

O impacto da comunicação interna no *engagement* e na resistência à mudança

Maria Eduarda Soares, Universidade de Lisboa - ISEG – Advance
Sérgio Assunção, Santa Casa de Misericórdia de Lisboa

Resumo

Nas últimas décadas, vários estudos empíricos têm vindo a revelar a importância da comunicação interna, tanto para o desempenho da organização como para a satisfação dos seus empregados. O presente estudo analisa o impacto da comunicação interna em dois aspetos fundamentais para o sucesso e até mesmo para a sobrevivência das organizações: o *engagement* e a resistência à mudança. Mais especificamente, o estudo analisa o impacto de diferentes tipos de comunicação interna (organizacional, com os superiores e com os colegas) em diferentes dimensões do *engagement* (absorção, dedicação e vigor) e em diferentes dimensões da resistência à mudança (necessidade de rotinas, reação emocional, rigidez cognitiva e focalização no curto prazo). Contrariamente a estudos anteriores, onde a comunicação com os superiores era a variável mais importante, os resultados deste estudo salientam a importância da comunicação organizacional e da comunicação com os colegas. Estas duas variáveis tinham o maior poder preditivo da variância do *engagement* ($R^2=36\%$). A comunicação com os colegas e o nível educativo são as variáveis com o maior poder explicativo da resistência à mudança ($R^2=11,3\%$).

Palavras chave: *Engagement*, Resistência à Mudança, Comunicação Interna, Comunicação Organizacional, Comunicação com os Superiores, Comunicação com os Colegas

Introdução

A comunicação interna é um mecanismo de extrema relevância em qualquer organização, pelo que não é de estranhar que o seu estudo tenha vindo a adquirir uma importância crescente, tanto no meio académico como no meio organizacional (Welch, 2012). Vários estudos têm vindo a revelar os efeitos positivos de uma boa comunicação interna, tanto para a satisfação dos empregados como para o desempenho da organização (White, Vanc, & Stafford, 2010). No que diz respeito aos empregados, os estudos têm demonstrado os efeitos da comunicação em aspetos tão diversos como a motivação (Bambacas & Patrickson, 2008), o compromisso com a organização e a identificação com a organização (Punjaisri, Evanschitzky, & Wilson, 2009), e os climas organizacionais cooperativos e colaborativos (Men & Stacks, 2014). Para o desempenho organizacional, os estudos mostram que uma boa comunicação interna melhora a produtividade, reduz os custos operacionais, e potencia a criatividade e a inovação (Clampitt & Downs, 1993).

O presente estudo pretende analisar o impacto da comunicação interna no contexto organizacional Português. Focaliza-se em duas variáveis consideradas fundamentais para o desempenho das organizações: o *engagement* (pela positiva) e a resistência à mudança (pela negativa) dos empregados das organizações. Alguns estudos anteriores demonstraram a importância da comunicação organizacional para o *engagement* (Karanges, Beatson, Johnston, & Lings, 2014; Lee & Ok, 2015; Mishra, Boynton, & Mishra, 2014) e para a resistência à mudança (Duque, Ocampo & Velásquez, 2013; Fedor, Caldwell, & Herold, 2006; Kotter & Schlesinger, 1979). Neste estudo iremos analisar o caso específico de uma organização do Setor Público Português.

Revisão da Literatura

Comunicação Interna

Segundo Bovée e Thill (2013), a comunicação interna é um mecanismo que permite a troca de informação e de ideias dentro de uma organização. Na mesma linha de pensamento, Vercic et al. (2012) consideram que esta é caracterizada pela ambição de partilhar informação através da estrutura da organização de forma sistemática, coordenada e eficiente.

Dado que a comunicação interna é um conceito que inclui múltiplos aspetos, alguns autores têm procurado identificar diferentes tipos de comunicação interna. Já em 1984, Snyder e Morris salientam a existência de dois tipos de comunicação: comunicação com os superiores diretos e comunicação com os pares. Mais recentemente, Welsh e Jackson (2007) argumentam que existem quatro tipos fundamentais de comunicação interna: comunicação organizacional, comunicação com os gestores-linha, comunicação entre pares e comunicação entre equipas de projeto. Para a operacionalização da comunicação interna neste estudo utilizaremos a taxonomia de Welsh e Jackson, excluindo-se a comunicação entre equipas de projeto dado que a organização onde o estudo está a ser realizado raramente trabalha com equipas de projeto. Assim, iremos analisar três tipos de comunicação:

- Comunicação Organizacional, relativa ao fluxo de informação sobre a organização, incluindo os seus objetivos e políticas, a situação financeira atual e os projetos de mudança que se pretendem implementar (Clampitt & Downs, 1993).
- Comunicação com os superiores, relativa à frequência, exatidão e sentido de oportunidade da informação que é fornecida pelos superiores, bem como a sua abertura às ideias dos subordinados. O conteúdo deste tipo de comunicação diz sobretudo respeito às tarefas e papéis a desempenhar pelos subordinados e em como estas se integram nos objetivos gerais da organização (Karanges et al., 2014).
- Comunicação com os colegas, que analisa o grau de abertura e de amizade nos contactos com os pares. O conteúdo deste tipo de comunicação é sobretudo sobre problemas de trabalho e ideias de melhoria, mas pode também incluir assuntos pessoais (Christensen, 2014).

Engagement

Kahn (1990) é geralmente considerado como o pioneiro no que diz respeito ao conceito de *engagement*. De acordo com este autor, *engagement* é “ao investimento dos membros da organização nos seus papéis profissionais; quando há *engagement* as

pessoas utilizam e expressam os seus recursos físicos, cognitivos e emocionais no desempenho dos seus papéis” (p. 694].

Apesar de o *engagement* estar muito relacionado com o bem-estar físico e psicológico dos empregados (Kahn, 1990), a crescente importância deste conceito não se deve apenas a razões humanitárias. A pesquisa tem demonstrado que o *engagement* está relacionado com resultados importantes para as organizações, tais como o crescimento e a produtividade da organização e a lealdade dos consumidores (Welch & Jackson, 2007).

Schaufeli et al. (2002) argumentam que o *engagement* é um conceito multidimensional e identificam três dimensões: Vigor, dedicação e absorção. De acordo com estes autores:

- “O Vigor caracteriza-se por altos níveis de energia e de resiliência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço no trabalho, e a persistência mesmo face a dificuldades“ (p.74).
- “A Dedicação caracteriza-se por um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio” (p.74).
- “A Absorção caracteriza-se pela completa concentração e imersão no trabalho, onde o tempo passa rapidamente e se tem dificuldade em desligar do trabalho” (p.75).

Vários autores têm afirmado que a comunicação interna potencia o *engagement* no trabalho (Balakrishnan & Masthan, 2013; Lee & Ok, 2015; Mishra et al., 2014; Welch, 2012). Uma breve revisão da literatura mostra que o tipo de comunicação que é enfatizada é a comunicação com os superiores, tanto no que diz respeito aos superiores diretos (Balakrishnan & Masthan, 2013; Lee & Ok, 2015) como aos gestores de topo (Welch, 2012).

Resistência à mudança

A resistência à mudança é um estado psicológico crítico dos empregados, que afeta as iniciativas de mudança na organização e geralmente tem como objetivo a manutenção do *status quo* (García-Cabrera, Álamo-Vera, & Hernandez, 2011). A resistência à mudança dos empregados é frequentemente considerada como a principal razão do fracasso na implementação da mudança (Simões & Esposito, 2014).

Seguindo a noção de que a resistência à mudança é um conceito multidimensional, Oreg (2003) desenvolveu uma escala de resistência à mudança com quatro fatores (pp.682-683):

- Necessidade de Rotinas, refletindo a inclinação para adotar rotinas, preferência por níveis baixos e estimulação e relutância em pôr de lado hábitos antigos.
- Reação Emocional à imposição de mudança, refletindo o nível de *stress* e de falta de vontade do indivíduo quando confrontado com mudança, e relacionada com a resiliência psicológica e relutância em perder o controlo.
- Rigidez Cognitiva, refletindo a facilidade e a frequência com que o indivíduo muda de opinião.
- Focalização no Curto-Prazo, refletindo a focalização na inconceniência imediata ou nos efeitos adversos da mudança, apesar do conhecimento dos benefícios potenciais que a mudança trará no longo prazo.

Apesar de haver um grande número de antecedentes da resistência à mudança, existe um consenso generalizado que a comunicação interna – ou a falta dela – é um desses motivos. Ainda na década de 1970, Kotter e Schlesinger (1979) propuseram seis técnicas para ultrapassar a resistência à mudança, das quais a comunicação é a primeira. De acordo com os autores, a resistência à mudança pode ser ultrapassada através de uma comunicação eficaz que explique a lógica subjacente à necessidade de mudar. A falta de

comunicação pode levar a falta de confiança por parte dos empregados e falta de credibilidade da organização. Embora os autores não sejam muito precisos neste ponto, pode ser deduzido dos seus argumentos que o tipo de comunicação a que se referem é a comunicação organizacional. Mais recentemente, vários outros autores também identificam, como principal motivo para a resistência à mudança, a falta de comunicação sobre o processo de mudanças, os seus objetivos e as estratégias para os alcançar (Duque et al., 2013; Elving, 2005; Malek & Yazdanifard, 2012). Em todos estes estudos, é possível mais uma vez encontrar uma focalização na comunicação organizacional.

O modelo conceptual da Figure 1 mostra as variáveis e as relações em estudo:

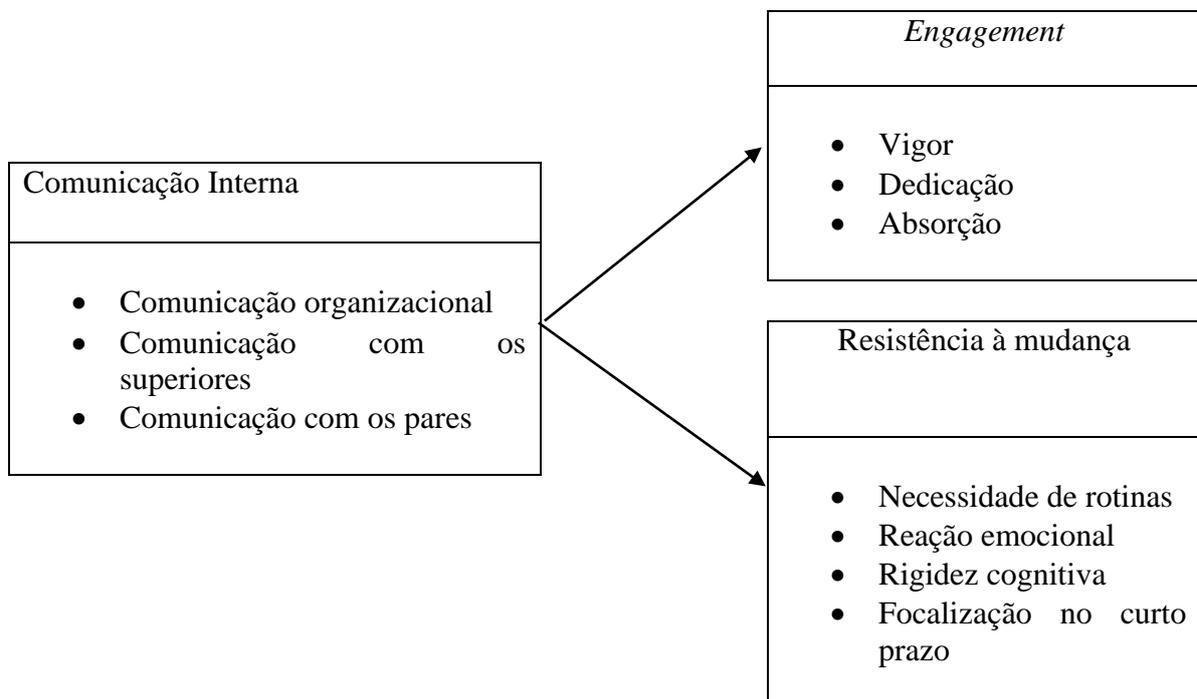


Figura 1. Modelo Concetual

Método

Recolha de dados e participantes

Os dados foram recolhidos numa organização Portuguesa do Setor Público. Os questionários foram distribuídos pelo correio interno e enviados de volta diretamente à equipa de investigação. Dos 252 questionários enviados, 147 foram devolvidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 58,3%

Na amostra total de 147 empregados, 24 (16,3%) são homens e 123 (83,7%) mulheres, sendo a idade média 45,5anos. A maioria dos participantes (n=96, 65,3%) tem uma licenciatura e apenas um pequeno número (n=26, 17,8%) não concluiu o ensino obrigatório (9 anos). Os gestores de topo e os gestores intermédios representam, respetivamente, 19% e 16,3% da amostra, enquanto os trabalhadores altamente qualificados e qualificados representam, respetivamente, 28,6% e 19,7% da amostra.

Medidas

O instrumento utilizado incluía cinco medidas, para as quais se utilizou uma escala de Likert de 5 pontos (1=discordo completamente a 5=concordo completamente):

- Comunicação organizacional – medida através da escala de 7 itens desenvolvida por Clampitt e Downs (1993).
- Comunicação com os superiores – medida através da escala de 13 itens de Karanges et al. (2014).
- Comunicação com os pares – medida através da escala de 5 itens de Christensen (2014).
- *Engagement* – medido através da escala de 8 itens de Schaufeli e Bakker (2002).
- Resistência à mudança – medida através da escala de 18 itens de Oreg (2003).

O instrumento também incluía uma parte final sobre variáveis demográficas tais como género, idade, nível educacional e nível hierárquico.

Resultados

A fiabilidade das escalas foi analisada para verificar a consistência interna dos itens. A fiabilidade é considerada adequada quando o alpha de Cronbach é superior a 0,7 (Maroco & Garcia-Marques, 2006). No que diz respeito às escalas de comunicação interna, os alphas de Cronbach estavam sempre acima deste valor, variando entre 0,808 (comunicação com os pares) e 0,971 (comunicação com os superiores). Para o *engagement*, a escala total apresentava um alpha de Cronbach de 0,912. Quando se analisaram as subescalas, verificou-se que a escala de absorção tinha um alpha ligeiramente inferior ao nível aceitável (0,672). As outras duas subescalas tinham bons níveis de fiabilidade, variando entre 0,830 (dedicação) e 0,872 (vigor). A escala total de Resistência à Mudança tinha um alfa de Cronbach de,889. No entanto, a subescala de rigidez cognitiva tinha um alpha bastante inferior ao nível aceitável (<0,6), pelo que foi excluída da análise. As restantes subescalas tinham alfas de Cronbach adequados, variando entre 0,743 (focalização no curto prazo) e 0,872 (reação emocional).

A análise das correlações (Tabela 1) mostra que as três variáveis de comunicação (comunicação organizacional, comunicação com os superiores e comunicação com os pares) estão todas positivamente e significativamente correlacionadas com o *engagement* e as suas três subescalas. Este resultado indica que quanto maior a perceção de uma boa comunicação interna, mais elevado será o nível de *engagement*. This result indicates that the higher the perception of good internal communication, the higher the level of engagement at work. A Tabela 1 também mostra que apenas a comunicação com os pares está significativamente correlacionada com a resistência à mudança e uma das suas subescalas (focalização no curto-prazo). A correlação é negativa, o que indica que quanto mais elevada é a perceção de uma boa comunicação com os pares, menor será a resistência à mudança e menor será a focalização no curto prazo. The correlation is negative, indicating that the higher the perception of a good communication with peers, the lower the resistance to change and the lower the short-term focus.

Tabela 1 - Correlações

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. |
|----------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|-----|
| 1.Com. super. | 1 | | | | | | | | | | |
| 2.Com. org | 0,70** | 1 | | | | | | | | | |
| 3.Com. pares | 0,42** | 0,44** | 1 | | | | | | | | |
| 4. Engagement | 0,48** | 0,56** | 0,44** | 1 | | | | | | | |
| 5. ResMudança | -0,06 | -0,02 | -0,21** | 0,01 | 1 | | | | | | |
| 6.E_Absorção | 0,47** | 0,53** | 0,39** | 0,86** | 0,05 | 1 | | | | | |
| 7. E_Dedicação | 0,41** | 0,50** | 0,40** | 0,32** | -0,05 | 0,67** | 1 | | | | |
| 8. E_Vigor | 0,43** | 0,48** | 0,39** | 0,30** | 0,03 | 0,67** | 0,74** | 1 | | | |
| 9.RM_Rotinas | -0,05 | 0,01 | -0,04 | 0,07 | 0,73** | 0,14 | 0,01 | 0,06 | 1 | | |
| 10.RM_Emoc | -0,11 | -0,06 | -0,13* | -0,03 | 0,73** | -0,05 | -0,13 | -0,07 | 0,53** | 1 | |
| 11.RM_CPrazo | -0,07 | -0,04 | -0,25** | -0,04 | 0,33** | 0,020 | -0,10 | -0,03 | 0,65** | 0,65** | 1 |

* $p < .05$ ** $p < .01$

Subsequentemente, utilizou-se a regressão stepwise para analisar qual das variáveis tinha o maior poder preditivo do *engagement* e da resistência à mudança. O modelo para a regressão com o *engagement* como variável dependente (Tabela 2) reteve duas variáveis – comunicação organizacional e comunicação com os pares – e explica 36% da variância (R^2). O modelo com a resistência à mudança como variável dependente (Tabela 3) reteve duas variáveis – nível de educação e comunicação com os pares – e explica 11,3% da variância (R^2).

Tabela 2 – Regressão stepwise para o *engagement*

| Preditor | R^2 | Beta |
|----------------------------|-------|-------|
| Comunicação organizacional | 0,360 | 0,457 |
| Comunicação com os pares | | 0,237 |

Tabela 3 – Regressão stepwise para a resistência à mudança

| Preditor | R^2 | Beta |
|--------------------------|-------|--------|
| Nível de educação | 0,113 | -0,283 |
| Comunicação com os pares | | -0,163 |

Conclusão

Este estudo analisou os efeitos de diferentes tipos de comunicação interna em dois aspectos muito relacionados com o sucesso e a sobrevivência das organizações: o *engagement* e a resistência à mudança. Enquanto os estudos anteriores sobre a comunicação e o *engagement* se focalizaram quase exclusivamente na comunicação com os superiores, os resultados deste estudo indicam a importância da comunicação organizacional e da comunicação com os pares. De forma semelhante, enquanto os estudos anteriores sobre a comunicação e a resistência à mudança se focalizaram principalmente na comunicação organizacional, o presente estudo salienta a importância da comunicação com os pares para diminuir a resistência à mudança. Um resultado inesperado foi o impacto do nível de educação na resistência à mudança, indicando que quanto maior o nível de educação menor a resistência à mudança. Estes resultados apresentam algumas contribuições para o estado-a-arte e poderão ser desenvolvidos em maior detalhe em estudos anteriores.

Referências bibliográficas

- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement – A study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13.
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51-72.
- Bové, C., & Thill, J. (2013). *Business communication today*, 12^a Ed. Prentice Hall.
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385.
- Duque, M., Ocampo, L., & Velásquez, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Fedor, D., Caldwell, S., & Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F., & Hernandez, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: Factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, pp268-79.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing Employee Engagement with Internal Communication: A Social Exchange Perspective. *J Bus Mark Management*, 7(2), 329-353.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

- Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of Work Engagement: An Examination of Core Self-Evaluations and Psychological Climate among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 84-98.
- Malek, R., & Yazdanifard, R. (2012). Communication as a Crucial Lever in Change Management. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 52-57.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communication. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Utrecht: *Occupational Health Psychology Unit*, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Simões, P., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Snyder, R., & Morris, J. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 461-465.
- Vercic, A., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.