente disponibilizou material informativo referente ao projeto e à implantação do mesmo e se colocou à disposição para eventuais esclarecimentos.

Em linhas gerais, procuramos contextualizar o estudo a partir do panorama da globalização, apontamos aspectos da repercussão desse cenário particularmente nas organizações, pontuamos a implementação de mudanças organizacionais, com fatores de resistência e estratégias para minimizá-las. Por fim, apresentamos as relações públicas estratégicas na gestão da comunicação em processos de mudança organizacional, assinalando ações praticadas numa empresa multinacional, conforme observado no estudo de caso. Com essa perspectiva, através do presente trabalho, pretendemos responder à pergunta de partida proposta para o desenvolvimento desta Dissertação de Mestrado, evidenciando, por meio da base teórica e pela

análise do estudo de caso, a atuação das relações públicas na gestão estratégica da comunicação em processos de mudança numa organização multinacional.

No momento da abertura do estudo, já foi possível percebermos a complexidade desse tema, na medida em que o fenômeno da globalização está interligando o mundo. Assim, também as organizações, como parte de nossas vidas, interagem entre si e com o seu ambiente, formadas em sua essência por pessoas. As mudanças compreendem propostas que abrangem a aceitação e participação dos atores envolvidos. Em todos os desdobramentos da pesquisa exploratória, percebemos o indivíduo no centro de todos os acontecimentos. No estudo de caso, a mudança implantada pela empresa estudada foi acompanhada pela área de comunicação e teve seu olhar, também, para o lado humano do projeto. Esse contexto reafirma a perspectiva das relações públicas enquanto gestora da comunicação que constrói, mantém e privilegia os relacionamentos das organizações, atuando como “mecanismo de equilíbrio” entre os interesses da organização e seus respectivos públicos (Grunig, 2009). Pela amplitude do contexto globalizado, e ao contemplarmos o estudo de uma empresa multinacional, o espaço de comunicação da organização assume proporções maiores, pois é necessário manter-se alinhada com diretrizes internacionais que precisam ser importadas e traduzidas para seus públicos locais. Essa dinâmica foi percebida no estudo relatado, com proposta de plano de comunicação estratégico, que buscou o engajamento dos colaboradores na implantação de mudança dentro da empresa.

Por fim, entendemos que este trabalho propõe abertura para novas pesquisas, tanto de tipologia qualitativa como de caráter quantitativo, relativas à prática da gestão estratégica das relações públicas no ambiente globalizado, onde muitos meios e ferramentas de comunicação estão disponíveis para estabelecer e manter relacionamentos entre organizações e públicos. Entretanto, nenhum estudo ainda está suficientemente completo quando percebemos o lado humano em todas as ações comunicativas desenvolvidas, e que as relações públicas, responsáveis pela função estratégica de estabelecer compreensão e entendimento entre organização e públicos, permanece como área de pesquisa com muitas interfaces a serem exploradas. A partir da apresentação desta Dissertação de Mestrado, esperamos estar contribuindo para que novos estudos e desdobramentos sobre o tema sejam possíveis, possibilitando continuidade e/ou desenvolvimento de novas abordagens para a investigação aqui iniciada, atendendo ao que se propõem as pesquisas de caráter exploratório.

REFERÊNCIAS

- Aktouf, O. (1994) *O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas*. In: Chanlat, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo, Atlas, pp. 39-70
- Almeida, A. L. de C. (2008) *A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos” percebidos*. In: Marchiori, M. (org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2ª. ed, São Paulo, Difusão, pp. 31-50
- Almeida, A. L. de C. (2009) *Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis*. In: Kunsch, M. M. K. *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. vol. 2. São Paulo, Saraiva, pp. 215-242.
- Alvesson, M. e Sveningsson, S. (2007) *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Amaral, L. (2011) *Assessoria de Imprensa nos Estados Unidos*. In: Duarte, J. (org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia – teoria e prática*. 4ª ed, Revista e ampliada, São Paulo, Atlas, pp. 23-39.
- Argenti, P. A. (2006) *Comunicação empresarial: a construção da Identidade, Imagem e Reputação*. 4ª ed. Rio de Janeiro, Campus.
- Barbosa, A. de F. (2001) *O mundo globalizado: política, sociedade e economia*. São Paulo: Editora Contexto.
- Bell, S. (2014) *Dealing with Resistance to Change*. [Internet] Disponível em: <https://www.insights.com/media/1089/dealing-with-resistance-to-change.pdf> [Consult. 17 de janeiro de 2018].
- Bertalanffy, L. V. (1975) *Teoria Geral dos Sistemas*. 2ª ed. Petrópolis, Vozes.
- Bertero, C. O. (1976) Mudança Organizacional e Processo Decisório. *In Revista de Administração de Empresas*. Vol. 16. Nº 2. Março-Abril, pp. 29-40. [Internet] Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901976000200003. [Consult. 30 de dezembro de 2017].
- Bizarro, V. L. T. (2015) *Gestão de eventos – Ferramenta de comunicação para as marcas: um estudo de caso de fatores de dificuldade e de sucesso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. [Internet] Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6567/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Vera%20Bizarro_Gest%C3%A3o%20de%20Eventos_28.12.2015_Vers%C3%A3o%20Definitiva.pdf [Consult. 19 de junho de 2018].
- Bovey, W. H. e Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *In Leadership & Organization Development Journal*, pp. 372-382, [Internet] Disponível em: <https://www.bovey.com.au/files/rcap.pdf> [Consult. 24 de dezembro de 2017].
- Bueno, W. da C. (2005) *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*. In *Conexão e Cultura: Revista de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul*. V. 4, nº 7, jan/jun. 2005, Caxias do Sul, Educs, pp. 11-20.
- Bueno, W. da C. (2005) *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*. In: *Revista Conexão: comunicação e cultura*. Vol. 4, nº. 7. Janeiro-Junho, Caxias do Sul, EDUCS.

- Bueno, W. da C. (2008) *Imagem, Reputação, Identidade: revisitando conceitos*. In: Portal da Imprensa. [Internet] Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos> [Consult. 19 de dezembro de 2017].
- Bueno, W. da C. (2009) *Comunicação Empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Bueno, W. da C. (2014) *Comunicação Empresarial: alinhando teoria e prática*. Barueri, Editora Manole.
- Bulé, A. E. e Cunha, D. E., Wittmann, M. L., Silva, A. H., Horbe, T. A. N. (2014) *Mudança Organizacional: Uma Análise do Processo de Internacionalização*. [Internet] Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920394.pdf> [Consult. 10 de dezembro de 2017].
- Campos, L. e Canavezes, S. (2007) *Introdução à Globalização*. Dissertação de Mestrado, Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN, Lisboa.
- Carvalho, C. e Haubrich, G. F. (2010) *Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola*. [Internet] Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3135-1.pdf> [Consult. 21 de dezembro de 2017].
- Carvalho, L. C. e Costa, T. G. (2016) *Gestão Internacional: Contexto e Tendências*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.
- Carvalho, L. M. G. de. (2008) *Introdução à Teoria Geral da Administração – Caderno Pedagógico para o Curso Técnico em Administração*. Maringá. Universidade Estadual de Maringá. [Internet] Disponível em: <https://www.google.pt/search?q=teoria+geral+da+administra%C3%A7ao+Gadelha+de+Carvalho&oq=teoria+geral+da+administra%C3%A7ao+Gadelha+de+Carvalho&aqs=chrome..69i57j18726j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8> [Consult. 20 de dezembro de 2017].
- Cerantola, W. A. (2016) *Comunicação interna: conceitos, lideranças e alternativas de gestão*. In: Kunsch, Margarida (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, Summus, pp. 213-224
- Ceribeli, H. B. e Merlo, E. M. (2013) *Mudança Organizacional: Um estudo multicaseos*. In *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. V. 7. Nº 2. Abril-Junho, pp. 134-154.
- Chiavenato, I. (1994) *Iniciação à administração geral*. 2ª ed, São Paulo, Makron Books.
- Chiavenato, I. (1993) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª ed, São Paulo, Makron Books.
- Cruz Neto, O. (2010) *O trabalho de campo como descoberta e criação*. In: Minayo, M. C. S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29ª ed. Petrópolis, Vozes. [Internet] Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf [Consult. 10 de maio de 2018].
- Cuterela, S. (2012) *Globalization: Definition, Processes and Concepts*. In *Romanian Statistical Review*, pp. 137-146
- Daft, R. L. (2002) *Organizações: Teorias e Projetos*. 7ª ed. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Deetz, S. (2010) *Comunicação organizacional: fundamentos e desafios*. In: Marchiori, M. (org.). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Paulo, Difusão, pp. 83-101

- Deslandes, S. F. (2010) *O processo de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual*. In: Minayo, M. C. S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29ª ed. Petrópolis, Vozes. [Internet] Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf [Consult. 10 de maio de 2018].
- Dias, A. R. B. (2017) Centros de serviços partilhados: conceitos, evoluções e desafios atuais. Quatro centros em Portugal. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa. [Internet] Disponível em: http://biblioteca.catalogo.porto.ucp.pt/docbweb/download.asp?file=multimedia/associa/pdf/tfm_arb.pdf. [Consult. 1 de junho de 2018].
- Dornelles, S. (2007) *Pesquisa em Relações Públicas: tipos e práticas*. In Dornelles, S. (org) *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. V. 1. Porto Alegre, EDIPUCRS, pp. 97-116.
- Earl, S. e Waddington, S. (2012) *Brand Anarchy: Managing Corporate Reputation*. Disponível em: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/158c458ae9632cad?projector=1> [Consult. em 20 de fevereiro de 2018].
- Eiró-Gomes, M. e Nunes, T. (2013) Relações Públicas/Comunicação Institucional/Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade? In 8º SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia, pp. 1050-1057. [Internet] Disponível em: <http://revistas.ua.pt/index.php/sopcom/article/view/4154/3820> [Consult. 20 de junho de 2018].
- Etzioni, A. (1974) *Organizações Modernas*. 4ª ed. São Paulo, Pioneira.
- Etzioni, A. (1984) *Organizações Modernas*. 7ª ed. São Paulo, Pioneira. [Internet] Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/gets/contents/documentos/etzioni_org_modernas_cap_1_2.pdf [Consult. 20 de dezembro de 2017].
- Fawkes, J. (2002) *What is public relations?* In Theaker, A. *The public relations handbook*. Londres, Taylor & Francis.
- Fernandes, E. A. (2005) *Gestão da Mudança Organizacional*. V. 6. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda, Guarda.
- Ferrari, M. A. (2008) *A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea*. In Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12, nº. 12, pp. 15-29, jan./dez. 2008.
- Ferrari, M. A. (2008) *Teorias e Estratégias de Relações Públicas*. In: Kunsch, M. M. K. (Org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 77-90.
- Ferrari, M. A. (2016) *Relações Públicas: Gestão estratégica dos relacionamentos*. In Kunsch, M. M. K. (org) *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, Summus, pp. 139-240.
- Ferreira, A. B. H. (2008) Aurélio: Dicionário da Língua Portuguesa. 2ª ed. Curitiba, Positivo.
- Finuras, P. (2016) *Globalização, Diferenças Culturais e Gestão Internacional de Recursos Humanos: para melhor compreender a gestão das pessoas e das diferenças culturais num mundo complexo e global*. 1ª Ed. Lisboa, Sílabo.
- FitzPatrick, L. e Valskov, K. (2014). *Internal communications: a manual for practitioners*. Kogan Page, Londres, pp. 168-187.
- Flick, U. (2005) *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa, Monitor.

- Fortes, W. G. (1999) *Transmarketing: estratégias avançadas de relações públicas no campo do marketing*. São Paulo, Summus.
- Fortes, W. G. (2003) *Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégia*. 9ª ed, São Paulo, Summus.
- França, F. (2004) *Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, Difusão.
- França, F. (2009) *A releitura dos conceitos de público pela lógica*. In Kunsch, M. M. K. *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, Saraiva, pp. 209-239.
- França, F. (2009) *Gestão de relacionamentos corporativos*. In Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 209-271.
- Freire, M. T. M. (2015) *A comunicação no ambiente empresarial: as micros e pequenas empresas em evidência*. São Paulo, Editora Biblioteca24horas.
- Freitas, M. E. (1999) *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, Editora FGV.
- Galpin, T. J. (1996) *O Lado Humano da Mudança: um guia prático para a mudança organizacional*. 1ª ed. Lisboa, Sílabo.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas.
- Gil, A. C. (1996) *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª ed. São Paulo, Atlas.
- Goldenberg, M. (2004) *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 8ª ed. Rio de Janeiro, Editora Record.
- Grunig, L. A.; Grunig, J. E. e Dozier, D. M. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: a study of communication management in three countries*. Londres, Lawrence Earlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2003) *A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal*. In *Revista Comunicação e Sociedade: Relações Públicas e Contemporaneidade*, da Universidade Metodista de São Paulo. Ano 24, nº 39, 1º semestre, São Bernardo do Campo, Umesp, pp. 67-94.
- Grunig, J. E. (2009) *Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. In Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 15-123
- Hall, R. (1983) *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, Editorial Dossat S. A.
- Harrison, P. (2015) *Communicating Change*, In Ruck, K. (2015) *Exploring internal communication: towards informed employee voice*. 3ª ed. Reino Unido, Gower pp. 57-64
- Heath, R. L. (2001) *Handbook of Public Relations*. Londres, Sage Publications.
- Houaiss, A. (2001) *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Editora Objetiva.
- Ianni, O. (2001) *Teorias da Globalização*. 9ª Ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira. [Internet] Disponível em: [http://noosfero.ucsal.br/articles/0010/5206/IANNI Octavio - Teorias da Globalizac o.pdf](http://noosfero.ucsal.br/articles/0010/5206/IANNI%20Octavio%20-%20Teorias%20da%20Globalizac%20o.pdf) [Consult. 19 de dezembro de 2017].
- Iasbeck, L. C. A. (2007) *Imagem e Reputação na gestão da identidade organizacional*. In *Revista Organicom*, Ano 4, Número 7, 2º semestre. [Internet] Disponível em:

http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista7/84a97.pdf
[Consult. 20 de dezembro de 2017].

Köche, J. C. (2000) *Fundamentos da metodologia científica – teoria da ciência e prática da pesquisa*. 17ª ed. Petrópolis, RJ, Editora Vozes.

Kotter, J. P. (2017) *Liderar a mudança: o plano de ação do especialista em liderança mais conceituado do mundo*. Alfragide, Lua de Papel.

Kotter, J. P. e Rathgeber, H. (2016) *O nosso icebergue está a derreter: mudar e ser bem-sucedido em condições adversas*. Porto, Porto Editora.

Kreps, G. L. (1995) *La comunicación em las organizaciones*. 2ª ed, Buenos Aires, Addison-Wesley Ibero-Americana.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4ª ed. São Paulo, Summus.

Kunsch, M. M. K. (2008) *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. In: Marchori, M. (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2ª ed, São Caetano do Sul, Difusão, 2008, pp. 169-191

Kunsch, M. M. K. (2009) *Relações Públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações*. In Kunsch, M. M. K. (org) *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo, Saraiva, pp. 185-208.

Kunsch, M. M. K. (2009) *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. In *Revista Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. V. 6, nº 10-11, pp 49-56. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10219/showToc> [Consult. 30 de abril de 2018].

Kunsch, M. M. K. (2010) *A dimensão humana da comunicação organizacional*. In: Kunsch, M. M. K. (org.) *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 41-60

Kunsch, M. M. K. (2016) *A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica*. In Kunsch, M. M. K. (org.) *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, Summus, pp. 37-58.

Kunsch, M. M. K. (2016) *Relações Públicas e Excelência em Comunicação*. [Internet] Disponível em: <http://www.uel.br/ceca/portalarp/?p=198> [Consult. 10 de março de 2018].

Lacombe, F. J. M. e Heilborn, G. L. J. (2008) *Administração: princípios e tendências*. 2ª Ed. São Paulo, Saraiva. [Internet] Disponível em: <http://www.eaofvirtual.com.br/v1/attachments/article/58/ADM%20PRINC%C3%8DPIOS%20E%20TEND%C3%84NCIAS.pdf> [Consult. 20 de dezembro de 2017].

Lakatos, E. M. e Marconi, M. de A. (2003) *Fundamentos do Método Científico*. 5ª ed. São Paulo: Atlas. [Internet] Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india [Consult. 1 de dezembro de 2017]

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (1999) *Técnicas de Pesquisa*. 4ª. ed. São Paulo, Atlas

Lasserre, P. (2012) *Global Strategic Management*. 3ª ed. Londres, Palgrave, pp. 2-25.

Lee, S. (2005) *The emergence of Global Public and International Public Relations*. In: *Public Relations Quarterly*, pp.14-16.

Littlejohn, S. (1982) *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro, Zahar

- Mansi, V. (2015) *Comunicação com empregados: a importância dos gestores nas organizações atuais*. [Internet] Disponível em: <http://www.comunicacaocomfuncionario.com.br/2015/03/05/comunicacao-com-empregados-a-importancia-dos-gestores-nas-organizacoes-atuais/>. [Consult. em 31 de maio de 2018]
- Marchiori, M. (2008) Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: Marchiori, M. (org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 207-224
- Mariano, K. P. (2007) *Globalização, integração e o Estado*. São Paulo: Lua Nova, p. 123-168
- Martinelli, D. P. e Almeida, A. P. de. (1997) *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas.
- Martinelli, D. P. e Ventura, C. A. A., Machado, J. R. (2004) *Negociação internacional*. São Paulo, Atlas.
- Martins, J. M. (2011) *Internacionalização e Globalização das Empresas*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Maximiano, A. C. A. (2000) *Introdução à Administração*. 5ª ed. São Paulo, Atlas. [Internet] Disponível em: http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro - Introdu% E7% E3o % E0% A0 Administra% E7% E3o - Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5% B0Ed.pdf [Consult. 20 de dezembro de 2017]
- Melo, L. R. D. (2012) *Comunicação empresarial*. Curitiba, IESDE Brasil.
- Minayo, M. C. de S. (2010) *Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social*. In: Minayo, M. C. de S. (org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 29ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, (Coleção temas sociais). [Internet] Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf [Consult. 16 de novembro de 2017].
- Molleda, Juan-Carlos (2009) *Global Public Relations*. In *Institut for Public Relations*. [Internet] Disponível em <http://www.instituteforpr.org/global-public-relations/> [Consult. 13 de março de 2018]
- Möllmann, M. I. (2012) Planejamento de RP com a imprensa. In Dornelles, S. M. G. (org) *Relações Públicas: planejamento e comunicação*. V. 3, Porto Alegre, EDIPUCRS, pp. 39-56.
- Moreira, V. (2015) *Forças Armadas portuguesas em Missões de Paz: Comunicação e Reconhecimento. Relações Públicas e Diplomacia Pública*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Comunicação Social. [Internet] Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/5718>. [Consult. 20 de junho de 2018].
- Morgan, G. (2011) *Imagens da Organização: edição executiva*. São Paulo, Atlas.
- Motta, A. (2011) *A importância da pesquisa na construção do conhecimento*. [Internet] Disponível em: <http://webartigos.com/artigos/a-importancia-da-pesquisa-na-construcao-de-conhecimento/76090> [Consult. 15 de novembro de 2017].
- Motta, F. C. P. (1996) *Cultura Nacional e Cultura Organizacional*. In: Davel, E.; Vasconcellos, J. (org.). "Recursos" Humanos e Subjetividade. Petrópolis, Vozes, pp. 197-207.
- Motta, F. C. P. (1971) *A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações*. In *Revista de Administração de Empresas*, nº 1, vol 11, Jan-Mar, São Paulo. [Internet] Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000100003 [Consult. 12 de junho de 2018]

- Moss, D. e Warnaby, G. (1997) *The role of public relations in organizations*. In Kitchen, P. Public Relations: Principles and Practice. International Thomsom Business Press, Thomsom Learning, pp. 6-21
- Moss, D. e Warnaby, G. (1997) *A strategic perspective for public relations*. In Kitchen, P. Public Relations: Principles and Practice. International Thomsom Business Press, Thomsom Learning, pp. 43-73
- Moura, C. P. de. (2007) A pesquisa em relações públicas: uma prática no espaço digital. In Dornelles, S. (org) *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. V. 1. Porto Alegre, EDIPUCRS, pp. 119-140.
- Müller, L. B. (2010) *Case STIHL: Um processo de mudança*. [Internet] Disponível em: <http://www2.espm.br/pesquisa/central-de-cases/banco-de-casos> [Consult. 26 de maio de 2018].
- Nassar, P. (2010) *O profissional de relações públicas no ambiente corporativo global*. In: *Revista ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (ECA/USP)*, vol. 7, nº. 13, pp. 26-32. [Internet] Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/311> [Consult. 13 de março de 2018]
- Nassar, P. (2008) *Conceitos e processos de comunicação organizacional*. In: Kunsch, M. M. K. (Org.). *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 61-75.
- Neves, R. C. (1998) *Imagem empresarial: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. 3ª ed. Rio de Janeiro, Muad.
- Nunes, A. K. (2007) *Análise de conjuntura em Relações Públicas*. In: Haussen, D. F., Dornelles, B. (Orgs.) *Estudos contemporâneos da comunicação*. Nº 42. Porto Alegre: EDIPUCRS [Internet] Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=CY3t45BBcmwC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=Ana+karin+nunes&source=bl&ots=xO3PpXU61W&sig=9HLfC5H4zFXLoXVGuyCzZPIkNvI&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKewjsse6nlKbYAhUD8RQKHR3hBbIQ6AEIVzAN#v=onepage&q=Ana%20karin%20nunes&f=false> [Consult. 2 de janeiro de 2018].
- Oliveira, I. de L. e Paula, M. A. de. (2008) *O que é comunicação estratégica nas Organizações?* 2ª. ed. São Paulo, Paulus.
- Oliveira, I. de L. (2009) Objeto de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. In *Revista Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. V. 6, nº 10-11, pp 57-63. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10219/showToc> [Consult. 30 de abril de 2018].
- Oliver, S. (2007) *Public Relations Strategy*. 2ª ed. London, Kogan Page
- Pieterse, J. H. e Caniëls, M. C. J., Homan, T. (2012) Professional discourses and resistance to Change. In *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, 6ª Ed, pp. 798 – 818 [Internet] Disponível em: [https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/PIETERSE%20CANIELS%20AND%20HOMAN%202012%20-%20JOCM%2025\(6\).pdf](https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/PIETERSE%20CANIELS%20AND%20HOMAN%202012%20-%20JOCM%2025(6).pdf) [Consult. 24 de dezembro de 2017]
- Quast, L. (2012) *Overcome the 5 main reasons people resist changes*. [Internet] Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/11/26/overcome-the-5-main-reasons-people-resist-change/#7ec53cbe3efd> [Consult. 20 de dezembro de 2017].

- Raposo, A. L. C. R. (2013) *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: uma nova abordagem na compreensão da reformulação estratégica em Relações Públicas*. Tese de Doutorado, Instituto Universitário de Lisboa. [Internet] Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/8785/1/Ana%20Luisa%20Raposo_14_out_13.pdf [Consult. em 10 de junho de 2018]
- Raposo, A. L. C. R. (2009) *Teoria dos Jogos: um instrumento para a tomada de decisão em Relações Públicas*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social. [Internet] Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/433/1/Tese_Ana_Luisa_Raposo.pdf [Consult. em 25 de fevereiro de 2018].
- Reis, M. do C. (2009) *Agenciamento comunicacional e mudança organizacional estratégica*. In: Kunsch, M. M. O. (org.). *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. vol. 2. São Paulo, Saraiva, pp. 275-292.
- Rex, C. (2015) *#Upgrading Grunig and Hunt: A reconceptualization of Grunig & Hunt's public relations models from a CCO*. Dissertação de Mestrado, Copenhagen Business School.
- Rochman, A. R. (2003) *Globalização: uma introdução*. São Paulo: Desatino.
- Ruler, V. B. e Vercic, D. (2003) *Perspectivas europeias das relações públicas*. In *Revista Comunicação e Sociedade: Relações Públicas e Contemporaneidade*, da Universidade Metodista de São Paulo. Ano 24, nº 39, 1º semestre, São Bernardo do Campo, Umesp, pp. 155-172.
- Santos, M. S. S. (2012) *Gestão da Mudança Organizacional: Uma revisão teórica*. Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.
- Savills Aguirre Newman (2018) *Shared Service Centres in Portugal: a real estate approach*. [Internet] Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/e1hugve23zeu97t/net-BrochuraSavills-A4.pdf?dl=0> [Consult. 4 de junho de 2018].
- Schermerhorn Jr.; John R.; Hunt, J. G. e Osborn, R. (2003) *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2ª. ed. Porto Alegre, Editora Bookman.
- Schmitz, A. (2012) *Beggining Organizational Change*. [Internet] Disponível em: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/beginning-organizational-change.pdf>. [Consult. 24 de dezembro de 2017].
- Scroferneker, C. M. A. (2008) *Comunicação Organizacional: certezas e incertezas*. In: Scroferneker, C. M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre, EDIPUCRS, pp. 15-30.
- Shirley, R. (1976) Um modelo para análise da mudança organizacional. In *Revista Administração de Empresas*. V. 16, nº 6, Novembro-Dezembro, São Paulo. [Internet] Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901976000600004 [Consult. 29 de dezembro de 2017]
- Silva, R. O. da. (2008) *Teorias da Administração*. São Paulo, Pearson Prentice Hall. [Internet] Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/331410965/SILVA-Teorias-da-Administracao-pdf> [Consult. 19 de dezembro de 2017]
- Silva, V. C. (2005) *Uma perspectiva internacional para as relações públicas*. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. [Internet] Disponível em:

<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/915304366275828836610149759521897581.pdf>
[Consult. 20 de dezembro de 2017].

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

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

Simon, H. (1997) *Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. 4ª ed. EUA: Macmillan Publishers. [Internet] Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=obn42iD3mYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> [Consult. 20 de dezembro de 2017].

Soares, L. A. B. (2010) *Globalização nas empresas*. In: Comunidade de ADM, outubro. [Internet] Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/globalizacao-nas-empresas/3439/> [Consult. 18 de dezembro de 2017].

Souza, B. C. C. (2010). Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. In *Revista de Ciências Gerenciais*. Vol. 14. nº 19. pp. 89-106. [Internet] Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruno_Souza5/publication/216889137_Gestao_da_Mudanca_e_da_Inovacao_Arvore_de_problemas_como_ferramenta_para_avaliacao_do_impacto_da_mudanca/links/06918cabafa00060d3551b76/Gestao-da-Mudanca-e-da-Inovacao-Arvore-de-problemas-como-ferramenta-para-avaliacao-do-impacto-da-mudanca.pdf [Consult. 28 de dezembro de 2017]

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

Sriramesh, K. (2014) *Relações Públicas e Multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações*. Entrevista concedida para a Professora Maria Aparecida Ferrari. *Revista Organicom – Ano 11 – nº. 21 – 2º semestre 2014*. pp. 215-222

Sriramesh, K. (2014) *Relações Públicas e multiculturalidade: a sinergia no ambiente contemporâneo das organizações*. In: *Revista ORGANICOM, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (ECA/USP)*, vol. 11, nº. 21, pp. 215-222. [Internet] Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/784> [Consult. 13 de março de 2018]

Stake, R. E. (1999) *investigación com estudios de caso*. 2ª. ed. Madrid, Ediciones Morata.

Stefanović, Z. (2008) *Globalization: theoretical perspectives, impacts and institutional response of the economy* udc 005.44 Faculty of Economics, University of Niš, Trg kralja

Stoeckicht, I. P.; Mallmann, D. O.; Men, J. C. e Duzert, Y. (2014) *Negociação Internacional*. Rio de Janeiro, Editora FGV Book.

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

Tench, T. e Yeomans, L. (2009) *Exploring Public Relations*. 2ª ed. Londres, Pearson Education.

Terra, C. (2011) *O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas*. Artigo ABRAPCORP, 2011. [Internet] Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_carolina.pdf. [Consult. em 20 de fevereiro de 2018].

- Torquato, F. G. (1986) *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 3ª ed, São Paulo, Summus.
- Triviños, A. N. S. (1987) *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- Vasconcelos, L. R. (2009) *Manual de sobrevivência para as organizações do século XXI*. Summus, São Paulo.
- Vercic, D. (2013) *Discurso e relações públicas: uma visão global*. In: Oliveira, I. de L., Marchiori, M. (orgs). *Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul, Difusão, pp. 87-105
- Vesentini, J. W. (2005) *A nova Ordem Mundial*. São Paulo, Ática.
- Weick, K.E. e Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. In *Annual Review of Psychology*, N° 50, pp.361-386.
- Wey, H. (1986) *O processo de relações públicas*. 2ª ed. São Paulo, Summus.
- Wilson L. J. (2001) *Extending Strategic Planning to Communication Tactics* In Heath, R. L. *Handbook of Public Relations*. Londres, Sage Publications, pp. 215-222
- Wolton, D. (2010) *Informar não é comunicar*. Porto Alegre, Sulina
- Wood, T. (2009) *Mudança Organizacional*. 5ª ed. São Paulo, Atlas.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª. ed. Porto Alegre, Bookman.

WEBREFERÊNCIAS

Website Grupo Bosch em Portugal: <https://www.bosch.pt> – [Consult. em 2018]

Website Mundo das Marcas: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/bosch-invented-for-life.html> – [Consult. em 2018]

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA



Nome da Aluna: Juliana Córdova Wels

Mestranda em Gestão Estratégica das Relações Públicas
(Escola Superior de Comunicação Social, IPL)

GUIÃO DE ENTREVISTA – SETOR DE COMUNICAÇÃO

Relações Públicas e Mudanças Organizacionais num Mundo Globalizado: Estudo de caso do Projeto BHS3.0 da Bosch em Portugal

Com as constantes mudanças que ocorrem no cenário global, organizações têm passado por adequações para acompanhar as tendências internacionais, na busca por atualizações e competitividade. Por esse motivo, todo o processo de mudanças nas organizações prevê um programa de comunicação estratégico para dar suporte e efetivar essa adaptação das empresas ao contexto.

Com a presente entrevista, pretende-se descrever e analisar atribuições e formas de atuação das relações públicas no gerenciamento da comunicação em processos de mudanças organizacionais no mundo globalizado, identificando e descrevendo o posicionamento e a competência do profissional de relações públicas, bem como as formas de comunicação estratégica praticadas.

Os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos e para o âmbito do referido trabalho de dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Relações Públicas, para obtenção de grau de Mestre na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL).

INFORMAÇÕES DO ENTREVISTADO:

- **Data:**
- **Local:**
- **Nome do entrevistado:**
- **Formação:**
- **Empresa:**

- **Cargo:**
- **Contatos:**

PERGUNTAS SOBRE COMUNICAÇÃO e MUDANÇAS

1. O setor de comunicação atua em que nível na organização? Atende a todas as unidades da Bosch em Portugal? O setor de comunicação está centralizado na unidade de Lisboa? Como se dá a comunicação entre as cinco unidades da Bosch em Portugal?

(Posição do setor no organograma da Empresa – Assessoria, Diretoria, Departamento).
2. Quantas pessoas compõem esse Setor de Comunicação e quais são as áreas de formação?

Caso haja a participação de um profissional com formação em relações públicas no setor, qual a posição funcional e atribuições? Esse profissional tem como competência o gerenciamento da comunicação?

No caso de não ter a participação de profissional com formação em relações públicas no setor, quem exerce essas funções?
3. A Bosch promoveu recentemente mudanças na organização?

Que tipo de mudança foi realizada?
Por que foi necessária essa mudança?
 - a) envolveu todas as cinco unidades da Bosch em Portugal?
 - b) envolveu somente a unidade de Lisboa?
 - c) envolveu apenas alguns setores de uma ou mais unidades da empresa?
 - d) Envolveu outros Países?
4. Qual o objetivo do Projeto de Mudança Centro de Serviços Partilhados?
5. Quais equipes se envolveram no Projeto e qual o número de pessoas envolvidas?
6. Como a equipe de comunicação foi inserida nesse Projeto de Mudança? Esteve presente desde o início?
7. Houve uma liderança no processo de comunicação de mudanças? Isto é, houve um gerenciamento desse processo?
8. Quais foram os planos de comunicação programados para antes, durante e depois deste Processo de Mudança?
9. Em quais momentos as relações públicas participaram? Descrever

10. Foi possível seguir as etapas de Relações Públicas?

a. Pesquisa e Diagnóstico da Situação; b. Planejamento de Programas ou Planos de Comunicação; c. Implantação do Projeto de Comunicação; d. Avaliação?

11. Quais ferramentas/formas de comunicação mais eficazes, e que foram utilizadas na empresa para comunicar esta mudança junto aos colaboradores? Explique.

Mural

Intranet

Redes Sociais

Reuniões de Departamentos

Reuniões Gerais

Outro: _____

12. As mudanças são comunicadas a partir de um gestor ou grupo de gestores? Descrever.

13. Houve resistência por parte de colaboradores em questões de mudança? Qual a resistência identificada:

Medo do desconhecido

Inércia: tendência a manter o modo habitual realizado no trabalho

Insegurança e medo de falhar com a nova proposta

Algum grau de ignorância acerca do que é pretendido alcançar com a mudança

Receio de não conseguir acompanhar o processo

Falta de confiança no proponente

Desconfiança

Tendência a resistir mudanças inesperadas

Ausência de informação sobre a forma como a mudança irá afetar o processo de trabalho

Formação insuficiente para compreender as mudanças e aprender modos diferentes de atuação

Falta de entendimento, ocasionado por informações incompletas ou confusas por parte dos responsáveis

Insegurança, devido ao fato de se sentirem ameaçados

Receio da perda de status garantido em seu posto de trabalho

Influência de opiniões contrárias, transmitidas por colegas

Sentimento de não participação nas decisões da organização

14. Como a empresa lida com as resistências?

15. Quais estratégias foram utilizadas para contornar ou neutralizar a resistência para mudanças?
- () Criar uma noção de urgência, ajudando a perceberem a necessidade da mudança e importância em agir imediatamente.
 - () Definir a equipe líder
 - () Desenvolver a visão e a estratégia da mudança
 - () Comunicar para compreender e persuadir
 - () Detalhar recomendações
 - () Delegar a outros o poder para agir
 - () Criar etapas de sucesso percebidas e comemoradas em intervalo menores de tempo
 - () Realizar um teste piloto
 - () Realizar a medição, reforços e ajustes
12. Houve algum teste antes, para verificar o que poderia ser melhorado durante o processo da implantação da mudança?
13. Que benefícios essa mudança trouxe para a empresa? Como foi o impacto junto aos colaboradores?
14. Quais foram os resultados?
15. O Projeto de Mudança Centro de Serviços Partilhados ocorreu somente internamente ou também foi veiculado na mídia?
16. Qual o *budget* do processo de mudança em estudo?
17. BHS3.0 é o nome do Projeto referente ao Centro de Serviços Partilhados em RH?
18. Ao ler o material, vimos que foi implantado um portal denominado MyHR. Esse portal é uma parte da mudança referente ao Centro de Serviços Partilhados em RH?
19. Quantas e quais pessoas utilizam o Portal?
20. São somente os colaboradores de Portugal?
21. Foi necessária a contratação de novos colaboradores para a equipe de Recursos Humanos para implantação do projeto? Quantas pessoas?
22. O Centro de Serviços Partilhados em RH da Bosch, em Portugal, fica localizado em qual unidade (cidade) Bosch de Portugal?
23. Quantas pessoas integram a equipe de RH responsável?
24. O Centro de Serviços Partilhados em RH da Bosch, em Portugal, atende a outros países da Europa? Quais? E de que forma esse atendimento é realizado?
25. Qual o *budget* de comunicação investido para este Projeto?

26. Conforme entrevista realizada, são 70 pessoas, aproximadamente, envolvidas somente na elaboração e implantação do Projeto. Todas de Portugal?
27. Quantos colaboradores, no total, foram atingidos pela mudança? Todos os colaboradores das unidades Bosch em Portugal? Ou de outros países também? Quantos?
28. O público-alvo do projeto são somente os colaboradores do Grupo Bosch, em Portugal? É necessária a especificação, conforme solicitação de minha Orientadora, Profa. Ana Raposo.
29. Qual foi o cronograma do Projeto? Posso considerar o material Portugal Communications Plan recebido?
30. A respeito do organograma sobre a posição do Departamento de Comunicação Institucional da Bosch: o Departamento se reporta a três frentes? Preciso completar essa informação.
31. Entendemos que existe um grupo de profissionais “Generalistas” em RH, em Braga – que atendem demandas de rotina; e outro grupo de profissionais “Especialistas” em RH em Lisboa – que atendem a demandas específicas que exigem informações mais detalhadas.

No projeto em estudo, o que significa:

front office – é a “entrada das demandas” em Braga – seriam os “Generalistas”?

back office – é o “suporte para atender as demandas” em Lisboa – dentro do Programa de Centro de Serviços Partilhados?

business partners – o que significa o “rosto do dos RH junto dos gestores (direção?) e das equipes para tópicos relacionados com desenvolvimento profissional”? Seria o acompanhamento do perfil profissional dos colaboradores da Bosch para eventual melhor aproveitamento de “talentos”?

APÊNDICE 2 – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO



TERMO DE ACEITAÇÃO

A presente entrevista é parte integrante do Projeto de Mestrado de Gestão Estratégica das Relações Públicas e pretende-se descrever atribuições e formas de atuação das relações públicas na gestão da comunicação em processos de mudanças organizacionais em contexto global, identificando e descrevendo o posicionamento e a competência das relações públicas, bem como as formas de comunicação estratégica praticadas.

O projeto conta com a orientação da Professora Doutora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo e os dados recolhidos são para fins exclusivamente académicos para obtenção de grau de Mestre na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL).

A sua participação é voluntária podendo, a qualquer momento, desistir da tarefa mesmo tendo concordado com este Termo de Aceitação. Caso deseje obter qualquer tipo de informação adicional sobre este trabalho poderá contactar a aluna Juliana Córdova Wels (julianawels@gmail.com) e/ou a Professora Doutora Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo (araposo@escs.ipl.pt).

A entrevista será realizada por e-mail e seu conteúdo será utilizado de forma que se possa aplicar na pesquisa em questão. A entrevista será utilizada somente para o trabalho académico aqui escrito. O nome da empresa será mencionado no trabalho de pesquisa, bem como o nome da entrevistada. Os materiais disponibilizados serão anexados e utilizados para referências.

Consentimento informado

Aceito participar voluntariamente desta entrevista e autorizo que seja partilhada de forma pública no âmbito do projeto em questão, com designação da empresa BOSCH. Declaro ter lido, compreendido e aceitado os termos da sua cedência.

Assinatura do entrevistador: _____

Assinatura do entrevistado: _____

Lisboa, 04 de junho de 2018.

ANEXOS

ANEXO 1 – CADERNO EXPLICATIVO DAS MUDANÇAS NOS RECURSOS HUMANOS



+RH Bosch

Na Bosch, a melhoria contínua faz parte do nosso dia-a-dia. A partir de janeiro de 2015, o nosso departamento de Recursos Humanos vai oferecer mais agilidade, mais qualidade e mais disponibilidade a todos os colaboradores.

Fique atento a esta mudança!

Alinhados com as mudanças em curso nos Recursos Humanos (RH) da Bosch a nível mundial, também em Portugal os RH estão a preparar uma grande mudança. Esta faz parte de um projeto central do Grupo Bosch – o BHS3.0 – que tem como objetivo oferecer mais agilidade, mais qualidade e maior disponibilidade de serviços de RH a todos os colaboradores a nível mundial.

A mudança tem sido gradual mas já começou. O projeto BHS3.0 já está a ser implementado em Portugal e a nova estrutura estará operacional no nosso país a partir de 01 de janeiro de 2015.

Os colaboradores podem esperar um departamento de RH ainda mais eficiente, com equipas especializadas que darão o suporte e atendimento necessários a toda a organização.

Principais mudanças

Este projeto implicará as seguintes alterações nos RH:

- Nova organização com novas funções;
- Novos processos e uniformização de processos a nível nacional;
- Novas formas de contacto.





O que é o BHS 3.0?

O BHS (Bosch Human Resources System) é um dos pilares do sistema de negócio da Bosch (BBS), em conjunto com o BPS (Bosch Production System), o BES (Bosch Product Engineering System) e o BSS (Bosch Sales and Marketing System).



O que é o HRO?

O HRO – Human Resources Organization – é um dos três grandes projetos do BHS3.0, e centra-se na reestruturação da organização dos Recursos Humanos. O objetivo principal é a implementação do Serviço de RH, das funções de CPE's (Country Policy & Process Experts), dentro da estrutura de HRC, e da figura dos HR Business Partners nas localizações. Com esta nova estrutura, surgem igualmente novos perfis profissionais. No Serviço de RH, vão surgir funções de Generalista e Especialista; nas localizações, passarmos a ter Senior Business Partners, Business Partners e Assistentes.

O que é o HR Core?

O HR Core é o novo programa de gestão de dados dos Recursos Humanos, fornecido pela SAP. Este novo programa tem ligação com todas as ferramentas centrais de gestão de RH a partir do COMPAS (Corporate Organizational Master Data and Personnel Administration Service).

O HR Core está dividido em quatro temas centrais:

- **Gestão Organizacional (OM):** gere a atribuição de centro de custos e nível hierárquico de cada colaborador na estrutura local da organização.
- **Gestão de Pessoal (PA):** gere os dados pessoais do colaborador, tais como nome, data de nascimento, morada, número de colaborador, contrato de trabalho, entre outros.
- **Gestão de Tempos (PT):** parametriza os horários de trabalho e gere os saldos de férias, as picagens e as ausências dos colaboradores, bem como as horas extra, o trabalho flexível e o banco de horas (quando aplicável).
- **Processamento Salarial (PY)**



O que é o HR Global?

O HR Global centra-se nos processos de Recursos Humanos da Bosch e pretende standardizar a sua utilização a nível mundial a partir da nova plataforma informática.



Esta nova ferramenta irá melhorar o processamento e acesso à informação para colaboradores, gestores e RH:

- Os colaboradores vão poder visualizar todos os seus dados rapidamente e editar campos específicos.
- Os gestores vão poder visualizar informações sobre os colaboradores da sua área de responsabilidade, mesmo quando alocados a diferentes localizações.
- Os colaboradores de RH terão acesso a relatórios globais automatizados, padronizados e comparáveis sobre indicadores de desempenho.



Nova organização +RH Bosch



Novas formas de contacto com os RH



Serviço de RH

O Serviço de RH vai dar apoio aos colaboradores Bosch em Portugal, sendo transversal a todas as localizações e unidades de negócio.

Foi decidido a nível nacional que o Serviço de RH - processamento salarial e gestão de tempos - vai ficar centralizado na Bosch em Braga, que prestará este serviço às diferentes empresas Bosch em Portugal (Aveiro, Braga, Ovar e Lisboa).

O Serviço de RH poderá ser contactado por correio eletrónico ou telefone. Se optar pelo contacto telefónico, poderá ligar a partir de um número interno ou, quando estiver fora da empresa, utilizar o telefone pessoal para ligar para a linha gratuita do serviço de RH.



O que fazem os Generalistas?

No Serviço de RH, os **Generalistas** serão o primeiro ponto de contacto, respondendo às questões e solicitações relacionadas, por exemplo, com salários, prémios e benefícios, interpretação de dados no recibo de vencimento, pedidos de certificados e declarações.

O que fazem os Especialistas?

Caso seja necessário aprofundar algum tema e o Generalista de RH não puder ajudar o colaborador, as questões serão reencaminhadas e respondidas por um dos Especialistas dos processos e políticas de RH.



HR Business Partners

Os **HR Business Partners** serão o ponto de contacto dos RH nos departamentos, e irão orientar os gestores em questões relacionadas com o recrutamento, a gestão de competências e o desenvolvimento dos colaboradores, entre outras.



Novas ferramentas

MyHR

O **MyHR** é a nova plataforma de informações sobre tópicos de Recursos Humanos, acessível a partir da BGN (Intranet da Bosch). Este deve ser o primeiro ponto de contacto dos colaboradores (com acesso a computador) com os RH. No MyHR será possível esclarecer dúvidas ou consultar políticas ou processos e sistemas de RH, globais e locais. O acesso a plataforma é automático. Esta a ser estudada uma solução para que os colaboradores directos também tenham acesso a esta plataforma.

ESS

O **ESS - Employee Self-service** é uma plataforma disponível a partir do MyHR que permite ao colaborador aceder a serviços de Recursos Humanos de forma autónoma. Esta plataforma, de fácil utilização, vai possibilitar o acesso dos colaboradores aos seus dados pessoais. Através dela, poderão, por exemplo, alterar a sua morada, gerir os seus tempos, solicitar a justificação de faltas (apenas as que não requerem comprovativo), trabalho flexível e horas-extra, e aceder aos recibos de vencimento e declarações anuais de rendimentos.

E-file

O **E-file** é uma plataforma que permite, de forma ordenada e completamente digital, arquivar toda a informação relativa aos colaboradores. Actualmente, esta informação está disponível em arquivos físicos nas localizações Bosch (processo individual).

MSS

O **MSS - Manager Self-Serice** - é uma plataforma disponível a partir do MyHR que permite ao gestor aprovar os pedidos efetuados pelos colaboradores, bem como relatórios relativos a saldos de férias, horas extra, entre outros.

SSF

O **SSF - Shared Service Framework** - é uma ferramenta de comunicação entre os HR Business Partners e o Serviço de RH. Mais conhecida como sistema de ticketing, esta ferramenta permite registar todos os pedidos efetuados ao Serviço de RH e fazer um acompanhamento destes pedidos.

ANEXO 2 – AVISO NO MURAL (CARTAZ)

Onde posso justificar as minhas **ausências** e obter informações sobre **registros de tempos**?



Se não tem acesso a computador na empresa e à aplicação ESS, fale com o **secretariado** ou **chefia direta** para justificar ausências (que não requerem comprovativo) e/ou obter informações sobre registros de tempos (saldos de férias, faltas, trabalho suplementar, descansos compensatórios, entre outros).

Nota: As justificações de ausência que requerem comprovativo têm de ser enviadas para o Serviço de RH através do sistema disponível em cada localização para o efeito, a ser indicado pelo secretariado ou chefia direta.



Simplemente boas soluções!



BOSCH

ANEXO 3 – RECIBO DE VENCIMENTO

Novo recibo de vencimento

Com as mudanças no departamento de Recursos Humanos (HRL) também será alterado o formato do recibo de vencimento, que passa a ser igual para todos os colaboradores Bosch em Portugal.

A partir de janeiro de 2015, os recibos de vencimento estarão disponíveis na plataforma ESS – Employee Self Service – para consulta, impressão e envio para o seu endereço eletrónico.

Caso não tenha acesso ao ESS, os recibos serão enviados mensalmente para a sua morada constante na base de dados dos Recursos Humanos. Se mudou recentemente de morada e ainda não a atualizou, por favor entre em contacto com os Recursos Humanos.

O aspeto e organização do seu recibo será igual ao que se encontra nesta página.

Deixamos aqui algumas informações sobre a nova organização e conteúdos do recibo. Caso tenha outras questões, poderá contactar o departamento de Recursos Humanos ou, a partir de 01.01.2015, o Serviço de RH.

Recibo de Vencimento Março 2014

Dados do Colaborador

Dados Empresariais

Dados de Seguro

Remunerações

Total Líquido a receber

Descontos oficiais

Deduções ao Líquido

Total de descontos

Transportado de mês anterior

A transportar para o mês seguinte

Total Líquido em Euros

Informação sobre trabalho suplementar/ausências

Informações adicionais

Total sujeito a IRS

Total IRS acumulada

Contactos

Contactos Serviço RH

Tel. Interno: 253 306 633 | N.º Verde: 800 106 633 – 2ª a 6ª das 08:30 às 18:00 horas
Email: hrservicept@pt.bosch.com

Conheça o novo recibo:

- Mês e Ano**
No cimo do recibo vai encontrar o mês e ano a que este diz respeito.
- Dados do Colaborador**
Nesta área, encontra o seu Número de Identificação Fiscal (NIF), o Número de Identificação da Segurança Social (N.º SS), dados bancários, situação de ESS, número de titulares de agregado familiar, número de dependentes, data de admissão na empresa, categoria profissional e antiguidade na mesma.
- Dados Empresariais**
Aqui encontra dados como o centro de custos e a unidade organizacional (departamento) a que pertence o colaborador.
- Dados de Seguro**
Se precisar dos dados de Seguro de acidente de trabalho, pode recorrer ao seu recibo de vencimento para verificar o n.º da aplicação e os dados da Seguradora.
- Remunerações**
Aqui pode encontrar as rubricas salariais relativas ao mês a que se refere o recibo de vencimento: salário base, subsídios, trabalho suplementar, entre outros. Na coluna "Quantidade", o valor pode ser em horas (ex: horas trabalho suplementar), dias (ex: subsídio de férias), meses (ex: subsídio de Natal) e unitário (ex: diuturnidades). Quando este campo não está preenchido, significa que a quantidade não é relevante para os cálculos de rubrica salarial em questão.
- Total Líquido a receber**
Salário no mês a que se refere o recibo de vencimento antes da aplicação dos descontos.
- Descontos oficiais**
Descontos obrigatórios efetuados no mês a que se refere o recibo de vencimento, como as contribuições para a Segurança Social, IRS e sobretaxa extraordinária.
- Deduções ao Líquido**
Montantes a deduzir ao vencimento base, tais como amortização de empréstimos, descontos judiciais, descontos de combustíveis, entre outros.
- Total de descontos**
Total de descontos efetuados ao vencimento base no mês a que se refere o recibo.
- Transportado de mês anterior**
Este campo agrupa os montantes referentes a meses anteriores, que se encontram devidamente detalhados na área de "Remunerações".
- A transportar para o mês seguinte**
Se com os "Descontos Oficiais" e as "Deduções ao Líquido" o total a receber não resultar num valor positivo, encontrará aqui o montante a ser transportado para o(s) mês(es) seguinte(s).
- Total Líquido em Euros**
Valor que vai ser transferido para a sua conta bancária, calculado após a dedução dos "Descontos Oficiais" e "Deduções ao Líquido".
- Informação sobre trabalho suplementar/ausências**
Nesta coluna encontra o detalhe do trabalho suplementar e das ausências não pagas. As ausências pagas não são visíveis no recibo. No entanto, estas estão disponíveis no comprovante de tempos (disponível no ESS ou junto do secretariado/gestores de tempos).
- Informações adicionais**
Informação adicional relevante para o colaborador (quando aplicável).
- Total sujeito a IRS**
Este campo mostra o acumulado do seu rendimento anual sujeito a IRS.
- Total IRS acumulada**
Este campo mostra o valor descontado para IRS desde o início do ano.
- Contactos**
Contacto da empresa onde trabalha.



ANEXO 4 – CRONOGRAMA DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

