

# **A COMUNICAÇÃO EM PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: CASO DO DEPARTAMENTO REGIONAL DO SESI PARAÍBA**

## **COMMUNICATION IN PROCESSES OF ORGANIZATIONAL CHANGES: CASE OF THE REGIONAL DEPARTMENT OF THE SESI PARAÍBA**

Marcio Martins Feitosa Brandão\* Email: marciomartins.f@gmail.com

Tatyana Karla Oliveira Regis\*\* E-mail: tatyana\_regis@yahoo.com.br

\*Instituto Federal da Paraíba (IFPB), João Pessoa, PB

\*\*Instituto Federal da Paraíba (IFPB), João Pessoa, PB

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da comunicação no processo de mudança a partir da percepção de líderes e liderados de um serviço social autônomo, bem como identificar as principais ferramentas de comunicação presentes na organização e entender o papel das pessoas no processo de mudança organizacional. A pesquisa classifica-se como quantitativa e exploratória, sendo realizada através de um estudo de caso no Departamento Regional do SESI Paraíba. Na revisão teórica foram estudados os temas organização, cultura organizacional, mudança e comunicação organizacional e a partir do estudo de caso foi possível identificar que há divergências entre a percepção dos líderes e liderados quanto aos aspectos relacionados ao planejamento estratégico, cultura organizacional, processos de mudança e comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Mudança Organizacional. Comunicação Organizacional.

**Abstract:** This paper aims to demonstrate the importance of communication in the process of change from the perception of leaders and leaders of an autonomous social service, as well as identify the main communication tools present in the organization and understand the role of people in the process of change organizational structure. The research is classified as quantitative and exploratory, being carried out through a case study in the Regional Department of SESI Paraíba. In the theoretical review, organizational, organizational culture, organizational change and communication issues were studied, and from the case study it was possible to identify that there are differences between the perception of leaders and leaders regarding aspects related to strategic planning, organizational culture, processes of change and organizational communication.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational change. Organizational communication.

### **1 Introdução**

Compreender o funcionamento, a cultura organizacional e as relações existentes entre os membros de uma organização, requer uma análise sobre os valores que moldam seu posicionamento no ambiente no qual está inserida. Santos, Santos e Pontes (2018) relatam que estudar a cultura organizacional é fundamental para compreender os aspectos que a modelam, sejam pessoas, objetos, valores, missões ou objetivos institucionais. Diante disso, nota-se que estudar a cultura de uma organização e as relações entre os indivíduos se constitui uma tarefa complexa, devido à diversidade de aspectos envolvidos e das particularidades que cada organização possui com relação à cultura organizacional.

No ambiente organizacional compreender a cultura da organização e os valores que permeiam as relações sociais constitui um fator vital para sua manutenção no mercado ao longo do tempo, uma vez que, através do conhecimento de seus valores, crenças, pontos

fortes e fracos, a organização pode desenvolver vantagens competitivas de acordo com as características do macroambiente. Para Arogyaswamy e Byles (1987), a cultura de uma organização é cada vez mais vista como um importante determinante de seu desempenho.

De acordo com Martinuzzo (2013), as organizações compreendem o sistema que agrega indivíduos em torno de um objetivo comum, mantendo relações dinâmicas interna e externamente (em relação a outras organizações), compondo uma sociabilidade específica no tecido social ampliado. Dessa forma, as organizações sejam elas públicas ou privadas compreendem a interação entre pessoas e recursos para o alcance de determinados objetivos, sendo que cada organização possui sua maneira particular de posicionar-se no macroambiente, de desenvolver suas atividades, seus valores, crenças e visão de mundo própria.

No caso das organizações públicas, Pires e Macêdo (2006) afirmam que estas têm a missão de prestar serviços à sociedade e podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Independente da natureza da organização, seja ela pública ou privada, está inserida em um ambiente suscetível a mudanças, e para que se mantenham competitivas cabe à gestão organizacional promover as modificações necessárias para adquirir as competências que atendam ao mercado. Johann et al. (2015), relatam que em meio ao mundo globalizado, as organizações estão diante do recorrente desafio de se adequar aos novos tempos, que também se caracterizam por sucessivas mudanças na sociedade, e acompanhar essas mudanças se torna imperioso para as organizações.

No contexto das mudanças organizacionais, os aspectos relacionamentos à comunicação são preponderantes para a obtenção de resultados positivos no processo de mudança, cabendo a cada organização desenvolver uma estrutura de comunicação organizacional estratégica que integre os indivíduos que fazem parte da organização aos propósitos previamente definidos pela gestão. Nessa perspectiva, Kunsch (2014) aponta que a comunicação é uma área estratégica para a organização, devendo levar em conta a questão humana e estar voltada para agregar valor à organização. Conforme Martinuzzo (2013) é a partir da comunicação que a informação ganha forma, produz conhecimento, aproxima os públicos dos princípios organizacionais, estabelecendo-se relações mútuas de troca e crescimento e gerando percepções e reputações.

Sob a ótica do surgimento de novos cenários organizacionais, Kunsch (2014) defende que as organizações devem adotar uma política de comunicação organizacional integrada, passando a ser entendida de forma ampla e holística. Já Husain (2013) pontua que recentemente a comunicação tem sido relacionada a aspectos positivos dos resultados

organizacionais, como comprometimento organizacional, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional e satisfação no trabalho.

Com relação à comunicação na era digital e das redes ou mídias sociais, de acordo com Kunsch (2014) as organizações deixaram de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor, constituindo-se uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet.

Diante do exposto, frente à relevância da comunicação nas mudanças organizacionais, o presente estudo teve como objetivo responder ao seguinte questionamento: qual a importância da comunicação no processo de mudança?

Para atingir a este objetivo foi explorada a literatura referente à cultura organizacional, mudança organizacional e comunicação organizacional. Posteriormente foi realizado um estudo empírico em um serviço social autônomo, no estado da Paraíba. O artigo encontra-se organizado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a seguir uma breve revisão da literatura. Posteriormente, são apresentados os procedimentos metodológicos para, logo após, o estudo de caso ser apresentado e discutido. Por fim, as conclusões do trabalho são apresentadas.

## **2 Organizações**

Partindo do pressuposto que as organizações têm sido objeto de vários estudos, inicia-se a abordagem com a conceituação apresentada por Meireles (2001), que caracteriza organização um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e delimitado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). A interação entre os recursos disponíveis cria um sistema de valores que são assimilados pelos indivíduos que fazem parte da organização, permitindo que o conjunto valores, crenças e culturas possa ser transmitido de forma consecutiva para as gerações futuras. Conforme Johann et al. (2015), esse conjunto de aspectos que compõem a ideologia central da empresa é entendido como identidade cultural da organização e compõe a força motriz organizacional.

Cada organização tem propósitos particulares, que são alcançados com a combinação de esforços e recursos do grupo social pelo qual é composta. As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (ETZIONI, 1973). Nessa perspectiva, uma das distinções dá-se entre organização formal e organização informal. Conforme explica Chiavenato (2007), a organização formal é a que se baseia em uma divisão do

trabalho racional, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com o critério estabelecido por quem detém o processo decisório, enquanto a organização informal é que emerge espontânea e naturalmente entre os ocupantes de posições na organização formal e a partir dos relacionamentos como ocupantes de cargos.

Os indivíduos que compõem uma organização atuam em função de objetivos que foram propostos e planejados, embora que seus membros mudem as organizações podem permanecer. Fernandes e Zanelli (2006) afirmam que através da experiência coletiva os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. As pessoas podem entrar e sair, mas a organização possui identidade independente dos indivíduos que a compõem (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

### **3 Cultura Organizacional**

Toda organização tem sua forma particular, habitual ou tradicional de pensar, de desenvolver suas atividades, nortear o rumo dos relacionamentos e comportamento de seus membros no ambiente organizacional, aspectos esses que são delimitados pela cultura organizacional. Na visão de Johann et al. (2015), a cultura é tida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas compartilhados por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir.

Conforme Chiavenato (2007), cada organização tem a sua cultura, e denominamos a isso cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém, cultiva. É mediante a cultura que cada empresa desenvolve sua identidade organizacional, tornando-a distinta das demais. A cultura está intrinsecamente relacionada com quase todos os conceitos inerentes ao comportamento organizacional, incluindo liderança, comunicação, grupos, motivação e, particularmente, com a mudança (SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018).

Na perspectiva de Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), a cultura representa a totalidade de conhecimento cotidiano que as pessoas normalmente utilizam para dar sentido ao mundo que as circunda, por meio de padrões de significado compartilhados e entendimentos veiculados por meio da linguagem, dos símbolos e dos artefatos. Sob esse ponto de vista compreende-se que a cultura organizacional é composta por uma complexa combinação de crenças, valores, comportamentos, pressuposições e ideias, representando a forma pela qual cada organização desenvolve suas atividades e construa sua própria identidade ao longo do tempo. Santos, Santos e Pontes (2018), afirmam que são os valores e as premissas escolhidas pelas pessoas que constroem a cultura do ambiente de trabalho

de uma organização ou parte dela, seja de forma direta ou indireta, e que se vinculam de forma a condicionar as políticas e decisões.

A cultura organizacional compreende diversos fatores que são relacionados à forma de como a organização lida com suas particularidades e com o ambiente no qual está inserida, demonstrando diante de cada situação uma maneira de funcionar e defrontar-se com os problemas cotidianos. No âmbito do macro ambiente onde a organização está inserida, Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), abordam que a cultura organizacional compreende as crenças e os pressupostos básicos e profundos, bem como os valores compartilhados, que definem os membros de uma organização, bem como suas formas habituais de tomada de decisões e de se apresentarem e a sua organização àqueles com quem entram em contato.

Em meio aos diversos aspectos que a influenciam, a cultura organizacional não deve ser entendida como um elemento estático, unitário e limitado, uma vez que é suscetível a mudanças, constituindo-se um elemento permeável que pode adquirir novos traços, valores, crenças e hábitos necessários para a sobrevivência da organização em determinado ambiente. Antes de considerar a organização um padrão fixo, os administradores deveriam observar as maneiras com que os membros da organização utilizam, constantemente, seus recursos (incluindo concepções de seus valores e de sua cultura) para negociar o sentido do que fazem em uma e enquanto uma organização (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Para Johann et al. (2015), a cultura da empresa deve ser capaz de valorizar sua trajetória, suas raízes, mas ao mesmo tempo deve passar e agir de acordo com um novo paradigma, que permita um olhar crítico e construtivo sobre as mudanças no macroambiente. Arogyaswamy e Byles (1987) apontam que a cultura de uma organização está sendo cada vez mais vista como um importante determinante de seu desempenho.

Diante de um ambiente corporativo competitivo, a cultura da organização deve envolver aspectos que a tornem flexível o suficiente para absorver de forma contínua os elementos necessários para guiá-la rumo a um posicionamento favorável no ambiente no qual está inserida, permitindo que sobreviva mesmo que o macroambiente sofra mudanças. Conforme Barney (1986), as organizações que possuem uma cultura que permite o desenvolvimento de vantagens competitivas desfrutarão dos reflexos positivos provenientes dessa cultura no mercado no qual estão inseridas.

Na visão de Johann et al. (2015), a sobrevivência de todo e qualquer tipo de empresa não mais depende do porte de cada organização, mas decorre, ao longo dos anos, de sua capacidade de se adaptar aos novos tempos, onde a cultura de cada empresa tem de demonstrar suficiente flexibilidade e adaptabilidade ao macroambiente em evolução acelerada.

Curvello (2012) evidencia que através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

No contexto histórico de uma organização, a cultura pode ser apontada como um meio de explicar a forma de atuação ao longo de sua existência, fundamentando assim a maneira de atuar em determinadas circunstâncias vivenciadas pela organização. Para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), a cultura consiste, antes, em modos tácitos, negociados superficialmente, de racionalização que se inserem em situações específicas de uma organização, do que uma estrutura que tudo envolve e que, de certo modo, contém todos os seus membros.

Sob a perspectiva da integração, Latorre (2012) vê a cultura como responsável pelo amplo consenso organizacional e pressupõe que os membros da organização compartilham os mesmos valores e entendimentos, promovendo um sentido de confiança e compromisso, numa visão onde o homem é tanto criador da cultura quanto um produto dela. Dessa forma, Santos, Santos e Pontes (2018) destacam que a construção da identidade organizacional é social e se fundamenta em torno das percepções dos indivíduos que passam a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir.

Latorre (2009) chama a atenção para o fato de que não existe a forma certa de se entender a cultura organizacional, uma vez que em algum momento da vida organizacional podem prevalecer aspectos de diferentes visões. O ambiente físico, a linguagem do grupo, sua tecnologia e produtos representa o nível mais aparente da cultura organizacional, denominado artefato, é considerado o mais difícil de ser decifrado, pois precisa de tempo suficiente para ser possível identificar os seus significados (SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018). Quando alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, pode-se ver como a cultura é criada, inserida, envolvida, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos colaboradores (SHEIN, 2009).

#### **4 Cultura Organizacional em organizações públicas**

Na perspectiva de Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas tem a missão de prestar serviços à sociedade e podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Dessa forma, elas são geridas pelo poder público e prestam serviços visando atender às demandas da sociedade.

Para Bergue (2010) o sistema de gestão das organizações públicas possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal). O ambiente organizacional das organizações públicas é complexo, envolvendo diversas peculiaridades e características que tornam a tarefa de gerenciar árdua. Existe uma diversidade de características históricas, culturais e legais que regem o funcionamento de uma organização pública, influenciado significativamente na sua maneira de atuar. A instituição pública brasileira possui aspectos de natureza histórica, solidificados pelos valores organizacionais e elementos culturais fortes, intensificados pelos aspectos normativos e legais (FERRETTI; TRES; LOUZADA, 2012).

Conforme Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Além dessas especificidades, outros fatores que merecem destaque na visão de Bergue (2010) são a herança patrimonialista e os traços de paternalismo entranhados na legislação que afetam à matéria de “pessoal”, tais como licenças, vantagens e concessões especiais que beneficiam os agentes em excessiva disparidade em relação à média, entre outros elementos capazes de evidenciar os contornos culturais de uma organização.

Diante de características que dificultam uma prestação de serviços eficiente para a sociedade, a administração pública evolui lentamente, enquanto os cidadãos necessitam de uma gestão voltada para o atendimento das demandas que surgem no mundo globalizado. Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, que deveria representar as aspirações da sociedade organizada, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006).

## **5 Processo de mudança em organizações**

Na contemporaneidade os panoramas organizacionais estão sujeitos a constantes processos de mudança, devido a novas tecnologias que surgem a cada dia, novos hábitos de consumo, ameaças ou oportunidades de mercado, reestruturações organizacionais etc. Para que tais mudanças ocorram, as organizações precisam passar por transformações em seus valores, cultura, objetivos, gestão, maneira de desenvolver suas atividades, sendo que

em diversos casos existem fatores que dificultam a consolidação de novos aspectos. Johann et al. (2015) abordam que em qualquer tipo de mudança organizacional haverá reflexo na cultura da organização. A mudança refere-se, fundamentalmente, à transição que ocorre de um estado para outro (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Para Mações (2017), mudança organizacional é o movimento de uma organização de um estado atual para um futuro desejado, tendo em vista a melhoria da eficácia e da eficiência. Nessa perspectiva, Santos, Santos e Pontes (2018) abordam que as organizações têm se apresentado cada vez mais exigentes ao se tratar da busca pela eficiência e eficácia nos seus processos produtivos, seja um órgão público ou privado. Dessa forma, é notório que o ambiente organizacional passa por processos de mudança cada vez mais frequentes, seja na esfera pública ou privada.

Na visão de Santos, Santos e Pontes (2018) o que se entende por mudança cultural é a definição de uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais. Mações (2017) relata que existem diversas condicionantes que influenciam o processo de mudança de uma organização, como o nível de recursos de que a organização dispõe, o setor em que se insere, a maior ou menor necessidade de mudança, a qualidade da gestão e o ambiente político, econômico, social tecnológico e legal. Ao tratar de um processo de mudança organizacional se faz necessário realizar a gestão adequada de todas as variáveis que influenciam no processo e dos recursos disponíveis.

Com relação à mudança de cultura em organizações, Johann et al. (2015) relatam que a temática gestão da mudança e cultura é complexa, podendo se mostrar dificultosa ou inviável em algumas organizações. Não se trata apenas de desenvolver inovações, mas sim de transformar a forma de pensar de organização, modificar seus valores, hábitos, tradições, costumes, gestão de pessoas e a perspectiva da tomada de decisões. A mudança não pode ser prescrita por uma única fórmula ou por práticas prescritivas, mas, ao contrário, existem muitas maneiras diferentes de alcançar resultados inovadores (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Mações (2017) afirma que para ser bem-sucedido, o processo de mudança organizacional deve ser bem ponderado pelos gestores e seguir as etapas de avaliação da necessidade da mudança, decisão sobre a mudança a fazer, implementação da mudança e avaliação. Além de ser devidamente analisado, o processo de mudança requer a interação de toda a organização para ser bem-sucedido, destacando-se o papel das pessoas no processo. Deve-se compreender que a metodologia de gestão da cultura da empresa é, de certa forma, monitorada pela área de gestão de pessoas (recursos humanos), mas é disseminada e praticada, no dia a dia, pelos gestores das diversas áreas e níveis da empresa (JOHANN et al., 2015).



Os principais atores da mudança organizacional são os indivíduos que compõem a organização, uma vez que é a partir das intervenções adequadas no comportamento das pessoas, com a melhoria contínua de seu desempenho que as mudanças atingirão os resultados positivos. Picaró, Coelho e Silva (2016) relatam que quando vários indivíduos de elevado desempenho formam uma equipe para realizar determinada tarefa os resultados são quase sempre superiores à combinação dos seus esforços individuais, pelo que, um envolvimento bastante alargado pode ser considerado um elemento chave para a mudança.

Para Andrade e Amboni (2011) a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só se consegue persistir no tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os indivíduos alterarem seu comportamento de maneira apropriada.

Silva, Fadul e Pinheiro (2013) relatam que as organizações públicas brasileiras estão inseridas em um contexto em que a sociedade tem buscado de forma mais intensa avaliar seu funcionamento e cobrar mais qualidade na prestação dos serviços de suas competências. Diante deste cenário, mudanças, inovações e evolução são necessárias para que as organizações públicas adquiram competências fundamentais para atender às demandas da sociedade, de forma que os serviços públicos sejam prestados com qualidade, eficiência, eficácia e responsabilidade. Mesmo com a necessidade de mudanças ou aperfeiçoamentos na gestão pública, existem fatores que dificultam o processo, tais como os interesses particulares de parte dos gestores públicos e outras características negativas que ainda permeiam na gestão governamental.

De acordo com Chaves e Marques (2006), a gestão pública brasileira é historicamente caracterizada por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada, além de relações clientelistas. Esses fatores negativos que são intrínsecos à cultura política brasileira, aliados à descontinuidade administrativa, interesses particulares alheios aos da sociedade, disfunções burocráticas e morosidade da maioria dos órgãos públicos prejudicam o desenvolvimento de processos de mudança que são necessários para o atendimento efetivo das demandas sociais.

É importante a avaliação do impacto das mudanças na cultura organizacional da organização, para desenvolver a estratégia adequada à realidade do ambiente no qual a organização está inserida. Conforme Johann et al. (2015), a gestão da mudança e da cultura da empresa depende da correta ativação de algumas ferramentas de gestão amparada por consistente estratégia de comunicação da mudança e da cultura organizacional.

## 5.1 Resistência à mudança

Ambientes organizacionais que possuem características conservadoras e a cultura de que a inserção de novos valores, tecnologias ou alterações na maneira de trabalhar são suscetíveis a resistir a mudanças. A resistência à mudança é um mecanismo de defesa natural e está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que se mantêm vigilantes à necessidade de renovação da cultura (SANTOS; SANTOS; PONTES, 2018).

Em toda organização, existe uma balança dinâmica de forças positivas que apoiam e suportam a mudança e de outras forças negativas que a restringem e impedem (CHIAVENATO, 2005). Em toda tentativa de mudança ocorre o desequilíbrio entre as forças positivas e negativas, onde será necessário o gerenciamento da mudança visando evitar prejuízos à organização. De acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), a resistência a mudanças pode se manifestar na forma de greves ilegais, campanhas ou outras formas de ação dissimulada por tentativas de abalar os fundamentos dos programas de mudança, com a adoção disseminada de cinismo, ironia e ambivalência.

Para Santos, Santos e Pontes (2018) resistência à mudança é ocasionada pelas barreiras criadas pelo homem, que podem ser por objeções racionais, por atitudes emocionais ou por interesses de grupos, as quais provocam uma força contrária que pode prejudicar as mudanças sugeridas. Nessa linha pode-se afirmar que a resistência à mudança está relacionada ao grau de sensação de segurança que as pessoas têm em relação aos processos do seu ambiente organizacional.

Para minimizar e até eliminar os efeitos negativos da resistência à mudança, cabe à gestão da organização buscar integrar os envolvidos no processo, de modo que possam constatar os benefícios que serão decorrentes do processo de mudança organizacional. Johann et al. (2015) relatam que para o processo de mudança ser bem sucedido as organizações devem novos valores culturais que favoreçam a mudança organizacional, por exemplo, flexibilidade, adaptabilidade, inovação e senso de urgência.

Diante de um cenário de necessidade de mudanças organizacionais a comunicação se constitui um elemento estratégico, que na visão de Curvello (2012) exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, contribuindo para informar, ouvir, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos.

Outro fator que pode ser destacado como facilitador do processo de mudança organizacional que visa integrar os envolvidos no processo é o trabalho em equipe, fator este que segundo Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), não se constitui apenas um meio de produzir colaboração entre unidades organizacionais distintas, mas também uma forma de promover a eficácia de membros da mesma unidade organizacional.

## 6 Comunicação organizacional

O significado da comunicação não se restringe à transmissão de informações, uma vez que seu sentido no ambiente corporativo visa desenvolver a identidade organizacional. Para Martinuzzo (2013), a comunicação organizacional conceitua-se como a comunicação (intercâmbio de informações) feita no âmbito das organizações (interna e externamente) com os seus diversos públicos-alvo, visando à produção de significado (imagem/reputação organizacional).

Johann et al. (2015) destacam um estudo exploratório desenvolvido com funcionários categorizados integrantes do quadro de 65 grandes empresas instaladas no Brasil, onde foram identificadas ferramentas de gestão da cultura organizacional que objetivavam facilitar a mudança planejada. Nesse estudo as ferramentas de gestão da cultura organizacional identificadas foram as ações de comunicação (endomarketing), os rituais organizacionais (eventos coletivos internos), os modelos sociais (gestores e líderes), a pesquisa/ação de clima organizacional e o programa de ambientação cultural de novos funcionários.

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa (CURVELLO, 2012). A integração entre os membros da organização e a cultura organizacional por meio da comunicação se constitui um fator significativo para promover a sinergia, fortalecer a identidade organizacional e direcionar os colaboradores da organização para o alcance dos objetivos.

Em se tratando da relação entre comunicação e mudança organizacional em uma organização pública, Boeckmann, Filho e Cunha (2006) desenvolveram uma pesquisa na Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco (SEFAZ), que considerou os aspectos de mudança organizacional e comunicação interna para estabelecer diretrizes e propostas para um plano de trabalho para solução dos problemas no suporte ao usuário e a utilização de ferramentas de TI no atendimento. Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário com questões fechadas e questões abertas para coleta de sugestões, sendo validado por meio de uma aplicação piloto, cobrindo todas as categorias funcionais. A conclusão do estudo foi que a maior parte dos usuários do núcleo de atendimento de TI da SEFAZ encontra-se desinformada com relação às mudanças organizacionais, demonstrando a necessidade de desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação e mudança organizacional.

Sendo uma organização um grupo de indivíduos que se mobiliza em torno do alcance um objetivo em comum, Martinuzzo (2013) afirma que a comunicação está na

origem de tudo, tendo em vista a mobilização – a inicial e a continuada – em torno do objetivo comum, que é a principal característica de uma organização.

Todas as organizações estão sujeitas a passar por mudanças organizacionais, seja para a introdução de novas tecnologias, reestruturações, mudança nos hábitos de consumo de seus clientes, ameaças, oportunidades de mercado, etc. Diante desse cenário de transformações, a comunicação pode facilitar a compreensão, nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, isto é, compartilhar com todos os trabalhadores as metas da organização (BAPTISTA, 2003).

Sob a ótica da comunicação em mudanças organizacionais, Nogueira e Tomei (2013) desenvolveram um estudo que demonstra o processo de construção do significado para indivíduos e grupos em mudanças organizacionais planejadas e sua relação com a comunicação e os aspectos comportamentais apresentados por eles. O estudo baseou-se na análise de questionários e entrevistas semiestruturadas aplicadas aos empregados da base e na observação-participante dos pesquisadores, utilizando-se, para tanto, o método pesquisa-ação. O estudo concluiu que a comunicação constitui-se o próprio meio em que a construção de significado da mudança acontece e que a organização precisa desenvolver meios para comunicar adequadamente os seus objetivos, motivos e expectativas acerca da mudança a ser implantada.

No momento em que uma organização passa pelo processo de mudança organizacional, as modificações estarão sujeitas às influências da cultura organizacional, requerendo o gerenciamento adequado entre a mudança e a cultura da organização. Segundo Johan et al., 2015, a gestão da mudança e da cultura da empresa depende da correta ativação de uma consistente estratégia de comunicação da mudança e da cultura organizacional.

No âmbito das barreiras à comunicação organizacional, Hedler et al (2015) desenvolveram um estudo mediante entrevistas de grupo focal em uma agência do governo do Distrito Federal, visando analisar a comunicação interna entre as unidades administrativas da agência governamental, tendo como base a Teoria da Comunicação, Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento. Os autores concluíram que elementos culturais como os altos valores atribuídos às relações pessoais influenciam a forma da comunicação entre os funcionários e as unidades e que as informações encontram-se em diversos momentos retidas em níveis organizacionais com o intuito de defender a organização de influências externas políticas, fatores esses que prejudicam a interatividade, a transparência, a agilidade, o alcance e a rapidez das informações.

De acordo com Baptista (2003), a comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional e embora exista a comunicação independentemente da importância que a

empresa manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenização dos diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.

Gerenciar a comunicação organizacional contribui para integrar os indivíduos aos objetivos estratégicos durante o processo de mudança em uma organização, de forma que os processos de entradas de novas tecnologias, alterações nos padrões de trabalho e de produção sejam absorvidos pela cultura organizacional de forma positiva. De acordo com Curvello (2012), a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que aliado às políticas de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.

É vital que cada organização tenha a percepção sobre a importância e utilize de forma estratégica a comunicação no âmbito de suas relações internas e externas, de forma a envolver o relacionamento com os clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, governo, comunidade, etc. É através da comunicação que a informação ganha forma, produz conhecimento, aproxima os públicos dos princípios organizacionais, estabelecendo-se relações mútuas de troca e crescimento e gerando percepções e reputações (MARTINUZZO, 2013).

Na perspectiva da comunicação Zamonelli (2016) destaca a importância comunicação clara entre líderes e empregados, de modo que a equipe de trabalho seja envolvida nas iniciativas da empresa, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de cada um tenha sentido. Destaca ainda a importância de criar um espaço para o diálogo, onde exista um ambiente para novas ideias e diferentes interpretações, baseado no respeito pelas opiniões e ideias da equipe, para que assim os colaboradores acreditem no valor e benefícios das mudanças e optem por transformar o ambiente de trabalho conforme os objetivos propostos.

No contexto do ambiente de constantes mudanças em que as organizações estão inseridas, é um fator preponderante para alcançar resultados positivos o envolvimento de todos os clientes internos nos processos de transformações organizacionais. Dessa forma, novas tecnologias, somente podem ser entendidas enquanto um processo e da mesma forma uma transição para novos ambientes de trabalho, requerem novos estudos das relações indivisíveis sobre a gestão de processos e de pessoas no ambiente organizacional (BAPTISTA, 2003).

Sob a perspectiva dos fatores que contribuem para o sucesso de mudanças organizacionais, Capelli e Amaral (2010) evidenciam em um estudo de caso desenvolvido no Sistema FIERGS, a comunicação constante e eficiente como uma ferramenta para a integração dos funcionários e conseqüente concordância de ideias. No estudo desenvolvido no Sistema FIERGS, o processo de coleta de informações foi por meio da observação

participante, sendo uma de suas conclusões que dois dos fatores críticos de sucesso em mudanças organizacionais são a comunicação e gerenciamento da mudança, que se negligenciados, esses dois fatores geram impactos negativos como: resistência e falta de envolvimento dos funcionários, falta de visão estratégica da mudança, atrasos no cronograma e a utilização inadequada dos recursos organizacionais.

Se tratando de comunicação em um ambiente organizacional, é fundamental o compartilhamento dos propósitos organizacionais, envolvendo todas as pessoas que fazem parte da organização, de forma que as lideranças promovam um ambiente em que exista a interação, diálogo e trabalho em equipe. Se tratando de liderança, Zamonelli (2016) destaca que a gestão do líder deve ser desenvolvida de forma a envolver os colaboradores nas iniciativas da organização, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de cada membro tenham sentido.

## **7 METODOLOGIA**

A operacionalização desta pesquisa ocorreu em duas etapas: revisão teórica e estudo empírico.

Na revisão teórica foram estudados os temas: organização, cultura organizacional, mudança e comunicação organizacional, publicados em livros, artigos acadêmicos e meio eletrônico.

O estudo empírico consistiu em um estudo de caso. Conforme Prodanov e Freitas (2013) o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. Assim, sob o ponto de vista da natureza da pesquisa, esse trabalho foi desenvolvido com o objetivo de comparar a percepção dos líderes e dos funcionários quanto à comunicação nos processos de mudança no Serviço Social da Indústria - SESI, Departamento Regional da Paraíba, caracterizando-se assim, um estudo de caso.

Essa pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que foi possível obter mais informações sobre a importância da comunicação em processos de mudança organizacional, possibilitando a obtenção de mais conhecimento sobre o assunto e a delimitação do tema proposto (PRODANOV E FREITAS, 2013).

Na abordagem sob o ponto de vista do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de técnicas estatísticas, tais como a percentagem e a moda, com o intuito de traduzir em números a percepção líderes e dos subordinados quanto à comunicação nos processos de mudança em um Serviço Social Autônomo, buscando identificar suas opiniões sobre os fenômenos relacionados à comunicação que influenciam

no processo de mudança organizacional, tais como: cultura organizacional, ferramentas de comunicação interna, processos organizacionais e softwares de gestão.

Atualmente, o Serviço Social da Indústria - SESI, Departamento Regional da Paraíba tem uma média de 85 funcionários em seu quadro funcional, o que compreende o universo da pesquisa. No presente estudo foi levada em consideração uma amostra de 55 colaboradores, entre líderes que ocupam as funções de gerência, coordenação e supervisão e os subordinados que atuam na área técnica, que participaram da pesquisa no período de 10 a 17 de setembro de 2018. A amostra utilizada foi do tipo não probabilística por acessibilidade. Conforme Prodanov e Freitas (2013), na amostra não probabilística por acessibilidade o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo.

Com relação à técnica de pesquisa, o instrumento utilizado foi o questionário, que foi elaborado com perguntas que traçam o perfil do entrevistado e perguntas referentes à organização, cultura e comunicação nos processos de mudança da organização.

As seguintes categorias de análise foram utilizadas para a elaboração do instrumento de pesquisa:

- **Planejamento estratégico:** Missão, visão e propósitos organizacionais.
- **Cultura organizacional:** valores, crenças, regras, política e liderança.
- **Processos de mudanças:** planejamento, objetivos da mudança, gestão de pessoas, resistência a mudanças e capacitação.
- **Comunicação organizacional:** público-alvo, instrumentos de comunicação, feedback, eficiência, eficácia e integração.

Os dados coletados foram transcritos, e posteriormente comparados com a literatura, analisados por meio de análise interpretativa e de conteúdo das informações, com a finalidade de compreender a percepção dos líderes e subordinados sobre a importância da comunicação nos processos de mudança que ocorrem no Serviço Social da Indústria - SESI, Departamento Regional da Paraíba. Para Prodanov e Freitas (2013), a análise de dados visa identificar se o estudo elucida os procedimentos adotados para análise dos dados coletados durante a pesquisa. Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo.

## **8 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados desta pesquisa abordaram os aspectos relacionados ao planejamento estratégico, cultura organizacional, processo de mudança organizacional e comunicação

organizacional, sob a percepção dos líderes e liderados do Departamento Regional do SESI Paraíba.

Primeiramente, a pesquisa foi realizada com 15 líderes da organização, com o intuito de analisar sua percepção sobre o tema de estudo. Posteriormente, a pesquisa foi realizada com 40 liderados que fazem parte da organização, visando analisar a percepção dos liderados sobre o tema em estudo e comparar com a literatura a percepção dos líderes e subordinados sobre a importância da comunicação nos processos de mudança que ocorrem no Serviço Social da Indústria - SESI, Departamento Regional da Paraíba.

## 8.1 PERFIL DOS COLABORADORES PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com 15 líderes da organização, onde a maioria (53,3%) trabalha no SESI há mais de 7 anos, todos com idade acima de 26 anos, sendo 73% do sexo masculino e 27% do sexo feminino, foi identificado que todos os líderes possuem superior completo e a maioria (67%) concluiu pós graduação. A pesquisa foi realizada também com 40 liderados, constatando-se que a maioria (53%) trabalha na organização a menos de 7 anos, todos com idade mínima de 21 anos, sendo 77% do sexo masculino e 23% do sexo feminino, sendo que a maioria (75%) possui ensino superior completo.

## 8.2 RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

O gráfico 1 demonstra a percepção dos entrevistados com relação aos objetivos estratégicos do Departamento Regional do SESI Paraíba.

Observa-se no gráfico 01, que a maioria dos liderados concorda totalmente que suas equipes trabalham em função dos objetivos que foram propostos pela organização, já os líderes em sua maioria não concordam totalmente com essa afirmação. Curvello (2012), afirma que por meio da comunicação se constitui um fator significativo para promover a sinergia, fortalecer a identidade organizacional e direcionar os colaboradores da organização para o alcance dos objetivos. Nesse sentido, cabe à organização promover o alinhamento dos objetivos dos colaboradores aos objetivos organizacionais.



**Gráfico 01 – Objetivos estratégicos da organização**



**Fonte:** Pesquisa elaborada pelo autor (2018)

Quando questionados se os objetivos organizacionais são informados frequentemente aos colaboradores de modo claro e preciso, apenas uma minoria de líderes e liderados concordou totalmente com essa afirmação, demonstrando que o Departamento Regional do SESI Paraíba precisa desenvolver estratégias de comunicação que informem com frequência de modo claro e preciso os objetivos organizacionais. Martinuzzo (2013), afirma que a comunicação está na origem de tudo, tendo em vista a mobilização – a inicial e a continuada – em torno do objetivo comum, que é a principal característica de uma organização.

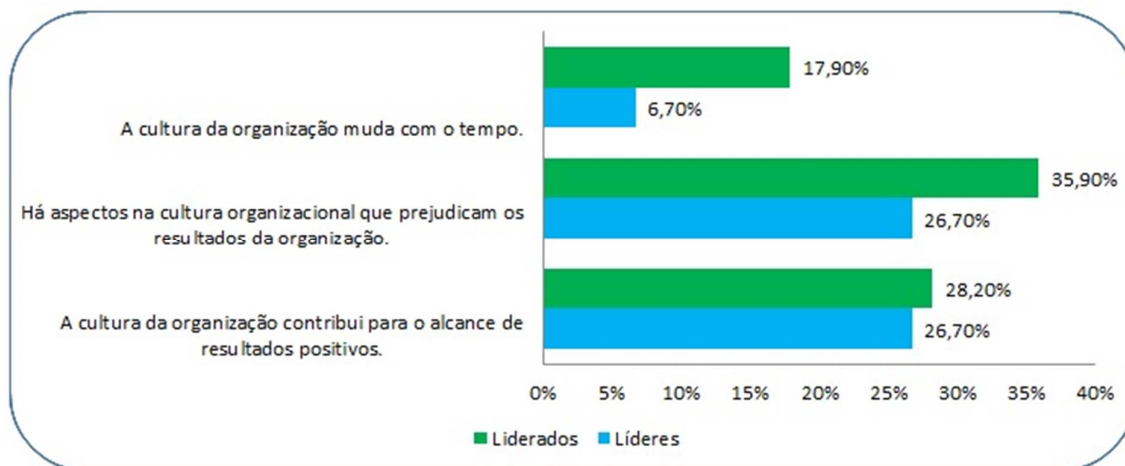
Com relação à percepção dos líderes e liderados com relação ao cumprimento do propósito organizacional, apenas uma minoria de ambas as partes concordou com essa afirmação. Santos, Santos e Pontes (2018) destacam que a construção da identidade organizacional é social e se fundamenta em torno das percepções dos indivíduos que passam a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Nesse sentido a organização deve desenvolver sua identidade de modo a direcionar a atuação de seus colaboradores rumo ao alcance dos propósitos organizacionais.

Nota-se também no gráfico 01, que quando questionados sobre o conhecimento pleno do propósito e visão da organização, a maioria dos líderes concordou totalmente com a afirmação, enquanto menos da metade dos liderados concordou totalmente com a afirmação. Zamonelli (2016) destaca que a gestão do líder deve ser desenvolvida de forma a envolver os colaboradores nas iniciativas da organização, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de cada membro tenham sentido.

### 8.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os aspectos relacionados à cultura organizacional do Departamento Regional do SESI são demonstrados no gráfico 02.

**Gráfico 02 – Cultura Organizacional**



**Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2018)**

Conforme apresenta o gráfico 02, a maioria dos colaboradores, tanto líderes quanto liderados entende que a cultura da organização não muda com o tempo. Diante do fato que o SESI é um serviço social autônomo e tem sua atuação regulada por órgãos do governo, sua cultura apresenta traços de organizações públicas brasileiras. Nessa perspectiva, Ferretti, Três e Louzada (2012) apontam que a instituição pública brasileira possui aspectos de natureza histórica, solidificados pelos valores organizacionais e elementos culturais fortes, intensificados pelos aspectos normativos e legais.

Observa-se que 26,70% dos líderes e 37,90% dos liderados concordam totalmente que há aspectos na cultura organizacional que prejudicam os resultados da organização. Conforme observações assistemáticas, alguns dos aspectos que prejudicam os resultados organizacionais são: a burocracia excessiva em alguns processos, a falta de informatização em alguns processos rotineiros e centralização do poder decisório. Ainda nessa perspectiva, apenas uma minoria dos colaboradores que participaram da pesquisa concordou totalmente que a cultura da organização contribui para o alcance de resultados positivos. Conforme Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras.

## 8.4 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O gráfico 03 demonstra a percepção dos líderes e liderados quanto a mudanças organizacionais.

**Gráfico 03 – Mudanças organizacionais**



**Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2018)**

É possível constatar no gráfico 03 que a maioria dos liderados (94,9%), não se sente totalmente segura em mudanças organizacionais, fator esse que gera um ambiente de resistência a mudanças. Conforme Santos, Santos e Pontes (2018) a resistência à mudança é ocasionada pelas barreiras criadas pelo homem, que podem ser por objeções racionais, por atitudes emocionais ou por interesses de grupos, as quais provocam uma força contrária que pode prejudicar as mudanças sugeridas.

Observa-se que a maioria dos entrevistados, de ambas as partes, considera que as mudanças organizacionais são necessárias. Essa percepção vem a confirmar a perspectiva de Johann et al. (2015), os quais relatam que em meio ao mundo globalizado, as organizações estão diante do recorrente desafio de se adequar aos novos tempos, que também se caracterizam por sucessivas mudanças na sociedade, e acompanhar essas mudanças se torna imperioso para as organizações.

Com relação à resistência a mudanças, mesmo se tratando de uma organização onde a maioria dos colaboradores entende que as mudanças são necessárias, uma parcela destes concorda totalmente que existe resistência a mudanças no ambiente de trabalho. Sobre essa percepção, Santos, Santos e Pontes (2018) abordam que a resistência à mudança é um mecanismo de defesa natural e está presente em todas as organizações, mesmo naquelas que se mantem vigilantes à necessidade de renovação da cultura.

No tocante relacionado à participação dos colaboradores no planejamento das mudanças organizacionais, apenas 2,60% dos liderados concordaram totalmente que

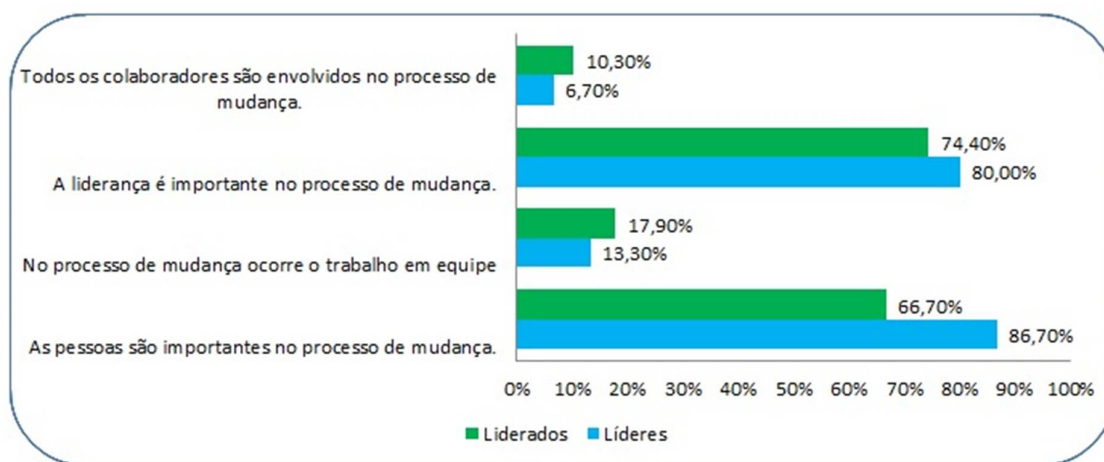
participam do processo de planejamento das mudanças. Picaró, Coelho e Silva (2016) relatam que quando vários indivíduos de elevado desempenho formam uma equipe para realizar determinada tarefa os resultados são quase sempre superiores à combinação dos seus esforços individuais, pelo que, um envolvimento bastante alargado pode ser considerado um elemento chave para a mudança. Nesse sentido, a participação de todos os colaboradores no processo de mudança deve ser um fator a ser desenvolvido na organização para facilitar o envolvimento no processo, de modo que os colaboradores possam constatar os benefícios que serão decorrentes do processo de mudança organizacional.

Constatou-se também por meio do gráfico 03 que para a maioria dos líderes e liderados as mudanças organizacionais não ocorrem de forma planejada, fator esse crítico para o sucesso de qualquer mudança implementada. Conforme Mações (2017), para ser bem-sucedido, o processo de mudança organizacional deve ser bem ponderado pelos gestores e seguir as etapas de avaliação da necessidade da mudança, decisão sobre a mudança a fazer, implementação da mudança e avaliação.

### 8.5 PESSOAS NO PROCESSO DE MUDANÇA

Por meio do gráfico 04 demonstra-se a percepção sobre a participação das pessoas no processo de mudança.

**Gráfico 04 – Pessoas no processo de mudança**



**Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2018)**

No que se diz respeito à participação de todos os colaboradores no processo de mudança, apenas uma minoria e líderes e liderados concorda totalmente que todos os

colaboradores são envolvidos no processo de mudança. Zamonelli (2016) evidencia a importância de criar um espaço para o diálogo, onde exista um ambiente para novas ideias e diferentes interpretações, baseado no respeito pelas opiniões e ideias da equipe, para que assim os colaboradores acreditem no valor e benefícios das mudanças e optem por transformar o ambiente de trabalho conforme os objetivos propostos. Essa constatação demonstra a necessidade da organização desenvolver estratégias que envolvam todos os colaboradores no processo de mudança organizacional.

Observou-se que a grande maioria de líderes e liderados concorda totalmente que a liderança é importante no processo de mudança organizacional. Nesse sentido, Zamonelli (2016) destaca que a gestão do líder deve ser desenvolvida de forma a envolver os colaboradores nas iniciativas da organização, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de cada membro tenham sentido.

Constatou-se que apenas uma minoria de líderes e liderados concordou totalmente que nos processos de mudanças da organização ocorrem o trabalho em equipe. Esse é um fator preocupante, uma vez que é a partir do trabalho em equipe que as mudanças são implementadas com sucesso. Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) relatam que o trabalho em equipe não se constitui apenas um meio de produzir colaboração entre unidades organizacionais distintas, mas também uma forma de promover a eficácia de membros da mesma unidade organizacional.

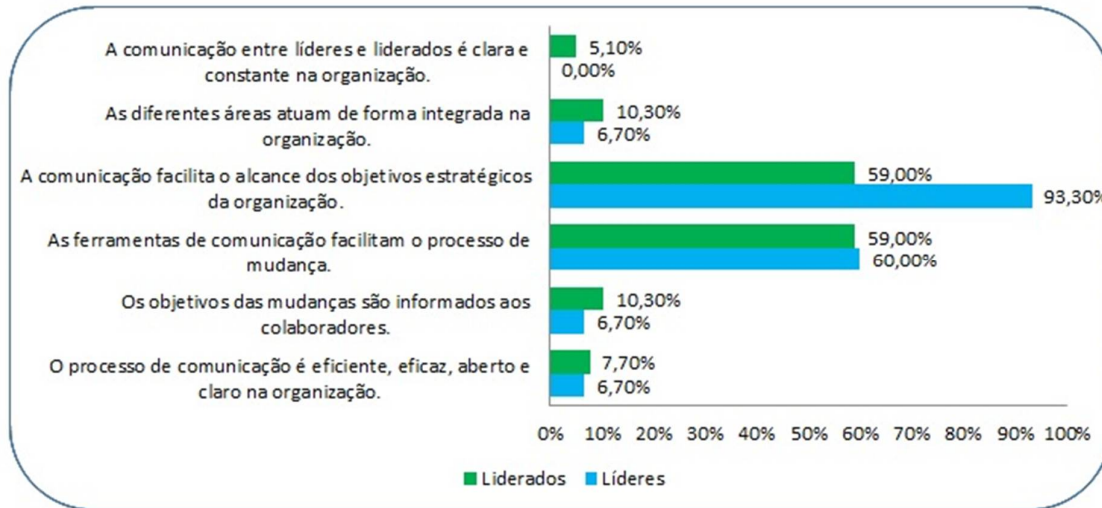
Foi possível observar também que a maioria dos líderes e liderados do Departamento Regional do SESI Paraíba concordaram totalmente que as pessoas são importantes no processo de mudança organizacional. Nessa perspectiva, Andrade e Amboni (2011) destacam que a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só se consegue persistir no tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, as pessoas alterarem seu comportamento de maneira apropriada.

## 8.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O gráfico 05 demonstra a percepção dos líderes e liderados quanto à comunicação organizacional. Observa-se que apenas uma minoria de liderados concorda totalmente que a comunicação entre os líderes e liderados é clara e constante na organização, enquanto nenhum líder concorda totalmente com a afirmação. Zamonelli (2016) destaca a importância comunicação clara entre líderes e empregados, de modo que a equipe de trabalho seja envolvida nas iniciativas da empresa, nos porquês e nos objetivos das ações de forma que as atividades de

cada um tenha sentido. Diante desse cenário cabe o Departamento Regional do SESI Paraíba desenvolver estratégias de comunicação desenvolvam a comunicação nas equipes de trabalho.

**Gráfico 05 – Comunicação Organizacional**

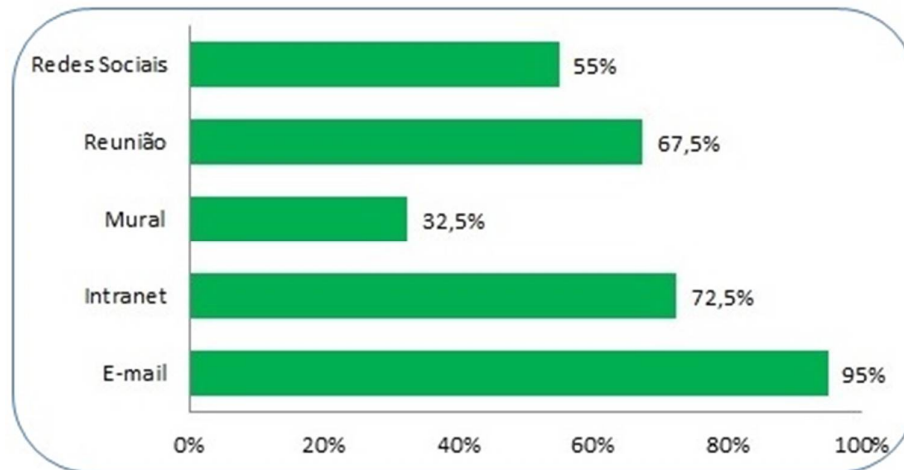


**Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2018)**

Constatou-se que a maioria dos líderes e liderados não concorda totalmente que as diferentes áreas do Departamento Regional do SESI Paraíba atuam de forma integrada. Diante deste resultado a gestão organizacional do SESI deve desenvolver sua gestão de forma a integrar as áreas e direcionar seus esforços rumo ao alcance dos objetivos organizacionais. Sob essa perspectiva Curvello (2012), aborda que a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa, contribuindo tanto para a integração entre as áreas da organização quanto a integração entre as áreas e os objetivos estratégicos organizacionais.

Observa-se no gráfico 05 que a maioria dos líderes e liderados considera que as ferramentas de comunicação facilitam o alcance dos objetivos estratégicos da organização. As ferramentas de comunicação mais utilizadas no Departamento Regional do SESI Paraíba estão destacadas no gráfico 06. As ferramentas de comunicação facilitam a disseminação de informações e conforme Martinuzzo (2013), é através da comunicação que a informação ganha forma, produz conhecimento, aproxima os públicos dos princípios organizacionais, estabelecendo-se relações mútuas de troca e crescimento e gerando percepções e reputações.

**Gráfico 06 – Ferramentas de Comunicação Organizacional**



**Fonte: Pesquisa elaborada pelo autor (2018)**

Quando questionados se os objetivos das mudanças são informados aos colaboradores, a maioria dos líderes e liderados não concorda totalmente com essa afirmação. Sob essa perspectiva Boeckmann, Filho e Cunha (2006) destacam a necessidade de desenvolvimento de uma nova cultura de comunicação e mudança organizacional, baseada na comunicação relacionada às mudanças organizacionais.

Foi possível observar também no gráfico 05 que a grande maioria tanto dos líderes quanto dos liderados não concorda totalmente que o processo de comunicação é eficiente, eficaz, aberto e claro na organização. Sob essa abordagem Capelli e Amaral (2010) evidenciam que a comunicação constante e eficiente é compreendida como uma ferramenta para a integração dos funcionários e conseqüente concordância de ideias.

## **9 CONSIDERAÇÕES**

De acordo com a pesquisa realizada foi possível demonstrar a percepção de líderes e liderados de um serviço social autônomo quanto à comunicação organizacional no processo de mudança, identificar as principais ferramentas de comunicação presentes na organização e entender o papel das pessoas no processo de mudança organizacional, alcançando dessa forma o objetivo do estudo, que foi demonstrar a importância da comunicação em processos de mudança organizacional.

Após analisar os aspectos relacionados ao planejamento estratégico, cultura organizacional, processos de mudança e comunicação organizacional, verificou-se que há divergências entre as percepções dos líderes e liderados quanto a tais aspectos, fatores

esses influenciados negativamente pela falta de clareza, eficiência e eficácia nos processos de comunicação da organização, conforme a visão dos colaboradores.

A literatura sobre cultura organizacional, processos de mudança e comunicação organizacional é vasta, entretanto estas pesquisas não relacionam diretamente falhas na comunicação organizacional a aspectos da cultura organizacional. Dessa forma, uma das contribuições teóricas da presente pesquisa foi relacionar aspectos negativos da cultura organizacional a falhas na comunicação estabelecida na organização. Outra contribuição teórica do presente estudo foi auxiliar na extensão do número de trabalhos que analisam a percepção dos líderes e liderados no âmbito organizacional.

A contribuição prática do presente estudo consiste em fornecer informações para a gestão organizacional desenvolver estratégias que promovam a participação de todos os colaboradores nos processos de mudanças organizacionais e também no sentido de fornecer subsídios para aprimorar a comunicação organizacional.

A principal limitação encontrada no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa devido à rotina de trabalho e a indisponibilidade de alguns colaboradores foi a não realização de entrevistas utilizando a técnica de grupo focal, ferramenta essa que possibilitaria a obtenção de informações detalhadas sobre a percepção de líderes e liderados da organização.

Recomenda-se como sugestão de trabalhos futuros:

- O desenvolvimento de pesquisas focadas no papel dos recursos humanos no processo de comunicação organizacional, no desenvolvimento de estratégias de difusão dos propósitos e valores organizacionais;
- Pesquisas que utilizem a técnica de grupo focal para aprofundamento do conhecimento sobre o tema, mediante o esclarecimento de divergências;
- Estudos sobre comunicação organizacional que utilizem a pesquisa-ação como método de pesquisa;
- Investigações sobre as ferramentas de comunicação mais modernas e eficazes para promover a agilidade dos processos;
- Estudos que demonstrem cases de sucesso em mudanças organizacionais ocorridas em outros serviços públicos.



## 10 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Teoria geral da administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

AROGYASWAMY, B. and C. M. Byles: Organizational Culture: Internal and External Fits, **Journal of Management**, v. 13, n. 4, 647– 659, 1987.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920638701300406>

BAPTISTA, Renato Dias. A comunicação empresarial e a gestão da mudança. In.: BOCC: Biblioteca on-line de ciências da comunicação. 2003. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.html>>. Acesso em: 06 set. 2018.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of management Review**, v.11, n.3, p. 656-665,1986.

DOI: 10.5465/AMR.1986.4306261

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BOECKMANN, Clara Emilie; RAMOS FILHO, Aldo Ribeiro; CUNHA, Margarete Rocha. Mudança organizacional e comunicação na melhoria da qualidade do atendimento aos usuários da tecnologia da informação na secretaria da fazenda do estado de Pernambuco. **JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag.** (online), v.3, n.3, p.271-290, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752006000300002>.

CAPELLI, A. L.; AMARAL, F. G. Mudança organizacional e fatores críticos de sucesso: estudo de caso no sistema FIERGS. **Revista Produção Online**, v.10, n.1, pp. 71-94, março de 2010. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i1.469>.

CHAVES, Rosan Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança Organizacional No Setor Público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo Governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-0492.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª ed., 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: Teoria, processo, prática. 4ª Ed. São Paulo: Ed. Elsevier-Campus, 2007.

CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone (Orgs.). Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação interna e cultura organizacional. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

ETZIONI, A. Organizações modernas. São Paulo: Atlas, 1973.

FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.

FERRETTI, Renata; TRES, Guilherme Smanioto; LOUZADA, Sérgio Vinicius. A Implantação do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira e a Resistência à Mudança: A Análise da Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na Cidade de São Paulo. **Encontro de Administração Pública e Governo - EnAPG. ANPAD. Anais. Salvador, 2012. Disponível em:** <[www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG155.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG155.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2018.

HEDLER, H. C., SILVA, R. B., ALONSO, L. B. N., CAMPOS, R., CARMO, E. Barreiras à Comunicação Organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 16, n. 40, p.165-181, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/22676>>. Acesso em: 06 set. 2018.

HUSAIN, Z. Effective Communication brings successful organizational change. **The Business & Management Review**, v. 3, n. 2, p. 43–50, 2013. Disponível em: <[http://www.abrmm.com/myfile/conference\\_proceedings/Con\\_Pro\\_12315/7-dubai13.pdf](http://www.abrmm.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7-dubai13.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2018.

JOHANN, Sílvio Luiz. et al. Gestão da mudança e cultura organizacional. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo**. v.8, n 2. p. 35-61, 2014.

DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>

LATORRE, Sidney Z. Mas, afinal, o que é essa tal de organização. São Paulo: Editora Senac, 2015.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. Empreendedorismo, inovação e Mudança organizacional. Lisboa: Actual, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=CWjDDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=mudan%>

C3%A7a+organizacional&hl=ptBR&sa=X&ved=0ahUKEwjP\_9Kkk9zcAhVGFJAKHZXAI0Q6AEIKzAB#v=onepage&q=mudan%C3%A7a%20organizacional&f=false>. Acesso em: ago. 2018.

MARTINUZZO, José Antônio. Seis Questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MEIRELES, Manuel. Sistemas Administrativos Clicentristas: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência Villipress Editora, 2001.

NOGUEIRA, T. M.; TOMEI, P. A. Comunicação e construção do significado em mudanças organizacionais planejadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 175-214, 2013. Disponível em:

<<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1383/1201>>. Acesso em: 11 set. 2018.

PICARÓ, J.; SARMENTO, M.; SILVA, J. O papel dos recursos humanos na gestão da mudança. O caso do Regimento de Artilharia Antiaérea, n.1. **Revista Proelium**, v. 7, n. 11, p. 243-267. 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/7429>>. Acesso em: 10 set. 2018.

PIRES, J.C.S. e MACÊDO, K, B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP, Rio de Janeiro, 2006.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013.

SANTOS, M. L. C.; SANTOS, M. I. C.; PONTES, L. T. Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. *Revista Principia*, João Pessoa, n. 41, p. 100-112, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/viewFile/2131/881>>. Acesso em 15 set. 2018.

SHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, L. P.; FADUL, E. M.; PINHEIRO, T. V. A mudança cultural em organizações públicas: a luta pelo domínio cultural nos discursos do sindicato. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 536-559, 2013. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24380/a-mudanca-cultural-em-organizacoes-publicas--a-luta-pelo-dominio-cultural-nos-discursos-do-sindicato/i/pt-br>>. Acesso em 14 set. 2018.

ZAMONELLI, Cláudia Matos. A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura. In: MANSI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno (Orgs). Comunicação com Líderes e empregados. Jundiaí: Faculdade Cásper Líbero, 2016. Disponível em:

<[https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook\\_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/08/Ebook_Comunicacao-com-Lideres-e-Empregados.pdf)>. Acesso em 14 set. 2018.