

## A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas

João Magalhães Xavier<sup>1</sup>  
Alberto Belomi Camacho<sup>2</sup>  
Marcos Aurélio Araujo Ferreira<sup>3</sup>

### Resumo

As combinações empresariais constituem fenômenos de mudança de larga escala, representando processos amplos e profundos que transformam a cultura e a realidade das organizações envolvidas. O termo combinação, adotado neste trabalho, foi inicialmente utilizado por Rhinow (2006) para descrever de maneira sintética as diversas alternativas de configuração organizacional que podem levar à efetivação das estratégias de crescimento das empresas, tais como fusões, aquisições, alianças ou *joint-ventures*. Neste contexto de mudança, observa-se que a comunicação interna é reconhecida como uma das ferramentas capazes de facilitar e promover o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da nova organização, resultante do processo de combinação (Tavares, 2008). Galpin e Herndon (2000) reforçam a integração, pós-combinação, como o momento mais crítico do processo, recomendando que as organizações concentrem seus esforços neste processo de transição. Dessa forma, como objetivo geral, este trabalho buscou analisar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada pela organização nos primeiros seis meses após o anúncio da combinação ao mercado. A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso, onde se avaliou a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada na combinação de duas instituições financeiras de capital estrangeiro. Com o intuito de triangulação e fundamentação do estudo de caso utilizou-se a aplicação de um *survey*, composto por perguntas fechadas e um campo final para comentários; análise documental da organização pré e pós combinação; assim como da observação participante de um dos pesquisadores. Dos 250 potenciais respondentes, 236 receberam a mensagem, dos quais 183 responderam ao questionário, tendo sido consideradas apenas as pesquisas completas, compostas por 172 destes, que representam 73% da população considerada.

Artigo recebido em 23/03/2011  
Aprovado em 24/06/2011

---

<sup>1</sup> Pós-graduado em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA e bacharel em Administração de Empresas pela FAAP/SP. Profissional do mercado de cartão de crédito há 12 anos, trabalhando nas áreas de Treinamento e Desenvolvimento e, atualmente, em Governança Operacional.

<sup>2</sup> Pós-graduado em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA e Bacharel em Administração de Empresas pela OSEC/SP. Profissional da área de Recursos Humanos há 22 anos, trabalhando nas áreas de Relações Sindicais e Trabalhista, Saúde e Segurança do Trabalho, Serviços Compartilhados de RH, atualmente, em Relações do Trabalho.

<sup>3</sup> Professor dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Anhembi-Morumbi e Business School São Paulo. Doutorando e Mestre em Administração de Organizações pela FEA USP; Pesquisador e autor sobre temas de gestão de pessoas com enfoque em carreira, orientação e desenvolvimento profissional.

**Abstract**

The combination of companies can be seen as a large scale change phenomena, representing wide and deep processes that transforms the culture and reality of the organizations involved. The term combination, adopted in this paper, was initially used by Rhinow (2006) to describe succinctly the various organizational configuration alternatives that can lead to effectiveness of the company's growth strategies, such as, mergers, acquisitions, alliances or joint-ventures. In this changing environment, it is observed that internal communication is recognized as one of the tools that can facilitate and promote understanding, cooperation and commitment of people with the values of the new organization resulting from the combination process (Tavares, 2008). Galpin and Herndon (2000) reinforce the integration phase, post-combination, as the most critical moment of the process, recommending that organizations concentrate their efforts in this transition process. Thus, the general objective of this study was to analyze the perceptions of Human Resources professionals about the internal communication strategy adopted by the organization in the first six months after the announcement of the combination process to the market. The research was developed through a case study, which evaluated the perception of Human Resources professionals about the internal communication strategy used in the combination process of two foreign-owned financial institutions. In order to base the case study and adopt a triangular analysis, a survey was applied consisting of closed questions and a final open field for comments; documentary analysis of the organization pre and post-combination; as well as participant observation of one of the researchers. Of the 250 potential respondents, 236 received the message, of which 183 answered the questionnaire, though only the complete surveys were considered, composed of 172, representing 73% of the population considered.

**1. Introdução**

As combinações de empresas podem constituir fenômenos de mudança de larga escala, que transformam a cultura e a realidade das organizações envolvidas. As empresas que passam por estes processos enfrentam o desafio de conduzir, simultaneamente, as suas atividades habituais com as atividades de integração entre processos, estruturas e gestão de pessoas, o que se observa como uma tarefa de alta complexidade. Nota-se que nestas situações a gestão de pessoas ganha destaque à medida que a adaptação à mudança depende, em grande parte, da capacidade e do interesse dos colaboradores em internalizarem as novas estratégias, se adaptarem à nova cultura organizacional e assimilarem as novas formas de trabalho.

Neste cenário, a comunicação interna é percebida como uma ferramenta de potencial e caráter estratégico, podendo viabilizar o fortalecimento das relações de confiança e comprometimento dos colaboradores em relação à organização, assim como o alcance dos resultados desejados. Essas características tendem a ser valorizadas, sobretudo, em uma fase de transição para uma nova realidade organizacional, como são os casos de combinação

empresarial - termo adotado neste artigo para descrever sinteticamente as diversas alternativas de configuração organizacional, como “alianças/parcerias”, “*joint-ventures*”, “cisões”, “fusões” e “aquisições”.

As teorias que discutem a gestão de pessoas, aplicadas nestes cenários, convergem em alguns dos aspectos essenciais que devem ser observados e cuidadosamente acompanhados em processos desta natureza. Dentre eles, a condução dos processos de gestão de mudança, a reação das pessoas ao longo destas etapas de transição, o alinhamento entre os seus interesses e os da organização e, o processo de comunicação adotado.

Tendo em conta a relevância da comunicação interna no contexto este artigo tem como proposta analisar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada por sua organização nos primeiros seis meses após o anúncio ao mercado da operação de combinação. A decisão pelo prazo de seis meses decorre do que afirma Wassertein (2000), que este é o período no qual os colaboradores estão mais predispostos às experiências de mudança trazidas pelas operações de fusão e aquisição. Corroboram nesta perspectiva Gerpott e Bloch (1992) caracterizando o período pelo clima de incerteza, expectativa, apreensão e insegurança que atinge colaboradores de todas as áreas da nova organização, incluindo-se os da área de Recursos Humanos, público-alvo deste artigo.

Dado a proposta do artigo buscou-se desdobrar a investigação em três objetivos básicos: a) verificar a satisfação dos profissionais de RH quanto à comunicação interna adotada pela organização; b) verificar a percepção destes profissionais quanto à contribuição da comunicação interna para a aceitação e compreensão das mudanças decorrentes do processo de combinação; c) verificar a percepção dos profissionais de RH quanto à contribuição da comunicação interna para reforçar sua confiança, comprometimento e identificação com a organização.

A escolha por uma amostra delimitada à área de Recursos Humanos se deve, sobretudo, à possível e distinta contribuição que estes profissionais podem fornecer ao estudo, visto o alto grau de exposição e responsabilidade assumido pela área durante um processo de combinação de empresas. Outro ponto de destaque, é o fato dos conceitos de percepção e comunicação interna serem componentes inerentes à gestão de pessoas que, por sua vez, constitui o princípio de atuação destes profissionais.

Como observado anteriormente, tendo em conta a proposta deste trabalho a pesquisa foi caracterizada por meio de um levantamento do referencial teórico e pela aplicação do método

de estudo de caso sobre o recente processo de combinação ocorrido entre duas das maiores instituições privadas, de capital estrangeiro, do setor financeiro brasileiro.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Combinação empresarial, fusões e aquisições**

O termo combinação, adotado neste trabalho, foi inicialmente utilizado por Rhinow (2006) para descrever de maneira sintética as diversas alternativas de configuração organizacional que podem levar à efetivação das estratégias de crescimento das empresas. Marks e Mirvis (1998) consideram alguns fatores chave que, ao serem mensurados, podem caracterizar essas combinações. Variações nos níveis de investimento e de controle, necessidade de integração e possibilidade de reversão do acordo são alguns dos critérios levados em análise para diferenciar os movimentos de combinação entre “licenças”, “alianças/parcerias” e “*joint-ventures*” - que possuem um menor nível dos critérios descritos acima - enquanto as “cisões”, “fusões” e “aquisições”, representam níveis mais acentuados, caracterizando-se, assim, como operações mais complexas.

Pritchett (1997) analisa as combinações dividindo-as em quatro categorias a partir da razão que levou à operação: resgate, colaboração, situação contestada e invasão. O resgate refere-se à compra de uma empresa em situação financeira delicada. Os casos de colaboração decorrem da predisposição existente de ambas as partes à efetivação da operação e, justamente por isso, conforme o autor, tendem a ter mais chances de obter resultados positivos.

As situações contestadas podem ser abordadas por duas óticas distintas, sendo a primeira como apenas uma das partes comprometida com o acordo a ser realizado. Pela segunda ótica, temos as duas empresas com objetivos divergentes em relação à mesma operação. Para o autor (*ibid*), os momentos de integração entre essas empresas são permeados por situações de *stress*, transtornos e descontentamentos na população envolvida, criando obstáculos significativos para o alcance do desempenho satisfatório no futuro. A última categoria, denominada invasão, se caracteriza pela compra de uma empresa não disposta à efetivação do acordo. Estes casos são permeados por elevadas cargas de adversidades, trazendo ao longo do processo de integração, a percepção de vencedores e perdedores.

Galpin e Herndon (2000) reforçam a integração, pós combinação, como o momento mais crítico do processo, recomendando que as organizações concentrem seus esforços no processo de transição. Os autores (*ibid*) destacam que este é um momento crítico para a tomada de decisões sobre uma série de aspectos determinantes, como a velocidade na condução das inevitáveis mudanças, os instrumentos para garantir uma condução efetiva dos processos, o plano de comunicação para os diferentes públicos com os quais a empresa interage e, naturalmente, as estratégias de gestão de pessoas a serem adotados ao longo de toda operação.

A partir das considerações de Pritchett, Galpin e Herndon, apresentamos uma primeira hipótese na pesquisa: Ao adotar um processo estruturado, com enfoque colaborativo, a nova organização, fruto da combinação, obterá maior satisfação dos colaboradores”.

Um aspecto relevante nos processos de combinação é a gestão de pessoas e o respectivo processo de comunicação com estas, enfoque da seção seguinte.

## **2.2 Gestão de pessoas nos processos de combinações empresariais**

Segundo Rhinow (2006, p.49), as combinações entre empresas constituem fenômenos de mudança de larga escala, representando processos amplos e profundos que transformam o caráter e cultura da organização. Fleury e Fleury (1995) reconhecem que nenhuma mudança se efetiva caso as pessoas não estejam engajadas e comprometidas com os procedimentos de mudança.

Nesse sentido, Fischer (2002) propõe um processo sustentado e integrado de mudança organizacional, onde ele passa a ser considerado como um fenômeno complexo e abrangente, cujo entendimento depende da interação entre o porquê, o quê e como mudar. O diagnóstico do “por que mudar” e “o que mudar” depende da conexão e sinergia existentes entre o direcionamento estratégico da empresa e a transformação, enquanto o “como mudar” envolve a gestão de pessoas e o desenvolvimento da capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores de mudança (Fischer, 2002, p. 154). Para Beer, (2009) as três questões são respondidas por diferentes níveis da organização. Enquanto o “por que mudar?” é tratado na alta administração como um tópico estratégico, “o que mudar?” refere-se ao grupo tático, constituído pela média gerência, enquanto o “como mudar?” é respondido pelo grupo em posições operacionais.

Neste sentido, segundo Fischer (2002), a direção da empresa é responsável por dar legitimidade política ao processo de mudança por completo, facilitando as negociações e

coalizão de forças de interesses nas definições sobre os processos de mudança organizacional. Wasserstein (2000), por sua vez, destaca a importância dos dirigentes efetivarem as mudanças com rapidez, de preferência nos primeiros seis meses, período no qual os gestores e os demais profissionais estariam mais predispostos à experiência da transformação. O autor ainda considera fundamental o envolvimento dos executivos da operação desde o início do processo, participando do desenvolvimento dos novos modelos de gestão e estratégias da empresa.

Marks e Mirvis (1998) destacam a relevância das empresas adotarem uma abordagem voltada à atuação e ao comportamento das pessoas, identificando o afloramento de emoções e sentimentos característicos dos processos de fusão e aquisição, que podem levar ao surgimento de possíveis síndromes, com diferentes reações. Sensações como tensão, ansiedade, medo e decepção podem estar presentes em diferentes momentos, comprometendo o foco em suas atividades, equipe e clientes. Estas sensações compõem a primeira categoria de reações proposta pelos autores, as *reações pessoais*. A segunda, *reações culturais*, envolve o choque de culturas, representado pela analogia “nós vs. eles”, ou seja, os colaboradores de uma empresa vs. os da outra. Por fim, as *reações organizacionais* refletem as crises e conflitos entre as organizações participantes do processo.

Barros (2003) defende que o processo de integração deve ser implantado junto com ferramentas de gestão que ajudem a minimizar estes efeitos. Rhinow (2006) reforça que em uma fase de transição para uma nova realidade organizacional, uma estratégia de comunicação interna adequada é fundamental para promover a integração entre as pessoas, processos, sistemas e estruturas das empresas envolvidas. Diante disso, a reflexão sobre o estabelecimento de uma visão do futuro deve estar associada à comunicação interna, viabilizando o comprometimento das pessoas com o novo modelo de negócios a ser implantado (*Ibid.*, p. 61).

Segundo a abordagem de Marks e Mirvis (1998) levantamos uma segunda hipótese “Os aspectos associados às reações emocionais e culturais considerados na comunicação interna contribui para aceitação e compreensão das mudanças decorrentes do processo de combinação”.

### **2.3 A comunicação interna nas empresas**

Segundo Freitas (2004, p. 40), as organizações são um meio cultural dinâmico, frutos de uma sociedade globalizada, que exige dos indivíduos cada vez mais flexibilidade e aceitação às mudanças e novas relações de poder. Neste contexto, a comunicação se coloca como uma das ferramentas capazes de facilitar e promover o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da organização.

Casado (2002, p. 272) define comunicação como a transferência e a compreensão de significados que, por sua vez, correspondem ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja através de palavras, gestos ou sinais. Segundo a autora (*ibid*), não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação. Este conceito também é reforçado por Thayer (1976, p. 20) ao afirmar que as comunicações realizadas por uma organização “[...] definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento.”

Dessa forma, corrobora Kunsch (2003) ao enfatizar a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, visto que, por meio dela, as organizações interagem com os diversos públicos de interesse, sendo assim, fundamental para o processamento das funções administrativas internas e para o relacionamento com o meio externo. A autora (*ibid*) utiliza o termo comunicação interna para descrever uma comunicação elaborada e planejada para o público interno, enfatizando ainda que quaisquer ações de comunicação devem ser orientadas pelos interesses da organização.

Desta forma, Casado (2002, p. 279) defende a comunicação como uma ferramenta viável para transmissão dos valores da organização, através da socialização de seus membros e da repetição de práticas, rituais e histórias compartilhadas. Para tanto, faz-se necessário considerar o processo de comunicação, considerando-se o meio, a forma e respectivas barreiras que parecem restringir a efetividade desta.

#### **2.4 Meios, fluxos e barreiras da comunicação**

Segundo Kunsch (2003), a comunicação nas organizações se dá por meios de rede formal e informal, que atuam simultaneamente. A rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas e legitimadas pela estrutura da organização, como reuniões, revistas internas e memorandos. Segundo a autora, a comunicação formal será sempre acompanhada pela rede informal. Nesse sentido, exemplifica Casado (2002, p. 280) a “*rádio peão*”, que surge através das relações entre as pessoas e, com isso, se orienta para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos.

Não obstante, para Kunsch (2003), ambos os meios são necessários numa empresa, visto que algumas exigências podem ser mais bem atendidas por meio de relações formais e outras, por meios mais flexíveis e espontâneos, como os informais. A autora reforça que mesmo a comunicação informal deve ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas mais rápidas, facilitando o convívio e a gestão de pessoas.

Outro ponto de destaque mencionado pela autora é o fato de ambos os meios de comunicação serem compreendidos pelo caminho no qual eles fluem nas organizações, podendo ser caracterizados tais como: descendente, vindos da alta direção para as demais posições; ascendente, dos colaboradores para a alta direção; horizontal, entre pares, isto é, ocupantes de posições hierárquicas equivalentes; transversal, entre diferentes áreas; e, o chamado fluxo circular, que envolve todos os níveis, sem ajustar às direções tradicionais e com conteúdo mais amplo. Para tanto, é necessário compreender estas relações.

Casado (2002) defende a análise da percepção para um entendimento mais completo do processo de comunicação. A percepção do outro e a autopercepção são componentes com potencial de interferir na compreensão da comunicação, através de fenômenos como a estereotipagem e a expectativa, resultando em distorções entre o real e o percebido. Conforme a autora, a percepção e, conseqüentemente, a comunicação, também são influenciadas pela atitude e suas três possíveis direções: favorável, desfavorável ou neutra. Para Casado (*Ibid.*, p. 277), as alterações na comunicação são resultantes da interferência dessas direções na transmissão e na recepção da mensagem, sujeitas, assim, a cultura das organizações.

## **2.5 Comunicação interna, cultura e estratégia organizacional**

Tavares (2005) afirma que muitos dos aspectos da comunicação interna são influenciados e até determinados pela cultura organizacional. Assim, de acordo com as características da cultura adotada podemos perceber influências na maneira como se processam os fluxos de comunicação ascendente e descendente. A autora defende que a implantação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional direciona com eficácia a emissão de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras e precisas, que podem, dessa forma, ser assimiladas sem ruídos por toda a organização.

De acordo com Kunsch (1997), a comunicação interna não pode ser pautada por ações isoladas, mas deve ser pensada estrategicamente, viabilizando uma interação efetiva entre a organização e seus colaboradores, estando também integrada às políticas globais

estabelecidas, às estratégias e aos planos de ação, dispondo de canais e instrumentos que permitam às áreas da organização atuar sinergicamente, alinhando “por quê”, “o quê” e “como”.

Pode-se, dessa forma, inferir que Kunsch (2003) defende que a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional, devendo, portanto, estar subordinada à alta direção. A comunicação deve, desse modo, ser concebida como uma ferramenta estratégica, integrando aos processos internos de gestão, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais. Logo, ser capaz de promover sinergia organizacional para a obtenção dos objetivos, alcance dos resultados e cumprimento da missão da empresa (Tavares, 2005, p. 47).

## **2.6 A comunicação interna como fator para geração de comprometimento**

Para Ulrich (2003), o alto nível de comunicação é a chave para um bom desempenho organizacional. A excelência de uma empresa pode ser atingida a partir do momento em que as pessoas se comprometam com os objetivos, metas e cultura da organização que, segundo o autor, pode ser alcançado por meio de uma comunicação interna eficaz.

De acordo com Tavares (*op. cit.*, p. 54), o comprometimento organizacional tem sido conceituado com diferentes sentidos, entre os quais se destacam: o desejo e o orgulho de permanecer como membro da organização; a identificação com os seus objetivos, metas e valores; e, o engajamento, esforço e empenho exercidos em favor da organização. Desse modo, a identificação dos empregados com a organização parece ser fortemente influenciada por uma série de fatores, como o prestígio percebido da organização, a satisfação com o trabalho, o alinhamento com as metas estabelecidas, a identificação com os valores e a cultura organizacional e, também, com o nível da comunicação e qualidade da informação recebida internamente (Riel, 1995).

Almeida, Bertucci e Belo (2006), defendem que a comunicação interna seja compreendida como um recurso capaz de afetar a maneira como os colaboradores se identificam com a organização. Assim, quanto mais identificados eles são, maior tenderia a ser o seu alinhamento aos objetivos organizacionais, o que contribuiria para a construção de uma vantagem competitiva sustentada. Os resultados obtidos por estes pesquisadores em investigações sobre o tema indicam que o nível de satisfação dos colaboradores com o processo de comunicação exerce impactos diretos na identificação com a empresa, reforçando a importância de sua inclusão na gestão estratégica das organizações.

Ao buscar o comprometimento dos empregados com a organização, Legge (1995 como citado em Tavares, 2005, p. 57) levanta que o racional por trás desta iniciativa pode ser encontrado na assunção de que colaboradores comprometidos estarão mais satisfeitos, serão mais produtivos e mais adaptáveis a contextos mutáveis, como, por exemplo, as transformações organizacionais decorrentes dos processos de combinação de empresas.

## **2.7 A comunicação interna em processos de combinações empresariais**

Gerpott e Bloch (1992) consideram a comunicação como uma ferramenta de gestão de suma importância na condução das operações de combinação, servindo para prover os colaboradores envolvidos de informações a respeito das mudanças e gerenciar os sentimentos de expectativa, ansiedade, incerteza e insegurança, característicos dessas operações.

Os rumores internos, de caráter negativo, são vistos por Galpin e Herndon (2000) como um dos pontos relevantes que podem prejudicar a integração entre as empresas. Os autores destacam a importância da comunicação interna, elaborada e implantada de maneira frequente, aberta, honesta e pró-ativa, evitando a necessidade da empresa atuar de maneira defensiva frente a questionamentos posteriores. Desta forma, a clareza da comunicação interna é vista como um passo importante, devendo transmitir informações seguras de maneira rápida e intensa, contribuindo para o bom andamento do processo de combinação.

Galpin e Herndon (2000) defendem que as empresas não devem restringir suas atenções apenas ao momento em que os profissionais começam a trabalhar juntos, mas sim desde o período em que se inicia a intenção de efetivar a operação entre as empresas. Para Pritchett (1997), uma vez que os colaboradores apenas passam oficialmente a ter conhecimento da operação no momento do comunicado ao mercado, percebe-se um sentimento coletivo de traição dos líderes para com os colaboradores e um natural enfraquecimento da confiança destes em relação aqueles, ou seja, nas empresas em que trabalham.

Segundo Kunsch (2003), a confiança recíproca por parte dos membros de uma organização parece ser necessária para que o processo de comunicação funcione eficientemente. Percebe-se que confiança e comprometimento são as bases de uma relação produtiva, que se estabelece a partir de valores compartilhados. Neste contexto, segundo Riel

(1995) a comunicação tem papel importante ao buscar que as pessoas sintam que há relação direta entre seus valores pessoais e os da empresa.

Um ponto de destaque para Kay e Shelton (2000) é que a comunicação deve ocorrer de maneira que exista coesão entre as informações passadas à equipe e o comportamento dos líderes à frente da operação de combinação em curso. Esta opinião assemelha-se à defendida por Riel (1995), onde a comunicação tende a ser ineficiente caso não seja acompanhada de exemplos por parte da liderança de que o caminho perseguido é, de fato, o desejado. Nesse sentido, é dever dos responsáveis pela comunicação assegurar que os discursos estejam alinhados com a prática, demonstrando coesão das ações e, portanto, minimizem a promoção de ruídos, a intensificação de sentimentos de ansiedade e incerteza e a busca crescente por informações de outras fontes, que não sejam as oficiais.

Tavares (2005, p. 46) defende que a implantação do modelo de comunicação seja calcada na cultura organizacional, já que esse modelo direciona mais eficazmente a emissão de mensagens adequadas, claras e concisas, que tendem a ser assimiladas sem ruídos pelos colaboradores, já adaptados à cultura da empresa. Percebe-se, portanto, um grande desafio para a comunicação interna, tendo em vista a ameaça de mudança que as operações de combinação representam à cultura de cada empresa envolvida.

A comunicação interna pode também ser vista como uma ferramenta facilitadora na abordagem apresentada por Kotter (1996) sobre os aspectos-chave para a transformação organizacional, como a infusão do senso de urgência pela mudança e a divulgação da nova visão, estratégia e objetivos organizacionais. Para isso, segundo o autor, devem ser utilizados todos os veículos de divulgação possíveis, além da utilização de recursos que busquem o comprometimento da equipe.

No modelo de transformação organizacional proposto por Fischer (2002, p. 155), o papel da comunicação interna é também mencionado com destaque. Neste modelo, composto pelas fases de *auscultação*, *concepção*, *disseminação/adesão* e *sustentação*, observamos sua importância, sobretudo, nas fases de disseminação dos objetivos e estratégias organizacionais, bem como na sustentação, através da comunicação dos processos decisórios para os diferentes setores da empresa.

A autora (*ibid*, 2002) defende que o entendimento deste modelo depende da interação entre o *porquê*, o *quê* e *como* mudar e, é justamente neste contexto, que se percebe a contribuição que a comunicação interna pode exercer nos processos de mudança organizacional, como por exemplo, os decorrentes de uma combinação empresarial.

Desta maneira, pela análise do referencial teórico apresentado neste trabalho, observa-se que às empresas que vivenciam um processo de combinação cabe a responsabilidade por dar clareza a seus colaboradores sobre qual rumo se deseja seguir (seus objetivos e metas), por quais caminhos se espera obter os resultados previstos (suas estratégias) e sobre os perfis e competências profissionais desejadas para enfrentar os desafios esperados.

A comunicação interna é vista como uma das principais ferramentas organizacionais para o alcance desses objetivos, que possibilitam, por sua vez, o sucesso na integração entre as empresas envolvidas. Percebe-se seu papel relevante na busca pelo envolvimento e comprometimento dos colaboradores, suportados pela sua compreensão e sensibilização em relação aos motivos que levaram a organização a mudar e que o processo de combinação ocorrido é uma etapa necessária para essa mudança.

A discussão sobre a relevância da comunicação interna no sentimento de pertencimento, segurança e identificação com a nova cultura organizacional em construção, e decorrente da combinação faz emergir a terceira hipótese desta pesquisa. Ou seja, “A comunicação interna contribui para reforçar sua confiança, comprometimento e identificação com a organização”.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa e abordagem**

A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo primordialmente exploratório, onde se buscou avaliar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada por sua organização nos primeiros seis meses após o anúncio da combinação ao mercado.

A pesquisa exploratória tende a ser suficientemente flexível, conforme apresentado por Gil (2002), ao permitir o uso de métodos amplos e versáteis, como levantamentos, estudos de caso e observação informal. Para este trabalho, será adotará esta linha metodológica.

#### **3.2 Formato de pesquisa**

Segundo Rhinow (2006, p. 70) a complexidade em analisar os processos de combinação empresarial demanda a adoção de um desenho metodológico consistente, onde se faz necessária a escolha de um setor econômico específico para que seja realizado um estudo de caso sobre as empresas que passaram por operações de combinação.

Este formato de pesquisa foi adotado tendo em vista que o objetivo geral do trabalho é avaliar um determinado processo dentro de uma única organização e as repercussões para os seus profissionais. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou de um fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e, com frequência, baseado em várias fontes de dados.

### 3.3 Abordagem da pesquisa

A pesquisa apresentada neste trabalho foi caracterizada pela aplicação de um questionário não-presencial, por meio de perguntas fechadas e um campo final para comentários, cujo preenchimento foi opcional. Desta maneira, foram adotados os métodos quantitativo e qualitativo para análise e interpretação dos dados e comentários coletados dos respondentes.

Kaplan e Duchon (1988), a exemplo de outros autores, defendem a idéia de combinar os dois métodos com a finalidade de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados. Nestas situações, os problemas são investigados de maneiras complementares, a partir de visões tanto quantitativas quanto qualitativas.

### 3.4 Coleta de dados

As técnicas de coleta de dados adotadas para este trabalho foram realizadas através da combinação dos seguintes instrumentos: aplicação de questionários com perguntas fechadas (para abordagem quantitativa), campo aberto para comentários (para a abordagem qualitativa) e pesquisas documentais. As fontes documentais utilizadas, como apoio à pesquisa do estudo de caso, foram compostas tanto por materiais externos (reportagens e matérias jornalísticas publicadas na imprensa sobre o caso estudado) quanto internos (comunicados, informativos, manuais e jornais internos – acessados com autorização da empresa - e informações disponibilizadas na página institucional na internet).

Para a coleta dos dados o questionário utilizado foi composto por diferentes blocos de questões, estruturados de acordo com os objetivos específicos deste estudo e sustentados pelas teorias esboçadas no capítulo de fundamentação teórica. Para análise das respostas, utilizou-se a escala Likert de cinco níveis, com opções que variam entre “*discordo totalmente*”, “*discordo*”, “*não concordo, nem discordo*”, “*concordo*” e “*concordo totalmente*”.

### 3.5 População e Delimitações da amostra

Segundo Richardson (1999, p. 157) população alvo é o conjunto de indivíduos que possuem algumas características em comum e que, basicamente, atende aos objetivos de pesquisa buscados no estudo. Neste trabalho, a população são os profissionais da área de Recursos Humanos de uma organização do setor financeiro brasileiro, criada após a combinação entre dois dos maiores bancos privados com atuação no país.

Para a coleta dos dados o questionário foi enviado via correio eletrônico (*e-mail*) aos profissionais da área de Recursos Humanos, envolvidos diretamente no processo de combinação empresarial estudado. Até o momento de conclusão deste trabalho, o número total de profissionais efetivos da área era de aproximadamente 250 pessoas. A mensagem de *e-mail* foi personalizada, com a inclusão do nome de cada funcionário convidado a responder a pesquisa, assim como uma menção ao tempo médio esperado para conclusão (esta informação foi obtida de acordo com os resultados do pré-teste).

Desta forma, buscou-se uma maior receptividade e adesão à pesquisa, com o propósito de obter uma amostra constituída do maior número de respondentes da população. Dos 250 potenciais respondentes, 236 receberam a mensagem, dos quais 183 responderam ao questionário.

### **3.6 Técnica de análise de dados**

Os dados quantitativos, obtidos com as respostas às perguntas fechadas do questionário, foram tratados pelo método de estatística descritiva. A análise das respostas para os comentários registrados foi realizada pelo método qualitativo.

A abordagem de apresentação do questionário foi via correio eletrônico (*e-mail*). Na mensagem, havia um *link* para preenchimento das questões *on-line*. A estruturação e preenchimento do questionário *on-line*, assim como a mensuração dos dados obtidos, foram realizados através do serviço disponibilizado pelo *site Survey Monkey* (disponível em <[www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)>).

Posteriormente à coleta das respostas, foi realizada uma análise de conteúdo sobre os comentários registrados pelos participantes, onde os dados foram interpretados e analisados pelo modo qualitativo, buscando uma organização em padrões, categorias e unidades básicas descritivas.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### 4.1 Análise documental

A organização “X” teve origem com a combinação entre os bancos “A” e “B”, tornando-se um dos maiores bancos privados do setor financeiro brasileiro. Ao resgataremos os conceitos de combinação empresarial defendidos por Pritchett (1997), podemos abordar esta operação sobre o enfoque da “colaboração”. Esta opção é justificada pelo fato da organização, em seu material institucional, valorizar a importância do processo de integração, ressaltando a predisposição existente de ambas as partes à efetivação da operação, buscando ainda, entender as particularidades de cada um dos bancos para formação de uma terceira cultura organizacional.

Conforme apresentado por Pritchett (1997), este é o tipo de combinação que tende a ter mais chances de obter resultados positivos. Esta estratégia contemplou também a comunicação interna, na qual foi observado um grande esforço de integração, proporcionando o aproveitamento das melhores práticas de cada instituição, com o objetivo de disseminar entre todos os colaboradores as estratégias, a missão, a visão, os valores globais e a cultura da nova organização. Este é um dos pontos propostos por Tavares (2005), onde a comunicação interna deve ser calcada na cultura organizacional, refletindo, necessariamente, os valores da organização.

Anteriormente à combinação das instituições, na estrutura organizacional de ambos os bancos as áreas de comunicação interna eram estruturadas em superintendências com autonomia e reporte direto ao comitê executivo. Estas áreas ocupavam um espaço estratégico na estrutura organizacional, conforme defendido por Kunsch (2003).

Para a organização resultante “X”, a comunicação foi considerada um processo de mão dupla, favorecendo o diálogo e a troca de informações. Esse ponto de vista é semelhante ao defendido por Dessler (1996), onde a comunicação interna deve ser suportada por uma relação de confiança e um fluxo de comunicação recíproca, podendo servir assim como um dos principais fatores originários de comprometimento entre colaboradores e empresa.

Conforme abordagem defendida por Kotter (1996), observamos que a organização “X” valorizou o papel da comunicação interna como ferramenta facilitadora para a condução do processo de transformação organizacional, divulgando como seu objetivo central a criação de uma visão de futuro integrada. Da mesma forma, ao analisarmos o modelo de transformação organizacional proposto por Fischer (2002), podemos observar que o papel da comunicação interna foi também valorizado pela organização, sobretudo nas fases de disseminação dos

objetivos e estratégias organizacionais, assim como na de sustentação, através da comunicação dos processos decisórios aos diferentes públicos e áreas envolvidas.

#### **4.2. Procedimentos da pesquisa por meio do *survey***

A coleta dos dados foi realizada durante quinze dias, período no qual o questionário ficou disponível para respostas dos participantes. Foram enviadas mensagens individuais e personalizadas a 250 profissionais convidados a participar da pesquisa, sendo que seis não puderam ser entregues por problemas específicos (como caixas de *e-mail* cheias ou endereços eletrônicos incorretos) e oito devido a profissionais ausentes (por férias ou licenças).

Das 236 mensagens recebidas com sucesso, 183 profissionais responderam ao questionário, representando um índice de retorno de 77,5%. Conforme observado, por ser uma pesquisa disponibilizada através da internet (site do aplicativo *survey monkey*), os participantes poderiam, a qualquer momento, abandoná-la sem que o questionário tivesse sido concluído. Por este motivo, era esperado que houvesse um percentual de pesquisas incompletas, observando-se, no entanto, que apenas 6% do total de questionários respondidos se encaixaram nesta situação. Para análise dos resultados, consideramos apenas as pesquisas completas, compostas por 172 questionários, que representam 73% da população considerada.

##### **4.2.1 Análise do perfil dos participantes**

O levantamento do perfil dos participantes foi transcrito em sete perguntas. O grupo é composto em sua maioria por mulheres (67,4%), na faixa de 26 a 35 anos (47,1%), com 4 a 7 anos de tempo de empresa (30,2%). Considerando a formação acadêmica, observamos que a amostra pesquisada possui um nível de escolaridade elevado, onde 45,9% apresentam nível superior completo e 44,2% possuem pós-graduação. Essas respostas compõem mais de 90% da amostra.

A amostra é composta, em sua maioria, por analistas e consultores, o que é reflexo da própria estrutura funcional da área de Recursos Humanos da organização “X”. Observamos, no entanto, uma variedade entre os cargos dos participantes, o que pode ser considerado um fator positivo, pois a diversidade das contribuições é enriquecida por profissionais em diferentes estágios de desenvolvimento de carreira, com diferentes níveis de complexidade sobre suas responsabilidades profissionais. Destes profissionais, 57 exercem cargos de gestão

de pessoas (correspondente a 33,1% da amostra). Com esta informação, pudemos analisar e comparar as possíveis diferenças nas respostas entre profissionais gestores e não gestores.

Outro ponto identificado na análise de perfil é quanto ao banco de origem dos participantes no período pré-combinação entre as empresas (91 eram profissionais do banco “A” e 81, do banco “B”). O equilíbrio obtido na distribuição percentual das respostas (52,9% e 47,1%, respectivamente) nos permitiu aprofundar, quando necessário, a análise dos objetivos específicos propostos neste trabalho, proporcionando a comparação entre as percepções dos profissionais advindos dos diferentes bancos que deram origem a organização “X”.

### **4.3 Análise da satisfação dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna adotada pela organização.**

**Este objetivo foi transcrito em sete perguntas.**

A alta percentagem de concordância para a primeira pergunta (55,2% “concordo” e 31,4%, “concordo totalmente”) comprova a teoria de Gerpott e Bloch (1992), na qual a pergunta foi baseada, sobre os profissionais terem convivido com sentimentos de expectativa, ansiedade, incerteza e insegurança após o anúncio da combinação da organização ao mercado (teoria descrita na seção 2.7). Contudo, ao analisarmos as respostas para a sétima pergunta, baseada nesta mesma teoria, temos um ligeiro equilíbrio na percepção dos entrevistados sobre a comunicação interna ter contribuído para atenuar esses sentimentos, uma vez que o índice de concordância foi 36,6% e o de discordância, 37,2%. Aprofundando a análise por meio das observações inseridas no questionário, identificamos um comentário instigante sobre esta questão, onde um entrevistado expõe que a comunicação interna, ou mesmo a comunicação via gestor, é incapaz de amenizar, os sentimentos de insegurança e angústia causados na equipe por alguns impactos trazidos pelo processo de combinação, como, por exemplo, o desligamento de colegas de trabalho.

A maior parte dos respondentes respondeu positivamente à segunda pergunta, referente à comunicação interna ter sido suficiente para mantê-los bem informados durante este período, o que reforça a teoria de Kunsch (1997) sobre o papel da comunicação interna. Esta mesma teoria baseou a sexta pergunta, sobre a comunicação interna ter atendido a expectativa dos entrevistados, fato que obteve percentual de concordância de 41,3%.

A terceira pergunta, baseada na teoria de Galpin e Herndon (2000), sobre a comunicação interna ter sido transmitida no momento correto e com a frequência adequada,

## A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas

demonstrou equivalência entre os percentuais de concordância e discordância (“concordo” e “concordo totalmente”, 39% e “discordo” e “discordo totalmente”, 39%). Este indicador demonstra uma interessante divisão entre as percepções dos entrevistados. Ao aprofundarmos a análise considerando a origem dos respondentes, percebemos que os profissionais do banco “B” apresentam um percentual de concordância ligeiramente maior em relação aos do banco “A” (40,7% e 38,4%, respectivamente). Ao analisarmos as respostas dos profissionais gestores e não gestores, temos uma diferença relativamente mais acentuada, onde o percentual de concordância é 42,2% para os gestores e 37,4% para os não gestores.

Aprofundando ainda mais a análise, é possível identificar nos comentários inseridos no questionário realizados alguns fatores motivadores para os percentuais de discordância sobre esta questão, como por exemplo:

- “[...] a comunicação interna deveria se antecipar às informações dos corredores”;
- “[...] havia no ar várias outras informações [...]”;
- “[...] faltou *timing* [...] canal de comunicação eficiente, porém tardio [...]”;
- “[...] as informações eram atrasadas [...] ficamos sabendo de várias coisas por colegas que trabalham na concorrência, pela internet e até por colegas de outras áreas [...]”.

Contudo, um ponto que merece ser destacado é o fato de alguns entrevistados terem registrado sua satisfação com uma aparente evolução no processo de comunicação interna após o período dos seis meses iniciais. Esta percepção pode ser observada através de exemplos como:

- “[...] a comunicação dos bancos atualmente está mais efetiva”;
- “[...] creio que hoje o cenário está muito diferente de quando ocorreu o anúncio da integração”;
- “[...] no início observei alguns descompassos, mas no decorrer do processo, após os seis meses, percebi uma melhora na estrutura da comunicação”.

Em relação à clareza e à objetividade da comunicação interna, tema da quarta pergunta, também baseada na teoria de Galpin e Herndon (2000), o percentual de concordância atingiu 42,4%, enquanto que na pergunta seguinte, baseada em Riel (1995), o percentual de concordância foi 64,5%, reforçando a teoria defendida pelo autor sobre a importância do papel do gestor, ao reforçar e legitimar as informações transmitidas pela comunicação interna.

Estas sete perguntas fundamentaram o primeiro objetivo proposto nesta pesquisa e, também, a primeira hipótese, na qual os profissionais ficaram satisfeitos com o processo de

comunicação interna adotado. Com base nos resultados apresentados, observou-se que, de uma maneira geral, esta primeira hipótese foi comprovada.

#### 4.4 Análise do segundo objetivo

O segundo objetivo específico proposto por este trabalho foi verificar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à contribuição da comunicação interna para a aceitação e compreensão das mudanças decorrentes do processo de combinação. Este objetivo foi transcrito em oito perguntas.

A primeira pergunta apresentou um alto grau de concordância (46,5% e 1,7%, “concordo” e “concordo totalmente”, respectivamente, frente a 18,6% e 1,7% de “discordo” e “discordo totalmente”), demonstrando que a comunicação interna pode exercer um papel fundamental na condução e efetivação dos processos de mudança, através de sua contribuição ao engajamento e comprometimento das pessoas, conforme defendido por Fleury e Fleury (1995).

As três perguntas seguintes foram baseadas na teoria de Fischer (2002), apresentada na seção 2.2, onde o entendimento do processo de mudança organizacional depende da interação entre o porquê, o quê e como mudar. Os dois primeiros pontos, abordados nas perguntas 2 e 3, respectivamente, obtiveram índice de concordância representativo (64,6% e 45,3%, respectivamente), o que comprova o êxito da estratégia de comunicação interna adotada pela organização na abordagem destes dois pontos.

Contudo, os resultados obtidos na pergunta seguinte, sobre o “como mudar” (37,8% e 4,7%, “discordo” e “discordo totalmente”, respectivamente) demonstram que a comunicação interna poderia ter sido mais bem trabalhada neste propósito. Ao aprofundarmos a análise, verificamos que estes percentuais praticamente se repetem nas percepções entre gestores e não gestores. Entretanto, ao compararmos as respostas dos entrevistados de cada organização, observamos uma diferença mais significativa. Entre os profissionais do banco “A”, o índice de discordância para esta questão foi de 53,9%, enquanto no banco “B”, 29,6%, ou seja, aparentemente, estes profissionais tiveram uma maior facilidade para utilizar as informações recebidas pela comunicação interna para compreender e internalizar os valores da mudança do que aqueles (banco A).

A análise das respostas obtidas para esta pergunta torna-se mais interessante se considerarmos ainda o fato que a estratégia de comunicação interna ter sido única e integrada, ou seja, os profissionais de cada empresa receberam as mesmas informações. Uma hipótese

## **A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas**

que pode ser considerada é o fato do banco “B” possuir um histórico empresarial mais marcado por casos anteriores de fusão e aquisição do que o banco “A”, fato que pode, eventualmente, ter contribuído para o amadurecimento dos seus profissionais em situações de mudança organizacional. Outra possibilidade pode decorrer da percepção de um processo de aquisição pelos colaboradores do banco A, enquanto os do banco B perceberem-se como adquirentes.

Não obstante, esta diferença mais acentuada entre as respostas dos profissionais de cada organização pode ser indício da existência de possíveis conflitos entre as culturas organizacionais. Este foi o tema abordado na quinta pergunta, sobre a contribuição da comunicação interna para condução destes conflitos, caracterizados por Marks e Mirvis (1998) como uma das barreiras ao sucesso do processo de combinação empresarial (seção 2.2). Ao todo, os resultados desta pergunta demonstraram um alto índice de discordância, de 62,2%, sinalizando que a comunicação interna também poderia ter abordado este ponto de uma maneira mais eficiente. Ao aprofundarmos a análise, este índice de discordância chegou a 69,2% no banco “A” e 54,4%, no banco “B”, demonstrando, uma vez mais, uma diferença mais significativa na percepção dos profissionais de cada organização.

A pergunta seguinte teve como base a teoria de Kotter (1996), sobre o papel da comunicação interna como ferramenta facilitadora para a transformação organizacional, através da infusão do senso de urgência pela mudança e a divulgação da nova visão, estratégia e objetivos organizacionais. Para esta questão, o índice de concordância total obtido foi de 43%, embora no banco “A” o índice de discordância tenha sido ligeiramente superior ao de concordância (38,5%, frente a 37,4%, respectivamente). Já no banco “B”, a relação foi de 49,3% de concordância, frente a 23,5% de discordância, resultado que novamente pode ser interpretado como reflexo do histórico de combinações empresariais anteriores enfrentados pelos profissionais do banco “B” ou da percepção entre adquirente e adquirido.

A sétima pergunta foi baseada no conceito defendido por Riel (1995) sobre a contribuição que o gestor pode oferecer ao processo de comunicação interna, assumindo um papel atuante na transmissão, legitimação e esclarecimento das informações. Esta pergunta obteve um significativo percentual de concordância de 66,9%, que pode ser mais bem explorado e justificado por alguns dos comentários registrados, como os exemplos descritos a seguir:

- “[...] a conversa com os gestores normalmente é mais franca [...]”;

- “[...] a participação dos gestores, o esclarecimento e a tradução da comunicação foi, e está sendo, fundamental para que a confiança se estabeleça e a percepção do novo banco se fortaleça nas pessoas [...]”;
- “[...] o determinante é o papel do gestor e como ele comunica e reforça a mensagem. Ele pode fazer essa comunicação reforçar o espírito de engajamento, de crença e de confiança [...]”

A última pergunta deste grupo de questões utilizou como referência teórica Galpin e Herndon (2000) e questionou se as informações recebidas, tanto pela comunicação interna quanto diretamente pelo gestor, foram suficientes para preparar os profissionais durante o processo de integração. O percentual de concordância nas respostas foi de 40,7%, frente a 27,3% de discordância.

As oito perguntas analisadas acima fundamentaram o segundo objetivo proposto por este trabalho e, também, a segunda hipótese de pesquisa, na qual, na percepção dos profissionais, a comunicação interna contribuiu para aceitação e compreensão das mudanças decorrentes do processo de combinação. Com base nos resultados apresentados, pudemos observar que, de uma maneira geral, esta segunda hipótese foi comprovada, embora em alguns pontos, o processo de comunicação interna poderia ter sido mais bem trabalhado, como no esclarecimento e condução dos processos de mudança e, também, na gestão das diferenças e conflitos culturais.

#### **4.5 Análise do terceiro objetivo**

O terceiro objetivo proposto por este trabalho foi verificar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à contribuição da comunicação interna para reforçar sua confiança, comprometimento e identificação com a organização. Este objetivo foi transcrito em cinco perguntas.

A primeira pergunta foi baseada em Pritchett (1997), sobre a possibilidade do processo de combinação ocasionar um enfraquecimento na relação de confiança e comprometimento dos colaboradores com a organização. A soma do percentual de discordância para esta pergunta foi de 48,9%, embora o percentual de concordância também tenha sido significativo 38,3%. Estes percentuais mantiveram esta mesma proporção ao compararmos separadamente as respostas entre os profissionais de cada organização e entre os grupos de gestores em relação aos de não gestores. Desta forma, podemos observar que, de uma maneira geral, a

## **A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas**

relação de confiança e comprometimento dos profissionais com a organização não foi enfraquecida, embora possa ter sofrido impactos.

A pergunta seguinte, baseada nos conceitos de Galpin e Herndon (2000) sobre a comunicação interna em processos de combinação empresarial contribuir para fortalecer o sentimento de segurança dos profissionais e o seu desejo de fazer parte da organização, foi a questão que apresentou o maior percentual de neutralidade (“não concordo, nem discordo”), com 39%. Este resultado também foi observado ao aprofundarmos a análise nas comparações entre cada organização. No entanto, o percentual geral de concordância foi relativamente superior ao de discordância (36%, frente a 25%, respectivamente). Desta maneira, nota-se que, embora exerça uma relativa contribuição ao sentimento de segurança e desejo de pertencer à organização, esse papel pode ser mais bem explorado pela estratégia de comunicação interna da empresa.

A terceira pergunta abordou, por sua vez, a contribuição da comunicação interna para fortalecer a identificação dos profissionais com os valores e objetivos da organização. Conforme destacado tanto por Riel (1995) quanto Tavares (2005), quanto mais forte for essa identificação, maior tende a ser a motivação dos profissionais e mais provavelmente eles mostrarão uma atitude positiva, tomando decisões consistentes com os objetivos da organização. Esta questão obteve um alto percentual de concordância, de 52,9%, enquanto o percentual de neutralidade foi superior ao de discordância (29,1%, frente a 18%, respectivamente), refletindo a percepção positiva dos profissionais em relação aos conceitos que fundamentaram a elaboração desta questão.

A quarta pergunta teve também como base os autores Riel (1995) e Tavares (2005), abordando, desta vez, os conceitos sobre a comunicação interna refletir o envolvimento e empenho do comitê executivo da empresa ao longo do processo de integração. O percentual de concordância obtido nas respostas (51,2%) reflete a percepção positiva dos profissionais sobre a participação e envolvimento do comitê executivo da organização no processo de combinação.

A quinta e última pergunta foi baseada na teoria de Ulrich (2003) sobre a contribuição da comunicação interna para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Ao analisarmos os resultados, podemos perceber um relativo equilíbrio nas respostas, com ligeira predominância do percentual de concordância, sobre o de neutralidade e discordância (37,8%, frente a 36,6% e 25,6%, respectivamente). Ao aprofundarmos a análise, identificamos uma

maior discrepância ao compararmos os resultados para cada organização separadamente. O percentual de concordância para os profissionais do banco “B” atingiu 46,9%, frente a 29,7% do banco “A”. Novamente, uma hipótese que pode justificar esse resultado é a diferença cultural entre as organizações, influenciada, no caso do banco “B”, pelo maior histórico de operações anteriores de combinação empresarial.

A análise das cinco perguntas descritas acima fundamentou o terceiro objetivo proposto por este trabalho e, também, a terceira hipótese de pesquisa, na qual, na percepção dos profissionais, a comunicação interna contribuiu para reforçar sua confiança, comprometimento e identificação com a organização. Com base nos resultados apresentados, podemos considerar que, de uma maneira geral, esta terceira hipótese foi comprovada.

### **Considerações Finais**

As combinações empresariais constituem fenômenos de mudança de larga escala, representando processos amplos e profundos que transformam a cultura e a realidade das organizações envolvidas. Nota-se que a comunicação interna é percebida como uma das ferramentas capazes de facilitar e promover o entendimento, a cooperação e o comprometimento das pessoas com os valores da nova organização, resultante do processo de combinação.

Diante deste cenário, é percebida a demanda pela estruturação de um processo de comunicação interna ágil e pró-ativo, que viabilize o estabelecimento de relações positivas entre a liderança da organização e suas equipes. Wasserstein (2000) defende o foco de atuação, sobretudo, nos primeiros seis meses posteriores ao anúncio da combinação, período no qual, os gestores e os demais profissionais estão mais predispostos às experiências da mudança. Este período é também caracterizado por Gerpott e Bloch (1992) pelo clima de incerteza, expectativa, apreensão e insegurança, inerentes às mudanças de larga escala, que atinge, basicamente, colaboradores de todas as áreas da organização. Diferentes autores defendem que é possível minimizar esses efeitos através da adoção de um plano de comunicação interna eficaz e bem estruturado.

Como proposta central, este artigo buscou analisar a percepção dos profissionais da área de Recursos Humanos quanto à comunicação interna utilizada por sua organização nos primeiros seis meses após o anúncio da combinação ao mercado. As análises e considerações foram fundamentadas por um levantamento do referencial teórico e pela aplicação de um estudo de caso na organização “X”, que teve origem com a combinação entre duas das

## **A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas**

maiores instituições financeiras privadas de capital estrangeiro do setor financeiro brasileiro. A contribuição esperada desta pesquisa foi gerar conhecimento de relevância para os estudos de gestão de pessoas, para os profissionais das áreas de Recursos Humanos e, finalmente, para os processos de Comunicação Interna, explorando um tema característico aos cenários de combinação empresarial.

Com a aplicação do survey e de uma análise documental, a linha de estudo buscada se deu através da abordagem no desdobramento de três objetivos: (i) a satisfação dos profissionais em relação à comunicação interna adotada; (ii) a contribuição da comunicação para a aceitação e compreensão das mudanças decorrentes do processo de combinação; e, (iii) a contribuição da comunicação para reforçar a confiança, comprometimento e identificação dos profissionais com a organização; complementarmente, por hipóteses construídas na interrelação do referencial teórico, da proposta do artigo e dos respectivos objetivos explicitados.

Através dos resultados da pesquisa aplicada, podemos observar que, de modo geral, os profissionais ficaram satisfeitos com o processo de comunicação interna adotado, embora reconheçam necessidades de aperfeiçoamento quanto à frequência e ao momento correto para transmissão das informações. No entanto, a evolução do papel exercido pela comunicação interna ao longo do processo de integração foi destacada e reconhecida.

Pôde-se também constatar que, na percepção dos profissionais, a comunicação interna contribuiu para aceitação e compreensão das mudanças decorrentes da operação de combinação. Um fator determinante para esta percepção positiva parece ter sido a contribuição do gestor, assumindo um papel atuante na transmissão, legitimação e esclarecimento das informações comunicadas. A utilização da comunicação interna para viabilizar o estabelecimento de relações positivas entre os líderes da empresa e sua equipe constitui o conceito defendido por Riel (1995).

Entretanto, foram identificados alguns pontos onde a comunicação mostrou-se deficiente, como no esclarecimento e condução dos processos de mudança e, também, na gestão das diferenças e conflitos culturais entre as organizações. Este último ponto é destacado por Marks e Mirvis (1998) como uma das principais barreiras ao sucesso de uma combinação empresarial, podendo a comunicação interna exercer um papel determinante na sua condução.

Os resultados obtidos através da pesquisa nos permitiram ainda observar que, na percepção dos profissionais, a comunicação interna contribuiu para reforçar sua confiança, comprometimento e identificação com os valores e objetivos da organização. Também pudemos notar uma percepção positiva quanto à participação, envolvimento e empenho do comitê executivo da organização ao longo do processo de integração, fator considerado essencial por Riel (1995) e Tavares (2005) para o sucesso de uma operação de combinação empresarial.

Naturalmente, é importante ressaltar que os resultados e as considerações apresentadas neste trabalho devem ser compreendidos dentro do contexto amostral estudado – estudo de caso de um único processo de combinação empresarial, sob a perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos, uma única área da organização. Além disso, este estudo possui ainda limitações associadas a participação de um dos pesquisadores como profissional da área pesquisada.

Desta forma, os resultados aqui apresentados poderão vir a ser aprofundados com a realização de estudos e pesquisas complementares, como, por exemplo, a realização da mesma pesquisa para as demais áreas da organização ou, ainda, a aplicação de entrevistas qualitativas presenciais com profissionais de diferentes níveis (desde cargos operacionais a posições de alta liderança) e, principalmente, com os próprios profissionais da área de comunicação, responsáveis pela estratégia de comunicação interna adotada. Este mesmo modelo de pesquisa poderia, ainda, ser aplicado em outras organizações, de diferentes setores econômicos, que também tenham passado por operações de combinação.

Podemos assim concluir que, em processos de mudança de larga escala, como as operações de combinação empresarial, a comunicação interna pode ser considerada uma ferramenta de alto potencial estratégico. Ao transmitir informações claras, de maneira rápida, intensa, objetiva e transparente, a comunicação pode viabilizar o fortalecimento das relações de confiança e comprometimento dos colaboradores em relação à organização. Desta maneira, a comunicação interna pode exercer um importante papel para condução, integridade e bom andamento do processo de combinação, possibilitando, assim, o alcance dos resultados desejados.

## Referências

Almeida, A. L. C., Bertucci, J. L. O., & Belo, J. S. A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-*

**A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos sobre a Comunicação Interna em Processos de Combinação de Empresas**

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 30., 1996, Salvador. **Trabalhos apresentados...** Disponível em <<http://www.anpad.org.br/eventos.php>>. Acesso em: 03/09/2009.

Barros, B. T. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

Casado, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

Dessler, J. S. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mackron Books, 1996.

Freitas, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Fischer, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

Galpin, T. J., & Herndon, M. **The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support m&a integration at every level**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2000.

Gerpott, T., & Bloch, B. *Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions*. **Journal of Management Development**. [S.l.:s.n.], v. 11, n. 5, pp. 3-15, dez. 1992.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Kay, I., & Shelton, M. *The people problem in mergers*. In: **What mergers miss**. [S.l.]: Mckinsey Quarterly, 2000.

Kaplan, B., & Duchon, D. *Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study*. **MIS Quaterly**. [S.l.:s.n.], v. 12, n. 4, pp. 571-586, dec. 1988.

Kotter, J. P. **Leading change**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1996.

Kunsch, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. **Joining forces: making one plus one three in mergers, acquisitions and alliances**. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

Pritchett, P. *After the merger: the authoritative guide to integration success*. New York: McGraw-Hill, 1997.

Rhinow, G. **O desafio de gestão da mudança em combinações empresariais**: a indústria de ciências da vida. São Paulo, 2006. 187 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06032007-114431/>>. Acesso em: 03/09/2009.

Riel, C. B. M. *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall, 1995.

Richardson, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

Tavares, R. S. A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional**: um estudo de caso em empresa brasileira. São Paulo, 2005. 210 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Thayer, L. O. **Comunicação**: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

Ulrich, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2003.

Yin, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Wasserstein, B. *Big Deal: 2000 and beyond*. [S.l.]: Warner Books, 2000.

