

Comunicação Interna e Fusões de Empresas: um caso do passado, uma oportunidade para o futuro*

Anabela Mateus[†]
FCT, CEL/UTAD, ECA/USP

Índice

Introdução	2
1 Referencial Teórico	3
2 Referencial Metodológico	8
3 O Caso Estudado	10
4 Em Termos de Resultados...	11
Conclusões	15
Referências	17

Resumo

Com base em perspectiva *analítica sistémica*, onde ressaltam os conceitos de *comunicação, cultura, clima empresarial*, utilizamos metodologia de base *qualitativa* e realizamos *estudo comparado* com *entrevistas abertas semiestruturadas* em dois grupos de empresas submetidas a processos de fusão em Portugal.

Analisamos resultados na *comunicação interna* e no *clima empresarial* gerado com mudanças provocadas pelas *fusões* de 1980, na *actividade seguradora*.

*Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías, ISBN: 1697-8293 ACTAS ICONO 14, 2010, N° A6, pp. 15-24. Madrid (España).

[†]Doutorada pela Universidade Complutense de Madrid (2009).

O principal factor que distingue os grupos, encontra-se nos momentos da mudança: num, o processo é imediato, instantâneo; no outro, longitudinal, faseado, planeado ao longo de três anos permitindo preparação para a fusão.

Como resultados: a *confusão* inicialmente percebida nos processos de fusão encontra-se principalmente na nova empresa que não realiza planeamento para a nova constituição; o processo traduz-se bem mais facilitado naquela que programou três anos de adaptação. O papel da Comunicação informal ao longo da fase de pré-fusão demonstrou-se fundamental para a integração dos colaboradores originários de diferentes empresas.

A proposta que apresentamos assenta nos resultados obtidos com a análise do caso estudado: mediante a acção da Comunicação Integrada, numa perspectiva de gestão global da Comunicação, ressaltamos a actividade das Relações Públicas. Defendemos a necessidade de Planeamento em situações de mudança organizacional, tipo fusão, aquisição, aglutinação, ou outra com características paralelas, de modo a uma mudança gradual ou adaptação a nível da Identidade da organização, para prevenir ou evitar choques de

Culturas internas. É missão do profissional de R.P. conciliar interesses e gerir o clima no âmbito da Comunicação institucional, de acordo com os objectivos da Administração.

Palavras-chave: Comunicação Integrada; Relações Públicas; Perspectiva sistémica; Cultura de empresa; Clima empresarial; Globalização; Fusão empresarial.

Introdução

COM a nova economia e a globalização surge uma nova realidade. Cada vez mais há menos “espaço” para os mais pequenos, para os menos poderosos.

Aquisições e fusões são cada vez mais constantes para que as empresas possam encarar as características da globalização, recorrente da nova economia e da abertura de fronteiras a nível económico.

O tema do caso investigado, que incide nas consequências a nível da comunicação interna em empresas de actividade seguradora, das mais representativas enquanto alvo de fusão, tem como fim apurar os resultados em termos humanos e sociais desse processo de mudança.

Não se trata de uma preocupação actual e por conseguinte já pensada à luz de perspectivas sociológicas, de relações humanas e, mais recentemente, de comunicação empresarial.

O trabalho de investigação que nos permitiu o estudo de uma realidade de há duas décadas, e principalmente as suas consequências, pode parecer ultrapassado no tempo, desactualizado, fora de época, enfim sem utilidade científica prática.

Não é essa a presente perspectiva. Fusões e aquisições são estratégias a que cada vez

mais assistimos em consequência da realidade da globalização.

Em simultâneo, a conjuntura a nível nacional de crise económica encontra em situações de união empresarial uma oportunidade para empresas de pequeno porte.

A abertura de fronteiras permite uma internacionalização crescente a que obriga uma união de esforços das empresas nacionais para uma concorrência directa. Hoje elas já não conseguem viver isoladas umas das outras, com pequena dimensão, sob pena de serem aglutinadas.

Se bem que a nível de empresas com a dimensão das seguradoras, e outras paralelas, as fusões e aquisições tenham conhecimentos para assumir, já hoje em dia, capacidades que ultrapassam, em nosso entender, os graves problemas das transformações internas ocorridas no início dos anos oitenta, temos que aceitar que empresas mais pequenas, de médio e mesmo pequeno potencial económico, têm a necessidade de se unir para poderem continuar activas no presente mercado; as suas estruturas internas encontram-se cada vez mais abaláveis.

Cada vez mais é necessária a conjugação de esforços num mundo que se encontra por um lado mais próximo pelo efeito da globalização e também mais impessoal pela introdução de novas tecnologias, pelo aumento da dimensão das empresas que necessariamente vêm tornar a comunicação mais abstracta, virtual, funcionando através de processos se bem mais rápidos, mais despersonalizados e impessoais, e, por isso mesmo, com maior probabilidade de ineficácia, se encarados numa perspectiva do ser social.

Em conclusão, a investigação realizada para a obtenção do grau de Doutor, apre-

sentada na Universidade Complutense de Madrid (MATEUS:2009) teve em vista:

- a) caracterizar o funcionamento das empresas objecto de estudo a nível de recursos humanos e sua comunicação interna interactiva nos momentos ante e pós - fusão;
- b) analisar o resultado das reestruturações em termos de equilíbrio do clima e coesão da cultura, e a participação efectiva da comunicação para a eficácia nessa mudança.

1 Referencial Teórico

À luz da reflexão teórica existente inspirámo-nos numa “abordagem analítica de base sistémica”. Através desta perspectiva a *Comunicação* é encarada como um sistema e tem prioridade perante o sujeito integrado nela. Este é um aspecto básico comum a todos os teóricos que perfilham a teoria.

O autor cujos estudos se encontram mais relacionados com o tema do nosso trabalho é Goffman (COOLEY, cit. por NGUYEN-THANH in ALMEIDA, 2000). Dentro das suas preocupações tentou definir uma “*teoría sociológica da comunicação interpessoal*”, no âmbito da sua tese de Doutoramento.

Baseando-nos na perspectiva que defendemos, consideramos a própria organização como um sistema e, desta forma, pode-se definir como um “*conjunto de elementos dinamicamente interrelacionados que desenvolvem uma actividade comum para alcançar determinados objetivos*”. (TEIXEIRA, 1998:22)

Neste âmbito, a comunicação é encarada no seio das organizações por vários autores

como o “*mecanismo pelo qual existem e se desenvolvem as relações humanas*”. Segundo eles, ela traduz-se através da comunicação “*intrapessoal, interpessoal, intraorganizacional e extraorganizacional*”. (COOLEY, cit. por NGUYEN-THANH: 24, in ALMEIDA, 2000:19/20). A perspectiva sistémica já vem, assim, contemplar as relações humanas a vários níveis organizacionais. Também o ambiente externo é reconhecido – a empresa abre-se ao exterior onde encontramos pleno fundamento teórico para a nossa perspectiva, e concretamente a problemática que aqui analisamos e apresentamos: “*com o surgimento da teoria geral dos sistemas, o ambiente externo adquire uma nova dimensão no estudo do comportamento organizacional e da comunicação organizacional. Exemplos de estudos de comunicação nesta área incluem a análise do clima e da cultura organizacional e a actividade de relações públicas na criação da identidade da organização e das suas fronteiras*” (JABLIN et al, in FERREIRA et al, 1996: 179)

Também Sanz de la Tajada (in MARTINS, 2004:99), na linha da nossa investigação, vem enriquecer esta perspectiva com a *relação entre a cultura, a integração dos colaboradores e a imagem interna da empresa*.

Mas vários outros contributos fazem parte do quadro conceptual da Investigação base ao presente Caso. Muitos aspectos se interligam. É a perspectiva sistémica que se impõe.

Como cerne do mesmo, os conceitos *Fusão empresarial, Cultura de Empresa e Clima Organizacional*: os que se traduziram como núcleo da nossa investigação, já que à sua volta se apresenta relacionada toda a problemática com o tema em causa – a Co-

municação Interna, onde encontra espaço de acção a actividade de RP.

Mas temos que ser claros, primeiro que tudo, com os Conceitos que fundamentam o presente Congresso, e definir o que entendemos pela prática das Relações Públicas no âmbito da Comunicação nas Organizações e da gestão das mesmas, uma vez que nos baseamos na apresentação de um Caso real, onde as áreas de investigação e consequentes estratégias e práticas empíricas se demonstram fundamentais.

Temos hoje noção de que tanto a Comunicação global na organização, quanto as várias técnicas de que se socorre, não podem ser encaradas isoladamente mas sim em relação, para que os resultados sejam optimizados – não pode trabalhar cada uma isoladamente, mas em relação entre si para a obtenção de um efeito sinérgico. Existem planos definidos que abrangem todas as áreas relacionadas com Comunicação; existem estratégias globais de actuação que orientam as estratégias individuais a definir para cada uma das áreas individualmente. Mas nada se faz sem a definição prévia de planos, nada se faz sem a definição prévia de estratégias. A palavra da especialista atesta esta nossa convicção: *“Os programas de comunicação levados a efeito por um sector ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planeamento e agregar valor aos negócios, ajudando as organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam”* (KUNSCH, 2006: 30-61).

Hoje já não se fala de técnicas isoladas de Relações Públicas, ao contrário do que se fazia há uns anos atrás. Como nos confirma e

adianta ainda a mesma autora: (...) *“Trata-se de participar da gestão estratégica da organização, assessorando a Direção na viabilização de sua missão e de seus valores (...) Neste sentido, os estrategistas de Relações Públicas assessoram os dirigentes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando como o comportamento dos públicos e da opinião pública pode afetar os negócios e a própria vida da organização. Assim, como função estratégica, as Relações Públicas devem, com base na pesquisa e no planeamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social”*.

É por isso que o Departamento de RP se deve encontrar estrategicamente posicionado, junto da Administração/gestão da empresa, interagindo directamente com esse alto nível de comando, não dependendo de outras hierarquias, mantendo, no entanto, constantes relações com todas as áreas da organização. Por seu lado, o profissional de R.P. vai ter que ter uma visão geral da organização, das actividades e acontecimentos dentro dela decorrentes, assim como a responsabilidade da criação da identidade institucional através da divulgação dos valores e demais elementos da cultura da empresa numa acção directa com todos os sectores da empresa. Como nos confirma ainda Margarida KUNSCH (1997:158), *“a área que deve interagir com alta administração e o restante da organização na definição, formalização e divulgação desses valores é a de relações públicas, pois eles devem abranger*

todo o universo de relacionamento da organização."

Daí que a posição muitas vezes estrategicamente privilegiada para tal órgão seja de Staff, de apoio directo à alta Administração, a fim de poder desempenhar as suas funções, isenta e independentemente, que se traduzem particularmente no planeamento de actividades de Comunicação, Assessoria e Consultoria de relações próximas com todas as áreas internas da empresa e Relações Externas a nível de actividades de Comunicação com parceiros no mercado.

Mas há que salientar que as Relações Públicas, enquanto função estratégica, encontram-se definidas no âmbito de uma estratégia Global de Comunicação da organização, no contributo para a formação de uma Comunicação Integrada, para a criação da imagem e mecanismos de aceitação social da empresa. Como nos diz também Margarida Kunsch há que *"integrar as áreas da comunicação em um único departamento, para facilitar a administração estratégica, desenvolver uma estrutura horizontal dinâmica para maior flexibilidade na hora de trabalhar com novos objetivos estratégicos."*(1997:115). Significa que, para serem eficazes, as Relações Públicas *"devem atuar em parceira com outras subáreas da macroárea da comunicação."*(KUNSCH, idem, ibidem)

A Comunicação Integrada apresenta-se como o conjunto das várias áreas de Comunicação da empresa – externa, interna, institucional, – que, agindo em conformidade, segundo um plano e estratégia globais, se complementam nas suas diversidades e especificidades, obtendo-se um efeito sinérgico, que se revela no todo da Comunicação Organizacional.

Nesse contexto, as Relações Públicas detêm uma responsabilidade de primeiro grau a todos os níveis, mas muito particularmente em relação à Comunicação Institucional. O papel de construção de identidade institucional para com o público interno e decorrente imagem da organização para com o exterior, terá de ser uma das suas missões primordiais. Como esclarece KUNSCH (2006:30-61), [as R.P]. (...) *"constituem uma das grandes áreas da Comunicação Institucional, (...), integrando o composto de comunicação, que resultará num trabalho conjugado e interdisciplinar"*.

Globalmente falando (...) *"os programas de comunicação levados a efeito por um setor ou pelo departamento de comunicação de uma organização devem ser decorrentes de todo um planeamento e agregar valor aos negócios, ajudando as organizações a cumprir sua missão, atingir seus objetivos e a se posicionar institucionalmente perante a sociedade e os públicos com os quais se relacionam"* (KUNSCH, 2006:30-61).

Em termos globais da empresa, o plano traduz os métodos pragmáticos definidos na estratégia, que é inspirada na política da empresa.

A adopção de modos e suportes de *comunicação institucional* torna-se coerente porque é representativa de identidades, culturas e objectivos estratégicos diferenciados. Os suportes têm que ser adaptados à cultura da empresa. A cultura da empresa *"constitui um processo de aprendizagem contínua das organizações – subsistema da empresa, a cultura assenta nos valores, signos, mitos, símbolos, ritos e na própria história da empresa"* (detalhado in THÉVENET, cap. 3.1:1990)

Deve-se, assim, começar por perspectivar

a comunicação interna, enquanto *função estratégica* na empresa. A resposta para o exterior obriga ao cumprimento de autênticas missões internas que se desenvolvem através das relações *entre as pessoas e das pessoas com a empresa*.

São essas relações que constituem a empresa com a sua identidade, personalidade, história, valores, símbolos (enfim, cultura), marcadas pelos fundadores e pela actualidade (ALMEIDA, 2000:35).

Mas outros conceitos no campo sociológico e até psicológico se entrecruzam. E alguns deles não podemos deixar de mencionar pela sua grande interdependência com aqueles.

Destacamos aspectos como a Motivação, a Satisfação no trabalho, a Participação no âmbito da organização e da mudança. Nesta relação está confirmado que a participação activa dos trabalhadores leva à satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba um conjunto de motivações básicas. Traduz a forma de reconhecimento e contribui para a satisfação das necessidades de afiliação e aceitação por parte dos outros, assim como a necessidade de realização; encontra-se na base de gestão por objectivos uma vez que contribui para o aproveitamento dos conhecimentos dos trabalhadores na tomada de decisões na empresa (TEIXEIRA, 1998:135). São abordagens que sentimos necessidade de referir pela relevância das emoções e situações traduzidas em campo, fruto da realidade que foi a fusão das empresas. São sentimentos e comportamentos muitas vezes necessários de gerir com profissionais e estratégias de R.P., perante falta de autosuficiência ou extrema dependência dos trabalhadores, gerados por situações ou momentos de crise.

A Participação, a que acima nos referimos em relação aos conceitos de *motivação e satisfação*, só se começa a traduzir efectivamente em estruturas participativas com a corrente da Cultura de Empresa, ainda que anteriormente já tivesse surgido um prenúncio desta teoria junto das filosofias da Motivação.

Mas é nos finais dos anos 70, década de 80, que o homem passa a ter, cada vez mais, a possibilidade de se manifestar a respeito do seu trabalho e da organização, relativamente à concepção, acção e reflexão, num todo global, e isto não deixa de ser inovador porque, antes disso, quando existia essa liberdade, traduzia-se em posições tomadas individualmente. Como não pode deixar de acontecer, os *sistemas de informação e de comunicação* começam a ganhar cada vez mais importância. O conceito de *qualidade de vida no trabalho* surge em consonância; as estratégias de R.P ganham fundamento, a acção dos profissionais da área enquanto agentes mediadores apresenta-se fundamental.

O conceito de Cultura de Empresa aparece para explicar a longevidade e vitalidade de determinadas empresas que encontram em si próprias, e não em modelos alheios, o seu êxito. E, segundo a moda da época, representada por Ouchi, autor da Teoria Z, (OUCHI, cit. por TEIXEIRA, 1998:136) constitui a afirmação do direito à diferença. Cada empresa é única. Sem dúvida, não podemos esquecer a pouca aplicabilidade que resultou da teoria, precisamente pela diferença de culturas em que foi criada e transposta: do Japão para os EUA.

De outro prisma, pode encontrar-se na base das teorias da OD (Desenvolvimento Organizacional) que preconizou di-

versos métodos de evolução programada das organizações e do seu funcionamento (THÉVENET, 1990:18). Não se pode deixar de considerar como marco a obra de princípios dos anos 80, famosa em todo o mundo *In Search of Excellence* (PETERS et al, 1987). Publicada nos EUA em 1980, em França em 1985 e em Portugal em 1987, o livro, que reflecte essa corrente, acaba, sem dúvida, por não passar de princípios teóricos – que viriam a saber-se construídos sob dados viciados, segundo a confissão dos próprios autores (CUNHA et al, 2003:528) –, não tendo deixado de alertar, apesar disso, para a problemática em questão.

Na realidade, tanto a teoria Z como a OD e a corrente da Excelência revelaram que “*a cultura é uma noção pertinente na medida em que permite compreender o funcionamento das organizações e resolver os seus problemas*” e que ela é “*o factor de êxito quando é forte, quer dizer, quando modela os comportamentos e as formas de gestão*” (THÉVENET, 1990:18). Mas apenas isso.

A corrente da Cultura de Empresa surge, então, quase simultaneamente, em finais da década de 70, princípios de 80, sob duas perspectivas diferentes mas complementares, em França e nos EUA.

Nos anos 70 fazia-se apologia das PME (Small is beautiful) (SCHUMACHER, cit por LOPES et al, 1990:16). Passados 10 anos, as novas formas de gestão e a globalização da economia em conjunto com as novas tecnologias, entre outros factores, levam a reinar as grandes organizações, a criação de uma sociedade de macroorganizações flexíveis que actuam à escala mundial¹. Um

¹Não é demais recordar que 85,1% das PME's dos anos 70 fusionaram-se ou foram absorvidas por

dos autores que se preocuparia com esse aspecto, precisamente na perspectiva francesa da cultura de empresa, foi Sainsaulieu. Há que salientar a influência que Crozier e a sua teoria da Análise Estratégica tiveram sobre este autor, assim como sobre Bernoux. Segundo Bernoux (1985), a explosão da corrente está relacionada com a multiplicação das fusões e das dificuldades com elas relacionadas. Por seu lado, este autor segue de perto a perspectiva de Sainsaulieu. Em função da nossa investigação esta é uma posição que não podemos deixar de considerar, uma vez que o conceito de Cultura de Empresa, indubitavelmente fundamental nos processos de fusão, encontra aqui um excelente campo de fundamentação.

Segundo Bernoux, (...) “*se duas empresas fabricam num mesmo país um produto idêntico num mercado muito competitivo, e se reconhecem as dificuldades e/ou perdas financeiras, a lógica implica que elas tentem aproximar-se, podendo ou não chegar à fusão*”² (1985:191)

O conceito *Clima Organizacional* surge relacionado com aspectos psicológicos, de tal forma que foi introduzido na literatura organizacional por psicólogos. Mais tarde Goleman vai apresentar um conjunto de factores que influenciam o ambiente de trabalho, como flexibilidade, responsabilidade, modelos, recompensas, clareza e empenho (in CUNHA et al, 2003), e sugerir uma relação com os estilos de liderança.

A *Mudança* caracteriza uma fusão. Todas as empresas devem adaptar-se permanentemente às evoluções do ambiente, se se qui-

grandes empresas, como demonstram estudos realiza-

²Trad. pessoal.

serem manter ou desenvolver. A Mudança na organização, e principalmente em situações como as da investigação que servem de base à presente apresentação, deverá prever uma *mudança de cultura*, simultânea, adaptada à nova organização. A *Mudança* não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema passar de um estado a outro. Tem lugar sempre que se modifica um objectivo, uma norma, uma regra, um comportamento repetitivo ou um processo de transformação (BÉRIOT, 1997:97).

O *Desenvolvimento Organizacional* (OD) surge como uma abordagem subjacente à *mudança* nas organizações, mas uma mudança em termos de evolução programada do seu funcionamento.

A oportunidade da introdução destes conceitos surge porque entendemos que qualquer processo de fusão deve ser acompanhado por uma *estratégia de mudança* realmente programada, com base em técnicas de desenvolvimento organizacional, já testadas.

O papel da *liderança e dos líderes*, como elementos orientadores de todo o processo, não deixa de ser fundamental para a integração dos outros membros, pelo que também lhe dedicamos uma referência, aludindo à tanto à postura de Schein que já em 1985 afirmava que “*os leaders são os actores de maior importância na mudança de cultura*” (SHEIN, in THÉVENET, 1990:178), como à de Thévenet ao atribuir-lhes uma responsabilidade destacada referindo que o *leader* “*não só vai dar uma visão da actividade e do projecto da nova empresa, mas deve também assegurar à sua volta a estabilidade da nova organização e criar uma estabilidade social e emocional*” THÉVENET, 1990:179).

Para encerrar o círculo, o conceito básico, central à investigação realizada que funda-

menta a presente reflexão: *fusão empresarial*. De carácter pragmático, fundamental a sua referência no presente contexto. Demasiado longas as caracterizações existentes que serviram de base à nossa investigação. Ficamo-nos pela sua referência.

2 Referencial Metodológico

Com os resultados uma vez obtidos, para que nos servissem como aprendizagem futura, o que pretendíamos saber seria então:

Até que ponto a comunicação empresarial, incluindo a acção das R.P, em processos de mudança – no presente caso as fusões empresariais – poderão contribuir para a estabilização do clima empresarial e/ou para a coesão da cultura da empresa?

Foi a pergunta que nos despoletou a investigação e nos fez agir nesse sentido. Para a definição das unidades de investigação fizemos um *Estudo Exploratório* antecipado, com base em *Análise documental* e *Conversas informais* a Informadores qualificados, com vista ao conhecimento mais profundo do Campo de Observação, da actividade em causa e da sua evolução, e à opção definitiva do Objecto de estudo - as empresas a investigar entre a oferta existente.

Decidimo-nos pela utilização do *estudo de caso*, considerando, no entanto, mais do que um caso na investigação, tendo realizado *comparação multicasos* o que nos permite a introdução do *grupo de controle* e a comparação entre os casos com o objectivo de verificar se uma situação foi única ou, ao invés, se se podem encontrar semelhanças que permitam estabelecer relações de equiparação com outras situações que sofreram processos idênticos.

Optámos pela análise dos dois grupos

de empresas fusionadas na área seguradora, tendo sido decisivo o facto de uma delas (Grupo A) ter a característica de conter a companhia mais antiga do sector. O segundo mais antigo, com características bastante idênticas, (Grupo B) foi escolhido por se poder fazer a comparação possível, com vista a encontrarmos referências de comparação – divergências ou convergências – relativamente ao primeiro, atendendo a que as circunstâncias base ao processo de fusão foram basicamente as mesmas, externa e internamente – pressões políticas nacionais e internacionais e situações económicas e financeiras instáveis e problemáticas.

O *Campo de Observação*, propriamente dito, é composto por elementos das duas unidades de observação – Grupo A e Grupo B. Assim, quer para um Grupo, quer para o outro apresentamos um número de entrevistas proporcional a cada uma das subunidades relativamente ao total de trabalhadores de cada uma das duas novas empresas.

Em termos de técnica, o critério fundamental em que nos baseámos é a *amostra mediante “Bola de Neve”*, no âmbito da qual aplicámos o *inquérito sociológico*.

Em abstracto, e assente em fundamentos teóricos debatidos, entende-se que, para estudos deste tipo, informações vindas de entre 18 a 20 por caso, desde que cumpram uma relativa proporcionalidade no âmbito da amostra definida em relação às empresas de origem, são o suficiente para a obtenção de dados informativos conclusivos. Isto independentemente da dimensão do universo que compõe o objecto de estudo.

Segundo Albarello (ALBARELLO et al, 1997:103) “*nos estudos qualitativos não se coloca mesmo a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo.*”

Ainda assim, tentou-se reunir uma amostra heterogénea composta de entrevistados homens e mulheres, com diferentes estratos etários no momento das fusões, em posições diversas na hierarquia das empresas, com habilitações a diversos níveis, e utilizou-se, com a relatividade possível, o critério da proporcionalidade de entre o número de trabalhadores pertencentes a cada unidade que compôs as empresas fruto da fusão, de modo a obter-se a maior diversidade de informações desejável. Foi definido um total de 20 entrevistas para o Grupo A e de 18 entrevistas para o Grupo B. Devido às características particulares das situações que afectaram cada um dos entrevistados durante o processo de fusão, independentemente do seu perfil e categoria profissional, todos eles assumem uma mesma condição de *informadores qualificados*.

Pensamos não nos poder alhear de um factor a ressaltar, que é o papel que os quadros intermédios – basicamente sub-chefes e chefes/coordenadores de serviço (consoante a designação assumida em cada uma das companhias) – detêm em termos de liderança. Já Schein afirmava em 1985 que “*os leaders são os actores de maior importância na mudança de cultura*” (SCHEIN, in THÉVENET, 1990:178).

O próprio Thévenet atribui ao leader uma responsabilidade de relevo ao afirmar que ele *não só vai dar uma visão da actividade e do projecto da nova empresa, mas deve também assegurar à sua volta a estabilidade da nova organização e criar uma estabilidade social e emocional* (THÉVENET, 1990:179).

O seu papel torna-se, assim, fundamental neste tipo de situações, como no caso das fusões. E daí um pouco de privilégio da nossa parte relativamente à exploração

das entrevistas dos indivíduos que se encontravam com cargos correspondentes no momento designado.

Em termos de Análise aplicámos a técnica da *Análise de Conteúdo*, através da *Análise Categorical do Discurso*, às *Entrevistas Semi-estruturadas Presenciais* – segundo guião – (*inquérito sociológico*). Este tipo de Análise permite, numa segunda fase, uma *Análise interpretativa*, fundamental a um discurso aberto, conseqüente ao tipo de entrevista realizada, por que optámos para a obtenção da riqueza informativa pretendida e conseguida.

3 O Caso Estudado

“...como primeira preocupação surge o elemento humano. Sabe-se que o homem tem as suas expectativas dentro de um organismo e que elas não se resumem à sua remuneração. Ninguém produz o seu máximo num ambiente onde está funcionalmente deslocado, ou onde o clima social lhe é particularmente desagradável. (...) Deve-se também ter em conta que a vontade dos funcionários é importante, acima de qualquer outro factor. Se alguém não gosta do trabalho que vai fazer (funcionário novo), ou se outro funcionário, já antigo, se sente deslocado no seu serviço, onde tem estado, a melhor solução é procurar alguém mais indicado e tentar transferir aquele para outra secção onde se sinta mais capaz e mais à vontade no seu trabalho. Se assim não se fizer resultará certamente uma barreira difícil de transpor,

que pode causar um mau clima interno e perdas de tempo evitáveis...

... Uma vez constituído o Gabinete e formado o seu pessoal há que haver a preocupação, por parte dos superiores hierárquicos, de criarem canais de comunicação amplos e incentivarem a uma comunicação franca e aberta entre os elementos em geral, independentemente da sua posição na hierarquia. (...) Deve mesmo ser despertada e provocada a abertura nos elementos, fazendo todos sentirem-se importantes por igual (...). Se não houver estes cuidados é meio caminho para que haja uma obstrução nos canais de comunicação e para que as ideias deixem de fluir correntemente.

(...) Um bom clima de relações entre os elementos e uma rede de comunicações aberta são, pois, a primeira condição para que se alcance uma produtividade desejável”

(MATEUS, 1985:28/29)

Pensávamos assim quando o afirmámos em 1985 e as mesmas convicções conduzem-nos no caminho que hoje percorremos.

Se é verdade que alguma evolução tivemos nas nossas posturas científicas desde há muito, quando iniciámos o trajecto de todo o nosso percurso de investigação, também não é menos verdade que mantemos essas mesmas preocupações que foram o ponto de partida quando tomámos consciência do que gostaríamos por que lutar, ao concluirmos a nossa licenciatura, há mais de 20 anos.

As R.P., enquanto estratégia e enquanto agente mediador de esforços, detêm a responsabilidade de trabalhar neste mesmo sentido dentro de uma organização. Hoje, cada vez mais, em estruturas empresariais ver-se-ão na necessidade de acompanhar os fenómenos da mudança aí operados.

Apresentou-se-nos pertinente, pela sua actualidade e representação dos fenómenos económicos, político e sociais presentes, resultantes dos factores de modernização e globalização, estudar as consequências duma transformação empresarial a que cada vez mais se assiste nas economias ocidentalizadas, e muito particularmente na Europa desenvolvida. Portugal, com assento na União Europeia não é excepção e, daí, a presente opção para objecto de estudo.

Algumas das situações encontradas eram transparentes. Havia mudanças muito visíveis a nível de recursos humanos, em termos de comunicação, derivadas dos processos de fusão.

O facto é que as aquisições, as fusões, estão sempre relacionadas com questões internas de natureza sociológica e comunicacional; a área dos seguros, por seu lado, apresenta-se como uma das mais significativas e representativas no campo das fusões.

O conjunto de situações apresentado, pela sua implicação em termos de transformação de funções, postura e consequências na comunicação, propriamente dita a nível do público interno, merece a nossa melhor atenção como objecto de investigação científica sociológica na área privilegiada.

As Relações Públicas, se estrategicamente geridas, poderão ser uma mais-valia para a organização, tanto ao nível do planeamento, como ao nível da acção directa, como contributo na tentativa de minorar os efeitos ne-

gativos provocados pelos processos de fusão, no âmbito do Plano de Comunicação Global da Empresa.

4 Em Termos de Resultados...

Podemos afirmar que, no final da pesquisa, temos informação suficiente para confirmar genericamente a hipótese que levantámos no início da investigação empírica para a generalidade das fusões, quando estas se realizam sem algum tipo de preparação e planeamento, como foi o caso da maior parte das fusões ocorridas nas empresas seguradoras em 1980.

A fusão do Grupo A, confirma essa realidade. A comunicação formal deixou de existir, os fluxos de comunicação informal tornaram-se anómicos: a comunicação informal encontrada no grupo depois da fusão passou a fluir de forma desordenada, privilegiando os contactos com os colegas das antigas companhias no que respeitava à nova estrutura, provocando “ruídos” e barreiras à comunicação com os novos colegas; observava-se inibição de comunicar com estes e até muita falta de comunicação interna. Neste sentido, a comunicação demonstrou perda de eficiência devido à diminuição dos fluxos de comunicação e informação.

Na raiz de tudo isto encontrava-se o aumento da dimensão da empresa e a grande complexidade da nova estrutura.

Como grandes consequências encontramos a falta de coesão e o clima de segregação que se instalou.

Neste contexto, vemos confirmada a hipótese lateral que construímos em relação com as culturas de empresa, dimensões preponderantes para a eficácia da comunicação neste processo de mudança, ampla-

mente justificada, de que efectivamente a comunicação interna, formal e informal, passou a ser *disfuncional perante o confronto de culturas organizacionais distinta*. Foi muito difícil comunicar entre novas estruturas. Os trabalhadores encontravam “estratégias” para não cumprirem as ordens dos chefes. O “conflito” instalou-se na própria empresa. Muitos elementos refugiavam-se nos antigos colegas, tendo-se criado um fosso entre níveis hierárquicos, o que levou não só a que os subordinados não acatassem as ordens ou recusassem mesmo a autoridade dos novos chefes, mas também a que estes, por seu lado e como consequência disso, *não conseguissem desempenhar a sua função em plenitude, dado que se sentiam constrangidos com qualquer tomada de decisão*. E esta é também uma das nossas hipóteses iniciais, que vemos confirmada.

A demonstração da *falta de integração por parte dos subordinados* foi o que levou a este comportamento de *rejeição de autoridade* que provocava uma reacção de afastamento a nível dos chefes. O que acontece é que tal afastamento em relação aos novos chefes levava a uma aproximação junto dos antigos, como já vimos. Na realidade vários dos elementos que passaram pelo processo de fusão do Grupo A nunca esqueceram a sua antiga empresa e o *clima familiar* que nela tinham vivido. Para alguns essa continuou a ser sempre a “sua casa” e nunca chegaram a *identificar-se* com a nova empresa. Não sentiam algum tipo de *integração* nem conseguiam reconhecer uma cultura particular na companhia onde começaram posteriormente a trabalhar. Numa palavra, não a conseguiram aceitar como “sua”.

Confirma-se o que esperávamos hipoteticamente: *a identidade organizacional de*

origem provocou-lhes processos de incompatibilidade com a nova identidade organizacional, fruto da fusão. Incompatibilidade que se verificou bem: a rejeição foi total desde o início da fusão. Na realidade, depararam-se com um corte radical com o passado; com um passado que os fazia sentir bem, num clima familiar onde todos se conheciam, onde o intercâmbio de trabalho era intuitivo, as diferentes hierarquias conviviam lado a lado, em sociabilidades extra-laborais e onde a comunicação era fácil e estreita.

Que encontraram depois? Quatro culturas distintas num mesmo espaço sem conhecimento prévio, uma nova estrutura definida, contactos profissionais directos com pessoas com quem nunca tinham trabalhado ou visto, trabalho novo e diferente, para a maioria. As consequências surgiram: *falta de integração, falta de coesão, clima “frio” e de segregação* provocadas pelas *distintas culturas*. Num determinado momento, inclusivamente, um *clima de fricção* e de *conflito* pela rejeição ao trabalho, aos colegas e à empresa. A falta de cumprimento das regras estava instalada, pela falta de aceitação da situação e pelas “estratégias” que se começaram a utilizar para ultrapassar a nova estrutura.

Pode assim entender-se que *a estrutura oriunda da fusão conduziu a estados de anomia pessoal e grupal*. Foi a última das hipóteses paralelas que havíamos construído na nossa pesquisa e que vimos confirmada com os resultados do estudo neste Grupo mas que, pela dimensão que alcançou a situação, acreditamos legítimo e mesmo necessário *estender a toda a organização o que anteriormente prevíamos para indivíduos e grupos, no que diz respeito a surgimento de estados de anomia*.

Mas a curiosidade científica depositada na presente investigação implicou a realização de uma análise ampliada. As variáveis que condicionam a fusão de um grupo único nem sempre coincidem com aquelas a que um outro está sujeito. E, ainda assim, as reacções encontradas podem desviar-se de um modelo preconcebido baseado numa mera análise empírica da problemática em questão. Bernoux (1985:194) salvaguarda-nos nesta nossa postura quando defende que *as culturas são criadas para responder a condições muito concretas nas diferentes empresas.*

No caso concreto do Grupo B deparamo-nos com uma característica que nos levou a individualizar toda uma análise para verificar de eventuais desvios em relação aos resultados encontrados no Grupo A. O que mais ou menos pode distingui-los é o facto de uma das empresas que fazia parte do grupo já ter passado por *um processo de fusão anterior a 1980, neste caso por fases ao longo de 3 anos* (entre 1972 e 1975), e uma outra ter sofrido uma aglutinação de uma empresa de maior porte no mercado em 1972, embora adiantemos desde já que esta última não resulta tão significativa para o nosso estudo e por isso fazemos poucas referências à situação. Imediatamente após a fusão em 1980, *as fusões das empresas seguradoras conduziram a disfunções a nível da comunicação interna que, por sua vez, estavam relacionadas com processos anómicos no seu público interno.*

Confirmou-se, em parte, a hipótese que generalizámos para o nosso trabalho. A comunicação que prevaleceu foi a informal e produziu-se uma *inibição de comunicar com os novos colegas*, o que demonstrou *falta de integração inicial*. Mas, insistimos, essa

proposição de grupo só se verificou em parte. É verdade que existiu *inibição de comunicação num primeiro momento*, o que revelava *falta de integração*. Por outro lado, a relação com os antigos colegas mantinha-se e isso levava a uma *desconfiança inicial*, o que gerou a criação de *subgrupos informais* baseados nas antigas estruturas, potenciando a *comunicação informal* que já vinha do período anterior à fusão de 1980. Mas, no que diz respeito a *processos anómicos*, *falta de regras de orientação*, *conflitos*, nunca foram muito evidentes e essa falta de integração e desconfiança também se desvaneceram rapidamente. A *facilidade de integração* demonstrada por parte dos elementos da empresa no momento da fusão contagiou rapidamente os colegas e, progressivamente, a grande maioria demonstrou um sentimento de *integração total*.

Sabe-se que, para que haja uma boa integração, a *eficácia da comunicação* é fundamental, isto, ao contrário do que também pensáramos para a nossa hipótese inicial e assim o propusémos, mas agora em conformidade com a relação que vimos concretizar-se na empresa: *a comunicação interna formal e informal não se tornou disfuncional perante o confronto de culturas organizacionais distintas*. Porque, com a fusão, as distintas culturas das diversas empresas também passaram a fazer parte de uma estrutura para a qual a comunicação contribuía, revelando-se eficiente. Na realidade, a estrutura implantada não se revelou fácil: a heterogeneidade encontrada é grande, no âmbito de uma estrutura diferenciada onde conviviam *culturas diferenciadas – aglutinadores e aglutinados* – e inclusivamente assim, ao contrário do que também puséramos em hipótese, como vimos com

pressupostos distintos, *a nova estrutura organizacional não levou a constrangimentos na tomada de decisão dos chefes* que, com uma natural generalização da comunicação informal, numa primeira fase e, mais tarde, com a sua necessidade consequente devido à maior complexidade da estrutura, não implicou esse sentimento. Pelo contrário, podemos dizer que *a aceitação por parte dos subordinados das funções distribuídas pelos seus novos chefes foi fácil*, e aqueles que possuíam a autoridade passaram a assumir mais uma postura de *líderes* e a comunicação resultava bastante eficaz, implementando a *participação* dos subordinados.

Esclarecemos desde já que a nossa proposta de que *a estrutura organizacional oriunda da fusão conduziu a estados de anomia pessoal e grupal* não encontrou fundamento com a investigação, como já anteriormente mencionámos. O que encontramos foi, tal como acabámos de referir, a *coexistência de culturas diferenciadas*, a que concedemos o atributo de *aglutinadores e aglutinados (o líder, o persistente e os esquecidos)*. Há que deixar claro que todo este conjunto de aparentes sintomas de saúde da nova empresa não a deixou isenta de problemas num mundo ideal de convivência e relações pessoais e profissionais. O *clima* percebido internamente era *bastante confuso* para o conjunto de trabalhadores. O clima interno passou de *bom* a de *confusão e conflito*, passando pelo de *segregação*. Em geral muito *heterogéneo*, mas *mais negativo do que positivo*. Reafirmamos, apesar disso, que não consideramos tal situação paralela à que propomos na hipótese apresentada: estados de *anomia* e de *confusão* contemplam realidades bem distintas.

Resta-nos justificar a coexistência das *cul-*

turas diferenciadas, o predomínio da *comunicação informal* depois da fusão que vinha já do período anterior a esta, a *facilidade de integração* na nova empresa depois da fusão, a *heterogeneidade do clima* posterior à fusão, o *bom entendimento entre hierarquias*, enfim, tudo o que leva à falta de confirmação do conjunto das nossas hipóteses, contrariando os resultados encontrados para o Grupo A. No fundo, o núcleo da análise do Grupo B. Em poucas palavras, essa diferença encontra-se a nível da experiência anterior que já apresentámos, a fusão entre 1972-75, que teve a característica de se ter realizado ao longo de 3 anos. Esse foi o facto que permitiu chegar a 1980 com aquelas condições e a aprendizagem de quem já havia passado por uma fusão. Também foi esse conhecimento que permitiu a essa nova empresa, fruto dessa experiência, conseguir ultrapassar as suas semelhantes, liderando o processo de fusão e a gestão da nova empresa. Já desde 1972, se verificava aí uma *maior fluidez na comunicação e um aumento dos fluxos*. Teixeira ilustra-nos com seu texto a postura que já acima apresentou: “*para que os subordinados possam saber exactamente o que deles se pretende, que tipos de tarefas devem desempenhar para alcançar melhor os objectivos globais da empresa, torna-se fundamental que tenham perfeito conhecimento disso. Isto implica a necessidade de uma comunicação eficaz*” (TEIXEIRA, 1998:86). Daí que a informação, a preparação e a experiência dêem as mãos para conseguirem uma melhor eficácia em campo.

Em termos comparativos podemos dizer que o Grupo B superou a fusão de um modo muito mais positivo que o Grupo A. Encontrou uma evolução positiva que já vinha de antes de 1980, graças ao processo de fusão

por que passou uma das empresas sua componente, entre 1972-75. Essa empresa foi a que, devido à sua experiência anterior (*o líder*) acabou por vir a liderar o grupo B, conseguindo relegar para um segundo plano a outra empresa, muito marcada pela imagem da tradição e que contava com uma posição de relevo no meio do ramo (*o persistente*), o que fez com que as outras unidades tivessem que encontrar o seu lugar nos espaços que lhes foram por elas permitidos (*os esquecidos*). A comunicação mostrou-se bastante mais eficiente neste grupo, inclusive depois de estabilizado.

A *aprendizagem* demonstrou-se factor vantajoso perante as restantes empresas que enfrentaram pela primeira vez essa situação. “*Supranumerário*” foi um problema que derivou de ambas as fusões mas esta demonstrou saber lidar melhor com ele. Vários elementos denunciaram *falta de reconhecimento profissional e pessoal*. Assim, no Grupo B há quem se manifeste positivamente demonstrando *enriquecimento com a maior amplitude da empresa e a relação com novos colegas de trabalho*, e isto é exclusivo do grupo B. Hoffman (cit. por EVARISTO, 1991:147) vem afirmar que *a circulação da informação é fundamental para a criação de laços de solidariedade entre as pessoas e co-operação no trabalho*. Este é o protótipo da necessidade de comunicação e intercâmbio de trabalho várias vezes por nós mencionado. Mas esses aspectos são também fonte de uma confiança no local de trabalho, sempre fundamentais, e mais ainda em situação de mudança. É o que recordamos com a postura de Schein (in CUNHA, 2003), que defende que *a mudança com êxito só poderá ocorrer em ambientes onde as pessoas se sintam psicologicamente seguras, condição*

para a qual é imprescindível um nível adequado de confiança.

Uma última curiosidade. Fundamentando-nos na postura de Brooms e Gahmberh (in THÉVENET, 1990:42), ... *comunicar é, antes de tudo, conhecer-se, dominar a sua própria identidade para construir uma política de imagem consistente; comunicar será também para o consultor, uma actividade muito significativa de cultura da empresa: a cultura real ou a cultura ideal*.

Na verdade, Thévenet antecipa os resultados que aqui encontramos. Aludindo à importância da comunicação na organização – e entende-a mesmo como um dos seus desafios permanentes –, ele atribuiu-lhe um papel de *reforço da imagem externa e menciona, precisamente, a sua instabilidade e desorganização, muitas vezes derivada de outros problemas, como sejam, curiosamente também, os processos de fusão* (THÉVENET, 1990:42).

Conclusões

Na actualidade as R.P são vistas nas organizações como uma função estratégica, integrada na Comunicação global da empresa ou organização, e agem de acordo com um Plano de Comunicação integrado definido para a área da Comunicação, que deve estar directamente ligada à Gestão da empresa/organização. Significa isto que a função estratégica das Relações Públicas está intrinsecamente ligada ao planeamento e à gestão estratégica da Comunicação Organizacional.

Em simultâneo, as R.P. devem actuar em relação com as outras áreas da comunicação, numa capitalização sinérgica dos objectivos e esforços globais da organização. Trata-se

de participar da gestão estratégica da organização, visando os objectivos finais da empresa ou organização.

Muitas vezes as mudanças são implantadas sem que os responsáveis nas empresas tenham as informações necessárias sobre o processo. Os agentes da mudança são ultrapassados por situações que não dominam e reproduzem um discurso, sem sequer possuírem, na maioria das vezes, a identidade do autor. Alguém prepara o texto das mudanças para outros desencadearem tal processo. A partir da interpretação do agente de mudanças (aquele que torna as mudanças efectivas), o discurso original vai perder a sua originalidade, e com ela os seus fundamentos. Este discurso será apresentado através de várias lentes, interpretado através de outras lentes, vai ter diferentes leituras, dará origem a poucas vozes mas muitos silêncios.

Perante isso, o profissional de Relações Públicas deve avaliar os resultados da recepção da nova estrutura organizacional com tudo o que ela encerra, tendo em vista as diversas interpretações por parte do público receptor.

Mediante todas as transformações vividas, hoje, a verdade deixa de ser uma condição objectiva, pois torna-se numa questão de credibilidade aceite. Nessa medida o profissional de Relações Públicas deverá identificar a credibilidade daqueles que sustentam o discurso organizacional com que trabalha. Caso contrário, o seu trabalho de Relações Públicas enfraquece, pois não terá a recepção e o apoio dos públicos envolvidos.

Numa situação de mudança há que haver uma desconstrução e reconstrução dos discursos organizacionais com vista à convivência das distintas culturas, para uma melhoria da vida dos públicos dentro da organização.

O profissional de Relações Públicas, ao lidar com o discurso das mudanças, passa a gerir tantos antagonismos que a integração e a coesão tornam-se conceitos sem algum significado. E o seu papel tem que ir, obrigatoriamente, mais longe. Tem que aprender a combinar diferenças e antagonismos para adequar o seu discurso, reconhecendo a impossibilidade na estratégica da coesão e da integração no recente convívio do pluralismo e do individualismo, agora muito mais pautados por critérios de flexibilidade, efemeridade, despadronização.

O seu campo de actuação vai encontrar culturas organizacionais caracterizadas pela fluidez, incerteza, volatilidade, competências, talentos, fragmentação, combinação da diversidade, opondo-se às das tradicionais, anteriores às mudanças que caracterizámos. A nova organização vai ser definida através de uma heterogeneidade, com objectivos multidimensionais, que congrega simultaneamente elementos de integração, de diferenciação, de conflito, de poder e que deve lidar com a incerteza e com a construção de novos valores, crenças, competências e, sobretudo, com a criação de novos discursos e novas credibilidades.

Mas compete-nos terminar com uma mensagem de esperança. Esperança fundamentada Cientificamente.

Cabe às Relações Públicas enquanto função estratégica na Comunicação Integrada, no âmbito da estratégia Global da Gestão da Empresa, restabelecer o equilíbrio perdido em situações de mudança.

Posicionadas privilegiadamente, têm obrigação de conhecer a cultura da empresa nas suas distintas *nuances*; próximas da Administração, melhor do que ninguém para aportar todas as sensibilidades obtidas na em-

presa até junto da Administração. Tendo os profissionais de R.P., por sua formação, preparação académica em áreas de gestão e de recursos humanos, encontram-se aptos para dar assessoria ao topo empresarial no sentido da gestão dos conflitos, das incertezas, das mais diversas situações problemáticas sentidas em campo, no dia a dia da organização.

Já assim, com uma missão integradora a nível interno da organização, acreditamos que, com a intervenção dos profissionais, assentes nas estratégias da Comunicação Integrada, de acordo com os objectivos definidos superiormente, se consiga uma convivência de distintas culturas, obtendo-se um clima interno estável dentro da empresa.

Mas a função das R.P assume-se como estratégica. Significa isto que, hoje, a sua acção não é mais vista como pontual, mas sim continuada. Tem objectivos e, para isso, actua com base num Plano, com vista ao cumprimento desses objectivos.

Relembrando um pouco do caso apresentado, muito sinteticamente, verifica-se que no Grupo B se conseguiu uma integração facilitada devido à eficácia da Comunicação. Nada foi imposto porque houve tempo para as mudanças acontecerem por si mesmas e a vontade dos colaboradores participarem na nova estrutura demonstrou-se bastante significativa.

Experiências desta natureza traduzem-se num alerta para situações bem actuais com características semelhantes. Casos de Mudança em empresas que impliquem a nova convivência de grupos de origem distinta, tão na moda, a nível nacional e mesmo internacional. Em circunstâncias paralelas as RP vão, antes de tudo, conhecer a cultura or-

ganizacional das empresas e trabalhar sobre elas. Para além do mais, a actividade de Relações Públicas implica liderança e o papel do profissional de R.P. traduz-se fundamental.

Em termos finais, o que deixamos bem patente é a chave do que hoje se apresenta fundamental para fazer a diferença entre uma Mudança numa organização, que poderá ser uma fusão, uma aquisição, uma aglutinação... Processos tão na ordem do dia, em economias onde as empresas de pequeno porte já não encontram futuro.

E essa chave para a Mudança, que indirectamente nos foi aportada com a investigação que realizámos, traduz-se numa única palavra, que muitas consequências vem suavizar: Planeamento.

Referências

- ALBARELLO, Luc; DIGNEFFE, Françoise; HIERNAUX, Jean-Pierre, (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, título original: “*Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*”, tradução de Luísa Baptista, colecção Trajectos, ed. Gradiva, Lisboa.
- ALMEIDA, Victor, (2000), *A Comunicação Interna na Empresa*, Praxis.
- BÉRIOT, Dominique (1997), *Mudança na empresa – uma abordagem sistémica – Do microscópio ao macroscópio*, Colecção Sociedade e Organização, Instituto Piaget.
- BERNOUX, Philippe, (1985), *La Sociologie des Organisations*, ed. du Seuil, Paris.

- BROMS, H.; GAHMBERH, H., (1983), *Communication to self in organizations and cultures*, A. S. Q., nº 28.
- CUNHA, Miguel P.; REGO, Arménio; CUNHA, Rita C.; CARDOSO, Carlos C., (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora, Lisboa.
- FERREIRA, J. M. Carvalho; ABREU, José N. P. N.de; CAETANO, A., (1996), *Psicosociologia das Organizações*, McGraw-Hill Portugal.
- GOFFMAN, Erving, (1985), *Manipulação do Eu na Vida Quotidiana*, Ed. Vozes.
- JABLON, F. M., PUTMAN; L.,ROBERTS, K. H., PORTER, L. W. , (1987), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Newbury Park, CA, Sage.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling., (1997), *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus.
- _____, (2006), *Gestão das relações públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e académica no Brasil*. *Organicom* (USP), v. 5, p. 30-61.
- LOPES, Albino; RETO, Luis; (1990) – “Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura”, Coleção Economia e Negócios, Ed. Sílabo.
- MATEUS, Anabela, (1985), *Projecto de Remodelação do GAREP- IEFPP*. Relatório de Estágio para conclusão da licenciatura em Comunicação Social. ISCSP, UTL.
- _____, (2009), *Consecuencias de las fusiones empresariales en la comunicación interna: Empresas aseguradoras en Portugal*. Tese de Doutoramento em Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid.
- OUCHI, W., (1985), *Revue de Litterature sur la Culture de l'Entreprise*, UCLA.
- PETERS, T. & WATERMAN, Jr., ROBERT H, (1987) *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, Lisboa, Pub. D. Quixote.
- SANS de la TAJADA, Luís Angel, (2004), *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo Conceptual Y Aplicación Práctica*, Madrid: ESIC, s/d, in MARTINS, Victor M.B, *Evolución de la Satisfacción y Comunicación Interna* – Tese de Doutoramento, UCM, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid.
- SCHEIN, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- _____, (2003) – *How can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, Sloan Management Review Winter, in CUNHA, Miguel P.; REGO, Arménio; CUNHA, Rita C.; CARDOSO, Carlos C. – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora, Lisboa.
- SCHUMACHER, E.F., (1978), *Small is Beautiful – une société à la mesure de l'homme*, Ed. du seuil, Paris.

TEIXEIRA, Sebastião, (1998), *Gestão das Organizações*, McGraw Hill Portugal.