



Pós-Graduação em Ciência da Computação

ÁLVARO DE MENESES PRATA

**COMM.ON – UM MODELO DE GESTÃO
PARA COMUNICAÇÃO DE MUDANÇA EM
PROCESSOS DE NEGÓCIO**



Universidade Federal de Pernambuco
posgraduacao@cin.ufpe.br
www.cin.ufpe.br/~posgraduacao

RECIFE

2016

Álvaro de Meneses Prata

**Comm.On – Um Modelo de Gestão para Comunicação de
Mudança em Processos de Negócio**

Este trabalho foi apresentado à Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Ciência da Computação.

ORIENTADOR(A): Prof. Simone Cristiane dos Santos

RECIFE
2016

Catálogo na fonte
Bibliotecária Monick Raquel Silvestre da S. Portes, CRB4-1217

P912c Prata, Álvaro de Meneses
Comm.On: um modelo de gestão para comunicação de mudança em processos de negócio / Álvaro de Meneses Prata. – 2016.
198 f.: il., fig., tab.

Orientadora: Simone Cristiane dos Santos.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CIn, Ciência da Computação, Recife, 2016.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Ciência da computação. 2. Sistema de informação. 3. Gerenciamento de processos de negócio. I. Santos, Simone Cristiane dos (orientadora). II. Título.

004

CDD (23. ed.)

UFPE- MEI 2017-31

Álvaro de Meneses Prata

**Comm.On – Um Modelo de Gestão para Comunicação de
Mudança em Processos de Negócio**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Profissional em 31 de agosto de 2016.

Aprovado em: 31 / 08 / 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carina Frota Alves
Centro de Informática / UFPE

Prof. Dr. Ivaldir Honório de Farias Júnior
Faculdade Estácio do Recife

Prof. Dr. Simone Cristiane dos Santos Lima
Centro de Informática / UFPE
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

Todo agradecimento é sempre especial...

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelo dom da vida, da saúde.

Aos meus filhos, pelo amor incondicional, e que representam a minha força, motivação e determinação. Obrigado Deus por tê-los colocado em minha vida.

A minha esposa, Luciana, pelo apoio, companheirismo e por cuidar das crianças em todos os momentos que eu estava dedicado a este trabalho.

A minha mãe, Marli, que sempre me incentivou e apoiou meus estudos e a todos os meus familiares, pelas palavras de perseverança e motivação.

À professora Simone, obrigado pela confiança. Sua orientação, incentivo, paciência e grande disponibilidade foram fundamentais para que eu pudesse superar os obstáculos e gerar esse resultado.

A todos os professores do CIn que contribuíram para a minha formação.

A minha turma e, em especial aos amigos do grupo de trabalho, Carlos Gomes, Cristiano Domingues, Fernando Estrela e José Mário, pela contribuição com suas experiências, determinação, força e companheirismo enquanto seguíamos juntos nessa jornada.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

As organizações passam, invariavelmente, por mudanças em seus processos de negócio. Concorrência, oportunidades percebidas ou a própria evolução as fazem ter que modificar suas formas de trabalho. Para obterem êxito em suas ações, face aos grandes desafios enfrentados, como por exemplo resistência dos funcionários, cultura organizacional, é fundamental uma boa gestão da comunicação de mudança. Entretanto, várias pesquisas têm demonstrado que muitas organizações ainda não conduzem bem a comunicação, não alcançando os objetivos esperados. O planejamento estratégico da comunicação voltado para os domínios relevantes envolvidos num processo de mudança representa um aumento expressivo nas chances de sucesso. Dessa forma, esta dissertação teve como objetivo desenvolver um modelo de gestão para comunicação de mudança em processos de negócio baseado nas melhores práticas investigadas na literatura. Apoiado nas ferramentas de gestão, Ciclo PDCA e 5W1H, foi proposto o modelo denominado Comm.On, caracterizado por etapas que tratam de vários aspectos a serem observados num processo de mudança. Para facilitar seu uso, foi confeccionado um artefato, incluindo orientações sobre como aplicá-lo, a fim de auxiliar na gestão da comunicação de mudanças organizacionais. Com isso, foi realizada uma avaliação sobre a percepção da usabilidade e utilidade do modelo por meio do artefato supracitado, coletando os dados através de um questionário aplicado a uma amostra de servidores de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Constatou-se, nos resultados, que o artefato atende satisfatoriamente ao seu propósito, ficando o mesmo, portanto, como uma contribuição desta pesquisa juntamente com o modelo Comm.On em que está baseado. É importante alertar que o modelo não compreende um conjunto de procedimentos rígidos, mas passíveis de personalização de acordo com a complexidade da mudança, porte da organização, experiência do agente de mudança, cultura organizacional, dentre outros.

Palavras-chave: Gestão de Mudança. Gestão da Comunicação. Comunicação de Mudança. Mudança em Processos de Negócio.

ABSTRACT

The organizations go through changes, invariably, in their business processes. Competition, perceived opportunities or evolution itself make them have to change their ways of working. To succeed in their actions against the major challenges faced, such as resistance from employees, organizational culture, it is essential to have a good change communication management. However, several studies have shown that many organizations do not deal well with communication yet, not achieving the expected goals. Strategic communication planning related to the relevant domains involved in a change process represents a significant increase in chances of being successful. Thus, this work aims at developing a management model for change communication in business processes based on best practices investigated in literature. Based on management tools, PDCA Cycle and 5W1H, the model called Comm.On was proposed. It is characterized by steps that deal with various aspects to be observed in a change process. For ease of use, an artifact was made, including guidance on how to apply it in order to help manage the communication of organizational changes. Thus, an evaluation of the perception of usability and usefulness of the model using the above artifact was performed, collecting data through a questionnaire applied to a sample of Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia staff. It was found, from the results, that the artifact satisfactorily meets its purpose, remaining, thus, as a contribution of this research along with Comm.On model on which it is based. It is important to point out that the model does not include a set of strict procedures, they are subject to customization according to change complexity, organization size, experience from the agent of change, organizational culture, among others.

Keywords: Change Management. Communication Management. Change Communication. Business Processes Change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Comunicação de Aristóteles	24
Figura 2 - Modelo de Comunicação de Lasswell	25
Figura 3 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver.....	26
Figura 4 - Esquema da Comunicação de Jakobson	27
Figura 5 - Funções da Linguagem	28
Figura 6 - Teoria da Mudança Planejada de Kurt Lewin (1947).....	35
Figura 7 - Representação das Etapas de Mudança na Fita de Möbius.....	37
Figura 8 - Modelo de Performance e Mudança Organizacional de Burke-Litwin (1992).....	38
Figura 9 - Modelo de Comunicação Estratégica para os Funcionários	40
Figura 10 - Ciclo de Vida BPM.....	44
Figura 11 - Dimensões sobre Comunicação de Mudança	52
Figura 12 – Etapas da Pesquisa	71
Figura 13 - Comm.On – Modelo de Gestão para Comunicação de Mudança em Processos de Negócio.....	88
Figura 14 - Aplicação do Modelo Comm.On utilizando o Artefato.....	92
Figura 15 - Treinamento sobre o Artefato	94
Figura 16 - Utilização do Artefato.....	96
Figura 17 - Subprocesso Evidenciar Objeto da Comunicação	98
Figura 18 - Subprocesso Mapear <i>Stakeholders</i>	99
Figura 19 - Subprocesso Desenvolver o Relacionamento Organizacional	101
Figura 20 - Subprocesso Definir Estratégias de Comunicação de Mudança.....	103
Figura 21 – Subprocesso Implementar Plano de Comunicação de Mudança	105
Figura 22 – Subprocesso Medir, Monitorar e Controlar os Indicadores de Comunicação de Mudança.....	107
Figura 23 – Subprocesso Evoluir Processo de Comunicação de Mudança	108
Figura 24 - Destaque do SUS Score Médio na Escala	120
Figura 25 - Grade Rankings of SUS Scores.....	191
Figura 26 - Percentile Rankings of SUS Scores.....	192

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação do Referencial Bibliográfico Selecionado.....	22
Quadro 2 - Estágios para um Processo de Transformação	47
Quadro 3 - Quadro Metodológico da Pesquisa	70
Quadro 4 - Relação entre Dimensões e Evidências	75
Quadro 5 - Melhores Práticas para Gestão da Comunicação.....	78
Quadro 6 - Dimensões e Etapas.....	81
Quadro 7 - Enquadramento das Etapas do Modelo no Ciclo PDCA utilizando 5W1H.....	83
Quadro 8 - Etapas e Subetapas	86
Quadro 9 – Fases, Etapas e Subetapas do Modelo Comm.On	89
Quadro 10 - Questões Avaliadas - Parte I.....	115
Quadro 11 - Questões Avaliadas - Parte II.....	115
Quadro 12 - Relação dos Artigos Selecionados na RSL de Junior (2016)	141
Quadro 13 - Evidências Identificadas nas Fontes Pesquisadas.....	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Média Geral dos 'SUS Scores' – Parte II – Números 1 a 10	119
Tabela 2 – Dados Coletados - Questionário – Parte II - Números 11 a 20 - e Totais por Avaliador e por Item	121
Tabela 3 – Dados Coletados - Questionário - Parte II - Números 21 a 23.....	122
Tabela 4 – Dados Coletados – Questionário – Parte I – Perfil dos Respondentes – Números 1 a 6	180
Tabela 5 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Sexo.....	181
Tabela 6 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Titulação.....	182
Tabela 7 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Faixa Etária	183
Tabela 8 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Área de Atuação.....	184
Tabela 9 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Ocupação de Cargo de Gestão.....	185
Tabela 10 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Experiência Profissional.....	186
Tabela 11 - Cálculos Individuais dos 'SUS Scores' Referentes aos Dados Coletados pelo Questionário – Parte II – Números 1 a 10	187

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	<i>Motivação</i>	13
1.2	<i>Problema de Pesquisa</i>	15
1.3	<i>Objetivos</i>	16
1.4	<i>Objetivo Geral</i>	16
1.5	<i>Objetivos Específicos</i>	17
1.6	<i>Estrutura da Dissertação</i>	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	<i>Referencial Teórico Preliminar</i>	19
2.1.1	Considerações sobre a RSL (JUNIOR, 2016) em Comunicação de Mudanças	20
2.2	<i>Modelos de Comunicação</i>	23
2.2.1	O Modelo Retórico de Aristóteles	23
2.2.2	O Modelo de Lasswell	24
2.2.3	O Modelo de Shanon e Weaver	25
2.2.4	O Modelo de Roman Jakobson	27
2.3	<i>Tipos de Abordagem da Comunicação</i>	29
2.3.1	Monológica	32
2.3.2	Dialógica	33
2.4	<i>Modelos de Comunicação Organizacional</i>	35
2.5	<i>Business Process Management (BPM)</i>	40
2.6	<i>Gestão de Mudança</i>	44
2.7	<i>Comunicação de Processos de Negócio</i>	49
2.8	<i>Elucidação das Principais Dimensões sobre Comunicação de Mudança</i>	51
2.9	<i>Ferramentas de Gestão</i>	62
2.9.1	PDCA	63
2.9.2	A Técnica de Gestão 5W2H	64
2.10	<i>Síntese do Capítulo</i>	66

3	METODOLOGIA	69
3.1	<i>Quadro Metodológico</i>	<i>69</i>
3.2	<i>Etapas da Pesquisa</i>	<i>70</i>
3.3	<i>Síntese do Capítulo.....</i>	<i>73</i>
4	MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE MUDANÇA.....	74
4.1	<i>Busca de Evidências sobre Comunicação de Mudança</i>	<i>74</i>
4.2	<i>Relação entre Dimensões e Evidências.....</i>	<i>74</i>
4.3	<i>Identificação das Melhores Práticas em Gestão da Comunicação de Mudança.....</i>	<i>77</i>
4.4	<i>Concepção do Modelo Comm.On - Gestão da Comunicação de Mudança em Processos de Negócio.....</i>	<i>80</i>
4.5	<i>Aplicação do Modelo.....</i>	<i>90</i>
4.5.1	<i>Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais.....</i>	<i>91</i>
4.5.2	<i>Aplicação do Modelo Comm.On através da Utilização do Artefato.....</i>	<i>91</i>
4.5.3	<i>Utilização do Artefato</i>	<i>95</i>
4.6	<i>Síntese do Capítulo.....</i>	<i>110</i>
5	AValiação DO MODELO COMM.ON	112
5.1	<i>Características Gerais.....</i>	<i>112</i>
5.2	<i>Definição das Questões de Avaliação.....</i>	<i>113</i>
5.3	<i>Questionário de Avaliação.....</i>	<i>114</i>
5.4	<i>Coleta de Dados.....</i>	<i>116</i>
5.5	<i>Resultados da Avaliação da Utilidade e Usabilidade do Modelo Comm.On.....</i>	<i>117</i>
5.6	<i>Síntese do Capítulo.....</i>	<i>127</i>
6	CONCLUSÕES.....	129
6.1	<i>Limitações da Pesquisa</i>	<i>130</i>
6.2	<i>Recomendações para Trabalhos Futuros</i>	<i>131</i>
	REFERÊNCIAS	133
	Apêndice A – Relação dos Artigos Selecionados na RSL de Junior (2016)	141

Apêndice B - Evidências Identificadas nas Fontes Pesquisadas	143
Apêndice C - Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais.....	158
Apêndice D - Questionário de Avaliação da Utilidade e Usabilidade do Modelo Comm.On171	
Apêndice E – Perfil dos Respondentes – Demonstração dos Dados e Gráficos	180
Apêndice F - Cálculos Individuais dos ‘SUS Scores’ referentes aos Dados Coletados	187
Anexo 1 - System Usability Scale - SUS.....	190
Anexo 2 - Technology Acceptance Model – TAM	193
Anexo 3 - Measuring Usability with the USE Questionnaire.....	195
Anexo 4 - Questionnaire for User Interface Satisfaction - QUIS.....	197

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a motivação para realizar esta dissertação, assim como a definição do problema de pesquisa, objetivos e a estrutura do documento com uma breve descrição sobre cada capítulo.

1.1 *Motivação*

As organizações têm enfrentado constantes desafios ao tentarem operacionalizar iniciativas de mudança em seus processos de negócio. Muitas ainda não perceberam a relação entre a comunicação interna de mudança e os resultados obtidos, principalmente quando implica em profundas modificações organizacionais. Obter sucesso em seus programas de mudança demanda, sobretudo, uma comunicação eficiente. O objetivo é garantir que os funcionários tenham o conhecimento e compreensão das prioridades do negócio para orientar suas decisões e ações, desenvolvendo compromisso, confiança e lealdade com a ajuda da comunicação (RAGUSA, 2010, p. 12–13).

A depender do porte do empreendimento, muitas variáveis são envolvidas num processo de mudança e a comunicação acaba por ser inserida *ad-hoc*, ou seja, cada gestor desenvolve sua maneira de lidar com essa questão. Nem sempre a forma encontrada para coordenar a mudança é adequada e eficaz (ABPMP, 2013, p. 347–349). Resumindo, o tratamento dado à área de comunicação interna tem consequências impactantes no êxito dos programas de mudança.

Promover mudança numa organização normalmente está ligado a uma série de fatores que influenciam positivo ou negativamente no sucesso de sua implementação. Muitas vezes existe uma forte resistência por parte das pessoas que serão afetadas pela transformação (FRAHM, J.; BROWN F. K., 2007). Nesse ponto, buscar meios mais efetivos de comunicação torna-se imprescindível para realizar as mudanças necessárias nos processos de negócio.

Em geral, os funcionários criam muita dificuldade em colaborar com as iniciativas de mudança dentro das organizações e as causas relacionadas podem ser diversas. Medo do desconhecido, ausência de informação, correntes políticas,

ameaça ao status atual ou mesmo não perceber os benefícios da transformação são alguns exemplos. As pessoas gostam de sentir que estão no controle do que acontece a elas e, quanto mais a mudança for imposta, maior será a resistência (BULL; BROWN, 2012, p. 3–4).

Outros fatores também levam ao insucesso da comunicação de mudança. Falta de comprometimento e motivação dos responsáveis por gerenciar esse processo, precariedade de recursos, não engajamento da alta direção ou relaxamento após um período do programa de mudança, terminam por desconstruir a formação de valor, compromisso e aderência dos funcionários (JESTON; NELIS, 2006; LANGER; THORUP, 2006).

A forma tradicional das organizações comunicarem mudanças tem sido feita em forma de cascata, ou seja, a mensagem flui desde o topo da estrutura hierárquica até a base. Isso se deve também à adoção de tecnologias como intranet e uso intensivo de *e-mails* ao possibilitar que a informação proveniente de níveis administrativos mais altos chegue aos funcionários (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012, p. 2; LEWIS; HAMEL; RICHARDSON, 2001; VUUREN; ELVING, 2008). Todavia, tal abordagem tem se mostrado ineficiente, principalmente quando envolve uma reestruturação em larga escala. Se por um lado uma solução como um *e-mail* permite atacar o problema, atuando como agente de comunicação rápida e em massa, por outro lado ficam algumas interrogações a respeito da efetividade e comprometimento das pessoas.

Motivação, envolvimento, dedicação, são atributos esperados dos funcionários. Eles precisam perceber o sentido, o valor que seu trabalho tem, senão vão resistir às mudanças. Entretanto algumas questões importantes precisam ser levantadas: “Como as organizações estão promovendo e direcionando suas ações em busca desse comportamento?; “Como garantir que as pessoas irão entender a mensagem a ser transmitida? e; “Como fazer com que se tornem aliadas à mudança?” (LANGER; THORUP, 2006, p. 373; VUUREN; ELVING, 2008, p. 353–354).

Entender o papel estratégico que a comunicação com os funcionários exerce dentro das organizações e trabalhar essa área de forma planejada e controlada é crucial para o sucesso dos programas de transformação. Elaborar um bom plano para

comunicar mudanças significa minimizar falhas, diminuir a resistência, aumentar o grau de envolvimento e, em última análise, tornar a organização mais competitiva e sempre pronta para se manter em melhoria contínua (LANGER; THORUP, 2006, p. 379; RUMMLER; BRACHE, 2013, p. 135–138).

Uma comunicação planejada não necessariamente orienta que o fluxo da comunicação deva sempre vir de cima para baixo, mas traz o conceito de que pode fluir em qualquer via, inclusive transversalmente na estrutura organizacional. Deve-se levar a mensagem ou objeto da comunicação realmente aonde precisa chegar e no tempo hábil e formato adequado para que possa servir ao seu propósito (GONÇALVES, 2000; SMITH, 2006).

A ideia de planejar a comunicação visa poder concretizar as ações pretendidas através do alcance e envolvimento das pessoas certas no processo, independente da posição dentro da organização. Com compromissos estabelecidos e acompanhamento de resultados, o ato de comunicar passa a ter uma visão muito mais estratégica, uma vez que os erros e acertos vão poder ser identificados e considerados nos próximos planos. O desafio da mudança é enorme e não deve ser subestimado. Uma grande parte das mudanças conduzidas por organizações em todo o mundo acabam fracassando devido a sua baixa capacidade em promover transformações (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 117).

Um plano de comunicação de mudança que alcança seus objetivos, sustentando-se por contínuas mudanças, fortalece a organização e a prepara para aprender constantemente a se ajustar a um ambiente altamente complexo, no intuito de manter a orientação do negócio e competitividade (ABPMP, 2013, p. 233). É sobre como planejar e gerir essa comunicação que será discutido nesta dissertação.

1.2 Problema de Pesquisa

Dada a realidade descrita na Seção 1.1, surgiu um questionamento que motivou a presente pesquisa: **“A forma como a comunicação de mudança em processos de negócio é conduzida pode levar um programa de mudança ao pleno sucesso em algumas organizações, e ao fracasso, em outras?”**.

Constatou-se nos estudos preliminares que a forma como as organizações abordam o processo de comunicação de mudança para os funcionários exerce influência direta no alcance dos objetivos pretendidos. Explorar adequadamente o potencial desse expediente, a “Comunicação Interna”, denota uma visão estratégica por parte dos gestores e representa um passo essencial em direção à consolidação de mudanças organizacionais. A gestão apropriada do processo de comunicação de mudança é crucial para buscar o mais alto nível de sua eficácia (ROGALA, 2014, p. 69, 71).

Diante desse fato, outros pontos também suscitaram o interesse em realizar esta pesquisa. O primeiro foi a possibilidade de fazer um levantamento de quais seriam as dimensões mais relevantes na área de comunicação organizacional de mudança. E o segundo, se traduz na proposição de um modelo que oriente uma organização a conduzir o processo de comunicação de mudança de forma planejada, através de etapas, maximizando, portanto, as chances de obter sucesso.

Nesse contexto, esta dissertação se propôs a investigar o seguinte problema de pesquisa, definido em duas questões:

Q1 - Quais são as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio que maximizam as chances de obter êxito?

Q2 – Como estas práticas podem ser reunidas em um modelo que auxilie uma organização em seus programas de mudança?

1.3 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os específicos da dissertação.

1.4 Objetivo Geral

Desenvolver e avaliar um modelo de gestão para comunicação de mudança em processos de negócio dentro de uma organização, sob os aspectos de usabilidade e utilidade. O intuito é propor um modelo que oriente os programas de mudança, por

meio de etapas que possam ser implementadas de forma eficiente, planejada e satisfatória, maximizando os resultados.

1.5 Objetivos Específicos

- I. Mapeamento dos modelos de gestão de comunicação voltados para mudança de processos de negócios nas organizações, a partir de levantamento da literatura científica sobre o assunto.
- II. Levantamento das dimensões de maior relevância para comunicação de mudança em processos de negócios.
- III. Concepção de um Modelo de Gestão para Comunicação de Mudança em Processos de Negócio nas organizações.
- IV. Orientação sobre a aplicação do Modelo, por meio de Artefato desenvolvido para Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais.
- V. Avaliação da utilidade e usabilidade do Modelo de Gestão proposto, por meio do Artefato indicado no item IV.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. Após a introdução apresentada nas seções anteriores deste capítulo, o Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica, onde descreve os principais conceitos utilizados para melhor compreensão dos conteúdos explanados nesta dissertação. Ainda neste capítulo foram elucidadas as dimensões de maior relevância sobre comunicação de mudança nas organizações.

Os métodos de pesquisa adotados são descritos no Capítulo 3, apresentando o quadro metodológico e as principais etapas da pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta o modelo proposto para gerir a comunicação de mudança em processos de negócio nas organizações. Para esse fim, inicia uma etapa de busca de evidências sobre comunicação de mudança no referencial bibliográfico,

analisa a relação entre as dimensões identificadas e suas evidências. A partir da análise, foi realizado um levantamento das melhores práticas em gestão da comunicação de mudança e explicado como o modelo foi concebido. Além do modelo proposto, este trabalho também apresenta um artefato para auxiliar na gestão da comunicação de mudança. Esse artefato foi desenvolvido com o objetivo de aplicar o modelo e contém instruções de como utilizá-lo, na prática, durante a gestão da comunicação em uma iniciativa de mudança real.

O Capítulo 5 descreve a avaliação do modelo proposto, por meio do artefato produzido para aplicá-lo. São abordados e detalhados os procedimentos e instrumentos para coleta e análise dos dados, com o objetivo de saber a opinião dos respondentes em relação à utilidade e usabilidade do mesmo.

Por fim, o Capítulo 6 apresenta as conclusões, relatando algumas limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros para complementar e dar continuidade aos estudos na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados alguns assuntos relacionados ao tema desta dissertação, apresentando conceitos e destacando as contribuições dos pesquisadores para a área investigada.

A Seção 2.1 apresenta um Referencial Teórico Preliminar que foi utilizado para conhecer os problemas relacionados à comunicação de mudança.

Na Seção 2.2, há uma conceituação sobre Modelos de Comunicação e os principais modelos que formaram a base da teoria da comunicação. Na Seção 2.3 descreve os Tipos de Abordagem da Comunicação, monológica e dialógica. A Seção 2.4 descreve sobre Modelos de Comunicação Organizacional, a Seção 2.5 aborda o tema Business Process Management (BPM), seguido pela Seção 2.6 que discorre sobre Gestão de Mudança. A Seção 2.7 trata da Comunicação de Processos de Negócio, a Seção 2.8 apresenta como ocorreu a Elucidação das Principais Dimensões sobre Comunicação de Mudança, enquanto que a Seção 2.9 discorre sobre algumas Ferramentas de Gestão utilizadas na pesquisa.

2.1 Referencial Teórico Preliminar

Como ponto de partida, um dos primeiros referenciais teóricos consultados foi um trabalho de conclusão do curso de graduação em Sistemas de Informação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco – Cin/UFPE. Trata-se de uma Revisão Sistemática da Literatura – RSL, realizada por três pesquisadores daquele Centro, sob a supervisão da mesma professora que orientou esta dissertação. A pesquisa completa pode ser encontrada através da referência de Junior (2016). É importante deixar claro que o autor desta dissertação não participou de nenhuma etapa da RSL, utilizando a mesma apenas como fonte preliminar de estudo.

A RSL foi utilizada com o intuito de conhecer os problemas atuais relacionados à comunicação de mudança. O fato dessa busca sistemática ser bem recente, ou seja, finalizada pouco tempo antes de iniciar esta pesquisa de mestrado, representou uma oportunidade de estar diante de questões relevantes e em evidência na literatura. Assim, o propósito foi identificar lacunas existentes sobre comunicação de mudança

e, a partir disso, formular o problema de pesquisa para poder conduzir uma investigação minuciosa.

Há algumas razões para se realizar uma RSL. Uma delas é identificar lacunas na pesquisa e sugerir áreas para futura investigação, além do fato de prover um *framework* a fim de posicionar adequadamente novas atividades de pesquisa (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007, p. 3). A RSL é considerada uma forma de estudo secundária porque analisa estudos individuais, que são os primários.

A seguir, serão apresentadas algumas considerações e resultados da RSL apontada, onde representaram uma fonte de dados importante para a realização da pesquisa desta dissertação.

2.1.1 Considerações sobre a RSL (JUNIOR, 2016) em Comunicação de Mudanças

O objetivo da RSL foi realizar uma investigação sistemática na literatura abordando algumas questões acerca dos mecanismos de comunicação para a mudança em processos de negócio, bem como identificar quais os principais desafios encontrados pelas organizações na comunicação da mudança dos processos. Também buscou descobrir quais são os principais resultados alcançados ao utilizar um processo de comunicação e trazer ao conhecimento quais os impactos dos mecanismos de comunicação da mudança de processos de negócio sobre os pilares de Sistemas de Informação: tecnologia, processos e pessoas (JUNIOR, 2016, p. 5).

Consta na RSL que foram utilizadas as seguintes bases de dados (JUNIOR, 2016, p. 6):

- ACM Digital Library
- Elsevier Science Direct
- Scopus
- IEEE Xplore Digital Library
- Emerald Insight
- SpringerLink

Termo de busca utilizado nas bases de dados da RSL (JUNIOR, 2016, p. 6):

("CHANGE COMMUNICATION") AND ("MODEL" OR "FRAMEWORK" OR "MECHANISM" OR "METHOD" OR "TECHNIQUE" OR "TOOL") AND ("BUSINESS PROCESS MANAGEMENT" OR "BUSINESS PROCESS" OR "PROCESS" OR "PROCESSES")

Verifica-se que as bases de dados consultadas são de instituições sérias e respeitadas, sendo reconhecidas por parte da academia. Portanto, utilizar artigos que foram retornados por estas bases respalda a pesquisa científica desenvolvida a partir deles.

Quanto aos resultados encontrados após análise sistemática, o Quadro 1 lista os artigos selecionados a partir da RSL (JUNIOR, 2016). A primeira coluna, *ID*, refere-se à identificação única atribuída ao artigo. Vai do número EP1 a EP16. Cada artigo recebeu uma identificação única composta pelo prefixo “EP” acrescida de um número em ordem sequencial. Por “EP” entenda-se *estudo primário*. Ex: EP1, EP2 etc.

A segunda coluna, *Artigo*, contém o nome do artigo, e a terceira, *Classificação*, classifica o mesmo em ‘Estudo de Caso’, quando apresenta um *case* real ocorrido numa organização, ou em ‘Estudo Teórico’, quando se trata de um estudo conceitual, sem apresentação de *cases*.

O Apêndice A contém a lista dos dezesseis artigos que foram selecionados na RSL de Junior (2016), discriminando suas referências completas.

Quadro 1 - Relação do Referencial Bibliográfico Selecionado

ID	Artigo	Classificação
EP1	Building trust in times of crisis.	Estudo de Caso
EP2	Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies.	Estudo de Caso
EP3	Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change.	Estudo de Caso
EP4	Communication, sensemaking and change as a chord of three strands.	Estudo Teórico
EP5	Continuing professional development and workplace learning – 14.	Estudo Teórico
EP6	Crafting a change message to create transformational readiness.	Estudo de Caso
EP7	Developing communicative competencies for a learning organization.	Estudo de Caso
EP8	First steps: linking change communication to change receptivity.	Estudo de Caso
EP9	Homegrown process improvement employing a change message model.	Estudo de Caso
EP10	Leading a Technical Organization through Change: A Focus on the Key Drivers Affecting Communication.	Estudo de Caso
EP11	The change announcement: Implications for communicating change using organizational culture.	Estudo de Caso
EP12	Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process.	Estudo de Caso
EP13	Language of Change.	Estudo de Caso
EP14	Building an organizational change communication theory.	Estudo Teórico
EP15	Reflecting the relevance of communication in e-government-projects: two case studies in the field of knowledge management in the Swiss public administration.	Estudo de Caso
EP16	Enterprise integration across the globally disbursed service organization.	Estudo de Caso

Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se a partir dos dados do Quadro 1 que dentre os dezesseis (16) artigos listados, apenas três (03) são meramente teóricos, e treze (13) apresentam um estudo de caso. Esse fato foi bastante favorável, pois o estudo de situações práticas verificadas nas organizações representou uma grande contribuição à pesquisa. Isso permitiu a realização de uma análise bem minuciosa, observando a

teoria e a prática em casos reais, promovendo a elucidação de padrões de comportamento organizacional, decisões e procedimentos de gestão com relação à comunicação de mudança que trouxeram constatações significativas, conforme serão apresentadas no decorrer do documento.

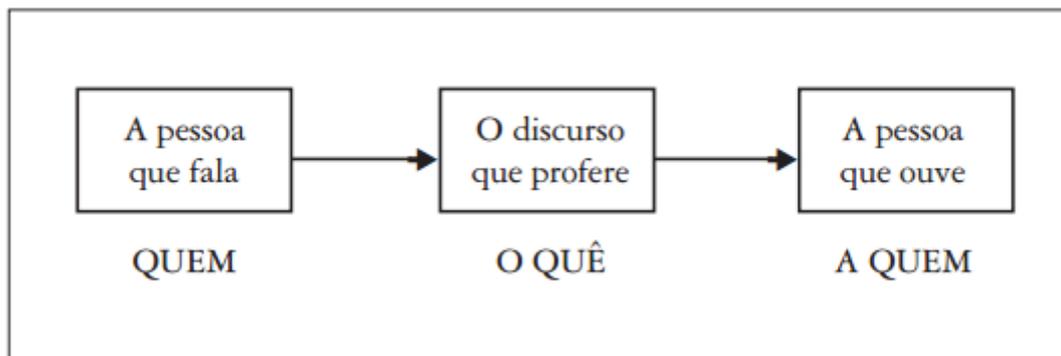
2.2 Modelos de Comunicação

Comunicação é uma palavra derivada do termo latino "*communicare*", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum". A comunicação é o processo pelo qual indivíduos compartilham significado através de um processo transacional entre duas ou mais partes (HOLM, 2006).

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. Será visto, adiante, os principais modelos que deram origem à teoria da comunicação, de acordo com a literatura.

2.2.1 O Modelo Retórico de Aristóteles

A teoria da comunicação tem seu início com a obra *Arte Retórica*, de Aristóteles, durante o século IV a.C. Tinha por objetivo explicar como ocorriam os modos de convencimento das pessoas em um auditório, procurando demonstrar o fluxo da comunicação, importante para sua base de estudo à época, o discurso. A Figura 1 apresenta seu modelo.

Figura 1 - Modelo de Comunicação de Aristóteles

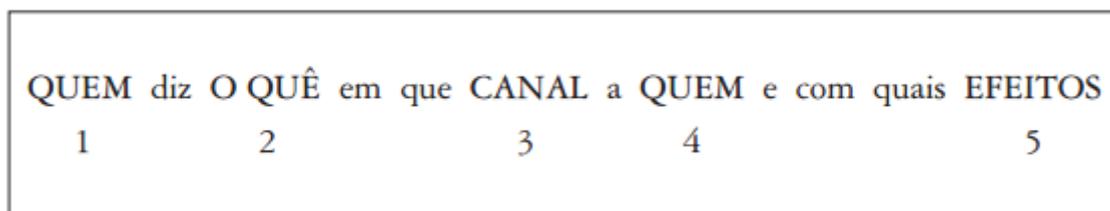
Fonte: (BONINI, 2003, p. 70)

Nesse modelo, o filósofo considerava o falante, o discurso e o ouvinte como os componentes do processo de comunicação, em que a produção do discurso buscava prever a reação do ouvinte, visando a forma mais eficiente de persuasão, principal característica da arte da retórica. Assim, Aristóteles é considerado o primeiro “pesquisador em comunicação”, destacadamente por defini-la como a “faculdade de discernir os possíveis meios de persuasão em cada caso particular”. Esta abordagem traduz a essência de qualquer modelo posterior do processo de comunicação: Emissor - Mensagem – Receptor (BONINI, 2003, p. 69-70; SOUSA, 2006, p. 78).

2.2.2 O Modelo de Lasswell

Em 1948, Harold D. Lasswell desenvolve sua concepção a partir de uma ampliação daquele modelo de comunicação de Aristóteles (Emissor – Mensagem – Receptor). Lasswell demonstra a comunicação em partes simples, relacionando o estudo de cada uma delas com uma proposta específica da área. Ele entende que a comunicação tem uma função, isto é, faz alguma coisa com a sociedade. O princípio geral das funções identificadas por Lasswell é uma concepção da mídia como agente articulador da sociedade. Lasswell definia comunicação não apenas como transferência, mas como influência. Para ele, o processo de comunicação se delineava através de cinco perguntas, conforme Figura 2 (BONINI, 2003, p. 70–71).

Figura 2 - Modelo de Comunicação de Lasswell



Fonte: (BONINI, 2003, p. 71)

Lasswell propôs um modelo mais técnico, em que uma das novidades foi a introdução da noção de canal. Ou seja, esta formulação conferiu um lugar para o discurso ao postular uma base física para sua fixação e condução entre emissor e receptor. Também introduziu a noção de efeitos, que se produzem pelo que é dito. Com isso, Lasswell definia comunicação não apenas como transferência, mas como influência (BONINI, 2003, p. 70–71).

Esse modelo influenciou fortemente as pesquisas de comunicação e, por muito tempo, foi considerada a verdadeira teoria da comunicação. O primeiro componente representa *quem* controla a mensagem ou emissor, o segundo diz *o quê* é a matéria comunicada, o terceiro componente, *canal*, refere-se à análise dos meios, o quarto, *quem* é a audiência ou também pode-se chamar de receptor, e o quinto, *efeitos*, diz respeito à reação do público (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 177–178).

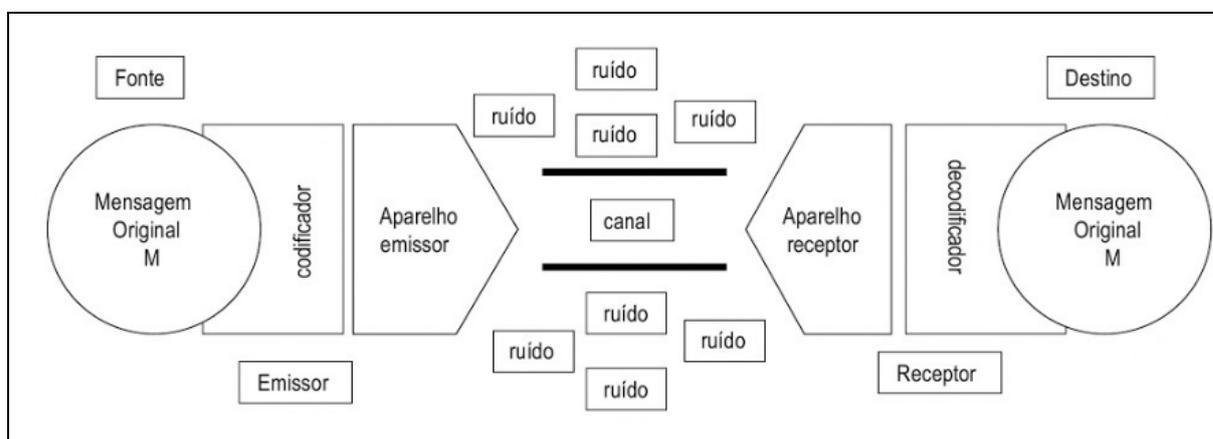
2.2.3 O Modelo de Shannon e Weaver

Historicamente, no ano de 1949, um terceiro modelo do processo de comunicação foi apresentado pelo matemático Claude Shannon e pelo engenheiro Warren Weaver. Era um modelo linear essencialmente matemático, inicialmente gerados para tratar de aspectos técnicos das telecomunicações, mas, posteriormente, foi estendido às ciências sociais e humanas. Numa visão simplista, constitui-se de um processo em que o emissor comunica uma mensagem ao receptor. Influenciou ainda a explicação teórica da Ciência da Informação devido a sua fácil compreensão (SOUSA, 2006, p. 82).

Como trabalhavam numa operadora de telefonia, Shannon e Weaver perceberam a importância da interferência como fator de quebra ou fluidez da

mensagem, introduzindo o conceito de “Ruído”, ou seja, todo e qualquer elemento que possa interferir no caminho da mensagem. Eles identificam no canal o principal momento onde o ruído pode acontecer (RUSSO, 2010, p. 26).

Figura 3 - Modelo de Comunicação de Shannon e Weaver



Fonte: (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 179)

Segundo o esquema, a fonte emissora de informação (emite humano) seleciona, em um conjunto de *mensagens* possíveis, dada *mensagem*; um emissor (mecânico) a *codifica* (converte em sinais), de acordo com as regras e combinação de um *código* determinado; assim convertidos, esses sinais são transmitidos por meio de um *canal* específico a um receptor (mecânico). Este capta os sinais e os *decodifica*, recuperando a mensagem original e permitindo sua assimilação por parte de um destinatário (humano). O sinal pode estar sujeito a ruído (interferências). Por esta razão, o sinal emitido pode ser diferente do sinal captado pelo receptor, então, para evitar isso, é necessário introduzir elementos de controle. O objetivo do modelo era encontrar o meio mais rápido e o modo mais eficiente para levar uma mensagem entre dois pontos (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 178; SOUSA, 2006, p.82).

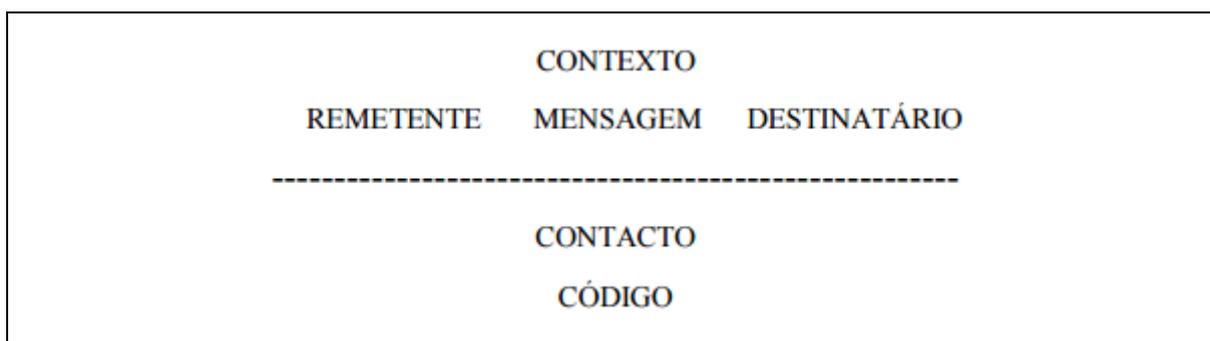
Os conceitos de emissor, receptor, código, sinal, codificação, decodificação, são derivados do modelo de Shannon e Weaver e utilizados em muitos estudos sobre o processo de comunicação (RUSSO, 2010, p. 26). De forma geral, a mensagem é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, um idioma, ou outros códigos que possuem um significado, e transportada até o destinatário através de um canal de comunicação - o meio por onde vai circular a mensagem, que pode ser de diversos tipos, como presencial ou por correspondência, telefone,

comunicado através de cartazes, formato digital via *e-mails*, *newsletters*, página da Internet, entre outros (BULL; BROWN, 2012, p. 3).

2.2.4 O Modelo de Roman Jakobson

Jakobson, renomado linguista de origem russa que lecionava na Universidade de Harvard, tomou conhecimento da obra de Shannon e Weaver. O linguista ficou fascinado com a nova teoria e considerou que ela também se aplicava à comunicação humana. Nascia, assim, a versão mais clássica do modelo comunicativo em 1960. De acordo com esse modelo, em qualquer ato de comunicação humana estão presentes seis elementos (SANTEE; TEMER, 2011, p. 79-81; WINCH; NASCIMENTO, 2012, p. 221-222).

Figura 4 - Esquema da Comunicação de Jakobson



Fonte: (JAKOBSON, 2007, p. 123)

Os elementos do esquema de comunicação são os seguintes (SANTEE; TEMER, 2011, p. 80–81):

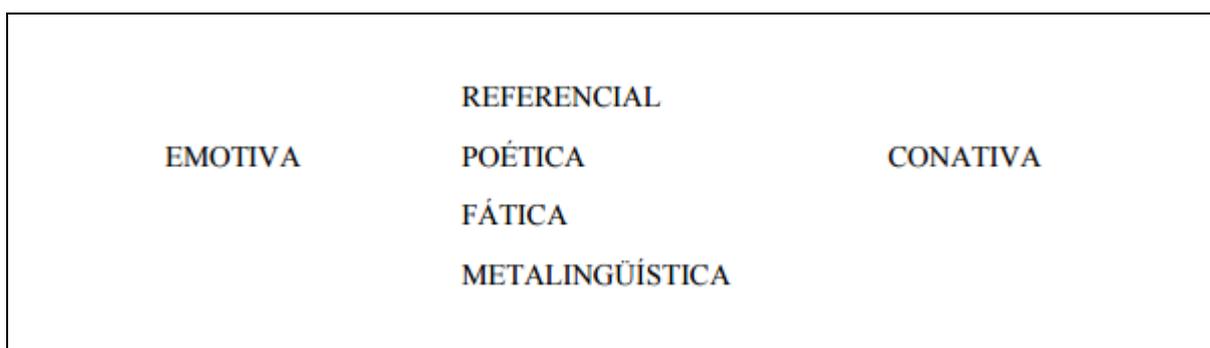
- a) remetente, emissor, destinador:** é aquele que envia a mensagem. Pode ser uma única pessoa ou um grupo de pessoas (uma empresa, um sindicato, uma assembleia, uma emissora de rádio, televisão, por exemplo);
- b) destinatário ou receptor:** é aquele a quem a mensagem é endereçada. Também pode ser um indivíduo ou um grupo;
- c) mensagem:** o conjunto de informações que se quer transmitir;
- d) contato ou canal de comunicação:** é o meio pelo qual a mensagem é transmitida;

e) código: é um sistema de signos e de regras de combinação utilizado para elaborar a mensagem: o emissor codifica aquilo que o receptor irá decodificar. Para que isso ocorra satisfatoriamente, emissor e receptor devem dominar o mesmo código;

f) contexto ou referente: é o objeto ou a situação a que a mensagem se refere.

Todos os fatores envolvidos no modelo de Roman Jakobson são imprescindíveis para a comunicação verbal. Quando se elabora uma mensagem, pensa-se também nos sentidos que se quer atribuir a ela, pois todo ato comunicacional é permeado por intenções. Nesse momento, quando se imbui a comunicação de sentidos e finalidades, surgem as funções da linguagem (SANTEE; TEMER, 2011, p. 80). A Figura 5 apresenta o modelo.

Figura 5 - Funções da Linguagem



Fonte: (JAKOBSON, 2007, p. 129)

Segue uma descrição dessas funções (JAKOBSON, 2007, p. 123):

1. **Função emotiva ou expressiva:** nessa função, aparecem as marcas da atividade pessoal, emoções, opiniões, avaliações do emissor.
2. **Função poética:** nessa função, a linguagem é usada de forma pouco convencional, capaz de despertar no leitor surpresa e prazer estético, através de combinações sonoras ou rítmicas, jogos de imagens ou de ideias.
3. **Função conativa:** essa função busca organizar o texto de modo a seduzir, persuadir o receptor da mensagem. Busca-se envolver o leitor com o conteúdo transmitido, levando-o a adotar este ou aquele comportamento. Um grande exemplo desta função é o texto publicitário.

- 4. Função referencial:** o referente é o objeto ou a situação de que a mensagem trata. Essa função privilegia o referente da mensagem, buscando transmitir informações objetivas sobre ele. Procura-se valorizar a objetividade, sem que haja manifestações pessoais ou persuasivas. Seriam exemplos desta função os textos de caráter científico e também muitos textos jornalísticos.
- 5. Função fática ou de contato:** a palavra 'fático' significa “ruído, rumor”. Foi utilizada inicialmente para designar certas formas usadas para chamar a atenção (ruídos como psiu, ahn, ei). Essa função ocorre quando a mensagem se orienta sobre o canal de comunicação ou contato, buscando verificar e fortalecer sua eficiência. A função fática manifesta a vontade ou o desejo de se comunicar.
- 6. Função metalinguística:** ela realiza-se quando a linguagem se volta sobre si mesma, transformando-se em seu próprio referente. É o que acontece nos dicionários, nos textos que estudam e interpretam outros textos, nos poemas que falam da própria poesia. Orienta-se para os elementos do código, explicando-os, analisando-os ou definindo-os.

2.3 Tipos de Abordagem da Comunicação

Abordagens da comunicação têm sido estudadas com diferentes ênfases, por exemplo, na estruturação da estratégia para atingir os níveis de hierarquia dos públicos envolvidos, ou para oportunizar os funcionários a expressarem opiniões durante os estágios de implementação de mudança. Diferentes naturezas da comunicação (monológica e dialógica) podem coexistir durante processos de mudança nas organizações (WATERHOUSE; LEWIS, 2004, p. 355 apud SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 331).

Frahm e Brown (2005, p. 1) ressaltam em seu artigo que Van de Ven e Poole (1995) estenderam as teorias da mudança para acomodar as abordagens da comunicação de mudança: monológica, dialógica e os rumores decorrentes da mudança. A monológica reflete uma ação comunicativa unilateral. Com relação à abordagem dialógica e à comunicação de “bastidores” entre os funcionários,

representam uma perspectiva construtivista da comunicação de mudança. A comunicação de mudança dialógica inclui discursos ou textos que sugerem a possibilidade de um diálogo relacional (BOHM, 1996 apud FRAHM; BROWN, 2005b, p. 2). Quanto à comunicação informal de bastidores, ela é implícita e estimula a resistência, ceticismo, cinismo, dentro da organização e se contrapõe à comunicação formal, explícita (FORD; FORD; MCNAMARA, 2002, p. 108 apud FRAHM; BROWN, 2005b, p. 2).

Quando uma mensagem sofre interferências, leva o receptor à incerteza, fazendo-o buscar meios para auxiliá-lo a ter uma completa compreensão. Qualquer informação pode ser usada, independentemente da fonte, formal ou informal. Isso é o que ocorre na comunicação entre as pessoas. Dentro das organizações, no entanto, deve-se tentar limitar a quantidade de comunicação informal o máximo possível, porque representa uma ameaça, destrói ou perturba todos os tipos de comunicação formal (VUUREN; ELVING, 2008, p. 355). Uma mensagem informal, por natureza, não possibilita a confirmação de sua veracidade. Pode ter sido criada, ou alterada, por um só indivíduo com a intenção de agir a favor de seus próprios interesses, principalmente se a transmitir como sendo a posição de todo um grupo. Enfim, deve-se dar preferência à comunicação formal e evitar quaisquer mal-entendidos.

Com relação ao tipo de comunicação, pode ser classificada em interna ou externa (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 299; SCHAFFER; THOMSON, 1992; LANGER; THORUP, 2006, p. 374). A comunicação interna pode ser expressa pelo esforço de comunicação desenvolvido por uma organização para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento da direção com os diferentes públicos internos. Ragusa considera relevante a pesquisa direcionada para estes tipos de classificação, atribuindo, inclusive, o título principal de sua obra (RAGUSA, 2010, p. 6) como sendo “Internal Communication Management”.

Simoes e Esposito (2014, p. 331) utilizam essa classificação em relação aos tipos de abordagens - monológica ou dialógica, interna ou externa – e dada a importância, fizeram esse estudo de caso para investigar como a abordagem da comunicação influencia o processo de mudança. Optaram por explorar a comunicação interna, tanto monológica como dialógica, onde concluíram que a resistência à

mudança reduz sob uma comunicação dialógica, deixando os funcionários mais receptivos às transformações.

A circulação das informações é essencial para a dinâmica da comunicação interna dentro de organizações de qualquer natureza. Mesmo que haja muitos esforços nesse sentido, é sempre possível encontrar ruídos de comunicação entre os setores, ainda que sejam os melhores e mais organizados, ou que se apoiem nas tecnologias mais modernas (GALASSO; SANTOS; SALLES, 2009).

Para conseguir conquistar a atenção do seu público interno, a comunicação deve despertar o interesse. O receptor deve se identificar com aquilo que é dito. Entretanto, a organização deve ponderar, incansavelmente, como está a receptividade de seus funcionários, pois há várias culturas, diferentes tipos de público; a comunicação interna deve levar em conta essa diversidade cultural para não favorecer os ruídos na mensagem ou forças contrárias à mudança (SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 335–337).

A comunicação tem sido reconhecida como uma dimensão importante para o sucesso da mudança organizacional, e é considerada importante para o desenvolvimento da prontidão para mudança, redução de incertezas e como um fator chave na obtenção de compromisso (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 313; LANGER; THORUP, 2006, p. 379; KLEIN, 1994 apud SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 325).

Há quatro abordagens genéricas para a avaliação da prontidão para mudança nas organizações. A primeira, envolve conduzir uma auditoria para a profundidade do conteúdo (mensagem) da mudança e das estratégias utilizadas, a segunda, diz respeito a observar o comportamento dos funcionários, pois suas reações irão demonstrar quão receptivos e prontos para a mudança estão. A organização deve ficar atenta a rumores, absenteísmo ou *turnover*, ou quaisquer atitudes que possam estar associadas a resistência à mudança. As duas últimas abordagens para avaliar essa prontidão são perguntar diretamente ao funcionário e conduzir questionários no estilo escala Likert (LIKERT, 1932). Essa avaliação deve ocorrer antes de iniciar a mudança para que a organização possa adequar e orientar suas ações no sentido de garantir seu sucesso (ARMENAKIS; HARRIS, 2002, p. 178–179).

Freeman (2010) enfatiza a necessidade das organizações manterem um foco externo ao declarar que os *stakeholders* internos devem ser vistos como o meio através do qual os gerentes conseguem chegar aos *stakeholders* externos. Assim, tem-se comunicação externa como sendo a transmissão de informação entre um negócio e uma pessoa ou entidade do ambiente externo à organização.

A comunicação externa tem como foco o público externo, a exemplo de consumidores, investidores e órgãos reguladores. Algumas táticas de comunicação externa incluem fichas, *kits* de imprensa, *newsletters*, revistas, folhetos, comunicados de imprensa e relatórios anuais (SAUNDERS, 1999, p. 35).

Vale ressaltar que a comunicação externa está fora do escopo desse trabalho. A comunicação de mudança sendo tratada tem como público os *stakeholders* internos.

2.3.1 Monológica

Baseia-se na utilização de mecanismos que envolvem somente a comunicação unilateral, sem espaço para que os receptores da mensagem possam opinar, contribuir com ideias, ou qualquer outra forma de interação. É também definida por comunicação em uma só via – ou via única (do inglês, *one-way communication*) (FRAHM; BROWN, 2005a, p. 2).

Ao usar esse tipo de abordagem, uma organização faz com que os funcionários desempenhem a função de meros consumidores de informações enviadas por um emissor, pois não é disponibilizado um canal oficial para darem seus *feedbacks* e manterem alguma forma de comunicação ascendente. Destaque-se que, tradicionalmente, os autores citam que a comunicação monológica menos preferida é a publicação escrita (WRIGHT, 1995, p. 183 apud WELCH; JACKSON, 2007). As entrevistas de pesquisa e experiências pessoais de Rashid (2008, p. 3) revelaram que a maior parte da comunicação monológica (*one-way*) é largamente ignorada pelo seu público-alvo devido à carga de trabalho do dia-a-dia.

Entretanto, vale ressaltar que a comunicação monológica não é indesejável e não deve ser repelida. Pelo contrário, ela atende muito bem a determinados fins, pois representa uma forma de transmissão de mensagens rápida, formal e apropriada

quando manter a consistência é um fator muito importante (WELCH; JACKSON, 2007, p. 187).

Por exemplo, um discurso do presidente da empresa, seja presencial ou enviado por vídeo, cartazes ou até mesmo um sistema que despacha atividades para os funcionários executarem, não propiciam diálogo, discussão sobre o teor da mensagem (ARMENAKIS; HARRIS, 2002, p. 181). Todavia, esses tipos de comunicação monológica podem alcançar seu público com grande velocidade, considerando o tempo. Também apresentam caráter formal porque a materialização está presente (testemunhas do que foi dito em um discurso, um vídeo corporativo enviado, um documento com ordens para executar uma tarefa, tudo isso pode ser comprovado). Outro ponto favorável à comunicação numa abordagem monológica é que possibilita a padronização quando impõem regras e procedimentos, além do próprio fato de que a *mesma mensagem* está sendo passada a todos, sem intermediários.

O importante a ser avaliado na abordagem monológica da comunicação é o seu emprego correto, e isso vai depender bastante do tipo de mensagem, se dá margem a outras interpretações, se é algo que deve simplesmente ser seguido ou se pode trazer benefícios quando aberto à discussão ou refinamento da ideia. Adaptar a mensagem de acordo com o público, é fundamental para a compreensão e alcance da mesma (BARRETT, 2002, p. 221).

2.3.2 Dialógica

A comunicação dialógica é quando ocorre uma conversação entre duas ou mais pessoas. O exemplo mais comum, e ainda o mais preferido por vários especialistas, é o diálogo presencial, referenciado por “comunicação face-a-face” (WELCH; JACKSON, 2007, p. 188). Entretanto, pode haver comunicação dialógica por meio de outros canais, diretos ou indiretos. Por exemplo, utilizando recursos tecnológicos como o telefone, sistemas de computador onde permitam o relacionamento, troca de mensagens, como redes sociais, ainda assim, configuram-se como sendo uma relação dialógica (EAN, 2010).

Ean (2010, p. 38) também reforça que a comunicação face-a-face é percebida como sendo eficaz para a construção de relacionamento com os gerentes e para a divulgação de informações de trabalho. Acrescenta que esse tipo de comunicação representa um canal de comunicação mais efetivo em comparação à comunicação mediada por computador.

Portanto, para caracterizar o processo dialógico, amplamente percebido na comunicação interna, basta que exista a interação entre o emissor e o receptor da mensagem. É também definido por comunicação em duas vias – ou nos dois sentidos (do inglês, *two-way communication*)(BULL; BROWN, 2012, p. 3). Welch e Jackson (2007, p. 182) chamam atenção ao fato de que o aspecto interação se demonstra pela ocorrência de relacionamento, formando a base para se configurar uma comunicação interna. Assim, estabeleceram que, quando pessoas interagem, tem-se como resultado o relacionamento, e que esse é necessário ser incluído em qualquer definição de comunicação interna.

O diálogo é uma forma de fazer circular sentidos e significados. Assim, não é um instrumento que busca levar as pessoas a defender e manter suas posições, como acontece na discussão e no debate. Ao contrário, sua prática está voltada para estabelecer e fortalecer vínculos, à formação de redes (FRAHM; BROWN, 2007, p. 373). É uma maneira de conduzir conversações que trazem uma nova visão de mundo e de relacionamentos.

A interação dialógica permite a formação de sentido a partir das informações trocadas entre as partes e dá a oportunidade de compreender melhor o significado do conteúdo, pois busca sempre reduzir a ambiguidade e construir relacionamentos (FRAHM; BROWN, 2005a, p. 4). Esses autores reforçam ainda que um dos grandes desafios na promoção da comunicação dialógica é reconhecer o direito de interpretação dos outros, algo que não é alcançado facilmente em uma única interação (ELVING, 2005 apud SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 326).

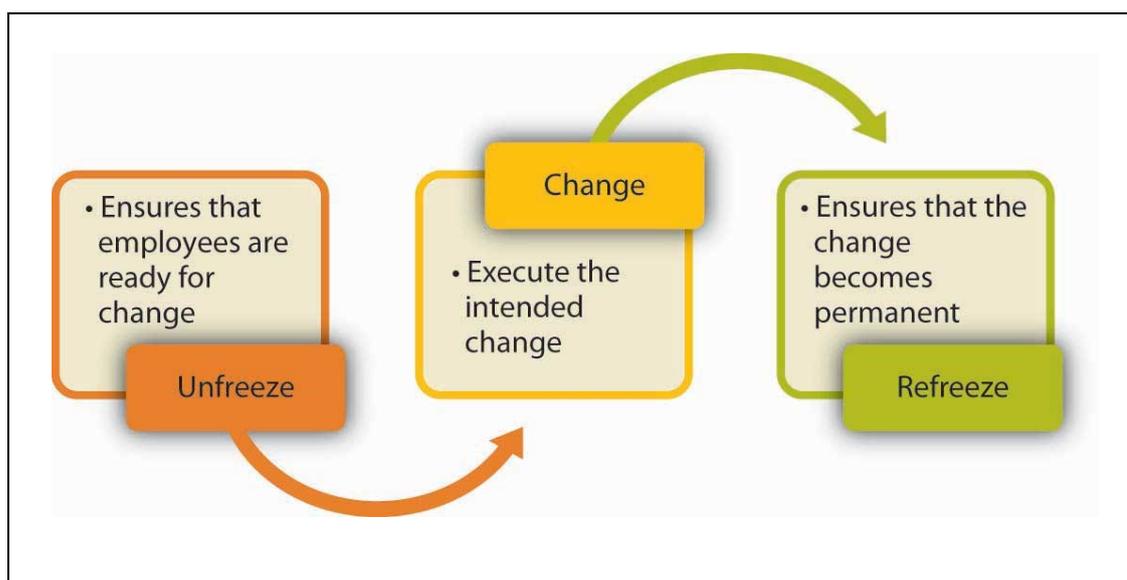
Dentro de uma organização, a abordagem dialógica constitui-se na integração da comunicação descendente ou monológica, a comunicação ascendente e a comunicação horizontal. Ou seja, a monológica flui apenas no sentido da direção para os funcionários. A horizontal ocorre entre os segmentos do público interno e a

ascendente é aquela da camada hierarquicamente inferior para a de nível superior. A união delas, portanto, estabelece o *feedback* e provê uma efetiva comunicação (RASHID, 2008, p. 2).

2.4 Modelos de Comunicação Organizacional

Ao se iniciar uma discussão sobre comunicação nas organizações, é relevante fazer uma referência ao trabalho de Lewin (1947 apud ARMENAKIS; HARRIS, 2002), precursor de vários modelos propostos e pesquisas realizadas nessa área ao longo das décadas. Ele conceitualizou sua teoria como um guia para uma ‘mudança planejada’ consistindo em “progressing through successive phases called *unfreezing*, *moving* and *freezing*”, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Teoria da Mudança Planejada de Kurt Lewin (1947)



Fonte: Modelo de Carpenter; Bauer; Erdogan (2010) baseado no Processo de Três Estágios da Mudança de Lewin(1947): *unfreeze*, *change* e *refreeze*.

Unfreeze é a primeira fase. Envolve transpor os mecanismos de defesa dos funcionários e diminuir a resistência a novas ideias. O objetivo é criar uma conscientização e motivá-los a tornarem-se abertos a mudança, inovação, transformação ou melhor forma de fazer as coisas. A comunicação é especialmente importante durante essa fase a fim de informar às pessoas sobre a mudança iminente, a lógica por trás da mudança e como irá beneficiar cada uma delas. A ideia é que,

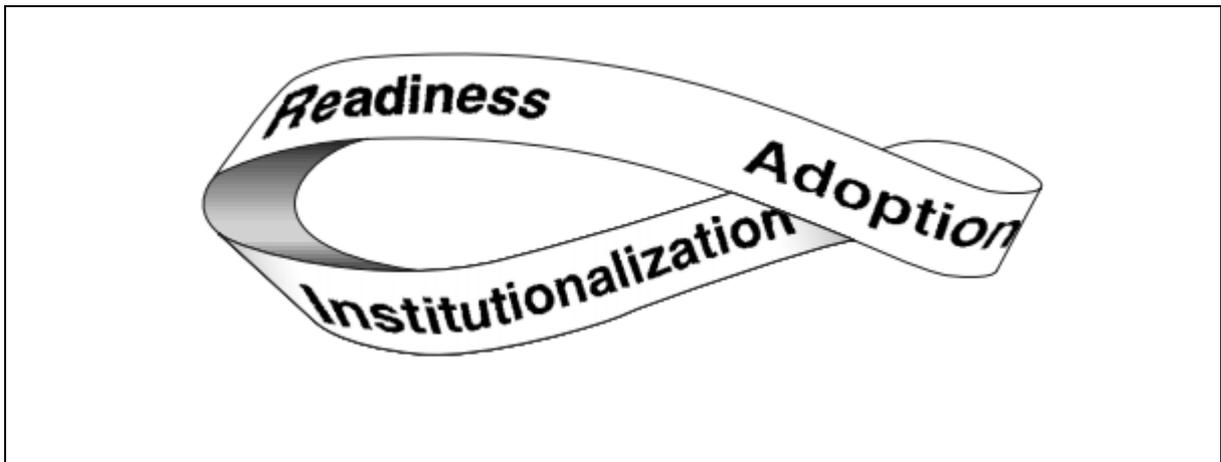
quanto mais os funcionários tenham conhecimento sobre uma mudança e sintam sua necessidade e urgência, mais motivadas ficarão para aceitá-la (HARTZELL, 2003).

Change é a segunda fase do modelo. Uma vez que as pessoas estejam abertas a mudanças, elas estão prontas para entrar nessa fase, onde os agentes de mudança introduzem “novas ideias” a fim de conduzir seus modelos mentais em novas direções. Também inclui-se nessa etapa a provisão de treinamentos para minimizar a resistência (HARTZELL, 2003).

Refreeze é a terceira e última fase. Após introduzir “novas ideias” às pessoas, é preciso que os agentes de mudança as reforcem para solidificar a “nova forma de pensar” e tornar a mudança permanente. O novo modelo mental modificado é, portanto, estabelecido e institucionalizado. O conceito de “congelar” as mudanças implementadas é para garantir que se tornarão parte dos novos procedimentos de operação. Para isso, o estabelecimento de mecanismos de suporte tais como novas normas, políticas e padrões são imprescindíveis para que a mudança não retroceda (HARTZELL, 2003; KAMINSKI, 2011).

Tomando por base o trabalho de Lewin (1947), Armenakis (1999 apud ARMENAKIS; HARRIS, 2002) basicamente quis trazer o conceito para os tempos mais atuais, renomeando as fases para termos mais conhecidos no contexto de processos de mudança, todavia mantendo ainda o número de três etapas. A Figura 7 ilustra as três fases e mostra como se sobrepõem de forma contínua, onde as mudanças institucionalizadas se tornam o foco de futuros esforços de mudança.

Figura 7 - Representação das Etapas de Mudança na Fita de Möbius



Fonte: (ARMENAKIS; HARRIS, 2002, p. 170)

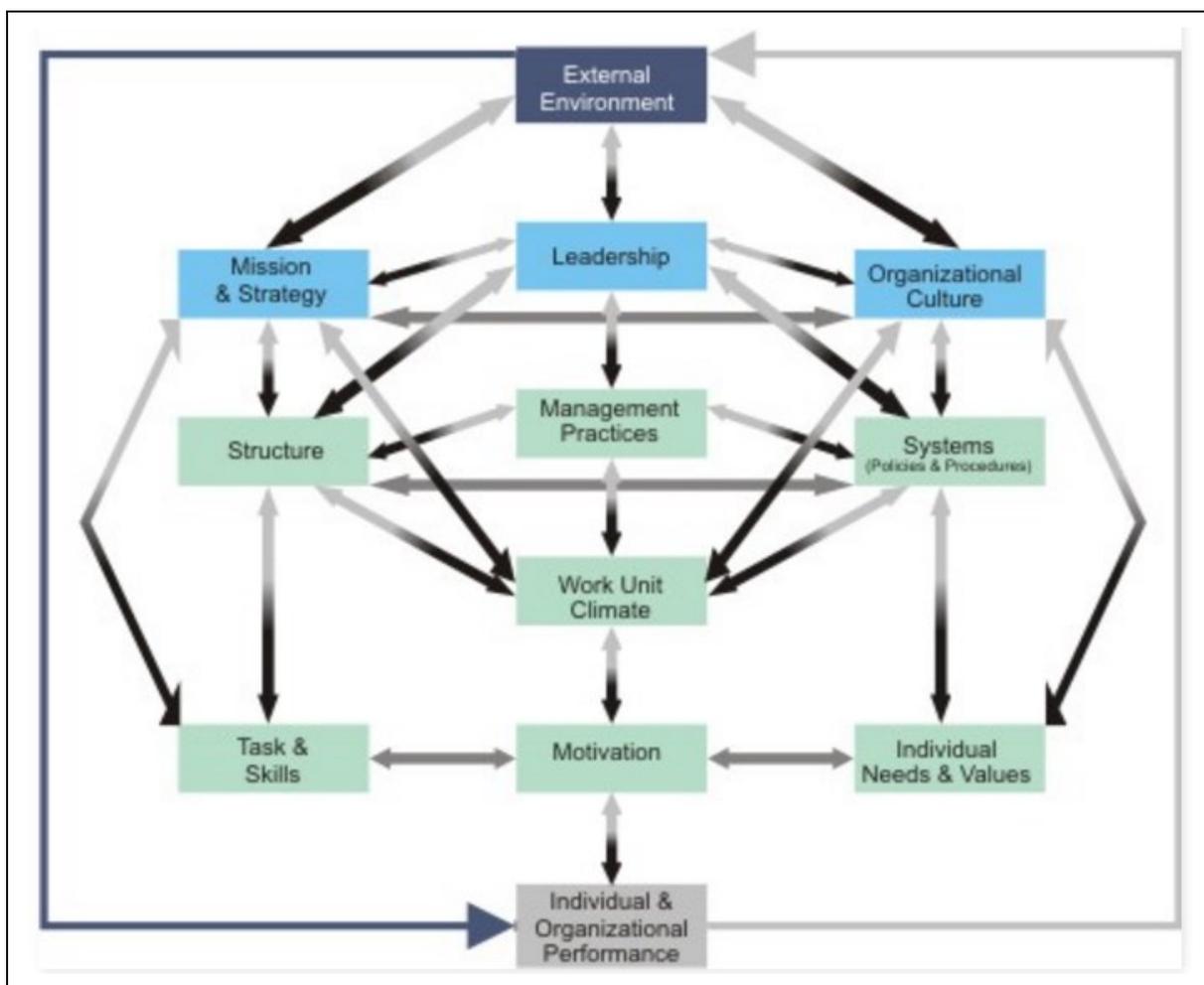
A primeira fase, *readiness*, diz respeito à prontidão, isto é, quando membros da organização e potenciais agentes de suporte se tornam preparados para a mudança. A comunicação é uma forma de dirimir as dúvidas que as mudanças geram, pois, quanto maior o número de incertezas, mais negativamente será afetado o estado de prontidão das pessoas, levando-as a criar resistência à mudança (ELVING, 2005 apud BULL; BROWN, 2012, p. 4).

Na segunda fase, *adoption* (adoção), a mudança é implementada e os funcionários adotam as novas formas de operação. Contudo, enquanto estiver nesta fase, considera-se que está em um período de teste ou experimental, pois os funcionários ainda podem vir a rejeitar as mudanças. Por fim, a terceira fase é *institutionalization* (institucionalização). Após a adoção, é preciso dedicar esforços no sentido de manter e reforçar a mudança para que sejam internalizadas pelos funcionários e façam parte das normas de conduta (ARMENAKIS; HARRIS, 2002, p. 169).

Outro modelo útil para entender o processo de mudança organizacional foi desenvolvido por dois consultores (George H. Litwin e Warner Burke) e representa uma ferramenta usada para entender as partes que compõem uma organização e como elas se relacionam entre si em tempos de mudança. Uma razão comum para uma iniciativa de mudança falhar é que nem todas as áreas da organização afetadas pela mudança são consideradas. Aqueles autores descrevem o modelo – conforme

pode ser visto na Figura 8 - como um mecanismo que retrata as principais variáveis que precisam ser consideradas em qualquer tentativa de prever e explicar o comportamento total de uma organização, as interações mais importantes entre essas variáveis, e como elas afetam a mudança.

Figura 8 - Modelo de Performance e Mudança Organizacional de Burke-Litwin (1992)



Fonte: (BURKE; LITWIN, 1992, p. 529)

O modelo envolve doze dimensões organizacionais. Os autores explicam que nas camadas mais superiores encontram-se as dimensões mais importantes e, gradualmente, as mais inferiores se tornam menos importantes. O modelo demonstra que todas as dimensões são integradas (em maior ou menor grau). Portanto, uma mudança em uma, eventualmente afetará todas as outras, sendo que o impacto é cada vez maior na direção das camadas inferiores.

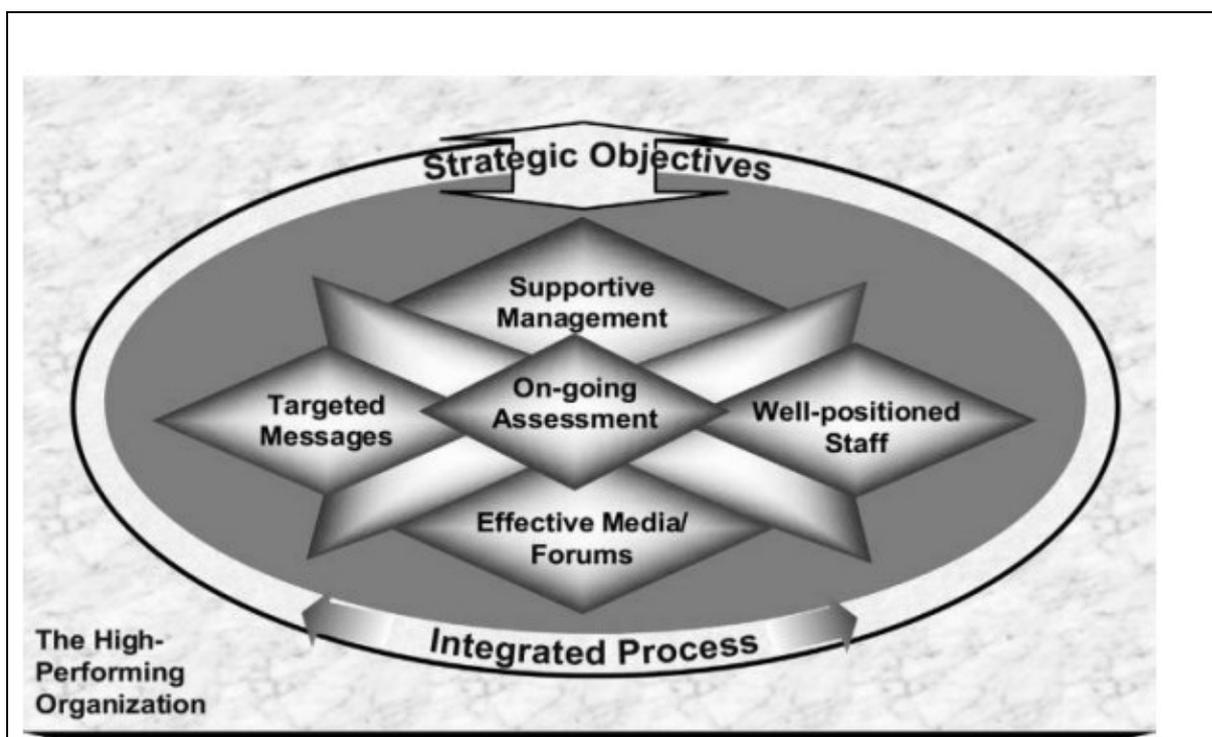
Os elementos mais superiores (destacados na cor azul) - missão e estratégia, liderança e cultura organizacional - são classificados como Dimensões Transformacionais, pois são fundamentais para a performance organizacional. Eles representam a estrutura fundamental de uma organização. Se alguém quiser fazer mudanças significativas em sua área, ou transformar uma organização, certamente precisa tratar esses fatores (BURKE; LITWIN, 1992, p. 529).

Os elementos que estão situados abaixo dos transformacionais, de acordo com a Figura 8 (destacados na cor verde), são chamados Dimensões Transacionais. Eles são importantes, mas, a menos que as dimensões transformacionais suportem a mudança, modificações nessas áreas tendem a ser temporárias.

Burke e Litwin (1992) ressaltam que o resultado da mudança pode ser verificado pelo efeito que ela exerce na Performance Organizacional e Individual (elemento na cor cinza). Essa é a medida da efetividade da mudança. Isso tem impacto no ambiente externo, que por sua vez cria o loop exercendo influência em todas as dimensões novamente (ACCIPIO, 2014).

Ainda na linha de modelos de comunicação organizacional, Barret (2002, p. 221) apresentou um Modelo de Comunicação Estratégica para os Funcionários visando ajudar os gestores a entender o papel estratégico da comunicação dentro de uma organização e mostrar o que as empresas de sucesso estão fazendo. O modelo é apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Modelo de Comunicação Estratégica para os Funcionários



Fonte: (BARRETT, 2002, p. 221)

O importante a se observar nesse modelo da Figura 9 é que ele captura os principais componentes de comunicação para os funcionários, integrando-os entre si e às operações e estratégia da empresa. Ressalte-se que esses cinco componentes foram considerados por Barret (2002) como essenciais à comunicação com os funcionários.

2.5 Business Process Management (BPM)

Na década de 80, a Gestão pela Qualidade Total estava entre as grandes prioridades de adoção pelas companhias em todo o mundo. Nos anos 90, foi lançado o artigo “Don’t automate, obliterate” pela Harvard Business Review (HAMMER, 1990). Esse artigo foi o marco da chamada onda de Business Process Reengineering (BPR) ou Reengenharia de Processos (CABOCLO, 2010, p. 20).

Em 2006, Howard Smith e Peter Fingar lançaram o livro “Business Process Management: The Third Wave” firmando os conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio. Então o BPM – em português: Gestão de Processos de

Negócio - passou a ocupar um lugar de destaque quando o assunto era fortalecer as empresas e buscar competitividade (SMITH; FINGAR, 2006).

BPM, hoje em dia, já está muito bem fundamentado pela literatura. Existem muitos trabalhos, livros, consultorias sobre o assunto. Por exemplo, a ABPMP (Association of Business Process Management Professionals) elaborou um guia para o gerenciamento de processos de negócio contendo as melhores práticas, BPM CBOK V3.0. É, portanto, uma disciplina gerencial, com áreas específicas para cada fim, e um conjunto de tecnologias que provê suporte à gestão por processos (BPM CBOK, 2013, p. 42).

BPM é uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos. (BPM CBOK, 2013, p. 33).

BPM é um conceito que associa gestão de negócios e tecnologia da informação (TI) com ênfase na otimização dos resultados das organizações através da melhoria de seus processos. Utiliza-se de métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, melhorar, medir e controlar processos que podem envolver pessoas, aplicações, variadas fontes de informação, máquinas e outros processos interligados. Sua adoção busca não apenas capacitar as organizações para melhor se adaptarem às situações de mudança do mercado, mas, principalmente, visa o total conhecimento e domínio sobre seus processos de negócio a fim de darem saltos bem maiores, atuando de modo proativo em termos de competitividade (CABOCLO, 2010, p. 20; ABPMP, 2013, p. 24).

Fazendo uma comparação com BPR, citada anteriormente, o BPM trás, como cerne, duas linhas de interesse, reflexões profundas sobre alterações nos processos de negócio e melhoria contínua. Já a BPR tinha como fim apenas esse último ponto. Entretanto, o BPM mantém uma atenção permanente na interação com as pessoas, pois as coloca no centro dos processos de negócio (CABOCLO, 2010, p. 21). Muitas organizações já fizeram esforços para melhorar seus processos, mas isso não

significa que já se tornaram centradas nos seus processos de negócio (*process centered*), nem que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. É preciso adequar o papel das pessoas nas organizações estruturadas por processos, pois a gestão delas deve seguir modelos muito diferentes dos tradicionais (GONÇALVES, 2000, p. 16, 18).

Em função do aumento da complexidade dos processos, sistemas estão sendo cada vez mais utilizados para o suporte e automatização deles. Os softwares responsáveis pela automação das atividades de processos de negócio são chamados de Business Process Management Suites, ou BPMS. Essas ferramentas têm a capacidade de monitorar o andamento dos processos de forma rápida, repetitiva e em tempo real. De posse dessas informações, os gestores podem analisar e alterar processos, provendo, portanto, o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia, os objetivos e a cadeia de valor da organização. Neste contexto, uma diversidade de tecnologias suporta as atividades estratégicas ou operacionais, tornando a arquitetura mais disseminada e diversificada à medida que a organização se relaciona com outras organizações e clientes (SOUSA; MEDEIROS, 2008, p. 4).

As BPMS cobrem o ciclo de vida completo do gerenciamento de processos que vai desde a modelagem e desenho de processos, implementação e execução, a monitoramento e controle, análise e avaliação de desempenho de processos. Essas ferramentas proporcionam um novo nível de automação por permitirem a criação e execução de aplicações que podem cobrir qualquer fase desse ciclo. Assim, combinam a lógica de modelos de negócio com gerenciamento de regras e informações dos sistemas transacionais, gerenciamento de fluxo de trabalho, medição de desempenho e manipulação de dados (CBOK, 2013, p. 134).

Com a possibilidade de integração provida pelas BPMS, aplicações podem ser acopladas a dados provenientes de diversas fontes, como sistemas legados, *data warehousing*, *web services*, documentos e formulários (SGANDERLA, 2013). Destaque-se, porém, que essa integração é possível através de outras tecnologias, entretanto é a abordagem sob o ponto de vista de gestão por processos de negócio que representa o diferencial para unir semanticamente os dados e conduzir toda uma

organização de forma harmoniosa e focada em seu planejamento estratégico (CBOK, 2013, p. 154, 232, 403).

A adoção de BPM não é simples, envolve uma mudança organizacional profunda, com impacto não somente nos processos internos de uma organização, mas também em sua estratégia, estrutura, papéis e responsabilidades, pessoas, valores culturais, sistemas de informação, lógica de medição de desempenho, dentre outros. São muitos os fatores que precisam ser controlados; a técnica, conhecimento e ferramentas são apenas parte da solução, mas os ganhos a longo prazo refletirão processos de negócio mais concisos, focados nos resultados e tornando as organizações mais competitivas e com maior adaptabilidade às variações de mercado (ELOGROUP, 2015).

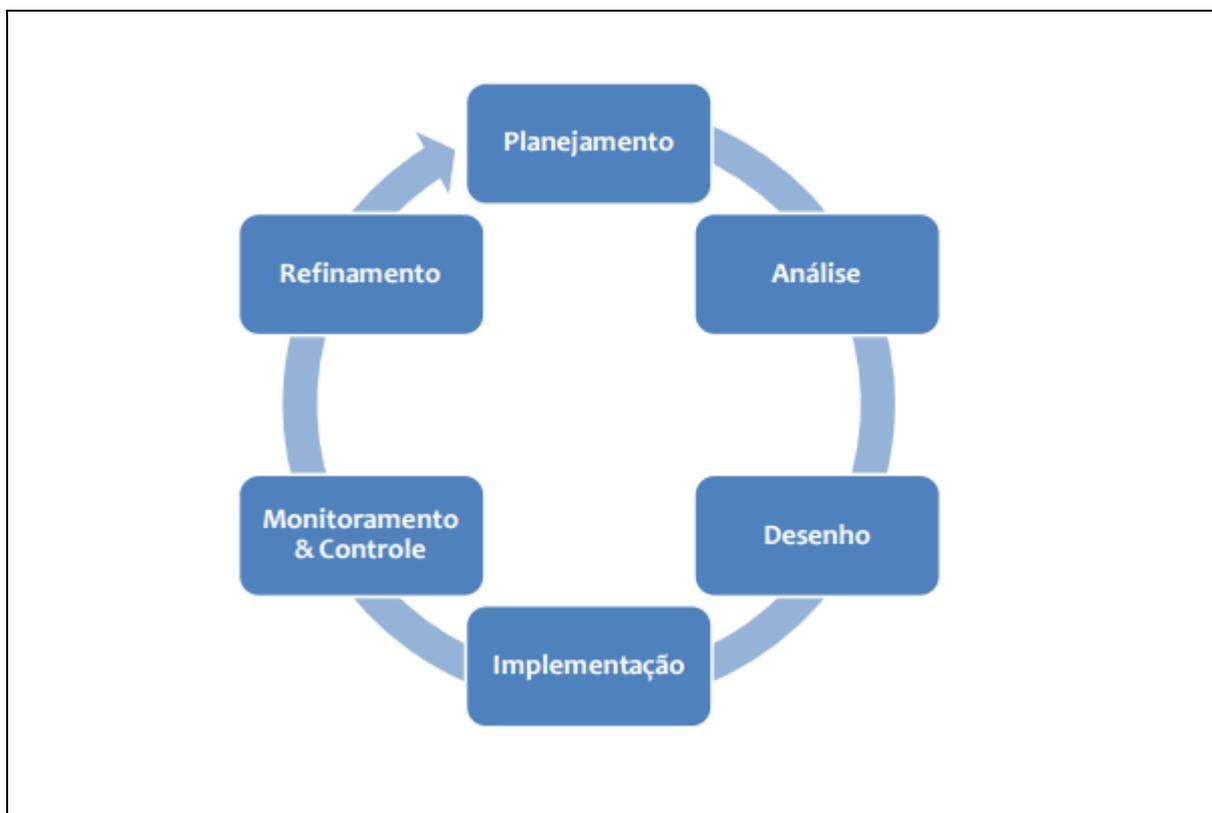
O esforço do BPM é gerenciar o resultado do desempenho dos processos desde o início até sua finalização, independente de quais áreas funcionais ou localizações geográficas estejam envolvidas. Portanto, o BPM não visa somente aumentar o controle sobre atividades e tarefas individuais, mas passa a analisar os processos de forma contínua e com pensamento holístico, promovendo todas as transformações necessárias para potencializar ganhos para a organização. A verdadeira agilidade organizacional e desempenho ideal vêm do profundo entendimento dos processos que entregam valor (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 28).

Organizações que incorporam o BPM, e que buscam sempre evoluir, reforçam a vantagem competitiva, desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia empresarial e a operação, culminando em aumento de produtividade (MELLO, 2015). O que representa um grande passo para consolidar o uso de BPM é não vê-lo como um programa, mas como uma estratégia de negócio. A institucionalização do processo de melhoria como uma prática de gestão é fundamental para manter os benefícios obtidos e não pode ser alcançada sem a habilidade de gerenciar seus processos de forma proativa e previsível (JESTON; NELIS, 2006, p. 8).

Apenas definir ou “desenhar” um processo não é suficiente para que a organização tenha os benefícios da gestão por processos. É preciso que todo ciclo de vida de um processo seja gerenciado para obter uma maximização de resultados de

maneira contínua e constante (SOUSA; MEDEIROS, 2008, p. 11). A Figura 10 apresenta um ciclo de vida de BPM.

Figura 10 - Ciclo de Vida BPM



Fonte: (ABPMP, 2013, p. 52)

De acordo com a ABPMP (2013, p. 52), a literatura descreve ciclos de vida de processos de negócio utilizando abordagens de gerenciamento em um ciclo contínuo. Um ciclo de vida típico compreende o planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento & controle e refinamento. Acrescenta ainda que, independentemente do número de fases em um ciclo de vida de processos e dos rótulos usados para descrever essas fases, a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA de Deming (MOEN; NORMAN, 2007, p. 6–7).

2.6 Gestão de Mudança

Comunicação, ou a provisão da informação, representa um dos mais importantes aspectos da mudança. Infelizmente não há uma comunicação de

mudança organizacional efetiva (ALLEN et al., 2007 apud BULL; BROWN, 2012, p. 4). Algumas organizações não percebem que sem uma comunicação efetiva com os funcionários, a mudança é impossível e a gestão de mudança vai falhar (BARRETT, 2002, p. 219).

Uma forma de evitar as incertezas que vêm com as mudanças é através da comunicação, porque os funcionários podem resistir se as informações que receberem forem inadequadas. Gilsdorf alega que qualquer erro cometido nos programas de gestão de mudança podem ser associados a falhas de comunicação (GILSDORF, 1998 apud RAGUSA, 2010, p. 17).

Tem sido argumentado que os gestores precisam desenvolver competências em gestão de mudança para acomodar os esforços de mudança contínua (FRAHM; BROWN, 2005b, p. 2). Eles devem ter uma compreensão profunda de como a mudança afetará seus funcionários e como eles vão utilizar esse conhecimento para operacionalizar os planos de gestão de modo mais efetivo (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012, p. 6).

De acordo com a experiência de Rummler e Brache (2013, p. 148, 341), a grande falha está em nível de execução do trabalho, isto é, há um pecado por omissão. Uma estratégia clara e um processo bem estruturado são inúteis se não gerenciar o desempenho das pessoas que trabalham com aquele processo.

A falta de percepção do potencial retorno de se investir em melhoria contínua de processos surge do cometimento de alguns erros capitais. Por exemplo, não alinhar as mudanças com as questões estratégicas que o negócio está enfrentando. O esforço de melhoria de processo não envolve as pessoas certas, os integrantes da alta gestão não assumem seus papéis de maneira correta, simplesmente acreditam que, por definirem a figura do “patrocinador”, “donos dos processos”, já garantirão os resultados esperados (RUMMLER; BRACHE, 2013, p. 281). Não é assim que funciona. O papel deles é fundamental para estabelecer credibilidade (VUUREN; ELVING, 2008, p. 350). Precisam guiar o esforço de transformação dos processos como um todo, definir a direção para cada projeto ou ação, remover obstáculos, enfim, gerir a implementação das mudanças.

Se as equipes envolvidas no processo de mudança não estiverem motivadas e bem informadas sobre quais são seus compromissos e limites, obviamente não irão corresponder às expectativas da organização. Uma comunicação bem feita, compreensível informa e orienta os funcionários em todos os níveis estratégicos e os motiva a dar suporte à estratégia e aos objetivos (BARRETT, 2002, p. 220). É preciso estar com a visão bem clara a todo momento, saber qual direção seguir, caso contrário, elas irão perder a energia, e, da mesma forma, perde-se a força da mudança. Pessoas são diretamente afetadas num processo de transformação, a forma de realizar o trabalho pode mudar, ou ser realocada em uma nova função ou em outro setor. Todas essas questões têm um peso muito grande na receptividade dessas mudanças e muitas vezes não são consideradas no planejamento (FRAHM; BROWN, 2007, p. 374). A falta de visão de que uma comunicação eficiente, boa preparação e condução de mudanças com ênfase no fator humano ainda é muito recorrente e têm levado muitas iniciativas ao fracasso.

Os principais problemas diante de mudanças significativas são as barreiras impostas pelo fator humano, inércia e interesses pessoais, ou seja, pessoas resistentes colocam dificuldades e as sustentam através de uma série de ações contrárias às transformações (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012; SIMOES; ESPOSITO, 2014). E mais, nessa postura de manter o estado atual terminam por unir-se a outras pessoas que pensam e agem da mesma maneira, criando uma verdadeira força opositora às novas ideias, minando totalmente a tentativa de estabelecer algo novo na organização.

De acordo com Kotter (2007, p. 1), para que um esforço de transformação tenha mais chance de sucesso, é necessário que se estabeleçam alguns estágios e, esses, desencadeiem algumas ações para a correta condução do processo. O autor destaca também as armadilhas mais comuns durante a implementação da mudança, ensejando com isso que sejam evitadas. No quadro 01, estão listadas essas orientações.

Quadro 2 - Estágios para um Processo de Transformação

Estágio	Ações necessárias	Armadilhas
Estabeleça um senso de urgência.	<p>Examine o mercado e sua competitividade perante os concorrentes;</p> <p>Identifique crises, mesmo as potenciais, e grandes oportunidades;</p> <p>Convença pelos menos 75% de seus gestores que a situação como está é muito mais grave que as incertezas.</p>	<p>Subestimar a dificuldade de conduzir as pessoas e retirá-las da zona de conforto;</p> <p>Paralisar diante dos riscos.</p>
Forme uma poderosa coalizão de liderança.	<p>Forme uma equipe integrada independente de hierarquia, porém muito comprometida, com grande espírito de equipe e liderança;</p> <p>Dê o poder necessário para que possam conduzir as mudanças.</p>	<p>Não possuírem experiências anteriores em grupos de trabalho representando a Alta Gestão;</p> <p>Aproveitar equipes já prontas ou setores de Qualidade, RH para conduzir o plano.</p>
Crie uma visão.	<p>Crie, estabeleça uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança;</p> <p>Desenvolva estratégias para alcançar a visão.</p>	<p>Apresentar uma visão que é muito complicada ou vaga demais para ser comunicada em 5 minutos.</p>
Comunique a visão.	<p>Use todo veículo possível para comunicar a nova visão e estratégias para alcançá-la;</p> <p>Transmita novos comportamentos dando exemplos, a começar da coalizão de liderança.</p>	<p>Subutilizar as formas de comunicação disponíveis;</p> <p>Comportar-se de forma antiética em relação à nova visão.</p>

Estágio	Ações necessárias	Armadilhas
Dê poder a outros para atuarem na visão.	Elimine qualquer obstáculo ao esforço de mudança, altere estruturas que possam prejudicar a mudança; Encoraje correr riscos, ideias não-contraditórias, atividades e ações.	Falhar em não tirar poderes individuais de pessoas resistentes à mudança.
Planeje conquistas a curto prazo.	Defina e projete melhorias de desempenho visíveis; Reconheça e recompense funcionários que contribuíram para as melhorias.	Deixar de destacar conquistas a curto prazo ou comemorá-las cedo demais.
Consolide as melhorias e produza mais mudança.	Use a credibilidade obtida por conquistas já alcançadas para mudar sistemas, estruturas e políticas que possam prejudicar a visão.	Declarar vitória cedo demais; Permitir que os resistentes à mudança convençam os outros que a “luta” chegou ao fim.
Institucionalize novas abordagens.	Mantenha uma conscientização permanente que mostre às pessoas como as novas abordagens e atitudes colaboraram para melhorar os resultados; Crie desenvolvimento de liderança e plano de sucessão consistente com a nova abordagem.	Não criar novas normas e valores sociais consistentes com as mudanças; Promover funcionários que não personificam as novas mudanças para posições de liderança.

Fonte: (KOTTER, 2007, p. 1)

Apesar de uma iniciativa de mudança ser um processo, não significa que as questões de processo devam ser a principal preocupação. A maioria dos programas de mudança corporativos tem um impacto insignificante no desempenho operacional e financeiro, isto porque a gestão mantém o foco apenas nas atividades, não nos resultados (SCHAFFER; THOMSON, 1992, p. 1–4). Por outro lado, os processos

direcionados a resultados procuram alcançar melhorias concretas e costumam apresentar algum progresso mensurável em menor tempo que aqueles direcionados a atividades (SCHAFFER; THOMSON, 1992, p. 3, 12).

O foco em resultados busca a obtenção de melhorias operacionais específicas, mensuráveis dentro de alguns meses. Isso significa aumento de rendimento, maior satisfação do cliente, redução do tempo de desenvolvimento de um produto ou serviço. É prudente observar que também não vale a pena antecipar resultados, pois cada processo tem seu “tempo”. Se as medições forem muito frequentes, talvez as metas ainda não tenham sido atingidas ou mostrem-se pouco representativas para a visão como um todo (EISENSTAT; SPECTOR; BEER, 1990).

Ao se deparar com um processo de mudança, foi apresentado, no Quadro 2, que essa iniciativa pode ser dividida em estágios ou subprocessos. Um desses estágios trata da comunicação dos processos de negócio. Esta, tem sido reconhecida como sendo um tema relevante para o sucesso da mudança organizacional (SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 325). A comunicação quando efetiva e baseada num bom plano, envolve e valoriza as pessoas, contribuindo de forma positiva na implementação de processos de mudança e combatendo a resistência imposta pelos *stakeholders* (BARRETT, 2002, p. 227; BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2013, p. 4).

2.7 Comunicação de Processos de Negócio

A vantagem competitiva reside na capacidade de adaptar os processos de negócio às condições de mudança, de forma rápida e eficiente. E para fazer essa adequação da melhor forma possível, promovendo as transformações desejadas e assegurando que passem a fazer parte da cultura organizacional, volta-se novamente a um ponto central: as pessoas (RASHID, 2008, p. 2).

Estudos apontam (SMITH, 2006, p. 108; LANGER; THORUP, 2006, p. 376; FRAHM; BROWN, 2007, p. 381) que o capital humano tem influenciado muito no sucesso ou fracasso organizacional, principalmente quando envolve mudanças, pois não tem sido dada a mesma relevância que se dá à tecnologia, às máquinas ou às finanças (BARRETT, 2002, p. 219; SIMOES; ESPOSITO, 2014, p. 325). É por meio de pessoas que planos serão elaborados e executados, que decisões serão tomadas,

desencadeando uma série de ações. Desde a mais alta gestão até o nível operacional, pessoas estão envolvidas – em menor ou maior quantidade dependendo do nível de automatização, portanto esse fluxo de informações deve ser gerenciado adequadamente (EISENSTAT; SPECTOR; BEER, 1990; FRAHM; BROWN, 2005a; FREEMAN, 2010; WELCH; JACKSON, 2007).

É preciso tratar a comunicação entre as pessoas, ou seja, como a informação será transmitida, como vão responder a esse estímulo e qual o papel de cada um frente às decisões e como parte integrante dos processos da organização. Como defende (KOTTER, 2007, p. 1), realizar transformação deve ser visto como um processo, não como um evento.

Nas observações de Kotter (2007, p. 1-8), são vários erros consecutivos que os gestores cometem ao iniciar um processo de mudança. Isso acaba por inviabilizar as próprias ações para que a transformação ocorra e, conseqüentemente, para o insucesso da organização. Por exemplo, estabelecer um grande senso de urgência é um passo essencial ao se iniciar um programa, entretanto, saltar essa etapa representa uma falha muito comum entre as organizações. Esse é o momento certo para sensibilizar as pessoas, fazê-las entender a situação e aderir ao processo de mudanças desde o início. Sem a motivação necessária, simplesmente os funcionários não vão ajudar e todo o esforço que se seguirá será inútil (RAGUSA, 2010, p. 12).

A gestão adequada do processo de comunicação interna em uma organização é crucial para o seu efetivo funcionamento. No entanto, deve ser lembrado que a comunicação é um fenômeno complexo e, como tal, é influenciada por vários fatores. É necessário levar em consideração os objetivos da comunicação interna dentro da empresa para que se alcance o mais alto nível da sua eficácia (ROGALA, 2014, p. 69). De acordo com essa autora, são esses os objetivos: i) compartilhar informações atualizadas e necessárias para o bom funcionamento de uma empresa; ii) preparação para mudanças pendentes; iii) unificação em torno da missão, do valor ou da estratégia da empresa; iv) a criação de um bom ambiente de trabalho; v) construção de uma imagem positiva interna da organização; vi) motivação dos funcionários.

Planos de comunicação efetivos permitem que as pessoas envolvidas na mudança tornem-se mais comprometidas. Eles passam mais confiança de que as

ações são realmente necessárias, uma vez que foram fruto de uma análise e planejamento da organização, assim, os funcionários sentem-se tratados com atenção e respeito. Outra função desse tipo de plano é nortear as pessoas para que saibam exatamente o que a organização espera delas e como focar esforços nesse objetivo (LANGER; THORUP, 2006, p. 379).

É importante propiciar programas de treinamento adequados aos funcionários, dar tempo e criar condições para que absorvam as novas mudanças. O sentimento de que eles estão fazendo parte da mudança contribui bastante para o processo de adaptação à nova realidade e, sobretudo, traz como consequência o esperado sucesso organizacional (FRAHM; BROWN, 2005a, p. 4).

2.8 Elucidação das Principais Dimensões sobre Comunicação de Mudança

Uma boa operacionalização de esforços de mudança organizacional depende muito do modelo adotado para apoiar todo o processo de comunicação. Justamente visando isso, temos como objetivo mais amplo deste trabalho, a criação de um modelo para dar suporte à comunicação de mudança em processos de negócio.

Inicialmente, procurou-se identificar na literatura quais vêm sendo os pontos mais discutidos pelos pesquisadores ao se falar em comunicação interna com os funcionários, comunicação de mudança, comunicação de processos de mudança ou outros assuntos correlatos. A finalidade desse levantamento foi utilizar uma abordagem qualitativa buscando elucidar as dimensões essenciais, ou seja, aquelas consideradas indispensáveis ao se refletir acerca de um plano de comunicação.

A importância de proceder com o levantamento e identificação dessas dimensões foi evidenciada no trabalho de Ramkhelawan e Barry (2010, p. 1390), onde recomenda, na seção de futuras pesquisas, que cada tipo diferente de mudança significativa que causa impacto numa organização deve ser mapeado, bem como identificadas as principais dimensões da comunicação (no artigo foi utilizado o termo em inglês: *“the key communication drivers”*).

As dimensões resultantes da busca podem ser vistas na Figura 11.

Figura 11 - Dimensões sobre Comunicação de Mudança

Fonte: Elaborado pelo autor

Os autores (RAMKHELAWAN; BARRY, 2010, p. 1390) ainda destacam que devido à natureza única de uma mudança, é crucial entender os princípios e práticas da comunicação dentro de cada dimensão a fim de obter êxito na gestão de mudança. Diante disso, a comunicação de mudança deve considerar essas dimensões identificadas, a fim de conduzir as transformações organizacionais de forma orquestrada. A seguir, será apresentada uma breve descrição sobre o que cada dimensão representa.

A dimensão **Estratégia** deve incorporar todo o planejamento da comunicação, assim, estabelece a abordagem e canais de comunicação que serão utilizados, formas de avaliação e indicadores para medir a efetividade do plano, bem como deve ser a implementação e garantias de manutenção. Implementar uma estratégia de comunicação é um dos grandes desafios que as organizações enfrentam quando estão realizando alguma forma de mudança (RAMKHELAWAN; BARRY, 2010, p. 1386).

Para definir a estratégia a ser utilizada, é necessário deixar bem evidente qual será a mensagem central da mudança (BARRETT, 2002, p. 220–221). Durante a pesquisa, várias características relacionadas ao tópico “mensagem” foram

identificadas, porém dispersas em estudos de caso distintos. Assim, o autor desta dissertação agrupou-as sob o título de Objeto da Comunicação por representar um conjunto de características que devem ser tratadas em conjunto. Seus principais atributos são: nome atribuído à iniciativa de mudança, slogan (é indicado que seja criado como forma de aumentar a divulgação), descrição do contexto e escopo da mudança, definição do problema e da mensagem a ser transmitida, justificativa, benefícios e estabelecimento dos objetivos desejados.

Portanto, ao citar *Evidenciar Objeto da Comunicação*, entenda-se que se refere a levantar, compreender ou ressaltar aquelas características para o caso concreto da mudança, definindo-as, de modo claro, para não gerar interpretações distintas entre os *stakeholders*.

A segunda dimensão levantada foi **Stakeholders**. Muitos atribuem a criação desse termo ao filósofo Robert Edward Freeman (1984). O mesmo descreveu em seu livro sobre o aparecimento dessa palavra em 1963, entretanto, foi quem promoveu uma verdadeira discussão, conceituação e utilização do termo.

Stakeholder é qualquer pessoa ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização. O conceito *stakeholder* deve englobar grupos específicos ou indivíduos, sendo tratado, de forma geral, como '*stakeholders*'. Assim, o sucesso das organizações depende da participação dos *stakeholders*, por isso, são considerados elementos essenciais no planejamento estratégico. Destaque-se que essa influência pode ser direta ou indireta e positiva ou negativa. (FREEMAN, 2010).

Essa definição dá origem à necessidade de ter processos e técnicas para aumentar a capacidade de gestão estratégica da organização. A gestão de *stakeholders* como conceito, refere-se à necessidade de uma organização gerir o relacionamento com seus grupos específicos de *stakeholders*. Esse conceito deve ser entendido através de uma perspectiva racional, onde identificam-se quem são os *stakeholders*. Em seguida, compreender quais os processos organizacionais usados para gerenciar o relacionamento com esses *stakeholders* e se esses processos se encaixam com o "mapeamento de *stakeholders*" organizacional (FREEMAN, 2010).

Há outra tradução também bastante utilizada, que é considerar *parte envolvida*. Por representar um conceito, conforme foi explicado, preferiu-se não utilizar

nenhuma tradução a fim de não perder ou cercear seu significado. Por exemplo, ao usar *parte interessada*, há quem defenda que não representa verdadeiramente o sentido de *stakeholder* porque nem todos demonstram ou têm interesse no que está sendo proposto. Por esse motivo, terminam preferindo falar em *parte envolvida*, justificando que vai englobar todos aqueles que têm algo a ver, quer tenham interesse ou não. Há de se observar que, numa primeira análise, *parte interessada* desperta o significado de alguém com desejo positivo que algo aconteça, todavia também reflete o desejo negativo, isto é, alguém que tem o interesse em que algo não aconteça, ou que fracasse. Portanto, quando entendido dessa forma, *parte interessada* volta a assumir o sentido pretendido.

Já quem defende o termo *parte envolvida* aponta que, aquela pessoa ou grupo que se julga indiferente ao que está sendo proposto, não se enquadra em *parte interessada*, pois não mantém desejo, ou interesse, positivo ou negativo. Ao falar em *envolvidos*, consideram que atende ao conceito. A controvérsia é que esse termo, inicialmente, pode levar a considerar apenas os que estão diretamente ligados (envolvidos), e esquecer os que serão afetados de forma indireta. De qualquer forma, o sentido deve ser entendido como todos aqueles (indivíduo ou grupo) que o processo proposto envolve, logo, contempla o sentido explicado dado por Freeman (1984).

Portanto, nesta dissertação, ao utilizar o termo *stakeholders*, deseja-se dar o mesmo sentido descrito em Freeman (1984), ou seja, representando uma pessoa ou grupo que se refere a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade.

A terceira dimensão, **Relacionamento Organizacional**, diz respeito à interação dos funcionários com a organização, o ambiente, bem como entre eles próprios, portanto não deve ser confundido com o comportamento de uma pessoa em si, nem com seus valores. Faz referência aos comportamentos implícitos que contribuem para a formação de sentido, apresentando características únicas em cada organização. Assim, o relacionamento organizacional depende da cultura, pois esta é própria da organização, representando seu “modo de pensar e agir”. Essa dimensão também é considerada dinâmica por estar suscetível a mudanças, pois está sujeita às influências do ambiente externo (LEWIS; HAMEL; RICHARDSON, 2001, p. 6).

A cultura que permeia uma organização é um conjunto de conceitos, normas, crenças, hábitos, valores e experiências que são compartilhados por pessoas ou grupos de uma organização. Assim, cada organização tem seus padrões e procedimentos que devem ser cumpridos e respeitados por todos e que servem para orientá-los sobre como devem interagir entre si, com os *stakeholders* de forma geral (RASHID, 2008, p. 2).

Uma definição formal caracteriza a cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo cria, descobre ou desenvolve ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que têm funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, portanto, para ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984 apud WELCH; JACKSON, 2007, p. 191).

Portanto, o relacionamento organizacional terá grande reflexo na capacidade de promover mudanças e de se lidar com os problemas que surgirem. O sucesso, ou fracasso, dos programas depende, em parte, do relacionamento entre os formadores de opinião e os agentes de mudança e da cultura estabelecida (ROGERS, 1983, p. 82).

A quarta dimensão refere-se à **Implementação e Monitoramento**. Após um processo de negócio ser criado ou redesenhado, invariavelmente, vai chegar numa fase onde precisa ser implementado, ou seja, a mobilização e utilização dos recursos disponíveis deve ocorrer e pôr em operação o que foi planejado. Portanto, significa que é nesse momento que se coloca em prática toda a estratégia traçada do plano de comunicação, dando suporte à mudança propriamente dita. Envolve, também, todo tipo de treinamento para os funcionários poderem desempenhar as novas atribuições dentro dos padrões esperados.

Após o processo ser implementado, deve, então, passar a ser monitorado. Monitoramento é a observação sistemática e registro regular de medidas relativas às atividades de um processo. É um trabalho rotineiro de acúmulo de dados, os quais, devidamente estruturados se transformam em informações. A partir dos resultados do monitoramento, a organização torna-se capaz de tomar ações, pautada em dados

confiáveis, no sentido de alcançar os resultados previamente planejados para cada processo.

Para a gestão da *comunicação de mudança* em processos de negócio, portanto, é fundamental que ocorra a implementação seguida do monitoramento, pois a medição e acompanhamento de indicadores, definidos anteriormente durante o planejamento ou elaboração de estratégias, é o que irá possibilitar saber se os objetivos estão sendo alcançados (JESTON; NELIS, 2006, p. 207).

Ressalte-se que, uma vez a mudança implementada, deve ser mantida em pleno funcionamento na organização, sem desvio da finalidade, entretanto, a evolução é altamente desejável. Logo, os processos devem permanecer em ciclos contínuos de refinamento, a partir de análise dos resultados obtidos através do monitoramento, de novas necessidades de negócio e novas formas de execução percebidas.

Tendo sido realizada uma explanação sobre cada dimensão da comunicação de mudança organizacional em separado, preferiu-se, agora, abordar por autor e, a partir de suas recomendações e afirmações, destacar quais dimensões estavam sendo cobertas ou que sua relevância era reforçada dados os pontos de vista apresentados. Dessa forma, as dimensões tiveram que ficar “pulverizadas” ao longo dessa análise. Muitas vezes, o autor citava itens na forma de tópicos numerados, sequência de passos, modelos, então foi importante manter o contexto integralmente como se apresentava para poder destacar ali uma ou mais dimensões que encontravam sustentação ideológica.

Para iniciar a análise, considere-se a Figura 7 da Seção 2.4 - Modelos de Comunicação, que apresenta as três etapas de mudança conforme Armenakis e Harris (2002, p. 170): *readiness*, *adoption*, *institutionalization*. Será feito um paralelo com algumas das dimensões apresentadas. Temos que **Stakeholders** estão contemplados na primeira fase daquele modelo, *readiness*, uma vez que prontidão para a mudança objetiva minimizar a resistência. *Adoption*, representa implementar, adotar a mudança, portanto, está coberta pela dimensão **Implementação e Monitoramento**. *Institutionalization* é tratada em duas dimensões: **Relacionamento Organizacional** - por se dedicar à institucionalização do conhecimento e difusão de normas e condutas; e **Estratégia** - para que sejam mantidas as mudanças e refinadas

de forma contínua. Quanto à dimensão **Implementação e Monitoramento**, aqueles autores oferecem ideias valiosas para monitorar e minimizar as reações de funcionários desfavoráveis à mudança, como por exemplo, avaliar tempo demasiado para realizar as suas atividades, indícios de sabotagem, elevado número de faltas, *turnover*.

Ainda reforçando a importância de medir a efetividade da comunicação e, conseqüentemente demonstrar que é um tema relevante nos processos de mudança, McHugh (1997 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999) estudou a ocorrência de *stress* nos funcionários de uma organização. A avaliação foi feita considerando fatores tais como, demanda de trabalho, ansiedade, depressão, cansaço e tensão. Concluiu que um clima de constante mudança e incertezas é a maior fonte de desafeto para muitos funcionários, criando neles um comportamento de oposição e resistência às mudanças propostas. Logo, percebe-se a relação entre iniciativas de mudança e **Stakeholders**, onde, conhecendo seus efeitos, ressalta-se a importância de minimizar as forças opositoras ao passo em que monitora as diversas reações dos envolvidos, realçando novamente, portanto, a dimensão **Implementação e Monitoramento**.

Burke e Litwin (1992 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 296) destacam fatores como liderança, cultura, missão e **Estratégia**. Liderança, embora exercida por **pessoas**, está mais associada ao **Relacionamento Organizacional** por considerar o surgimento e formação de líderes dentro da organização como um atributo desejável para todos, ou seja, a organização não irá empenhar esforços no sentido de desenvolver apenas alguns indivíduos, mas deverá realizar ações voltadas ao coletivo.

Liderança e **Relacionamento Organizacional** são tópicos relacionados à mudança e que poderiam ser, justificadamente, sujeitos de revisões específicas para aprofundar mais o tema, corroborando, por conseguinte, que essa matéria é crucial (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 294–295). Esses autores ressaltam que os fatores que fundamentam o relacionamento de longo prazo de uma organização ao seu ambiente precisam ser investigados para poder definir a sua missão e direção.

Também vê-se o interesse em comunicação de mudança no modelo de Volmann (1996 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 296), que consiste de inúmeras considerações potencialmente em jogo em um esforço de mudança. Para citar algumas, temos: (i) cultura, representando os valores compartilhados e crenças; (ii) coordenação dos processos, isto é, estabelecimento de métricas para avaliar a eficiência e efetividade - é importante criar os controles para monitorar o progresso do plano de comunicação; (iii) pessoas. Destaque-se o item (i) como pertinente à dimensão **Relacionamento Organizacional**, o (ii) refere-se à **Estratégia**, onde, durante o planejamento, definem-se as métricas para verificar se a comunicação está sendo efetiva. E o item (iii), naturalmente, refere-se a **Stakeholders**.

De acordo com Schuler (2002), a mensagem central para qualquer esforço de comunicação de mudança bem sucedida deve conter: (i) uma breve declaração da finalidade da mudança, como vai tornar a organização mais bem sucedida; (ii) uma definição clara de por que a mudança contribui para o interesse do funcionário e como vai deixar a sua vida profissional melhor, uma vez concluída. Estes tópicos dizem respeito à mensagem e seus atributos, logo, a dimensão em questão que está sendo tratada é **Estratégia**. Cita também que os planos de comunicação da gestão de mudança devem ser direcionados de acordo com o tipo de audiência esperado. Não é uma forma única de comunicação que consegue passar a 'mensagem' a todos. Portanto, adequação do discurso ao público também pertence ao campo da **Estratégia**.

Tipos diferentes de pessoas enquadram-se em categorias distintas em termos de '*change adopters*', ou seja, no momento de adotar ou aderir à mudança, cada um apresenta um tipo de perfil. Schuler (2002) defende que, para a construção de um plano de comunicação de mudança bem-sucedido, o intuito é formar uma base contando com o apoio de aliados naturais, onde quer que estejam. Baseado nisso, utilizou o termo "*early adopters*" referindo-se às pessoas "formadoras de opinião". "Vender a ideia" para os formadores de opinião dentro da organização surgiu com a proposta de antecipar a adoção ou aderência à mudança e, mesmo após sua implementação, esse grupo atua de forma a mantê-la vigente.

O termo "*early adopter*" tem sido muito usado em marketing e em estudos de penetração no mercado. Schuler (2002) cita que essa designação vem do trabalho de Everett M. Rogers, do início da década de 1960 (e mantida em novas edições ao longo dos anos), quando ele analisou como é que grupos de pessoas chegam ao ponto de adotar verdadeiramente práticas inovadoras. Entretanto, com esse sentido de pessoas que adotam a inovação, que buscam tecnologia, enfim, aqueles que, por natureza, querem tentar coisas novas, resolveu utilizar o termo "*innovators*" (inovadores). Já "*early adopter*", conforme descrito anteriormente, representa uma categoria, um perfil de *stakeholder* que é reconhecido pela credibilidade dentro do grupo, e que pode ser qualquer um na organização, independente de título ou posição. Essas pessoas influentes não são tão aventureiras como os "*innovators*" (inovadores), mas normalmente se mantêm atualizadas sobre as mudanças pretendidas na organização, sobre o que há de novo e que poderia ser interessante apoiar ou não, enfim, procuram exercer algum tipo de controle. O autor conclui que, certamente, os *early adopters* deveriam fazer parte de qualquer iniciativa de mudança, pois ao adotarem, efetivamente, o que estiver sendo proposto como mudança, muitos irão segui-lo (ROGERS, 1983, p.285-286; SCHULER, 2002, p. 2).

Avaliando o que foi explanado pelos autores, destaca-se, portanto, que as práticas de gestão descritas estão relacionadas à dimensão **Stakeholders**. Portanto, para construir uma coalizão, deve-se planejar a comunicação de mudança para os diferentes tipos de grupo encontrados, ou seja, deve haver uma etapa onde as pessoas envolvidas na mudança deverão ser estudadas, avaliadas para que sejam traçados seus perfis e, a partir daí, fazer o mapeamento desses *stakeholders* de acordo com os grupos percebidos, identificando, sobretudo, os *early adopters*.

Para uma efetiva comunicação na organização, é preciso: (i) garantir mensagens claras e consistentes para os funcionários e informar o que a mudança significa para eles; (ii) motivar os funcionários e encorajar alta performance e esforços ilimitados; (iii) desfazer mal-entendidos e rumores que podem prejudicar a produtividade (BARRETT, 2002, p. 220).

O item (i) trata da **mensagem a ser transmitida** e da importância de uma boa especificação, ou seja, tema tratado pela dimensão **Estratégia**. Já o item (ii) se refere

ao **Relacionamento Organizacional** uma vez que o fator motivacional poderá ser desenvolvido de forma ampla, tentando alcançar todos os funcionários, desenvolvendo capacidades e construindo conhecimento. No item (iii) temos a relação com **Stakeholders** onde alerta que os rumores devem ser rapidamente sanados porque são forças contrárias que podem comprometer todo o processo.

Ainda no intuito de embasar as dimensões levantadas, o modelo de Barrett (2002, p. 221) apresentado na Seção 2.4, Figura 9, também trouxe importantes contribuições ao especificar um modelo com cinco componentes integrados que sintetizam como deve ser a comunicação estratégica para os funcionários, segundo a autora. São eles: *Strategic Objectives*; *Supportive Management*; *Targeted Messages*; *Well-positioned staff* e *Ongoing Assessment*. A seguir, cada um desses componentes será descrito realçando a relação com as dimensões.

Strategic Objectives ressaltam que deveria haver uma correlação um-para-um entre o que a organização estabeleceu como seus objetivos estratégicos e o que foi listado como objetivos das comunicações. Acrescenta ainda que a comunicação deve ser estruturada para levar as mensagens centrais estratégicas a todos os empregados. Percebe-se duas preocupações aqui: definir claramente os objetivos da comunicação e fazê-los chegar aos funcionários. Assim, temos que o componente *Strategic Objectives* está coberto pela dimensão **Estratégia**.

Supportive Management alerta sobre o envolvimento dos gestores. Eles precisam se comprometer e assumir a responsabilidade de fazer a comunicação fluir em todas as direções na hierarquia organizacional. Portanto, temática pertencente às dimensões **Relacionamento Organizacional**, uma vez que esta tem o papel de estimular o comprometimento, de forma geral, dos funcionários com a organização, passando a fazer parte da cultura, e também à **Estratégia**, dado que envolve o planejamento de como fazer a comunicação chegar àqueles funcionários.

Quanto ao componente *Targeted Messages*, refere-se às mensagens que serão direcionadas aos funcionários, ou seja, ao que se desejar comunicar, e *Effective Media/Forums* diz respeito aos meios ou canais de comunicação para levar a *mensagem* aos receptores. A autora destaca, inclusive, que a forma de comunicação

mais importante é face-a-face quando comparada, por exemplo, à mídia eletrônica ou impressa. A dimensão que trata de todas essas questões é **Estratégia**.

O componente *Well-positioned staff* também está associado à dimensão **Estratégia**, pois preconiza que a área de comunicação precisa estar mais perto da alta direção e participar das decisões estratégicas do negócio, atuando como facilitadores da mudança e não, apenas, como produtores de conteúdo e publicações.

Ongoing Assessment ressalta que a efetividade da comunicação, após ser implementada, precisa ser medida frequentemente por toda a organização. Deve comparar de modo formal os objetivos definidos e os resultados alcançados nos principais estágios de um processo de mudança. Essas orientações estão encapsuladas nas seguintes dimensões: **Estratégia** – que aborda o planejamento dos indicadores e formas de medição, objetivando manter o plano e poder promover a melhoria; **Implementação e Monitoramento** – onde deve tratar de questões relacionadas à avaliação contínua, tipo: com que periodicidade executar auditorias, problemas detectados na comunicação para os funcionários e o próprio monitoramento e controle.

Note-se que todos os componentes que foram apresentados estão integrados entre si e com foco na comunicação estratégica para os funcionários da organização, logo evidencia-se o destaque da dimensão **Stakeholders**.

Analisando outro modelo de implementação de mudança, tem-se que o de Judson (1991 apud ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999, p. 301) é composto por cinco fases: (i) analisar e planejar a mudança; (ii) comunicar a mudança; (iii) obter aceitação de novos comportamentos; (iv) mudar da situação atual para a desejada; e (v) consolidar e institucionalizar o novo estado.

A partir daí, depreende-se que o item “i” é coberto pela dimensão **Estratégia** dado que se refere à análise e planejamento da mudança, o “ii” e o “iv” são realizados no momento da **Implementação e Monitoramento**, pois é quando vai se pôr em prática a comunicação da mudança conforme o planejado, promovendo a transformação do processo para a nova situação. Já os itens “iii” e o “v” tratam da mudança de atitudes para que reflitam a nova conduta da organização, logo, estão relacionados ao **Relacionamento Organizacional**.

2.9 Ferramentas de Gestão

Essa seção inicia com uma explanação dos motivos que levaram o autor desta dissertação a adotar duas ferramentas de gestão para auxiliar na confecção do modelo pretendido conforme foi descrito em 1.4 - Objetivo Geral. Em seguida, essas ferramentas serão descritas com mais detalhes.

A importância de trazer as ferramentas de gestão PDCA e 5W2H se deu pelo fim a que se destinam e pelo viés prático que apresentam. O Ciclo PDCA, por exemplo, destina-se a melhorar o nível de gestão das corporações através do controle eficiente de processos e atividades internas e externas, através da padronização de informações (VENKI, 2014). Tem como foco principal, aprimorar os processos e produtos através de melhoria contínua.

Então, se a adoção do Ciclo PDCA consegue ser bem sucedida em processos e produtos já existentes, melhor ainda será se os processos e produtos forem criados e desenhados tomando-se esse padrão como referência.

Como a intenção foi elaborar um modelo de gestão da comunicação para ser aplicada a uma iniciativa de mudança, sabendo-se que essa tarefa demanda planejamento, execução e controle de uma série de etapas e atividades, onde a melhoria contínua é desejável, percebeu-se que a criação daquele modelo encontrava ampla cobertura no conceito PDCA.

Com relação à técnica 5W2H, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão. Assim, como qualquer modelo de gestão vai conter ações a serem executadas, a utilização dessa técnica teve como princípio classificar as etapas que fossem levantadas para compor o modelo, estruturando-as, inclusive, de acordo com as fases do PDCA.

2.9.1 PDCA

PDCA é a sigla formada a partir das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo: *Plan* (planejar); *Do* (desenvolver, fazer ou agir); *Check* (checar ou verificar); e *Action*, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva.

Trazendo um pouco da história, o Ciclo PDCA teve sua origem no final da década de 30, quando o norte-americano Walter A. Shewhart, em sua obra intitulada *Statistical method from the viewpoint of quality control*, propôs um modelo de produção visto como um sistema com três passos em sequência. Porém, Shewhart o evoluiu para uma forma cíclica argumentando que esses três passos deveriam fazer um círculo ao invés de uma linha reta, pois eles constituíam um “processo científico dinâmico de aquisição de conhecimento” (SHEWHART, 1939, p. 45). Essa pequena modificação transformou o modelo em um ciclo fechado, onde os resultados obtidos numa volta são considerados no planejamento da próxima passagem. Isso realimenta o processo, permitindo que ele seja aprimorado pela análise dos erros e problemas das etapas anteriores. Esse modelo foi denominado Ciclo de Shewhart (MOEN; NORMAN, 2007, p. 5).

O Ciclo de Shewhart foi levado por William Edward Deming ao Japão em 1950, onde passou a ser conhecido por Ciclo de Deming, entretanto, a interpretação dada aos termos pelos japoneses conduziu ao *plan-do-check-act* ou Ciclo PDCA da forma como é conhecido até hoje (MOEN; NORMAN, 2007, p. 6).

O PDCA é amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente aquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização das informações de controle de qualidade. Funciona de forma cíclica: a cada nova rodada, o nível de aprimoramento e sofisticação dos processos tende a se aprofundar. Cabe ao gestor da organização trabalhar para que o método seja incorporado à dinâmica da empresa, passando a fazer parte de sua cultura organizacional. Constitui-se das seguintes etapas:

- **Plan** – Planejamento – é o primeiro passo para a aplicação do PDCA. Fase em que o plano é traçado. Nela, é fixada a diretriz de controle, ou seja, definem-se os itens de controle e se estabelecem metas para esses itens. Também são

decididos os métodos para atingir as metas pré-estabelecidas, que podem ser procedimentos padrões, planos de controle, ou seja, uma ação ou uma sequência de ações que levem ao cumprimento da meta. Algumas ferramentas como Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, Brainstorming e 5W2H (incluindo suas variações) são muito úteis nessa fase, para suporte à tomada de decisões. Deve-se lembrar que a fase de planejamento é sempre a mais complexa e a que exige mais esforços. No entanto, quanto maior for o número de informações utilizadas, maior será a necessidade do emprego de ferramentas apropriadas para coletar, processar e dispor essas informações (WERKEMA, 1995).

- **Do** – Execução - o segundo passo do PDCA consiste em executar o plano traçado na etapa anterior, exatamente como descrito. Deve-se treinar e capacitar todas as pessoas envolvidas, antes do início da execução, para que haja comprometimento e tudo ocorra conforme o planejado. Nesse passo, ocorre a coleta de dados, para futura verificação na fase de verificação (checagem).
- **Check** – Verificação - O terceiro passo do PDCA é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. É nessa fase em que se verificam os resultados da tarefa executada e os compara com a meta planejada, a partir dos dados coletados na fase anterior. É de suma importância o suporte de uma metodologia estatística para que se minimize a possibilidade de erros e haja economia de tempo e recursos. A análise dos dados dessa fase indicará se o processo está de acordo com o planejado.
- **Act** – Ação (de correção ou atuar corretivamente) - De posse das análises realizadas na etapa anterior (verificação), decide-se atuar no sentido de adotar como padrão o plano proposto, no caso das metas terem sido alcançadas; ou atuar corretivamente sobre as causas que não permitiram que a meta fosse atingida. Ao final dessa fase, chega-se à primeira fase do próximo PDCA (gira o ciclo, voltando ao planejamento), permitindo que se faça o processo de melhoria contínua.

2.9.2 A Técnica de Gestão 5W2H

A técnica 5W2H foi criada por profissionais japoneses da indústria automobilística com o objetivo de auxiliar na fase de planejamento empresarial. 5W2H

é uma forte ferramenta para colocar em prática os planos de ação e poder definir claramente as atividades desenvolvidas no processo que se deseja melhorar (MEIRA, 2003). O intuito é elaborar planos de ação e prover melhorias a um processo.

O maior objetivo da utilização das ferramentas da qualidade consiste em identificar as maiores ocorrências de problemas dentro da empresa, visando a possibilidade de solucioná-los (COUTINHO *et al.*, 2010).

Para Mesquita e Vasconcelos (2009), 5W2H corresponde ao planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado, semelhante a um *check-list*, pois deve seguir a ideologia de sete passos.

A ferramenta se utiliza de perguntas para gerar um planejamento e implantar as soluções apontadas pelas respostas obtidas para um determinado problema. O nome é derivado das iniciais das palavras em inglês *What* (o quê?), *Why* (por quê?), *Who* (quem?), *Where* (onde?) e *When* (quando?), e o 2H, às palavras *How* (como?) e à expressão *How Much* (quanto?).

5W2H busca garantir que não vão haver dúvidas na execução do plano de ação proposto e nas atividades a serem desenvolvidas, assim como no objetivo que se deseja atingir (LENZI; KIESEL; ZUCCO, 2010). Por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão (GOMES, 2014).

A ferramenta 5W2H consiste em um plano de melhorias. Para tanto, aplicam-se as sete perguntas. Primeiro, deve-se responder o objetivo do plano de ação com a pergunta “O quê?”. Depois, justificar o “porquê” dessa tarefa ser melhorada. Então, define-se “quem” executará a tarefa, “onde” a tarefa será realizada e o prazo (quando) em que ela entrará em ação. Após essas definições, deve-se planejar “como” será executada a tarefa. Por último, definem-se os gastos (quanto) necessários para colocar a tarefa em ação.

É preciso também levar em consideração que se devem implementar ações sobre as causas do problema, e não sobre seus efeitos. E caso as ações produzam

quaisquer efeitos colaterais, outras ações deverão ser realizadas no sentido de eliminá-los.

2.10 Síntese do Capítulo

A fim de situar o leitor em relação aos conhecimentos que foram utilizados como base para o desenvolvimento da pesquisa, esse capítulo apresentou, na Seção 2.1, algumas informações sobre o Referencial Teórico Preliminar utilizado como referência para investigação da temática do estudo.

Na Seção 2.2, uma pequena conceituação sobre comunicação e os principais modelos de comunicação que deram origem à teoria da comunicação, amplamente difundidos na literatura. A Seção 2.3 introduziu os tipos de abordagem que podem ser utilizados: a monológica e a dialógica.

Em seguida, na Seção 2.4, foram mostrados Modelos de Comunicação Organizacional, onde, na sequência, abordou-se na Seção 2.5 o tema Business Process Management (BPM), apresentando sua conceituação e benefícios provenientes da utilização em uma organização. De acordo com o guia BPM-CBOK (2013, p. 42), o gerenciamento de processos de negócio é uma disciplina gerencial, com áreas específicas para cada fim, e um conjunto de tecnologias que provê suporte à gestão por processos. Representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais.

Na Seção 2.6, foi apresentada a importância da Gestão de Mudança, destacando que incertezas vêm junto com uma iniciativa de transformação organizacional e, por isso, deve ser acompanhada para se evitar que a resistência à mudança conduza ao fracasso. Também foram relacionados os principais problemas ao se deparar com um programa envolvendo mudanças. Trás, como cerne, fatores associados ao ser humano, tais como, inércia, interesses pessoais e resistência, percebidos através de uma série de ações contrárias às transformações (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012; SIMOES; ESPOSITO, 2014).

A Seção 2.7 destaca o papel da comunicação nos processos de negócio e sua importância para que a organização alcance o sucesso desejado, principalmente ao promover mudanças nesses processos.

Com o objetivo de elucidar, por meio de pesquisa bibliográfica inicial, quais as dimensões de maior relevância ao se tratar de gestão da comunicação de mudança, a Seção 2.8 apresentou uma discussão sobre o assunto. Dessa forma, as seguintes dimensões foram identificadas: **Estratégia; Stakeholders; Relacionamento Organizacional; Implementação e Monitoramento.**

A Seção 2.9 iniciou contextualizando os motivos para a escolha de duas ferramentas de gestão, Ciclo PDCA e 5W2H: a finalidade e o caráter prático que apresentam.

A adoção do PDCA foi idealizada para auxiliar na concepção do modelo de gestão da comunicação de mudança, uma vez que tem por objetivo melhorar as etapas de um processo através de melhoria contínua. Dado que a atividade de gestão demanda planejamento, execução e controle, onde o aperfeiçoamento contínuo é desejável, percebeu-se que havia condições ideais para proceder com a criação daquele modelo fundamentando-o com base no conceito PDCA.

Foi mostrado na Seção 2.5 que o guia BPM CBOK da ABPMP (2013, p. 52-53) destaca que o ciclo PDCA pode ser utilizado para mapear a maioria dos ciclos de vida de processos de negócio. Este mesmo guia o utiliza como pano de fundo para as discussões devido a sua simplicidade e popularidade!

A utilização da técnica 5W2H teve como princípio classificar as etapas que fossem levantadas para compor o modelo, estruturando-as, inclusive, de acordo com as fases do PDCA.

Na sequência, foi apresentada uma conceituação, de forma geral, sobre as ferramentas de gestão citadas.

O Ciclo PDCA é amplamente aplicado para fazer o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização. Consiste em uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo definido. Esse ciclo auxilia na organização do processo de implementação de melhorias, dando uma diretriz para a condução do objeto sob análise. É também utilizada para o planejamento de testes para obtenção de informações a respeito de um processo, antes da implementação de uma melhoria. O PDCA constitui-se das seguintes fases: *Plan* (planejar); *Do* (desenvolver, fazer ou

agir); *Check* (checar ou verificar); e *Action*, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva.

A técnica de gestão 5W2H é, basicamente, um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Funciona como um mapeamento daquelas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais a atividade deve ser feita. Essa ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou atividade.

3 METODOLOGIA

O objetivo fundamental da pesquisa científica é descobrir respostas para problemas mediante a utilização de técnicas de natureza científica (GIL, 1999, p. 42). As seções que compõem este capítulo apresentam os aspectos referentes aos métodos e procedimentos que foram utilizados para realizar este trabalho.

A Seção 3.1 apresenta o Quadro Metodológico adotado e que serviu de guia para o desenvolvimento da dissertação. Em seguida, na Seção 3.2 foram descritas as Etapas da Pesquisa.

3.1 *Quadro Metodológico*

Esta seção apresenta o quadro metodológico utilizado para desenvolver o estudo caracterizando-o quanto ao tipo da pesquisa, à abordagem, à natureza, aos objetivos e aos procedimentos técnicos. Dado o problema desta pesquisa, definido conforme as duas questões da Seção 1.2, seguem as estratégias escolhidas para se chegar aos objetivos desejados.

Esta dissertação pode ser classificada quanto à **natureza da pesquisa**, como **básica**, pois tem o objetivo de gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência, envolvendo verdades e interesses universais.

Quanto ao tipo, esta pesquisa é qualitativa. De acordo com (GERHARDT, Tatiana E. SILVEIRA, Denise T., 2009), a **pesquisa qualitativa** não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Envolve a obtenção de dados descritivos procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos da situação estudada. Considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.

Quanto ao método de **abordagem** adotado foi o **indutivo**, pois privilegia a observação como processo para se chegar ao conhecimento, partindo-se de dados

particulares, devidamente constatados, inferindo-se conclusões prováveis, não contidas nas partes examinadas (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto ao **propósito**, segundo (LAKATOS & MARCONI, 2010) e Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada como **exploratória**, pois é necessário que o pesquisador obtenha mais subsídios em relação ao problema identificado. Visa também a familiarização com os fatos e fenômenos, buscando novos conceitos e ideias, tendo como foco o processo de comunicação de mudança dentro das organizações.

Quanto aos **procedimentos**, foi utilizada a pesquisa **bibliográfica**, que representa um ponto de partida para todo trabalho científico. De acordo com Gil (2010), envolve levantamento bibliográfico, ou seja, a pesquisa é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, essa modalidade inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e periódicos. Com relação à avaliação da pesquisa, foram coletados dados através de um questionário elaborado a partir de modelos de avaliação amplamente difundidos na literatura.

Quadro 3 - Quadro Metodológico da Pesquisa

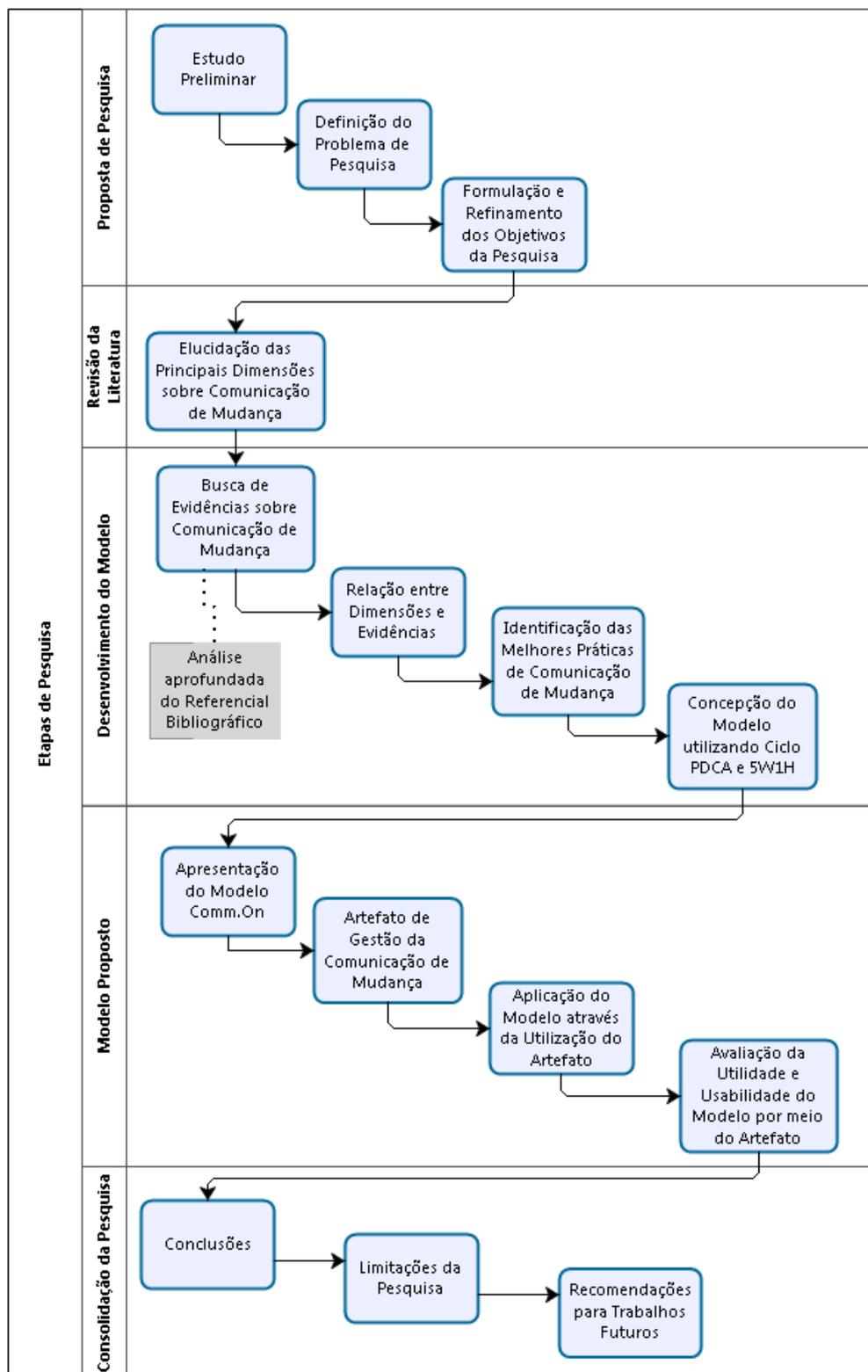
Quadro Metodológico	
Natureza da Pesquisa	Básica
Tipo da Pesquisa	Qualitativa
Método de Abordagem	Indutivo
Propósito	Pesquisa exploratória e descritiva
Procedimentos	Pesquisa bibliográfica e questionário

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Etapas da Pesquisa

Esta Seção tem como objetivo descrever, de forma geral, as etapas da pesquisa desta dissertação, as quais foram realizadas de forma evolutiva no decorrer desse trabalho. A Figura 12 ilustra essas etapas.

Figura 12 – Etapas da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a Figura 12, foi realizado, como etapa inicial, um estudo preliminar sobre a revisão sistemática da literatura (JUNIOR, 2016), citada na Seção 2.1, pois a mesma identificou uma série de artigos relacionados à comunicação de mudança, assunto este relacionado com o objetivo principal desta pesquisa de mestrado.

Após o estudo preliminar, foi feita a definição do problema de pesquisa e a formulação dos objetivos. Considerando a problemática identificada, elaborou-se a proposta para fazer uma investigação sobre “**Quais são as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio que maximizam as chances de obter êxito?**”, referente à questão de pesquisa “**Q1**” descrita na Seção 1.2.

A partir do material bibliográfico identificado na RSL citada (JUNIOR, 2016), iniciou-se uma revisão da literatura diretamente nas fontes, ou seja, investigando, de forma aprofundada, todos os artigos referenciados com fins de extrair, essencialmente, os elementos fundamentais para compor um modelo de gestão da comunicação eficiente para auxiliar na condução de mudanças em processos de negócio nas organizações. Essa etapa buscou elucidar as dimensões mais relevantes sobre a área pesquisada.

Em seguida, realizou-se uma análise minuciosa para levantar evidências que pudessem constatar a relação com aquelas dimensões, identificando as melhores práticas em comunicação de mudança.

Na sequência, deu-se início ao desenvolvimento de um modelo de gestão da comunicação de mudança fundamentado nos estudos realizados. Para esse fim, foram utilizadas as ferramentas de gestão Ciclo PDCA e 5W1H (variação da 5W2H, pois, nesse contexto, não foi preciso utilizar a pergunta *How much*) para analisar as necessidades que o modelo deveria atender. Todos esses procedimentos contribuíram para a concepção do modelo.

Finalmente, o modelo foi proposto, incluindo um artefato baseado no mesmo para auxiliar na sua aplicação, tendo em vista a questão de pesquisa “**Q2**”.

Em relação à avaliação, foram coletados dados por meio de um questionário, com o objetivo de medir qual a percepção da população-amostra sobre a utilidade e usabilidade do modelo por meio do artefato, uma vez que esse contém todas as etapas do modelo desenvolvido e possibilita sua instanciação para um caso real de gestão da comunicação de mudança em uma organização.

Consolidando a pesquisa realizada, prosseguiu-se com as conclusões, limitações encontradas e recomendações para trabalhos futuros.

3.3 Síntese do Capítulo

Neste capítulo foram expostos os métodos e procedimentos utilizados na dissertação. A pesquisa foi classificada como empírica de natureza básica e teve o intuito de resolver o problema explicitado, alcançando os objetivos traçados.

Na Seção 3.1 foi apresentado o Quadro Metodológico demonstrando a utilização do método indutivo como abordagem da pesquisa. Quanto ao propósito da pesquisa, exploratória e descritiva. Como procedimentos adotados, utilizou a pesquisa bibliográfica para desenvolver um modelo de gestão de comunicação de mudança e apresentar uma forma de orientar a sua aplicação.

Na Seção 3.2 foram especificadas as Etapas da Pesquisa que serviram de orientação para o desenvolvimento da dissertação. Elas serão explicadas com mais detalhes nos próximos capítulos.

4 MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE MUDANÇA

Este capítulo descreve o modelo proposto, bem como instruções para sua aplicação. As seções 4.1 e 4.2 detalham, respectivamente, a Busca de Evidências sobre Comunicação de Mudança e a Relação entre Dimensões e Evidências. A Seção 4.3 trata do problema de pesquisa - Identificação das Melhores Práticas em Gestão da Comunicação de Mudança (**resposta à questão Q1**). A Seção 4.4 discorre sobre a Concepção do Modelo Comm.On - Gestão da Comunicação de Mudança em Processos de Negócio e trata do outro problema de pesquisa, apresentando o modelo Comm.On desenvolvido (**resposta à questão Q2**), satisfazendo, portanto, ao objetivo geral desta dissertação que foi o de prover um modelo de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio. A Seção 4.5 descreve como deve ser feita a Aplicação do Modelo.

4.1 Busca de Evidências sobre Comunicação de Mudança

A partir das fontes pesquisadas na RSL de Junior (2016), realizou-se uma análise criteriosa nos artigos selecionados (Quadro 1 – Seção 2.1.1). A finalidade foi identificar fatores que influenciam, de forma positiva ou negativa, a comunicação de mudança dentro das organizações. Assim, para cada artigo, foi elencada uma série de indícios apontando ações que auxiliam a conduzir um plano de comunicação com êxito ou que o leva ao fracasso. Obviamente, os casos que se mostraram mal sucedidos servem como exemplo de procedimentos que não devem ser seguidos e, por esse motivo, ressalta-se a importância de destacar também tais situações. O resultado completo desta exploração pode ser visto no Apêndice B.

4.2 Relação entre Dimensões e Evidências

Conforme descrito no Apêndice B, foram identificadas evidências que influenciam, de modo geral, a comunicação de mudança nos processos de negócio das organizações. Em seguida, cada uma das evidências foi relacionada às dimensões elucidadas, descritos na Seção 2.8 desta dissertação.

A partir da associação entre dimensão e evidência, foi possível avaliar alguns pontos, como por exemplo, se realmente as dimensões são consideradas relevantes pela literatura, quais os fatores que têm influenciado no sucesso ou fracasso das iniciativas de mudança e o quanto cada dimensão está sendo pesquisada nesse contexto. Tais fatores precisam ser realçados uma vez que deles se originam as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança.

Para facilitar a visualização de como essa associação foi realizada, no Apêndice B - Evidências Identificadas nas Fontes Pesquisadas, os artigos possuem uma coluna de identificação “ID” (referenciados por EP1, EP2, EP3, ...) e outra coluna chamada *Evidências*, também enumerada (como por exemplo EP1.1, EP1.2, EP1.3, ...). O Quadro 4 apresenta os resultados desta associação, indicando as evidências encontradas nos artigos para cada dimensão.

Quadro 4 - Relação entre Dimensões e Evidências

ID	Estratégia	Stakeholders	Relacionamento Organizacional	Implementação e Monitoramento
EP1	EP1.1, EP1.2, EP1.4, EP1.5	EP1.2, EP1.3, EP1.6	EP1.3, EP1.4, EP1.5	EP1.3
EP2	EP2.3, EP2.7, EP2.8, EP2.11, EP2.13, EP2.14, EP2.15, EP2.16, EP2.18, EP2.19, EP2.20, EP2.21	EP2.1, EP2.2, EP2.4, EP2.9, EP2.10, EP2.11, EP2.12, EP2.15	EP2.5, EP2.6, EP2.7, EP2.12, EP2.22	EP2.17, EP2.18, EP2.19
EP3	EP3.1, EP3.2, EP3.3, EP3.4, EP3.5, EP3.8, EP3.10, EP3.11, EP3.12	EP3.4, EP3.6, EP3.9	EP3.11	EP3.7, EP3.10
EP4	EP4.1, EP4.3, EP4.5, EP4.6	EP4.2, EP4.4	EP4.2	
EP5	EP5.1, EP5.2, EP5.4, EP5.6, EP5.7	EP5.3, EP5.6, EP5.8	EP5.4, EP5.5, EP5.7	
EP6	EP6.6, EP6.7		EP6.2, EP6.3	EP6.1, EP6.5,
EP7	EP7.1, EP7.2, EP7.4, EP7.5	EP7.3, EP7.4,	EP7.2, EP7.3, EP7.6	EP7.3, EP7.6

ID	Estratégia	Stakeholders	Relacionamento Organizacional	Implementação e Monitoramento
EP8	EP8.2, EP8.3, EP8.4, EP8.6, EP8.7, EP8.8, EP8.9, EP8.10, EP8.11, EP8.12, EP8.13, EP8.14, EP8.19	EP8.1, EP8.5, EP8.8, EP8.11, EP8.16, EP8.17, EP8.18	EP8.5, EP8.13, EP8.15	EP8.8, EP8.17
EP9	EP9.7, EP9.8	EP9.3, EP9.4, EP9.5, EP9.6, EP9.8, EP9.9	EP9.1, EP9.2	EP9.1
EP10	EP10.1, EP10.2	EP10.4		EP10.3, EP10.5, EP10.6
EP11	EP11.5		EP11.2, EP11.4, EP11.6	EP11.1
EP12	EP12.1, EP12.3, EP12.6, EP12.7	EP12.1, EP12.4, EP12.5, EP12.8	EP12.2	
EP13	EP13.1, EP13.3, EP13.4, EP13.7, EP13.8, EP13.9		EP13.1, EP13.2, EP13.3, EP13.5, EP13.6, EP13.7, EP13.9	EP13.6
EP14	EP14.1, EP14.2			
EP15	EP15.1, EP15.2, EP15.3, EP15.7, EP15.8	EP15.4, EP15.7, EP15.9	EP15.6	EP15.5
EP16	EP16.2, EP16.5		EP16.1, EP16.3, EP16.4, EP16.5	

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no Quadro 4 que, em relação à dimensão Estratégia, a quantidade de orientações, estudos de caso, práticas, enfim, evidências, de modo geral, é superior em relação às demais. As próximas dimensões em quantidade de evidências são *Stakeholders* e Relacionamento Organizacional. Com o avanço da pesquisa, chegou-se a uma explicação para essa constatação. Ao utilizar o conceito do Ciclo PDCA e a técnica de gestão 5W1H, que serão descritos na Seção 4.4, essas três dimensões foram identificadas como pertencentes à fase de Planejamento, ou seja,

normalmente é nessa fase onde estão concentrados os maiores esforços, reunindo, portanto, mais passos ou ações. Ressalte-se também que a dimensão Estratégia preocupa-se com a melhoria contínua, logo, vai possuir atividades na fase de Ação/Correção.

A dimensão Implementação e Monitoramento foi menos citada nos artigos. Foi observado que os autores, ao pesquisarem sobre o sucesso ou fracasso das iniciativas de mudança nas organizações, têm associado, na maioria das vezes, esse resultado à comunicação interna, e, mais especificamente, às etapas pertinentes ao planejamento. No entanto, destacam pontos interessantes como a necessidade de fazer um acompanhamento no momento de executar a mudança, oferecer treinamento, enfim, prestar um assessoramento da comunicação. Também ressaltam a importância de medir, monitorar e controlar as ações de comunicação voltadas para a mudança.

4.3 Identificação das Melhores Práticas em Gestão da Comunicação de Mudança

Com base no Quadro 4, foi feita uma compilação das evidências no sentido de eliminar as redundâncias, uma vez que há grupos que versam sobre praticamente o mesmo tema. É claro que um grande número de evidências sobre assuntos semelhantes só reforça a importância dos conteúdos tratados, já que foram destacados em várias pesquisas como fatores que contribuíram para o sucesso ou fracasso da comunicação de mudança.

Logo, extrair lições e ensinamentos a partir dessas evidências representou um fator essencial para se chegar às melhores práticas de gestão da comunicação de mudança, uma vez que foram circunstâncias reconhecidas nos artigos como ações (ou omissões) causadoras de grande impacto nos processos de negócio de uma organização. Assim, o Quadro 5 relaciona as melhores práticas classificando-as de acordo com cada dimensão. Para fins de rastreabilidade, também foram indicadas as fontes referenciais que evidenciaram aquelas práticas.

Quadro 5 - Melhores Práticas para Gestão da Comunicação de Mudança

Dimensões	Melhores práticas	Fonte
Estratégia	Evidenciar Objeto da Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> • Nomear processo de mudança • Definir mensagem central • Descrever contexto e escopo da mudança • Definir justificativa, benefícios e objetivos da mudança 	EP2.8, EP2.11, EP3.1, EP3.4, EP3.8, EP3.10, EP4.6, EP6.7, EP7.4, EP8.2, EP8.3, EP8.4, EP8.9, EP8.11, EP8.13, EP10.2, EP15.2
	Definir tipos de abordagem: <ul style="list-style-type: none"> • Monológica e dialógica 	EP1.5, EP2.8, EP5.4, EP5.6, EP5.7, EP7.2, EP8.4, EP9.8, EP12.3, EP12.7, EP13.3, EP15.7, EP16.5
	Levantar processos que serão afetados	EP10.2, EP16.2
	Modelo do processo de negócio antes e depois da mudança	EP10.2, EP16.2
	Criar indicadores de performance da comunicação e formas de avaliação	EP3.4, EP8.8, EP13.6
	Buscar inovação e estimular criatividade	EP1.5, EP8.7, EP8.19
	Registrar lições aprendidas	EP2.21, EP6.6
	Documentar futuras melhorias	EP2.21, EP6.6, EP7.5, EP8.19
Stakeholders	Definir grupos de <i>stakeholders</i>	EP3.9, EP5.6, EP10.4, EP15.7
	Identificar <i>early adopters</i>	EP5.8, EP9.9, EP10.4, EP15.9
	Avaliar nível de receptividade dos funcionários	EP1.3, EP5.6, EP7.3, EP8.8, EP8.17, EP9.8
	Neutralizar forças contrárias	EP1.2, EP2.12, EP8.11, EP9.6, EP9.8, EP12.4, EP15.9

Dimensões	Melhores práticas	Fonte
Relacionamento Organizacional	Desenvolver relacionamentos entre as pessoas	EP5.7, EP12.2, EP16.4, EP16.5
	Estimular comprometimento organizacional	EP1.3, EP7.2, EP7.6, EP2.12
	Construir confiança	EP5.4, EP7.3, EP16.3
	Incentivar aprendizagem organizacional	EP1.5, EP7.6, EP8.13, EP11.4, EP9.2
	Compartilhar conhecimento	EP1.5, EP13.3, EP15.6
	Difundir preceitos e filosofias da organização	EP11.6, EP13.2, EP13.5, EP13.6
	Estimular atitudes colaborativas	EP9.1, EP15.6, EP16.1
Implementação e Monitoramento	Assessorar as mudanças	EP3.10, EP7.3, EP11.1
	Acompanhar <i>in-loco</i> os novos processos	EP6.5, EP10.3
	Realizar treinamento e capacitação	EP7.6, EP10.5
	Fazer auditorias periódicas	EP6.5, EP8.8, EP10.6
	Medir e monitorar	EP1.3, EP10.6, EP2.17, EP3.7, EP6.5, EP7.3, EP8.8, EP13.6
	Identificar problemas de comunicação	EP7.3, EP8.17, EP9.1, EP15.5

Fonte: elaborado pelo autor

Esse conjunto de práticas serviu como ponto de partida para conhecer o que deve ser abordado, em termos de comunicação, em um programa de mudança organizacional. Essa identificação das melhores práticas em gestão da comunicação de mudança representa a **resposta à questão “Q1”** do problema de pesquisa desta dissertação.

No entanto, a adoção dessas práticas precisa ser conduzida dentro de um processo de gestão que permita planejá-las, executá-las, acompanhá-las e realizar melhorias sempre que possível. Portanto, o propósito foi combinar as dimensões com o conjunto de melhores práticas para compor um modelo que atendesse a esses requisitos.

Dessa forma, o uso de ferramentas e técnicas de gestão foi imprescindível para elaborar um modelo estruturalmente sólido, semântico, funcional e compatível com os desafios enfrentados ao se implementar uma mudança em processos de negócio.

4.4 Concepção do Modelo Comm.On - Gestão da Comunicação de Mudança em Processos de Negócio

Kotter (2007, p. 1) orienta que o esforço para realizar mudanças em uma organização seja dividido em estágios onde, em cada um deles, devem haver ações a serem realizadas. Então, seguindo a orientação desse autor, foi estabelecido que o modelo seria dividido em *etapas*.

Para definir quais *etapas* passariam a compor o modelo, foi avaliado que poderiam ser as próprias dimensões levantadas – Estratégia; *Stakeholders*; Relacionamento Organizacional; Implementação e Monitoramento - uma vez que estas foram identificadas como as áreas de maior relevância na comunicação de mudança. Entretanto sentiu-se a necessidade de desmembrar duas delas: a) Estratégia; b) Implementação e Monitoramento.

Quanto à dimensão (a) Estratégia, foi pelo fato desta englobar uma área macro, ou seja, como já foi dito, contém, tanto atividades típicas de planejamento, como outras relacionadas à continuidade do processo. Logo, as seguintes *etapas* objetivaram focar assuntos distintos: i) Objeto da Comunicação – tudo que tem a ver com a mensagem e seus atributos; ii) Estratégia – atividades relativas à estratégia propriamente dita; iii) Evolução – atividades voltadas à melhoria contínua.

O segundo desmembramento foi da dimensão (b) Implementação e Monitoramento, visando deixar *etapas* mais específicas, então, dividiu-se em: i) Implementação e ii) Medição, Monitoramento e Controle.

Portanto, com a criação das *etapas*, formou-se a base do modelo de comunicação de mudança. O Quadro 6 apresenta uma síntese das dimensões e suas respectivas etapas.

Quadro 6 - Dimensões e Etapas

Dimensões	Etapas
Estratégia	Objeto da Comunicação
	Estratégia
	Evolução
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i>
Relacionamento Organizacional	Relacionamento Organizacional
Implementação e Monitoramento	Implementação
	Medição, Monitoramento e Controle

Fonte: elaborado pelo autor

Dando prosseguimento à concepção do modelo, uma questão observada foi que ele necessitava de retroalimentação, pois a pesquisa demonstrou que um processo de comunicação ideal demanda continuidade, permitindo, assim, a melhoria contínua. Logo, foi embutida a natureza cíclica onde, chegando ao final, deveria conter uma série de informações disponíveis para quando fosse iniciar o próximo ciclo.

A constatação da necessidade de um ciclo contínuo encontra suporte no trabalho de Shewhart (1939), responsável pela ideia original do PDCA, conforme foi apresentado na Seção 2.9.1, onde redesenhou seu modelo para formar um círculo. Em 1951, percebeu que o mesmo também era aplicável em processos repetitivos de melhoria, substituindo as etapas de desenvolvimento e comercialização de produtos por atividades de planejamento e análise de melhorias, mantendo o caráter cíclico (MOEN; NORMAN, 2007; ORIBE, 2009).

Definida a base e pontuados os requisitos que deveriam ser satisfeitos, era necessário agrupar e ordenar as etapas a fim de permitir uma visão global da aplicação do modelo, bem como contribuir para o gerenciamento de cada uma delas.

Isto posto, utilizou-se duas ferramentas de gestão: o Ciclo PDCA e 5W1H (há as evoluções como 5W2H, 5W3H, mas para este trabalho não foi necessário).

Diante das características que o modelo deveria atender, isto é, etapas a executar e que deveria ser cíclico para promover melhoria contínua, concebê-lo baseado nas fases do Ciclo PDCA - Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*) e Ação/Correção (*Act*), mostrou-se bastante aderente e oportuno.

Como estratégia de ação e para deixar claro como foi aplicada a 5W1H, suas seis perguntas foram traduzidas para o português e adaptadas para o contexto de interesse. Assim, em relação a cada fase do Ciclo PDCA, foram feitos os seguintes questionamentos:

- *What?* Quais etapas devem compor cada fase?
- *Why?* Por que é necessário que as etapas sejam alocadas nessas fases?
- *Where?* Onde atuar para desempenhar as etapas? Em algum setor da organização? Junto aos *stakeholders*?
- *When?* Quando efetuar as etapas?
- *Who?* Quem deverá efetuar as etapas?
- *How?* Como as etapas serão executadas?

O Quadro 7 apresenta o resultado da aplicação dessas ferramentas. Nas colunas estão dispostas as fases do Ciclo PDCA e, nas linhas, as perguntas que foram extendidas da 5W1H, conforme explicação anterior.

Quadro 7 - Enquadramento das Etapas do Modelo no Ciclo PDCA utilizando 5W1H

	Planejamento	Execução	Verificação	Ação/Correção
<i>What?</i> Quais etapas devem compor cada fase?	Relacionamento Organizacional, Estratégia, Objeto da Comunicação, <i>Stakeholders</i> .	Implementação.	Medição, Monitoramento e Controle.	Evolução.
<i>Why?</i> Por que é necessário que as etapas sejam alocadas nessas fases?	Porque é imprescindível definir estas etapas durante o planejamento: especificar os atributos do que se quer transmitir (objeto da comunicação), desenvolver o relacionamento organizacional, descobrir se os <i>stakeholders</i> serão receptivos ou resistentes à mudança, e definir a estratégia.	É bom frisar que essa etapa se refere a “implementar, executar” o plano de <u>comunicação</u> de mudança. É o momento de pôr em prática o que foi estabelecido durante o planejamento.	Para poder verificar se o que foi planejado realmente está ocorrendo ou se não está alcançando os padrões especificados.	Porque é nessa fase onde se consolidam as lições aprendidas, registram-se as futuras melhorias, estimulam-se a criatividade e a inovação. Essa base formada deve ser utilizada para iniciar o próximo ciclo e manter a melhoria contínua. Sem a execução dessas práticas não há como garantir a continuidade evolutiva do processo.
<i>Where?</i> Onde atuar para desempenhar as etapas?	Nos setores envolvidos diretamente na mudança e nos que serão afetados.	Nos setores envolvidos diretamente na mudança e nos que serão afetados.	Nos Indicadores estratégicos definidos para avaliar a comunicação e observação por parte de responsáveis e agentes de mudança.	Nas pessoas envolvidas com as atividades de comunicação de mudança, assim como nas que atuam nos processos de negócio modificados.
<i>When?</i> Quando efetuar as etapas?	Em primeiro lugar, deve descrever a mudança e seus objetivos. Em segundo, mapear os <i>stakeholders</i> e	Após efetuar todo o planejamento e simultaneamente com a ação	Após a implementação, obedecendo a periodicidade	Ao final de um ciclo de gestão da comunicação de mudança com o objetivo de formar uma base de

	Planejamento	Execução	Verificação	Ação/Correção
	avaliar resistência. A partir disso, começa-se a planejar como desenvolver o relacionamento organizacional. Por fim, definir a estratégia.	de mudança nos processos de negócio.	estabelecida para cada indicador.	informações para ficarem disponíveis para o próximo.
<i>Who?</i> Quem deverá efetuar as etapas?	Os agentes responsáveis pela comunicação de mudança, ou comitê próprio, e gestores, principalmente da Alta Direção.	Agentes de mudança e pessoal envolvido para apoiar a implementação da mudança propriamente dita.	Pode ser feito por sistemas, em caso de haver automatizado alguns indicadores e formas de coleta, ou por pessoas com conhecimento para realizar as verificações.	Os agentes responsáveis pela comunicação de mudança, comitê próprio ou especialista externo.
<i>How?</i> Como as etapas serão executadas?	Entrevistando, dialogando com os gestores e <i>stakeholders</i> em geral. Pode utilizar questionários, palestras, sessões de brainstorm.	Atuando da forma pré-estabelecida na estratégia, ou seja, pondo em prática o que estava planejado.	Utilizando as métricas definidas na estratégia. Pode utilizar-se de questionários para coleta de dados, sistemas, entrevistas.	Atualizando todos os sistemas e documentos utilizados na gestão da comunicação. Além disso, como o processo precisa evoluir, devem ser incentivadas ações para buscar inovação e estimular a criatividade.

Fonte: elaborado pelo autor

Como a ferramenta 5W1H é bem prática, as respostas deixaram bem evidente o enquadramento e sequenciamento das etapas nas respectivas fases do Ciclo PDCA.

No Quadro 7, a partir da linha correspondente à pergunta *What (O quê / Quais etapas devem compor cada fase?)*, observa-se que as etapas foram classificadas da seguinte forma: *Relacionamento Organizacional, Estratégia, Objeto da Comunicação e Stakeholders* se enquadraram na primeira fase do Ciclo PDCA, **Planejamento**. Na sequência, a dimensão *Implementação* foi associado à segunda fase, **Execução**; *Medição, Monitoramento e Controle*, à terceira, **Verificação**; e a última dimensão, *Evolução*, qualificou-se na quarta fase, **Ação/Correção**. Pela própria ordem do PDCA, já se percebe a sequência de execução das etapas da segunda à quarta fase. Todavia, quatro etapas foram mapeadas na primeira fase, **Planejamento**, e ainda precisavam ser ordenadas.

Para solucionar a ordem das etapas que foram mapeadas como pertencentes ao **Planejamento**, foram analisadas as respostas referentes à pergunta *When (Quando? / Quando efetuar as etapas?)*, assim como as relacionadas à *Why (Por quê? / Por que é necessário que as etapas sejam alocadas nessas fases?)*. A partir dessa análise, evidenciou-se, portanto, a sequência ideal das etapas dentro da fase de **Planejamento**. Dessa forma, o sequenciamento para execução das etapas do modelo ficou assim:

1. Objeto da Comunicação
2. *Stakeholders*
3. Relacionamento Organizacional
4. Estratégia
5. Implementação
6. Medição, Monitoramento e Controle
7. Evolução

Após a utilização das ferramentas de gestão, resolveu-se, até esse ponto da pesquisa, a parte estrutural, uma vez que as dimensões da comunicação originaram as etapas do modelo e, essas, foram devidamente sequenciadas. Era preciso, no entanto, fazer a composição com as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança identificadas na Seção 4.3. Então, considerando que entre dimensões e

suas melhores práticas foram criadas *etapas*, foi necessário, apenas, enquadrar essas melhores práticas nas *etapas*. Isso vai possibilitar que o modelo possa ser gerido tomando como base, tanto uma visão macro, bem como atividades mais específicas, isto é, realizando o acompanhamento em nível de etapas ou melhores práticas de gestão da comunicação de mudança. Portanto, a partir do Quadro 5 e do Quadro 6, foi feita a associação das melhores práticas de cada dimensão às *etapas* correspondentes, levando em consideração a temática a que se referiam. Com essa integração das melhores práticas ao modelo, passou-se a denominá-las, simplificada, de *subetapas*. O Quadro 8 contém o enquadramento completo das etapas e subetapas.

Quadro 8 - Etapas e Subetapas

Etapas	Subetapas
Objeto da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Nomear processo de mudança • Definir mensagem central • Descrever contexto e escopo da mudança • Definir justificativa, benefícios e objetivos da mudança
<i>Stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir grupos de <i>stakeholders</i> • Identificar <i>early adopters</i> • Avaliar nível de receptividade dos funcionários • Neutralizar forças contrárias
Relacionamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver relacionamentos entre as pessoas • Estimular comprometimento organizacional • Construir confiança • Incentivar aprendizagem organizacional • Compartilhar conhecimento • Difundir preceitos e filosofias da organização • Estimular atitudes colaborativas
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Definir tipos de abordagem: <ul style="list-style-type: none"> ○ Monológica e dialógica • Levantar processos que serão afetados • Modelo do processo de negócio antes e depois da mudança • Criar indicadores de performance da comunicação e formas de avaliação

Etapas	Subetapas
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar as mudanças • Acompanhar <i>in-loco</i> os novos processos • Realizar treinamento e capacitação
Medição, Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer auditorias periódicas • Medir e monitorar • Identificar problemas de comunicação
Evolução	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar inovação e estimular criatividade • Registrar lições aprendidas • Documentar futuras melhorias

Fonte: elaborado pelo autor

Assim, além da estrutura do modelo, foi acrescentada a parte semântica, onde as etapas podem ser vistas como uma abstração das melhores práticas de gestão da comunicação de mudança. Isto quer dizer que as etapas encapsulam subetapas, onde essas, nada mais são que aquelas melhores práticas postas em ação, garantindo-se que tais práticas realmente sejam utilizadas na aplicação do modelo.

Essa representação de etapas e subetapas facilita a abordagem, pois pode-se ter uma visão macro do processo, em determinado momento, ou uma visualização mais detalhada ao se chegar ao nível de subprocesso para verificar o andamento de cada subetapa. Por exemplo, a alta direção pode querer gerenciar observando apenas as fases do Ciclo PDCA. Contudo, para discutir o andamento com os gestores intermediários, o foco poderá ser mais nas etapas e subetapas.

O modelo recebeu o nome COMM.ON, fazendo alusão à palavra comunicação em inglês – COMMUNICATION - e o final - ON - do conceito ON/OFF, ou Ligado/Desligado, amplamente utilizado e explorado na TI em telas de configuração de recursos para denotar se a funcionalidade está ligada ou desligada. Portanto, a ideia da denominação do modelo foi expressar COMMUNICATION ON, ou seja, que a 'Comunicação está ligada/ativa'. Destaque-se também a formação do acrônimo em inglês 'Common', que remete ao significado 'comum', 'simples'. E como foi citado, *communication* ou comunicação tem sua origem no termo latino *communicare*, onde quer dizer 'tornar comum'. Logo, sustentar que a comunicação deve ser comum,

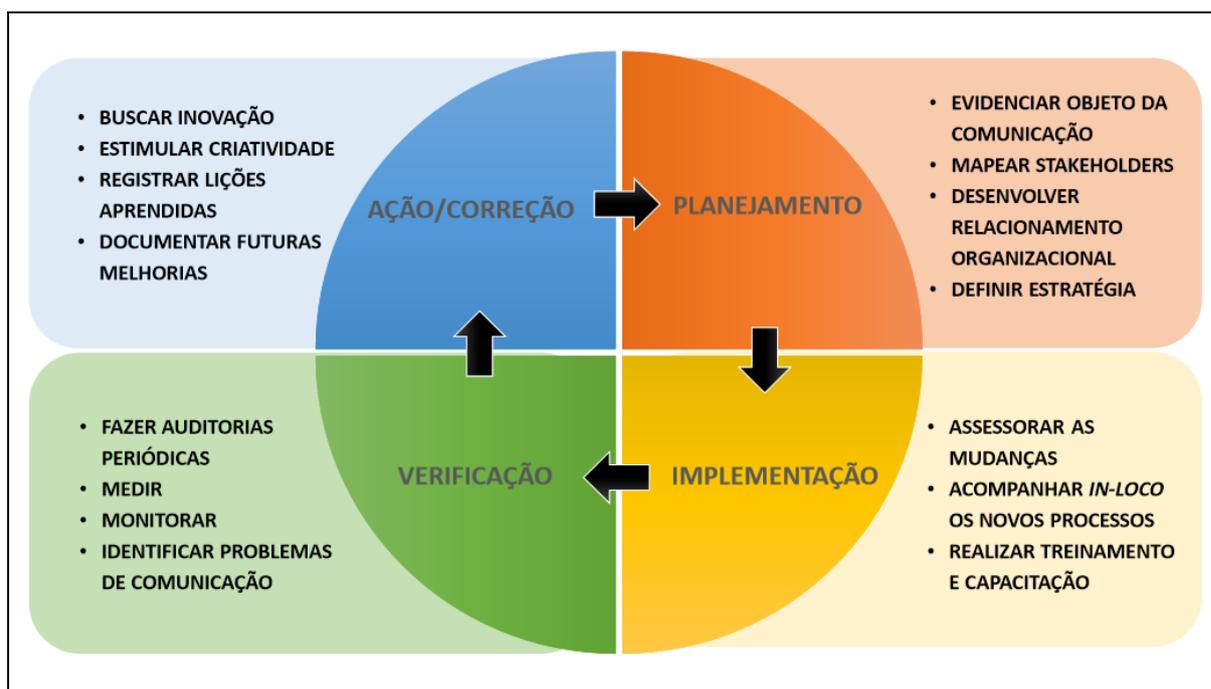
simples é algo que deve ser buscado sempre para o cotidiano das pessoas e das organizações, sobretudo, em programas de mudança.

A Figura 13 apresenta a concepção inicial do modelo proposto, onde contém as fases com etapas/subetapas bem definidas, distintas entre si e com atividades específicas. Com a elaboração do modelo, atende-se, portanto, à **questão “Q2”**.

Uma cópia em arquivo *pdf* do modelo Comm.On pode ser baixada através do *link*: <https://goo.gl/AmWkwy>

Nota – Fica autorizado o uso desse modelo, bem como personalização, desde que informada a fonte.

Figura 13 - Comm.On – Modelo de Gestão para Comunicação de Mudança em Processos de Negócio



Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que a depender do porte da organização, complexidade do processo de negócio e da mudança pretendida, dentre vários outros fatores, cada etapa poderá receber ênfase em maior ou menor grau. Portanto, a personalização poderá ocorrer adequando o modelo às necessidades do agente de mudança

responsável, do comitê de gestão, ou da própria organização (BARRETT, 2002, p. 222).

Conforme foi especificado nessa mesma seção, as melhores práticas foram integradas ao modelo na forma de subetapas. A finalidade dessa composição foi nortear sua aplicação especificando os passos que devem ser seguidos em cada etapa. Essas subetapas representam práticas consideradas ideais durante um processo de comunicação de mudança, portanto, a adoção, assimilação e utilização correta dessas orientações, por parte do agente de mudança, vão aumentar as chances de alcançar os objetivos esperados, contribuindo para o sucesso da organização.

Considerando a terminologia de BPM, as etapas de um processo representam *atividades*, e essas devem ser nomeadas com verbos no infinitivo para expressar *ação* (MORTARI, 2012). Dessa forma, Os nomes originais das etapas passaram a ser expressos, no modelo, utilizando esse padrão, a fim de caracterizar que as mesmas simbolizam *ações* e que, de fato, serão executadas ao seu tempo.

O Quadro 9 apresenta o resultado final das etapas e subetapas do modelo Comm.On distribuídas de acordo com as fases do Ciclo PDCA.

Quadro 9 – Fases, Etapas e Subetapas do Modelo Comm.On

PDCA	Etapas	Subetapas
P	Evidenciar Objeto da Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Nomear processo de mudança • Definir mensagem central • Descrever contexto e escopo da mudança • Definir justificativa, benefícios e objetivos da mudança
P	Mapear Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Definir grupos de stakeholders • Identificar early adopters • Avaliar nível de receptividade dos funcionários • Neutralizar forças contrárias

PDCA	Etapas	Subetapas
P	Desenvolver o Relacionamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver relacionamentos entre as pessoas • Estimular comprometimento organizacional • Construir confiança • Incentivar aprendizagem organizacional • Compartilhar conhecimento • Difundir preceitos e filosofias da organização • Estimular atitudes colaborativas
P	Definir Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Definir tipos de abordagem: <ul style="list-style-type: none"> ○ Monológica e dialógica • Levantar processos que serão afetados • Modelo do processo de negócio antes e depois da mudança • Criar indicadores de performance da comunicação e formas de avaliação
D	Implementar	<ul style="list-style-type: none"> • Assessorar as mudanças • Acompanhar <i>in-loco</i> os novos processos • Realizar treinamento e capacitação
C	Medir, Monitorar e Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer auditorias periódicas • Medir e monitorar • Identificar problemas de comunicação
A	Evoluir	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar inovação e estimular criatividade • Registrar lições aprendidas • Documentar futuras melhorias

Fonte: elaborado pelo autor

A introdução das subetapas contribuiu para deixar mais claro, para quem for aplicar o modelo, quais as ações a serem tomadas dentro de cada etapa. A execução de todas elas, ou mesmo a personalização de acordo com as necessidades percebidas para o processo em foco, vai promover melhores resultados à gestão da comunicação de mudança.

4.5 Aplicação do Modelo

4.5.1 *Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais*

Visando oferecer uma forma prática de utilizar o modelo Comm.On, foi confeccionado um artefato para auxiliar o agente de mudança a fazer a gestão através das subetapas, situando-o, claramente, em que fase e etapa se encontra.

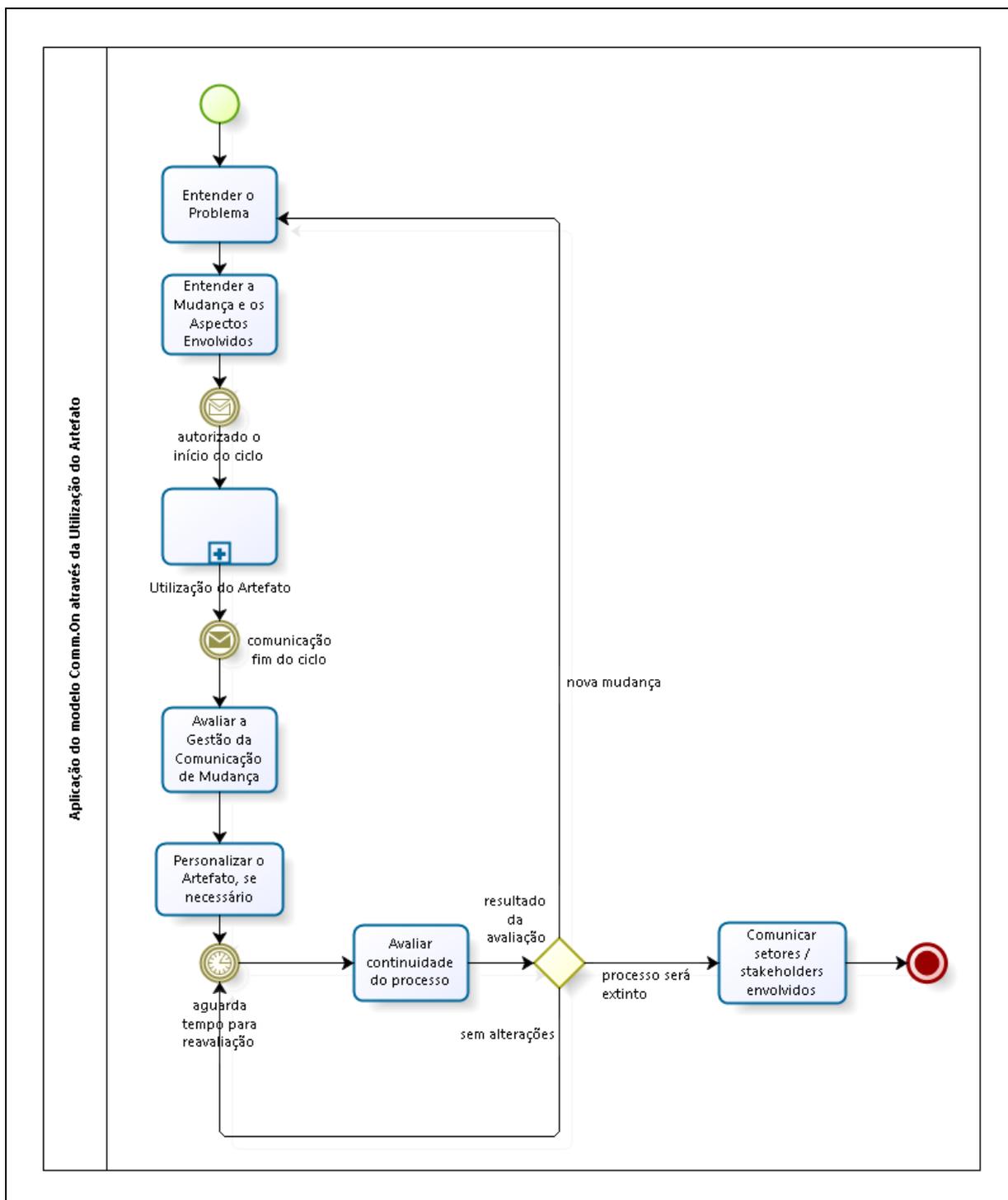
Para melhor compreensão e visão global de todo o processo, o artefato está dividido baseando-se nas quatro fases do Ciclo PDCA do modelo apresentado na Figura 13. As etapas e subetapas do modelo foram divididas de acordo com a respectiva fase a que pertencem e devem ser executadas na mesma sequência, ou seja, a aplicação do artefato segue a ordem estabelecida. No Apêndice C é disponibilizado um *link* para acessar o artefato completo num drive compartilhado.

Vale ressaltar que, por se tratar de uma ferramenta de apoio à gestão, é imprescindível que se mantenha o artefato sempre atualizado a fim de ter informações confiáveis. Então, detectando erros ou alterações a serem feitas em etapas anteriores, é importante que se retorne e proceda com os ajustes necessários.

4.5.2 *Aplicação do Modelo Comm.On através da Utilização do Artefato*

Foi planejado um treinamento sobre como aplicar o modelo Comm.On na gestão da comunicação de mudança. O objetivo é fazer a apresentação do modelo em si e promover o primeiro contato das pessoas com o artefato de gestão que vão utilizar. Portanto, esse treinamento visa alcançar dois fins: o primeiro é apresentar o processo de Aplicação do modelo Comm.On através da Utilização do Artefato – demonstrado pelo diagrama na Figura 14, usando a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*); o segundo fim consiste em fazer uma explanação sobre o artefato, mostrando exemplos e formas de uso, além de destacar que ele opera totalmente de acordo com o modelo.

Figura 14 - Aplicação do Modelo Comm.On utilizando o Artefato



Fonte: elaborado pelo autor

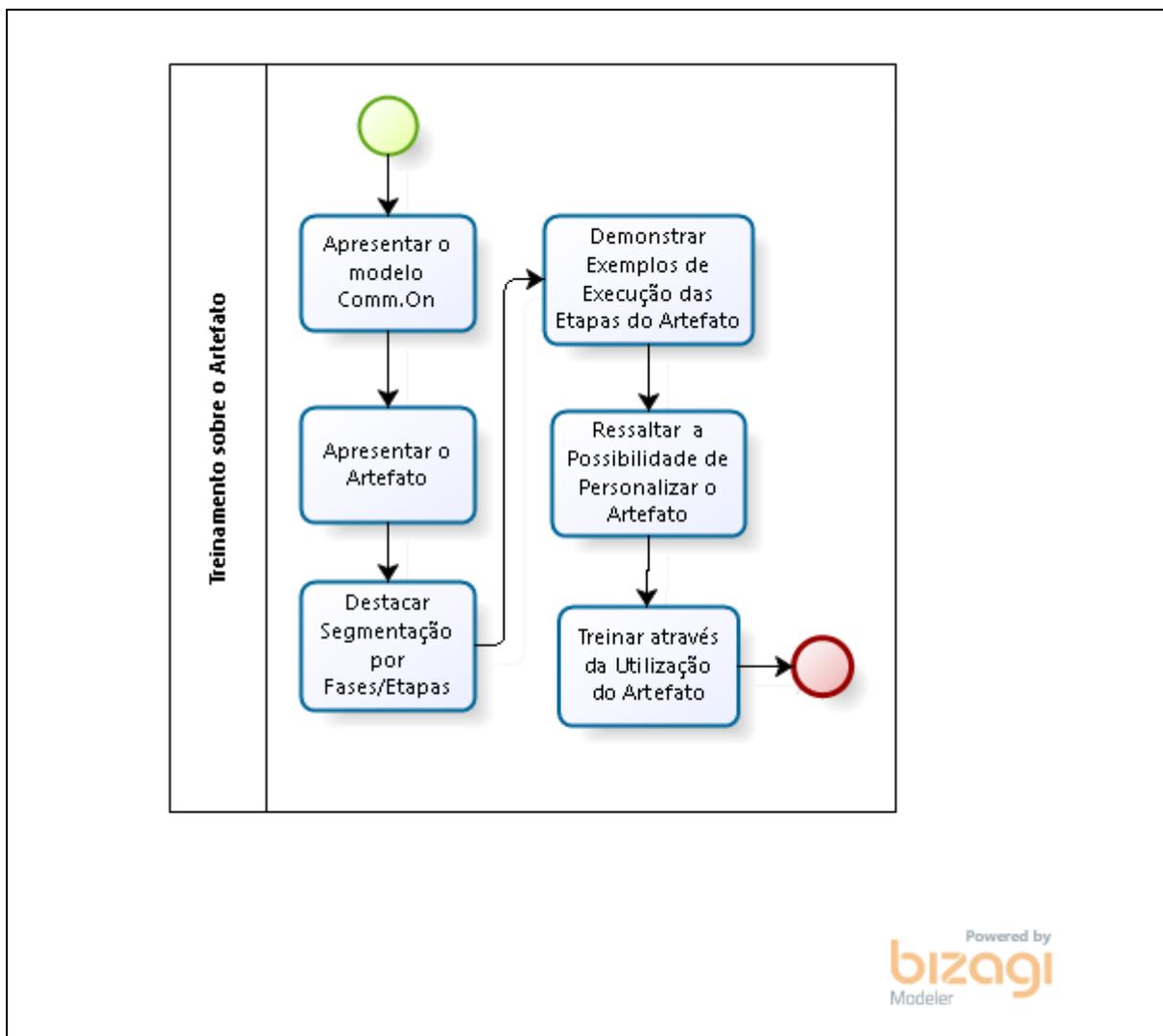
Antes de realizar qualquer ação em relação à iniciativa de mudança, é preciso entender o problema, porquê ele está ocorrendo, o quê deve ser feito, para só então, poder entender a mudança e os aspectos envolvidos (RAMKHELAWAN; BARRY,

2010, p. 1388). Uma vez que a mudança seja considerada necessária, a alta gestão e os agentes de mudança que vão liderar a iniciativa decidem pelo início do ciclo. Um ciclo constitui-se na execução de todas as etapas do modelo, dando uma volta completa. Então, todo o subprocesso de utilização do artefato é realizado (será explicado na Seção 4.5.3). Ao ser confirmada o final do ciclo, a gestão da comunicação de mudança deve ser avaliada como um todo, refletindo-se sobre as pessoas, atividades, inclusive, verificando se há necessidade de personalizar algumas etapas do artefato para quando for utilizá-lo novamente.

No momento em que o processo de negócio teve um ciclo de mudança concluído, inicia-se um período de espera, cujo tempo será definido pelos responsáveis. Finalmente, decorrido esse período, será feita uma avaliação sobre a continuidade do processo de negócio. Se, como resultado dessa análise, tudo estiver dentro da normalidade, sem alterações, espera-se pela próxima reavaliação. Se for constatado que o processo deverá ser extinto, procede-se com a devida comunicação formal aos setores, *stakeholders* e demais encaminhamentos decorrentes desse fato. Entretanto, se uma nova mudança for necessária, todo o processo deverá ser executado novamente, ou seja, entendendo o problema, iniciando, portanto, um novo ciclo.

Em se tratando do artefato, a Figura 15 ilustra como realizar o treinamento sobre o mesmo.

Figura 15 - Treinamento sobre o Artefato



Fonte: elaborado pelo autor

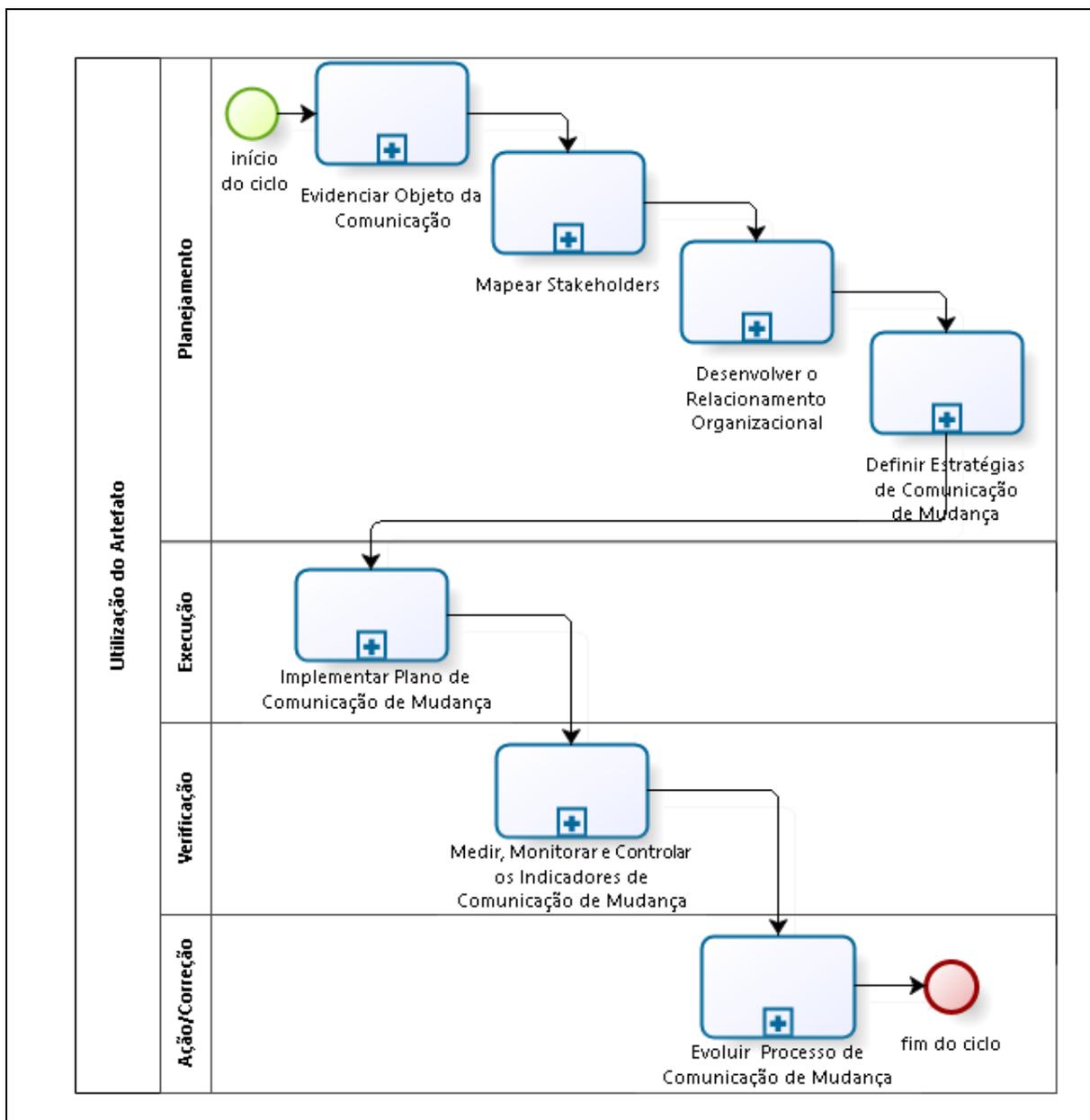
O processo mostrado na Figura 15 - Treinamento sobre o Artefato tem a finalidade de apresentar o modelo Comm.On e o artefato desenvolvido tomando-o como base. Deve ser destacada a estruturação do artefato em fases, etapas e subetapas e a associação com cada parte que compõe o modelo. O treinamento deve também explicar os exemplos apresentados, possibilitar o uso do artefato e ressaltar a possibilidade de personalização do mesmo. Quanto a quem deve participar, são todos os agentes de mudança envolvidos, ou o comitê de comunicação de mudança, caso tenha sido criado, além de outras pessoas que vão ser integradas para conduzir ou executar etapas ou subetapas específicas, por possuírem a habilidade requerida.

4.5.3 Utilização do Artefato

Conforme já explanado, o modelo de gestão da comunicação de mudança é cíclico, ou seja, terminado o ciclo, aguarda-se uma certa periodicidade para reiniciar um novo. Esse tempo é definido pelo comitê de comunicação de mudança, se tiver sido criado, ou pelo agente de mudança responsável. Entretanto, se houver algum evento em relação ao processo de negócio, como uma nova necessidade de mudança, decisão pela sua extinção ou outro fato importante, a organização pode, e deve, antecipar o novo ciclo.

Portanto, foi elaborada a Figura 16, onde apresenta o processo de utilização do artefato criado para aplicar o modelo Comm.On. Foi utilizada a notação BPMN.

Figura 16 - Utilização do Artefato



Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 16, as etapas estão representadas por subprocessos, onde cada um será expandido e apresentado em figuras separadas - adiante nesta seção – contendo atividades que representam as respectivas subetapas do modelo. Logo, ao chegar em um subprocesso, significa que o mesmo deverá ser executado completamente, ou seja, deve realizar todas as suas atividades, para poder seguir o fluxo e passar para o próximo subprocesso.

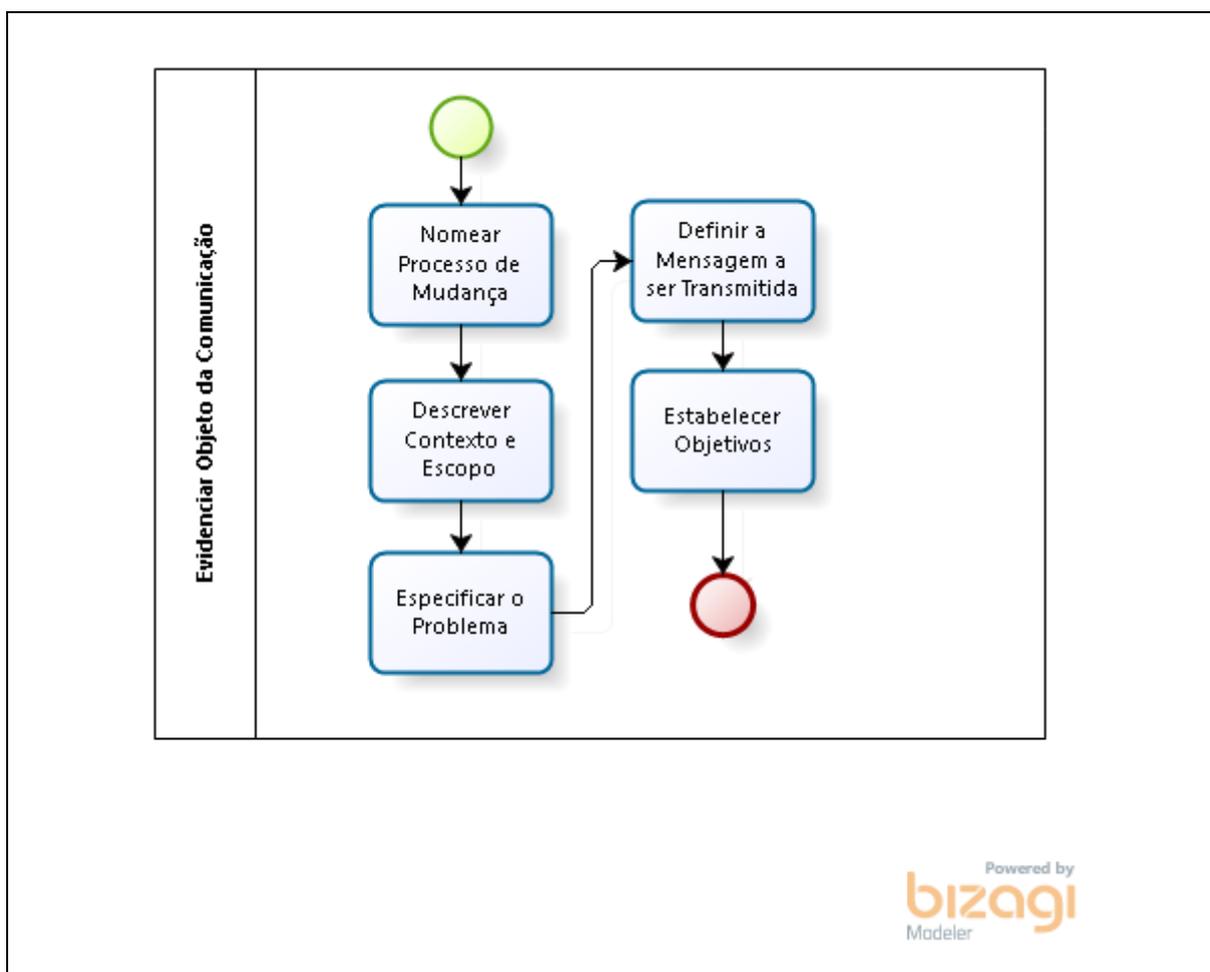
O início do processo Utilização do Artefato se dá, como pode ser visto na Figura 16, na fase de *Planejamento*, em Evidenciar Objeto da Comunicação. Então executam-se todas as atividades do subprocesso, e assim por diante, seguindo o fluxo. Todos os subprocessos serão demonstrados de acordo com as seguintes figuras:

- Figura 17 - Subprocesso Evidenciar Objeto da Comunicação
- Figura 18 - Subprocesso Mapear *Stakeholders*
- Figura 19 - Subprocesso Desenvolver o Relacionamento Organizacional
- Figura 20 - Subprocesso Definir Estratégias de Comunicação de Mudança
- Figura 21 – Subprocesso Implementar Plano de Comunicação de Mudança
- Figura 22 – Subprocesso Medir, Monitorar e Controlar os Indicadores de Comunicação de Mudança
- Figura 23 – Subprocesso Evoluir Processo de Comunicação de Mudança

A finalização do processo Utilização do Artefato ocorre na fase Ação/Correção, no subprocesso Evoluir Processo de Comunicação de Mudança, alcançando, portanto, o final do ciclo de gestão da comunicação da mudança que ensejou todo o processo, onde vai aguardar até que um novo ciclo recomece. Ao reiniciar, deve ser considerado todo o histórico do ciclo anterior, ou seja, buscando, na etapa *Evoluir*, as informações das lições aprendidas, oportunidades de inovação, dados de medição disponíveis da fase de *Verificação*, enfim, deve-se primar pela melhoria contínua (SCHAFFER; THOMSON, 1992, p. 11–12).

A seguir, serão apresentados os subprocessos expandidos através de diagramas utilizando a notação BPMN. Iniciando pela Figura 17 - Subprocesso Evidenciar Objeto da Comunicação.

Figura 17 - Subprocesso Evidenciar Objeto da Comunicação



Fonte: elaborado pelo autor

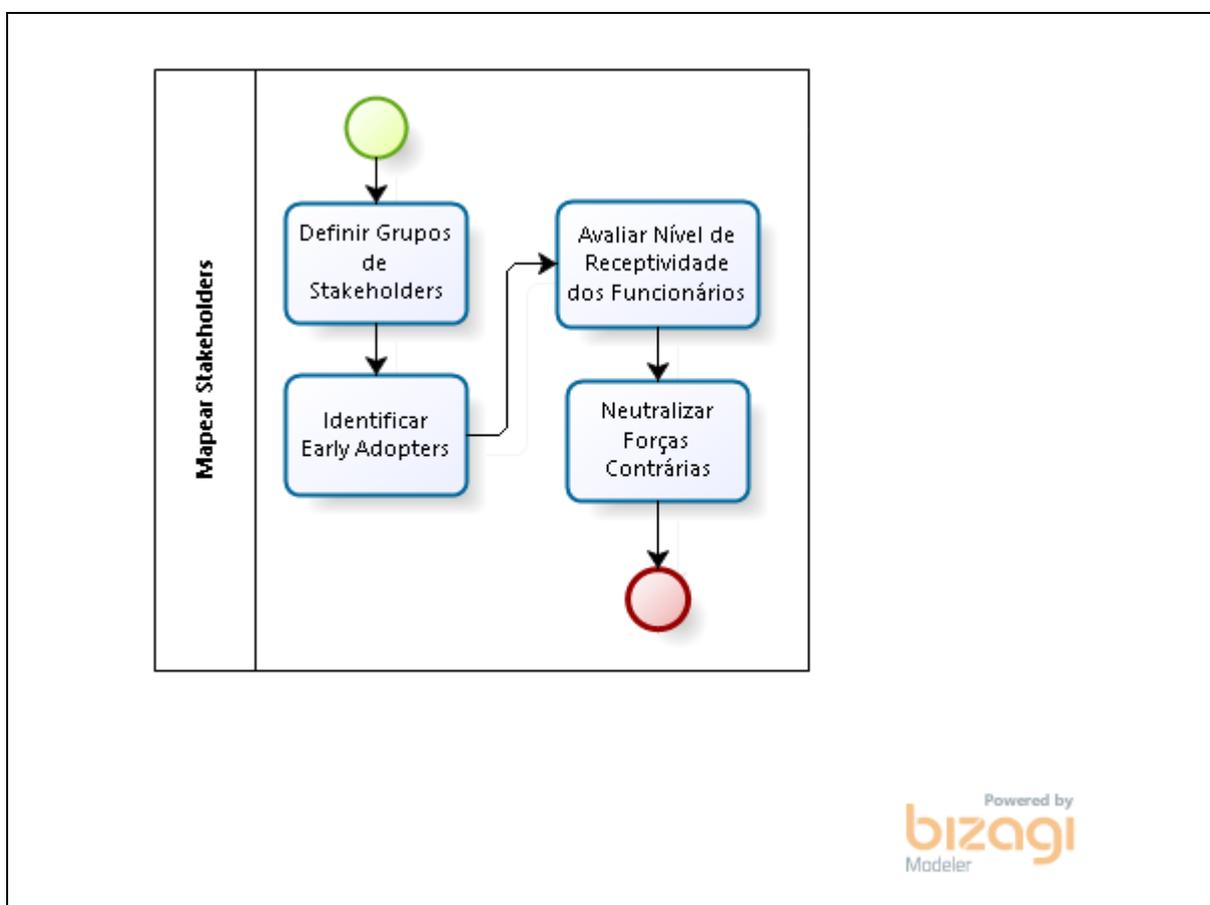
De acordo com a Figura 17, é nesse subprocesso onde se tornam evidentes os atributos da mudança. Para tanto, deve-se nomear a iniciativa de mudança, atribuindo uma identificação e nome únicos; criar também um *slogan* é desejável, do ponto de vista de marketing interno e externo, pois estabelece memorização e associação direta ao programa de mudança. E continua com as próximas atividades, descrevendo o contexto, escopo, problema, mensagem central a ser transmitida e objetivos.

Especificar todas essas informações é muito importante para futuras referências e registro de informações. As ações realizadas, problemas, soluções, enfim, tudo o que for relacionado à comunicação, deve ser atribuído ao evento (mudança) correto, quer o controle seja realizado manualmente ou com o apoio de

sistemas computadorizados. A Polícia Federal e Ministério Público são exemplos de entidades que já perceberam o valor dessa prática, onde as *Operações* de trabalho recebem nomes exclusivos, os tipos de *stakeholders* são definidos, como servidores, investigadores, investigados, testemunhas, chegando até ao nível de associar os nomes individualmente. O Governo Federal também apresenta algumas dessas características quando criam Programas e Ações de grande notoriedade pública, cujos slogans ficam “gravados” nas mentes das pessoas.

Na Figura 18 é apresentado o subprocesso Mapear *Stakeholders*.

Figura 18 - Subprocesso Mapear *Stakeholders*



Fonte: elaborado pelo autor

Nesse subprocesso, são definidos os grupos de *stakeholders* com os quais a mudança terá que lidar ou considerar. A identificação dos *early adopters* é uma atividade muito importante, pois é o momento de conquistar adeptos à mudança, conforme já foi relatado na Seção 2.8. Atenção especial também na observação e avaliação do nível de receptividade dos *stakeholders* no sentido de minimizar

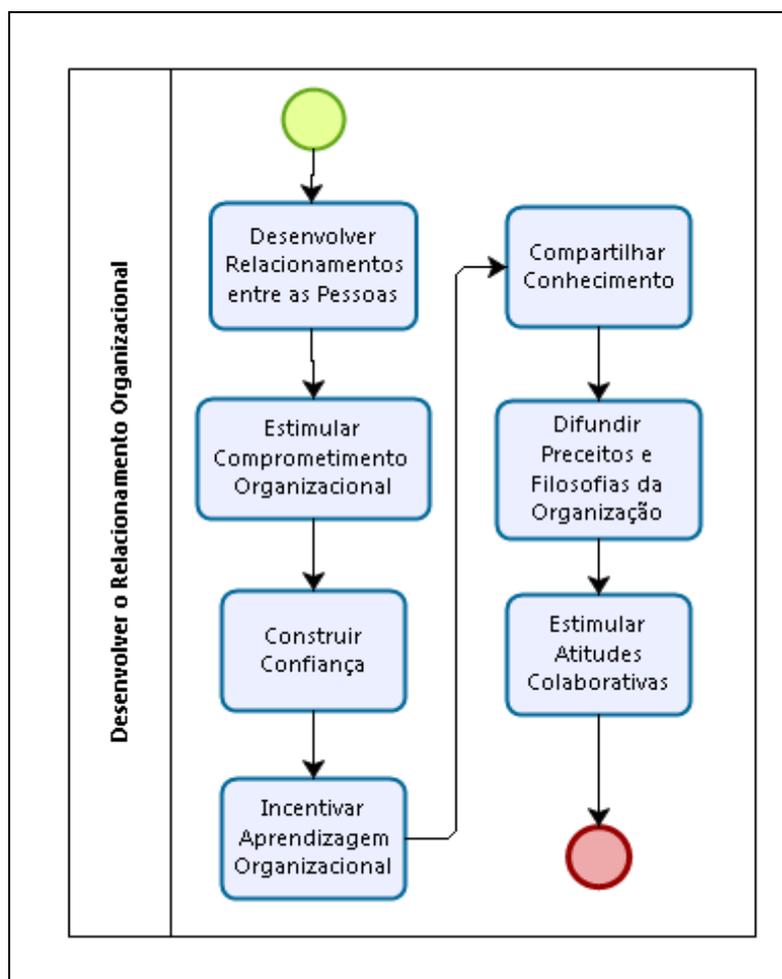
resistências e maximizar apoio, pois há aqueles que concordam tardiamente (*late adopters*) ou mesmo os que boicotam a mudança. Atitudes que denotem frustração, incertezas, mal-humor, aceitação passiva são sinais de não-aceitação (FRAHM; BROWN, 2007, p. 374).

Em todo processo de mudança é inevitável que alguns funcionários se sintam ameaçados e que não queiram colaborar para que a iniciativa dê certo. Em casos como esses, é preciso que essas pessoas sejam identificadas pelo grupo responsável pela comunicação de mudança para que seja feito um trabalho mais enfático no sentido de mostrar os benefícios que serão alcançados. Se mesmo assim perceber que não poderá contar com os funcionários que apresentam esse tipo de comportamento, o melhor é neutralizá-los, ou seja, a todo custo tentar tirar seu poder dentro da organização, pois certamente usarão sua influência para prejudicar a mudança que está por vir. Portanto, atenção redobrada nas forças contrárias é crucial para que não se crie uma onda de pessoas céticas e dispostas a criar barreiras para impedir o sucesso das ações de mudança.

Os rumores que correm pela organização também representam forças contrárias e devem ser combatidos. Para isto, pode utilizar-se de uma abordagem pouco convencional, mas que apresenta resultados rápidos, por ser simples de implementar e direta. É o método do quadro de rumores, ou quadro de boatos, (do inglês, "*rumour board*"). Consiste em convidar os funcionários a colocarem em um quadro (físico ou virtual) todos os rumores que ouviu sobre a mudança. Nesse caso, os gerentes devem responder a todos eles, de forma aberta e precisa a fim de esclarecer as preocupações e dúvidas dos funcionários (SMITH, 2006, p. 109).

A Figura 19 descreve as atividades relacionadas ao subprocesso Desenvolver o Relacionamento Organizacional.

Figura 19 - Subprocesso Desenvolver o Relacionamento Organizacional



Fonte: elaborado pelo autor

O subprocesso da Figura 19 inicia com a atividade de Desenvolver Relacionamentos entre as Pessoas. Welch e Jackson (2007, p. 182) chamam atenção ao fato de que o aspecto interação se demonstra pela ocorrência de relacionamento, formando a base para se configurar uma comunicação interna. Assim, estabeleceram que, quando pessoas interagem, tem-se como resultado o relacionamento, e que esse é necessário ser incluído em qualquer definição de comunicação interna.

Em seguida, tem-se que Estimular o Comprometimento Organizacional, pois a eficácia e o compromisso dos colaboradores dependem em grande parte de seu conhecimento e de sua compreensão das questões estratégicas da empresa (Tucker et al., 1996). Pascale (1984) assegura que, à medida que o processo de mudança fica mais acelerado, é mais importante ter pessoas comprometidas com a visão do todo e

de onde se quer chegar, do que apenas com a estratégia planejada (Larwood et al., 1995 apud Husain, 2013, p. 46).

Um aspecto positivo associado a uma boa comunicação interna é a confiança. Esta representa a base para relacionamentos interpessoais, cooperação e estabilidade nas instituições sociais (Lewicki et al., 1998). Portanto, a necessidade de haver a atividade para Construir Confiança, porque os funcionários precisam confiar em suas organizações para poder contribuir para as decisões futuras da sua empresa. Assim, vão poder demonstrar orgulho da organização em que trabalham (Dortok, 2006 apud Ragasa, 2010, p. 8). É necessário dar aos funcionários um senso de confiança e de propriedade comum e a oportunidade de autoexpressão e desenvolvimento (LANGER; THORUP, 2006, p. 376).

Outro ponto importante é Incentivar Aprendizagem Organizacional. De acordo com Henderson e McAdam (2003), uma comunicação eficaz favorece a aprendizagem organizacional, composta de aquisição de conhecimento, distribuição de informação e interpretação (Argyris e Schon, 1996), a fim de resolver ou superar os problemas organizacionais. Uma organização em constante aprendizado se esforça para tornar o conhecimento um eixo central e não periférico (RAGUSA, 2010, p. 22).

Compartilhar Conhecimento está associado, positivamente, à comunicação interna dentro das organizações. Os pesquisadores concordam que a capacidade de compartilhar efetivamente o conhecimento é fundamental para manter uma vantagem competitiva, pois direciona o comportamento das pessoas com relação à difusão e manutenção do saber organizacional e ajuda a desenvolver o pensamento coletivo (Grant, 1996; Kogut e Zander, 1993; Spender, 1996 apud Ragusa, 2010, p. 18).

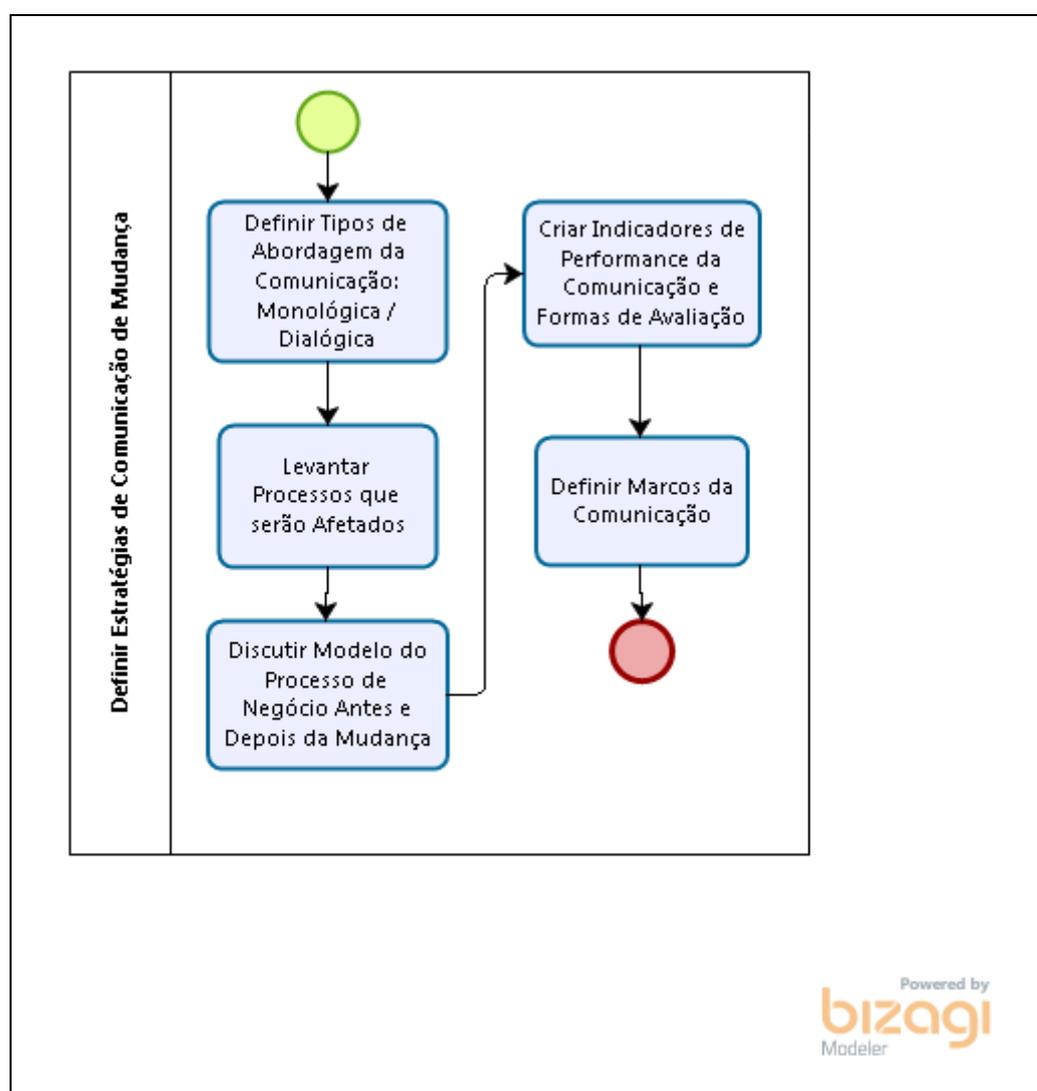
Difundir Preceitos e Filosofias da Organização trata sobre valores, regras, costumes, padrões diversos. É preciso institucionalizar as mudanças que funcionam e descartar o resto. Dessa forma a organização vai acumulando experiência formalizada, catalogada, tomando medidas para consolidar as práticas e tecnologias que mais contribuem para a melhoria do desempenho, fortalecendo, portanto, sua infraestrutura e domínio dos processos (SCHAFFER; THOMSON, 1992, p. 17).

Estimular Atitudes Colaborativas são práticas de criação de grupos de estudo, de trabalho, voluntariado, até mesmo ações sociais voltadas, tanto para o público

interno como para o externo. Tais atitudes vão propiciar bem-estar, representam ações “do bem”, criando ambientes mais agradáveis e comunicativos. Quando uma pessoa colabora com outra por afinidade, as barreiras são quebradas e os laços são fortalecidos.

A Figura 20 descreve as atividades do subprocesso Definir Estratégias de Comunicação de Mudança.

Figura 20 - Subprocesso Definir Estratégias de Comunicação de Mudança



Fonte: elaborado pelo autor

O subprocesso da Figura 20 inicia definindo como vão utilizar as Comunicações Monológica e Dialógica, quais os canais de comunicação e como

orquestrar o conjunto. Deve considerar todas as ferramentas e meios existentes, tais como, papel de parede, *e-mails*, intranet, internet, sistemas informatizados, *boards*, telefonemas, cartazes, vídeos, palestras, reuniões, entre tantos outros.

Todos os processos de negócio que serão afetados pela mudança devem ser identificados bem como relacionadas as suas atividades. Uma descrição sucinta deve ser colocada ao lado de cada uma para que fique bem claro entre os *stakeholders* qual a função da atividade, além de servir de comparação após a mudança ser implantada. Observar que ao iniciar um programa de mudança, o processo deve passar por um redesenho buscando melhorias, logo é comum que algumas atividades deixem de existir, sejam substituídas por outras ou mesmo reagrupadas.

A partir daí, todas as áreas que vão deixar de atuar no processo deverão ser comunicadas oficialmente. Muitas vezes, algumas atividades continuam sendo executadas e as saídas não são mais utilizadas ou então passam a ser efetuadas em duplicidade. As pessoas da área receptora dos serviços não têm a preocupação de comunicar que não há mais necessidade, ou os executores acreditam que devem continuar executando-os.

Alguns exemplos são preparação e envio de relatórios, levantamento e guarda de dados, tramitação redundante de processos. Outro motivo para a comunicação formal sobre alguma atividade ou serviço que é finalizado é o fator humano. Representa um sinal de respeito e atenção ao funcionário que se dedicou à execução daquelas tarefas, pois vai se sentir valorizado sendo mais um aliado da organização. Além disso, do ponto de vista de gerenciamento dos recursos humanos, é o momento exato para reconduzir o funcionário a outra função e fazer melhor utilização de sua mão-de-obra e *expertise*.

Quanto à atividade Modelo do Processo de Negócio Antes e Depois da Mudança, tem como fundamentação o fato de que é preciso formalizar o conhecimento tácito daqueles que executam o processo, deixando registradas todas as atividades que o compõe. Isto vai permitir melhor análise para buscar melhorias, além de servir para demonstrar sua evolução.

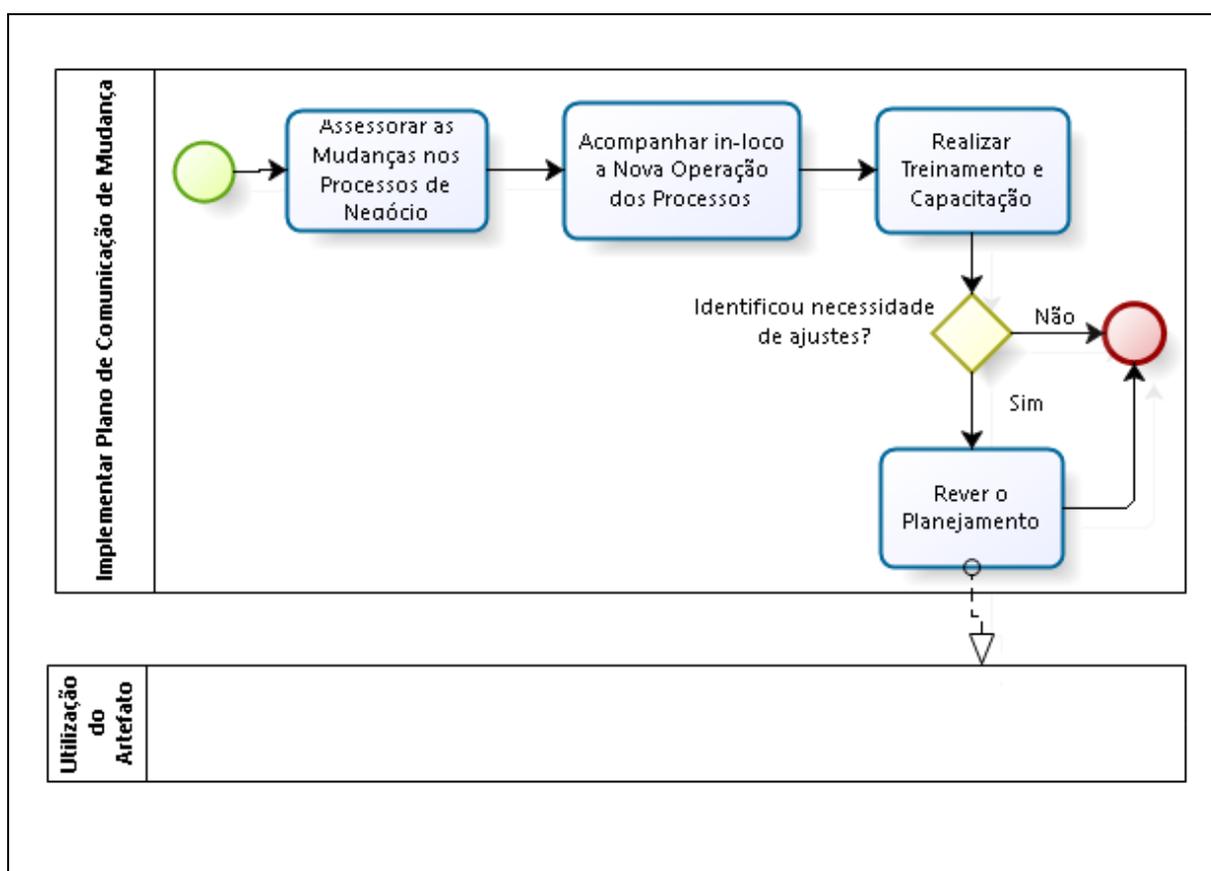
O objetivo é ter modelos contemplando o *antes* e o *depois* de todas as mudanças pretendidas no processo de negócio. Esses modelos contribuem bastante durante a comunicação com os *stakeholders*.

A atividade seguinte é Criar Indicadores de Performance da Comunicação e Formas de Avaliação da Comunicação. Sua importância é para permitir que sejam medidos, monitorados e controlados na fase de Verificação.

E Definir Marcos da Comunicação diz respeito à definição de “*milestones*”, pontos ou eventos significativos para a gestão poder acompanhar, verificando se o cronograma foi atendido. É essencial para uma visão gerencial.

Na Figura 21 será apresentado o subprocesso Implementar Plano de Comunicação de Mudança.

Figura 21 – Subprocesso Implementar Plano de Comunicação de Mudança



Fonte: elaborado pelo autor

Esse subprocesso representa que chegou o momento de Implementar o Plano de Comunicação de Mudança propriamente dito, ou seja, o processo de negócio vai ser efetivamente modificado. Assim, todas as pessoas em conjunto com os agentes de mudança devem Assessorar as Mudanças e Acompanhar *in-loco* a Nova Operação dos Processos quando uma mudança estiver sendo implementada. É preciso verificar se todas as atividades relacionadas à comunicação de mudança estão ocorrendo conforme o planejado.

O método de se inserir no contexto auxilia na identificação de evidências, revela comportamentos, atividades e tarefas que possam não ter sido mapeadas. Muito eficiente no diagnóstico de oscilações e desvios que ocorrem no dia-a-dia do trabalho. Entretanto, há um risco. A presença do observador pode provocar alterações na maneira como os atores executam suas atividades, acabando com a naturalidade dos mesmos. Com isto, os atores ao serem observados realizam suas atividades da forma como aprenderam e não como realmente realizam diariamente. Esse cenário pode gerar uma visão distorcida, criando falsas impressões da realidade e impactando de forma direta no resultado do processo. Alguns cuidados podem ser tomados para que esse tipo de problema não venha a ocorrer, como dar as condições e tempo necessário para que o executor do processo se sinta confortável no desempenho de suas funções.

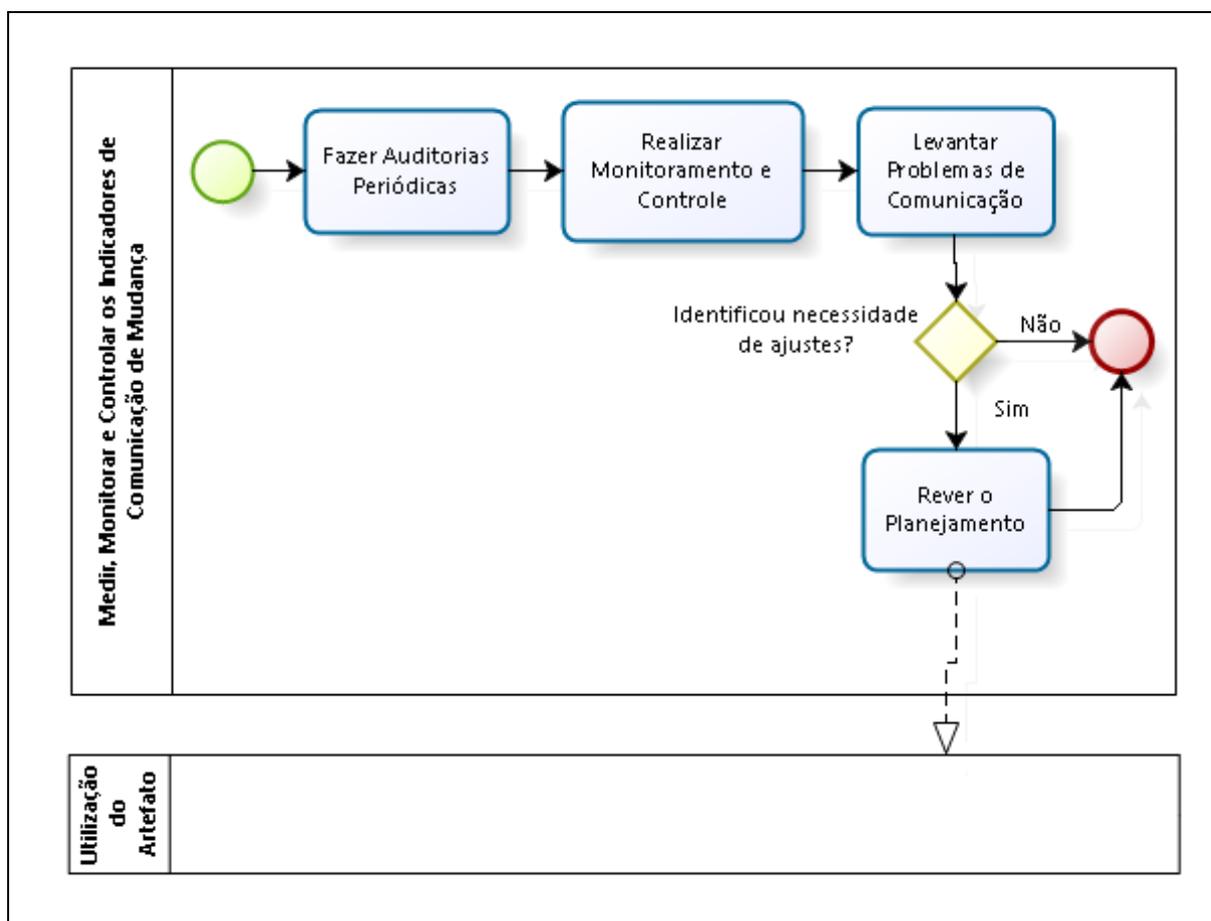
Portanto, o olhar, atenção, acompanhamento e gerenciamento como um todo dizem respeito às atividades de comunicação presentes na mudança sendo efetivada.

Realizar Treinamento e Capacitação está ligado a desenvolver nos funcionários as habilidades necessárias para que desempenhem suas funções de acordo com o novo fluxo do processo.

Por fim, verifica se foi identificada necessidade de realizar alguns ajustes no Plano de Comunicação. Se negativo, finaliza o fluxo. Em caso positivo, deverá Rever o Planejamento, acionando o Processo Utilização do Artefato, chegando ao final do subprocesso.

Na Figura 22 será especificado o subprocesso Medir, Monitorar e Controlar os Indicadores de Comunicação de Mudança.

Figura 22 – Subprocesso Medir, Monitorar e Controlar os Indicadores de Comunicação de Mudança



Fonte: elaborado pelo autor

Esse subprocesso tem como responsabilidade inicial Fazer Auditorias Periódicas. Em seguida, Realizar Monitoramento e Controle de todos os indicadores planejados na etapa de estratégia.

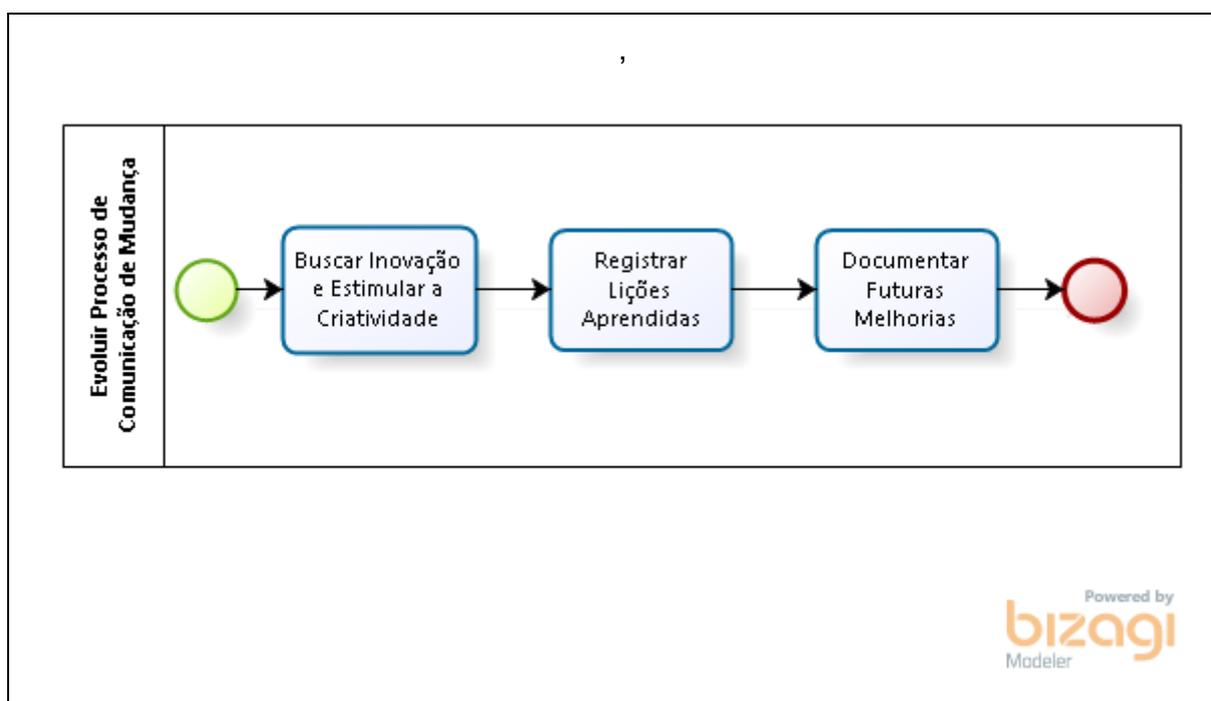
Quanto à atividade de Levantar Problemas de Comunicação, é importante para identificar mal-entendidos, distorções entre as partes envolvidas. Nesse ponto, deve usar todos os dados disponíveis. Por exemplo, fazer um comparativo dos resultados observados na atividade Acompanhar *in-loco* a Nova Operação dos Processos (Figura 21 – Subprocesso Implementar Plano de Comunicação de Mudança) com resultados anteriormente registrados, garantindo assim que o trabalho realizado pelo observador represente, de fato, a rotina diária do ator do processo (ROGALA, 2014, p. 76). É importante frisar que o elemento de observação em todas essas atividades é sempre a *Comunicação*

e não, outros procedimentos ou tarefas relacionadas ao processo de negócio. Assim, qualquer evento ou situação que tenha relação com comunicação, principalmente decorrente da falta dessa, é objeto de investigação e deve ser auditado, registrado e controlado.

Ao se chegar nesse ponto, deve ser avaliado se, pelos dados levantados, foi identificada necessidade de realizar alguns ajustes nas etapas anteriores do Plano de Comunicação. Caso negativo, finaliza o fluxo. Em caso positivo, deverá Rever o Planejamento, acionando o Processo Utilização do Artefato.

Na Figura 23 será especificado o subprocesso Evoluir Processo de Comunicação de Mudança.

Figura 23 – Subprocesso Evoluir Processo de Comunicação de Mudança



Fonte: elaborado pelo autor

Buscar inovação significa a necessidade de criar caminhos ou estratégias diferentes aos habituais meios para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, sejam ideias, processos, ferramentas ou serviços. Também pode ser alcançada atribuindo mais valor a algum produto ou serviço que já possua. Então, a organização deve promover cursos, proporcionar vivência em novos contextos – segundo defende Eisenstat; Spector e Beer (1990, p. 5) - inclusive troca de papéis, tudo isso com a

finalidade de desafiar os funcionários a propor novas ideias ou soluções para algo, dentro ou fora de seu cotidiano.

Quanto à criatividade, os gestores precisam prover, para seus funcionários, uma atmosfera no ambiente de trabalho de forma que possa estimular tanto criações individuais como em grupo. Jeston e Nelis (2006, p. 145) afirmam que um dos principais desafios no que diz respeito à prover inovação nos processos de uma organização é o defasamento da estrutura organizacional; divisão em departamentos onde o trabalho é feito horizontalmente. A falta de uma operação por processos dificulta bastante a possibilidade de melhoria justamente pelo fato de que aqueles nem foram definidos ainda.

Uma vez que a organização já esteja estruturada na visão por processos, o investimento em cursos que despertem a imaginação, experimentação, objetivando inovações e melhorias nos processos tende a obter mais sucesso. Visa, com isso, extrair todas as vantagens da participação, envolvimento e desenvolvimento pessoal. Através de atitudes colaborativas e de um processo comunicativo bem coordenado, a organização pode ter excelentes resultados ao estimular seus funcionários a pensar, analisar e propor suas ideias. Esse sentimento de fazer parte do time ainda ajuda a manter o funcionário mais comprometido (FRAHM; BROWN, 2007, p. 373)(RAGUSA, 2010, p. 12). Quanto mais o funcionário tiver conhecimento sobre o que a organização estiver planejando, melhor será. Isso não é somente porque ele fará uso dessa informação em seu trabalho, mas, principalmente, porque o faz se sentir melhor (EADIE, 1997, p. 55 apud LEWIS; HAMEL; RICHARDSON, 2001, p. 10–11).

A atividade Registrar Lições Aprendidas permite à organização aprender com suas experiências, a não repetir erros que já foram cometidos no passado e a reaproveitar o que foi feito de melhor. É uma ferramenta importantíssima para melhoria contínua de todo o processo, tomando todas as medidas necessárias para garantir que o plano vai continuar atualizado e refletindo as informações e decisões de todas as fases.

Documentar futuras melhorias é fundamental para que um processo que visa “melhoria contínua” possa efetivamente funcionar. Obviamente, para entrar no

próximo ciclo de comunicação de mudança do processo de negócio que fora trabalhado requer um intervalo de tempo. Esse tempo vai ser definido pela própria organização, através dos gestores da mudança. Portanto, ao iniciar o ciclo seguinte, o que foi documentado como futuras melhorias, as lições aprendidas, deverão ser antes revistas para que possam efetivamente contribuir para a evolução do processo de negócio. Uma boa estratégia é fazer uso da TI para dispor de ferramentas que auxiliem tanto nesse processo, como na gestão em geral. Por exemplo, ao invés de utilizar arquivos de texto, implementar soluções como aplicativos *web*, visando disponibilizar as informações para os *stakeholders* com segurança e em tempo hábil.

Abordar e incentivar a execução dessa etapa *Evoluir* em um processo cria uma capacidade singular para que a organização possa ir além das barreiras tradicionais de gestão e atente para questões ainda não tratadas, maximizando as chances de sucesso.

4.6 Síntese do Capítulo

A partir da investigação sobre os temas considerados mais relevantes em comunicação de mudança de processos de negócio, foi realizada uma análise minuciosa sobre o referencial bibliográfico com fins de confirmar a real importância desses temas, bem como identificar quais as melhores práticas em relação ao assunto abordado.

Como resultado da análise, foram relacionadas várias evidências sobre comunicação de mudança e verificou-se a relação existente entre estas e as dimensões. Além disso, foi apresentado um conjunto de melhores práticas de gestão da comunicação de mudança que, se seguidas ou aplicadas corretamente, aumentam a possibilidade de obter sucesso nessas iniciativas. Com isso, foi atendida a seguinte questão do problema de pesquisa: “**Q1 - Quais são as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio que maximizam as chances de obter êxito?** ”.

Na sequência desse capítulo, foi concebido e apresentado o modelo Comm.On, atendendo ao objetivo principal desta dissertação que foi o de desenvolver um modelo de gestão para comunicação de mudança em processos de negócio

dentro de uma organização. Portanto, também foi atendida a segunda questão do problema de pesquisa: **“Q2 – Como estas práticas podem ser reunidas em um modelo que auxilie uma organização em seus programas de mudança?”**.

Para a aplicação prática do modelo, foi elaborado um artefato para auxiliar na gestão da comunicação de mudança, dispondo de etapas e subetapas para execução.

Finalizando, foram apresentados os diagramas para possibilitar o entendimento de como utilizar o referido artefato. No próximo capítulo serão descritos os procedimentos realizados para avaliar a utilidade e usabilidade do mesmo.

5 AVALIAÇÃO DO MODELO COMM.ON

Este capítulo apresenta o resultado da avaliação do modelo Comm.on sob os pontos de vista de utilidade e usabilidade do mesmo.

A Seção 5.1 descreve as Características Gerais, a Seção 5.2 trata da Definição das Questões de Avaliação, a Seção 5.3 apresenta o Questionário de Avaliação, na Seção 5.4 é explicado como ocorreu a Coleta de Dados. A Seção 5.5 discrimina os Resultados da Avaliação da Utilidade e Usabilidade do Modelo Comm.On.

5.1 Características Gerais

O propósito desta avaliação foi o de obter informações a respeito da percepção dos avaliadores em relação à utilidade e usabilidade do modelo Comm.On por meio do artefato de gestão da comunicação de mudança, onde teve sua elaboração totalmente baseada nesse modelo, ou seja, contém todas as fases, etapas e subetapas do modelo Comm.On, adicionando explicações e alguns exemplos de utilização.

A avaliação do trabalho científico é necessária para obter informações sobre os resultados obtidos na pesquisa, para comprovar sua veracidade e para ter elementos mais concretos para poder propor melhorias, futuros trabalhos e aplicações práticas.

O modelo proposto foi avaliado através de um questionário eletrônico enviado entre o dia vinte e seis de junho do ano corrente e o dia quinze de julho deste mesmo ano. Com relação à população de amostra, foi formada aleatoriamente por servidores de Institutos Federais – IF - relacionados à área de TI ou Administração, ou ainda por aqueles que ocupavam ou já tinham ocupado cargo de gestão. Antes de responder o questionário, o avaliador tinha que acessar o artefato proposto, dedicar algum tempo analisando-o e, em seguida, fazer seu preenchimento. Assim, o *link* para acessar o questionário foi enviado através de mensagens e continha também um pedido para convidar e repassar a outros servidores que atendessem aos critérios já comentados.

5.2 Definição das Questões de Avaliação

As questões foram adaptadas a partir de quatro modelos de avaliação, amplamente discutidos na literatura, que lidam com a percepção dos usuários referente a uma tecnologia. Os modelos de avaliação utilizados como referência podem ser vistos conforme indicado: Anexo 1 - System Usability Scale - SUS; Anexo 2 - Technology Acceptance Model – TAM; Anexo 3 - Measuring Usability with the USE Questionnaire; Anexo 4 - Questionnaire for User Interface Satisfaction - QUIS.

A definição dos itens para compor o questionário utilizado por esta dissertação foi realizada adaptando afirmações ou questões dos modelos de avaliação, inclusive realizando tradução livre. A seguir serão indicadas as questões e os modelos de onde foram extraídas.

Do modelo SUS, foram adaptadas as dez (10) afirmações, alterando o termo sistema para artefato, pois é o que está sendo avaliado. São as afirmações de números 1 a 10 da Parte II do questionário elaborado.

O segundo questionário utilizado foi o modelo TAM. Foram adaptadas e utilizadas quatro afirmações: da dimensão Utilidade, adaptou-se as de número 4, 5 e 6; da dimensão Usabilidade, o item 11. Esses números citados são os constam no modelo original apresentado. Os números correspondentes dessas afirmações na Parte II do questionário são, respectivamente, 11, 12, 13 e 14.

Com relação ao Measuring Usability with the USE Questionnaire, foi definido por Lund (2001) e tem como objetivo avaliar produtos sobre três dimensões: utilidade, satisfação e facilidade de uso. Três afirmações foram extraídas e adaptadas da dimensão Usefulness, itens “d”, “g” e “h”. São as questões de números 15, 16 e 17 da Parte II do questionário proposto.

O quarto questionário utilizado foi o Questionnaire for User Interface Satisfaction (QUIS). Com relação à dimensão Terminology And System Information, foram adaptados os itens “a” e “b”, representados pelas questões 18 e 19 do questionário proposto. Da dimensão Learning, foi adaptado o item “e”, resultando na questão de número 20 do questionário.

Nesta pesquisa optou-se em construir uma Escala de Likert. Rensis Likert desenvolveu essa escala em 1932. Ele afirmou que era uma medida confiável da atitude. As escalas Likert são usadas hoje para medir a efetividade dos treinamentos, das reuniões e dos sistemas organizacionais. Desenvolver uma escala efetiva é essencial para juntar dados palpáveis para implementar mudanças.

Na escala de Likert, os respondentes precisavam marcar somente os pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos) que vão de “desaprovo totalmente” a “aprovo totalmente”. Likert (1932) também introduziu a escala bidimensional e com um ponto neutro no meio da escala.

5.3 Questionário de Avaliação

Em primeiro lugar, quando o avaliador abre o questionário, é exibida uma tela inicial apresentando o propósito do questionário, o tempo estimado para conclusão e algumas informações sobre o autor da pesquisa. Em seguida, é apresentado um pequeno texto fazendo uma contextualização sobre a área de estudo pesquisada, o problema existente, a que se destina o modelo desenvolvido e a elaboração de um artefato para auxiliar na gestão da comunicação de mudanças organizacionais. Ao final dessa introdução, é solicitado ao respondente que faça uma análise desse artefato, porém colocando-se na figura de agente de mudança, e expresse sua opinião sobre a utilidade e usabilidade do mesmo.

A Parte I contém seis questões para levantar o perfil do respondente. A Parte II inicia com vinte afirmações em que o avaliador deve responder numa escala de 1 (um) a 5 (cinco): discordo totalmente, discordo parcialmente, neutro, concordo parcialmente e concordo totalmente. Como é de conhecimento, os autores da área de avaliação dizem que quanto maior for a escala, mais difícil será a interpretação pelos participantes, logo optou-se por reduzir para uma escala Likert de cinco níveis.

Ainda na Parte II, há as questões 21 a 23 solicitando, respectivamente, que informe 03 (três) pontos que considerou fracos sobre o artefato, 03 (três) pontos fortes e, a última, é um campo para observações, inclusive com o seguinte texto para incentivá-lo a escrever: “Observações e Críticas são bem-vindas como parte do

processo de melhoria evolutiva contínua!”. Todos os campos são de preenchimento obrigatório, exceto o último.

Os itens que foram submetidos aos avaliadores podem ser verificados no Quadro 10 - Questões Avaliadas - Parte I e no Quadro 11 - Questões Avaliadas - Parte II. Em ambos os quadros, a coluna ID contém a identificação da questão (Q1, Q2 ...) e a segunda coluna (Questão) contém a descrição da mesma.

Quadro 10 - Questões Avaliadas - Parte I

ID	Questão
Q1	Sexo
Q2	Indique a mais alta Formação/Titulação que possui
Q3	Faixa Etária
Q4	Área de Atuação
Q5	Ocupa cargo de gestão?
Q6	Tempo de experiência profissional

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 11 - Questões Avaliadas - Parte II

ID	Questão
Q1	Gostaria de usar este artefato com frequência.
Q2	Achei o artefato desnecessariamente complexo.
Q3	Achei o artefato fácil de preencher.
Q4	Achei que seria necessário o apoio de um técnico para poder usar o artefato.
Q5	Os componentes desse artefato estão bem integrados.
Q6	Achei esse artefato muito inconsistente.
Q7	Imagino que a maioria das pessoas aprenderia a usar este artefato rapidamente.
Q8	Achei o artefato muito complicado de usar.
Q9	Eu me senti muito confiante com o artefato.
Q10	Eu preciso aprender muita coisa antes de utilizar este artefato.
Q11	O uso do artefato iria melhorar minha eficiência no trabalho.

ID	Questão
Q12	O uso do artefato tornaria mais fácil a realização do meu trabalho.
Q13	Considero que o artefato seria útil em meu trabalho.
Q14	Seria fácil eu me tornar habilidoso no uso desse artefato.
Q15	O artefato me daria mais controle sobre as atividades.
Q16	O artefato atende as minhas necessidades.
Q17	O artefato contém tudo o que eu poderia esperar que contivesse.
Q18	O uso de termos em todo o artefato é consistente.
Q19	A terminologia está relacionada com a tarefa a ser realizada através desse artefato.
Q20	As informações descritivas, exemplos e modelos de planilhas apresentados no artefato são úteis.
Q21	Cite, por favor, 03 pontos fracos sobre o artefato.
Q22	Cite, por favor, 03 pontos fortes sobre o artefato.
Q23	Observações e Críticas são bem-vindas como parte do processo de melhoria evolutiva contínua!

Fonte: elaborado pelo autor

No Apêndice D consta o questionário completo que foi aplicado demonstrando os respectivos campos para resposta.

5.4 Coleta de Dados

A coleta foi realizada por meio de um questionário eletrônico, colhendo dados acerca do perfil do respondente e mais vinte e três (23) questões, conforme descrito na Seção 5.3 - Questionário de Avaliação.

A população-alvo de um questionário corresponde a todos aqueles disponíveis para responder e que estejam relacionados com o escopo da pesquisa (PFLEEGER; KITCHENHAM, 2001).

Nessa avaliação, a população foi formada aleatoriamente por servidores de Institutos Federais – IF - relacionados à área de TI ou Administração, ou ainda por

aqueles que ocupavam ou já tinham ocupado cargo de gestão. Esses critérios atendem, minimamente, ao fato de que esses profissionais têm algum conhecimento sobre o tema tratado no questionário. Considerando que antes de responder o questionário, o avaliador tinha que acessar o artefato proposto e fazer uma avaliação, para só então poder preenchê-lo, a intenção foi obter um grupo de avaliadores dispostos a dedicar um pouco de seu tempo em prol da pesquisa sendo realizada. Assim, o *link* para acessar o questionário foi enviado através de mensagens e continha também um pedido para convidar e repassar a outros servidores que atendessem aos critérios já comentados.

O anonimato foi preservado, inclusive sem solicitar o nome do IF ao qual pertencia, visando deixar o respondente bastante confortável para avaliar com imparcialidade, haja vista que havia questões abertas onde ele tinha que emitir sua opinião.

5.5 Resultados da Avaliação da Utilidade e Usabilidade do Modelo Comm.On

Considerando que o artefato foi desenvolvido para fazer a instanciação do modelo para um caso real de gestão de mudança, precisava-se saber a opinião sobre a utilidade e usabilidade do modelo Comm.On por meio desse artefato. Assim, foi solicitado aos avaliadores que fizessem uma análise do artefato, a partir do *link* que foi disponibilizado, e em seguida retornassem para responder ao questionário apresentado na Seção 5.3. Foi dada a orientação de que a pessoa deveria marcar o ponto central da escala caso julgasse que não poderia responder a um item específico.

No Apêndice E constam os dados coletados referentes ao perfil dos avaliadores, as totalizações e visualização dos valores percentuais através de gráficos. Com relação a como interpretar os ‘*SUS scores*’ nessa abordagem, Sauro (2011) destaca que, apesar da ampla utilização do SUS (BROOKE, 1986), existe pouca orientação. Portanto, a interpretação utilizada para avaliar a capacidade de utilização geral do modelo foi a seguinte:

- O cálculo do ‘*SUS score*’ tem como resultado o total de 50 pontos ao se atribuir o valor 3 (“sem opinião”) para todas as questões.

- Para considerar uma avaliação positiva sobre a usabilidade do artefato, a pontuação obtida pelas respostas do avaliador deveria ser maior ou igual a 50.
- Em sendo um resultado menor que 50, ou seja, abaixo do correspondente “sem opinião” na escala Likert, será considerado uma avaliação negativa.

Por limitação de tempo, os atuais resultados da avaliação consideraram o total de 16 (dezesesseis) respondentes. A partir desses dados coletados, foram realizados os cálculos dos ‘*SUS scores*’ para cada avaliador referentes às questões da Parte II – Números 1 a 10, conforme demonstrado no Apêndice E, Tabela 11. Verifica-se nessa tabela os seguintes resultados individuais obtidos sobre a usabilidade do artefato: 11 (onze) avaliaram positivamente, enquanto que 05 (cinco) julgaram de forma negativa. Em termos percentuais, os positivos correspondem a 68,75% dos respondentes e, os negativos, a 31,25%.

Calculando-se a média de todos os ‘*SUS scores*’ obtidos a partir dos resultados individuais por avaliador, tem-se o resultado 61,72. Esses valores estão contidos na Tabela 1.

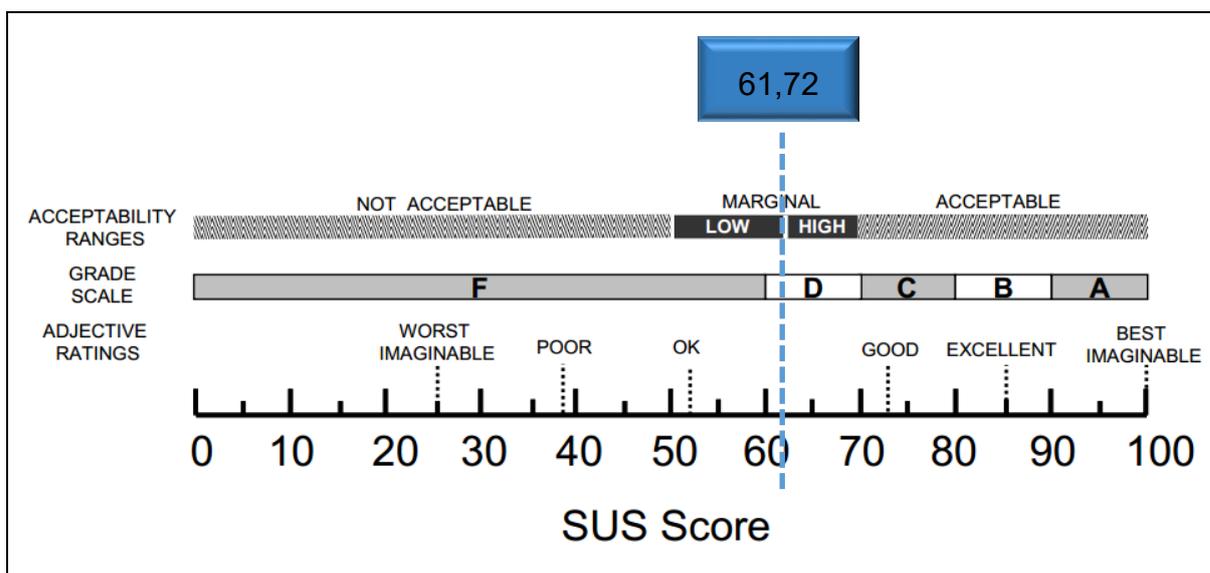
Tabela 1 - Média Geral dos 'SUS Scores' – Parte II – Números 1 a 10

Avaliador	SUS Score
A1	72,50
A2	95,00
A3	77,50
A4	72,50
A5	52,50
A6	37,50
A7	65,00
A8	27,50
A9	82,50
A10	57,50
A11	85,00
A12	37,50
A13	45,00
A14	47,50
A15	82,50
A16	50,00
Média SUS Scores	61,72

Fonte: elaborado pelo autor

Posicionando-se o valor do 'SUS score' médio dentro da escala de graduação de Bangor; Kortum; Miller (2009) tem-se a representação conforme a Figura 24.

Figura 24 - Destaque do SUS Score Médio na Escala



Fonte: Adaptado de Bangor; Kortum; Miller (2009)

"Grade Rankings of SUS Scores"

Essa escala de graduação apresenta uma forma de comparação de algumas classificações em relação à média 'SUS score'. No intervalo de *aceitabilidade*, observa-se que está no limiar da zona crítica, entre não aceitável e aceitável, ou seja, faltam aproximadamente 7 pontos para entrar na região considerada aceitável, bem como para atingir 68 pontos, que é a pontuação média considerada por Brooke (1986). Com relação à graduação por adjetivos (*adjective ratings*), está entre "OK" e "BOM (GOOD)".

Com respeito às outras questões, as da Parte II de números 11 a 20, compreendem afirmações oriundas de outras abordagens. Elas foram avaliadas seguindo o método proposto por McClelland (1976) que visa analisar os resultados obtidos na forma de escala Likert.

Considerando como elemento de comparação o que seria uma avaliação neutra, foi utilizada a identificação do número que corresponde a "sem opinião", calculando a soma de todas as respostas às afirmações como se fossem 3. Assim, foram realizadas duas totalizações, uma por linha e outra por coluna:

- O total, por linha, para respostas de um avaliador que hipoteticamente não soubesse ou não tivesse opinião (todos os itens iguais ao valor 3), seria: Total =

$(10 * 3) = 30$, onde 10 é a quantidade de itens (questões 11 a 20) e 3 é o número que corresponde à avaliação “sem opinião”.

- O cálculo, por coluna, considerando a hipótese dos avaliadores selecionarem o item cujo valor é 3, seria: Total = $(16 * 3) = 48$, onde 16 é a quantidade de avaliadores e 3 é o número que corresponde à avaliação sem opinião”.

A Tabela 2 contém os dados coletados dos avaliadores (A1 a A16) referentes à Parte II do questionário, números 11 a 20 (Q11 a Q20), e respectivos totais por avaliador e por item.

Tabela 2 – Dados Coletados - Questionário – Parte II - Números 11 a 20 - e Totais por Avaliador e por Item

Avaliador	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Total
A1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
A2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	44
A3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	47
A4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	41
A5	4	2	2	2	3	3	4	3	4	4	31
A6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A7	3	2	4	3	4	3	1	3	4	4	31
A8	2	2	4	1	2	2	3	3	3	3	25
A9	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38
A10	5	5	5	1	3	5	4	5	5	5	43
A11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
A12	4	1	2	2	3	1	2	3	3	4	25
A13	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	39
A14	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	35
A15	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	46
A16	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	28
Total	61	55	64	53	60	56	52	62	63	65	591

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se na Tabela 2 os seguintes resultados individuais obtidos sobre a utilidade e usabilidade do artefato:

⇒ Por avaliador:

Treze (13) pessoas avaliaram positivamente, enquanto que apenas três (03) julgaram de forma negativa. Em termos percentuais, os positivos correspondem a 81,25% dos respondentes e, os negativos, a 18,75%. A média obtida é de 36,94 pontos. Tomando-se esses valores demonstrados, considera-se que é um bom resultado quanto à avaliação da utilidade e usabilidade do modelo demonstrado pelo artefato.

⇒ Por questão (item):

Analisando os totais por questão, conforme Tabela 2, os dados apresentam-se todos acima da pontuação considerada “sem opinião”, que é de 48 pontos. O resultado foi ainda melhor que aqueles calculados por avaliador.

Continuando a análise dos dados coletados, tem-se na Tabela 3 os últimos itens da Parte II do questionário referentes às questões (Qn), onde n = números de 21 a 23 (transcritos sem alterações, nem verificação ortográfica). A legenda A1..A16, significa, respectivamente, os avaliadores de 1 a 16. As descrições das questões estão abaixo:

⇒ Q21 - Cite, por favor, 03 pontos fracos sobre o artefato.

⇒ Q22 - Cite, por favor, 03 pontos fortes sobre o artefato.

⇒ Q23 - Observações e Críticas são bem-vindas como parte do processo de melhoria evolutiva contínua!

Tabela 3 – Dados Coletados - Questionário - Parte II - Números 21 a 23

<p>A1</p> <p>Q21: Nada a acrescentar nesse ponto.</p> <p>Q22: Facilidade de uso, clareza e precisão de detalhes.</p>
<p>A2</p> <p>Q21: Alguns termos em inglês, a exemplo de Early Adopters é um ponto negativo para a facilidade de uso. Esses termos poderiam ser substituídos pelo correspondente em português.</p> <p>Q22:</p> <p>a) Favorece a disseminação de informação para engajamento dos stakeholders;</p> <p>b) Serve de mecanismo para auxiliar a incorporação de conceitos importantes sobre os propósitos das mudanças, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável às mudanças; O nível de detalhamento do artefato favorece a intenção de uso do mesmo.</p>

A3

Q21: Um pouco extenso demais, talvez deveria ser dividido em mais de um artefato.

Q22: Está completo e coerente.

Q23: O trabalho está muito bom, bem detalhado e autoexplicativo, sem dúvida será de grande utilidade.

A4**Q21:**

1º Ponto: O termo Stakeholder fica meio confuso principalmente pelas exemplificações usadas no artefato, ou seja, confundem um pouco com o conceito de atores. Talvez seja necessária uma etapa de identificação de atores, isso é primordial para um processo de mudanças. Ator: Noção abstrata de uma pessoa física que desenvolve um papel no processo de mudança. Stakeholder: Grupo ou Individuo considerados parte interessada ou interveniente (Freeman, 2010).

2º Ponto: O título Gerenciamento da Comunicação de Mudanças Organizacionais. Considero que existe um processo de comunicação, mas a percepção que tenho do referido artefato é que ele é um artefato de Gerenciamento de Mudanças Organizacionais, que a comunicação faz parte do escopo do artefato e não um artefato exclusivamente de comunicação, pois envolve outros conceitos e ações relacionados a mudança.

3º Ponto: Fiquei com receio na aplicação desse artefato em organizações públicas, que na maioria das vezes não tem processos definidos, fazendo com que o artefato se torne algo burocrático pelo seu nível de complexidade. A consequência vai ser mudar primeiro e posteriormente documentar ou nem documentar.

Q22: Observações e Críticas já foram esboçadas nas questões 21 e 22.

1º Ponto Forte: A pesquisa tem como saída um artefato que é uma necessidade da minha organização.

2º Ponto Forte: A etapa de Identificar Early Adopters.

3º Ponto Forte: As informações descritivas, exemplos e modelos de planilhas.

A5

Q21: Tamanho, Falta de objetividade, Número de questionamentos.

Q22: Exemplos, Alinhamento com a literatura, terminologia.

Q23: Creio que o artefato seja demasiadamente extenso e pouco objetivo para ser utilizado no dia-a-dia, em mudanças pequenas.

A6

Q21: Falta de um fluxograma pra facilitar o entendimento.

Q22: A criação de métodos que visem a melhoria de comunicação é sempre bem-vindo! o problema de comunicação é responsável por perdas nas instituições.

Q23: Que tal criar um fluxograma (bizagi)? vai facilitar a compreensão da proposta.

A7

Q21: Objetivo do modelo, clareza sobre o uso, benefícios com o uso.

Q22: Estrutura PDCA, pertinência dos tópicos, templates.

A8

Q21: Muitas perguntas, perguntas *nao* objetivas, necessidade de um certo grau de conhecimento para preenchimento.

Q22: intenção de organização da estrutura, estruturado, estrutura alinhada a organização.

<p>A9</p> <p>Q21: Muito textual, sem conectividade (hiperlink).</p> <p>Q22: Organização, simplicidade, agradável.</p> <p>Q23: É um bom formulário, mas particularmente tenho preferência por ambientes interativos.</p>
<p>A10</p> <p>Q21: Um ponto fraco é que, em um único artefato, estão reunidas informações do plano de comunicação e informações de mudanças ocorridas. Pode tornar repetitivo colocar o plano de comunicação em cada artefato. Um outro ponto fraco é que o texto do tópico 6 está muito vago e sem exemplos.</p> <p>Q22: Um ponto forte é que na maior parte do artefato a linguagem está clara e objetiva. Outro ponto forte do artefato foi dar ênfase nas fases de um projeto (Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle). Outro ponto forte é que existem bons exemplos de como aplicar o conhecimento para preencher alguns tópicos.</p> <p>Q23: Utilizar este artefato em um projeto piloto pode ajudar a levantar possíveis melhorias do artefato.</p>
<p>A11</p> <p>Q21: Não encontrei pontos fracos no artefato. Entendo que somente com o uso diário deste tipo de artefato é que os ajustes necessários iriam surgir.</p> <p>Q22: De maneira geral, o melhor ponto deste artefato é a estruturação dos principais pontos a serem refletidos em um processo de mudança numa instituição.</p>
<p>A12</p> <p>Q21: Extenso demais, na prática pouco usável.</p> <p>Q22: Contém todas as informações sobre a mudança.</p>
<p>A13</p> <p>Q21: Longo demais.</p> <p>Q22: Se preenchido corretamente, será bastante útil.</p>
<p>A14</p> <p>Q21: Extenso, cansativo e sem clareza de prazo para término / implementação.</p> <p>Q22: Direcional, necessário e contestador.</p> <p>Q23: Apenas opiniões: Em um processo de mudança que nem sempre é bem visto por muitos, é necessário que os atores vejam ou percebam o final que será alcançado, para provocar entusiasmo. A mudança é <i>desafiador</i> e um vilão a muitos do serviço público.</p>
<p>A15</p> <p>Q21: O artefato não apresenta área de atuação. Muito extenso.</p> <p>Q22: Clareza, consistência e simplicidade.</p>
<p>A16</p> <p>Q21: (1) Muitos detalhes: Descrever a Mudança e também o contexto; (2) justificativa deveria ser obrigatória; (3) Grupo de stakeholders engajado para realizar.</p> <p>Q22: (1) Cabeçalho e explicações para cada campo; (2) Explorar a Cultura Organizacional; (3) Realizar Treinamento e Capacitação.</p> <p>Q23: Trazer exemplos preenchidos, ou seja, apresentar artefatos com dados reais para observar o nível de detalhamento.</p>

Fonte: elaborado pelo autor com os dados da avaliação

A avaliação realizada pelos respondentes representou uma contribuição muito rica para o artefato proposto para utilização do modelo de gestão da comunicação de mudança. A opinião foi que atende bem à proposta de ser utilizado para gerir uma iniciativa de mudança, entretanto foram destacados alguns pontos que merecem atenção. Por exemplo, ao citar que o artefato é muito extenso, cansativo, ou seja, foi considerado por alguns que, na prática, será difícil mantê-lo atualizado. Há ainda uma complementação de que, se realmente conseguir preenchê-lo corretamente e atualizado, será bastante útil.

Baseado nesses *feedbacks*, foi proposto, como futuros trabalhos, a implementação do artefato como um sistema web e não mais na forma de um documento textual, pois é fato que o ganho em termos de versatilidade, facilidade e manutenibilidade será enorme.

Houve também uma mudança da nomenclatura utilizada no título do artefato, que passou de *Gerenciamento da Comunicação de Mudanças Organizacionais* para *Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais*, no sentido de manter padronização com o nome do modelo desenvolvido.

Fazendo uma avaliação sobre a utilidade e usabilidade do modelo por meio do artefato, considera-se que, no todo, o resultado foi satisfatório, mas com ressalvas. A pontuação **61,72** alcançada nas questões referentes ao SUS foi acima da média **50,00** (caso fossem marcadas todas as opções na escala Likert equivalentes ao valor neutro, que significa “sem opinião”). Todavia, essa pontuação ficou abaixo do que Brooke (1986) considera como sendo valor mediano, 68 pontos.

No tocante aos itens calculados de acordo com a escala Likert, os resultados superaram as médias, tanto por avaliador como por questão.

A conclusão que se pode inferir é que o artefato de gestão da comunicação de mudança atendeu satisfatoriamente a percepção dos avaliadores com relação à utilidade, mas no que diz respeito à usabilidade levantou um alerta. Isto foi comprovado pelas questões abertas sobre pontos fracos e fortes que foram relatados.

De forma geral foi considerado útil, estruturado, inclusive por organizar com base no Ciclo PDCA, e pertinente para abordar a gestão da comunicação de mudança. Por outro lado, houve muitos comentários sobre o artefato ser extenso, com muitas

informações para preencher e sem conectividade, portanto, difícil de manter atualizado. De fato, o artefato é longo e corre o risco de não ser devidamente atualizado, pois envolve manipulação de muitos dados e ações a serem executadas. A propósito, algumas sugestões de melhoria comentadas pelos avaliadores já foram incorporadas ao artefato, sendo ele próprio, objeto de evolução contínua.

Entretanto procura cobrir todas as dimensões extraídas da literatura como temas de grande relevância em um processo de comunicação de mudança. Conforme explicado anteriormente, pode-se adequar o artefato ao tamanho da mudança, personalizando etapas de acordo com a necessidade organizacional.

Convém lembrar que grandes mudanças podem demandar meses ou anos e, nesses casos, a redução ou exclusão de algumas etapas deve ser criteriosamente avaliada. Erros cometidos durante a gestão de uma iniciativa de mudança complexa e prolongada podem não apenas levar o processo de mudança ao insucesso, mas comprometer toda a organização. Então, gerir a comunicação de mudança, na proporção que for necessária para alcançar os objetivos, é imprescindível e deve ser levado bem a sério pelos gestores, sob pena de acumular contínuos fracassos.

A não adoção de um processo mais formalizado para a gestão da comunicação de mudança talvez resida no fato de que essa seja considerada muito complexa e extensa. Uma iniciativa de mudança envolve muitas variáveis, são diversas frentes de trabalho para acompanhar e, tudo isso, dentro de um contexto de mudança real. Os responsáveis sofrem muita pressão, há preocupações com custo, prazo e os próprios objetivos a serem alcançados.

Pensar em aumentar a carga de trabalho incluindo a gestão da comunicação nas iniciativas de mudança, pode estar sendo visto pelos gestores como algo que exigirá mais esforços que o usual e, em meio a tantos afazeres, terminam tomando a pior decisão, que seria, simplesmente, não iniciar um processo da forma ideal, amadurecido e continuam agindo *ad-hoc*.

De qualquer forma, a reflexão apresentada precisa ser investigada. No momento é apenas uma hipótese de ser um dos motivos pelo qual as organizações não institucionalizam esse padrão aos seus processos, todavia estudos futuros poderão vir a comprovar se esse comportamento organizacional tem fundamento.

5.6 Síntese do Capítulo

Nesse capítulo foi apresentada a abordagem proposta para avaliação da utilidade e usabilidade do modelo por meio do artefato de gestão da comunicação de mudanças organizacionais.

Um questionário de avaliação foi elaborado baseado em modelos pré-definidos bastante difundidos na literatura. Foram coletadas informações acerca do perfil do avaliador, respostas a vinte (20) questões em relação ao artefato, além da opinião sobre pontos fracos e fortes identificados no mesmo.

Com relação às questões SUS, foram obtidos os seguintes resultados individuais sobre a usabilidade do artefato: 11 (onze) avaliaram positivamente, enquanto que 05 (cinco) julgaram de forma negativa. Em termos percentuais, os positivos correspondem a 68,75% dos respondentes e, os negativos, a 31,25%.

Já em termos de média, foi feito o cálculo utilizando os '*SUS scores*' encontrados para cada avaliador, e o resultado obtido foi de 61,72. Considera-se que é um valor preocupante e que o objeto sendo avaliado merece muita atenção do ponto de vista de usabilidade, pois no intervalo de *aceitabilidade* encontra-se entre não aceitável e aceitável. Brooke (1986) estabelece que a pontuação média é quando atinge o valor 68, ou seja, faltam aproximadamente 7 pontos para entrar na região que ele considera aceitável. Já com relação à graduação por adjetivos (*adjective ratings*), está num patamar melhor, entre "OK" e "BOM (GOOD)".

Com respeito às outras questões, as da Parte II de números 11 a 20, treze (13) avaliadores julgaram de forma positiva, enquanto que apenas três (03), de forma negativa. Em termos percentuais, os positivos correspondem a 81,25% dos respondentes e, os negativos, a 18,75%. A média obtida é de 36,94 pontos. Entretanto, analisando os totais obtidos por questão, conforme Tabela 2, os dados apresentam-se todos acima da pontuação considerada "sem opinião", que é de 48 pontos. Logo, o resultado foi ainda melhor que aqueles calculados por avaliador.

Tomando-se esses valores demonstrados, considera-se que é um bom resultado quanto à avaliação da utilidade e usabilidade do modelo.

De forma geral, em relação aos pontos fortes, foi ressaltado que o artefato está bem estruturado e oferece linguagem clara e objetiva, destacando que a utilização de informações descritivas, exemplos e modelos de planilhas auxilia no preenchimento. Também foi atribuído ponto positivo ao uso do PDCA como forma de organização e por ajudar na compreensão.

O nível de detalhamento do artefato também foi avaliado como sendo condizente com o contexto de comunicação de mudança, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional.

6 CONCLUSÕES

Como conclusão, entende-se que esta dissertação contribui com a entrega do modelo Comm.On, juntamente com o respectivo artefato para sua aplicação, onde destaca importantes aspectos referentes à gestão da comunicação de mudança em processos de negócios nas organizações. Assim, foi atendido o objetivo maior da pesquisa que foi o desenvolvimento daquele modelo, representando uma contribuição prática para o meio acadêmico e organizacional. Dessa forma, vão ter à disposição uma ferramenta de gestão específica para a comunicação de mudança e vão poder conduzir seus processos de forma eficiente, planejada e satisfatória, maximizando as chances de alcançar excelentes resultados.

O Comm.On deverá ser instanciado para atender às necessidades de uma organização que deseja adotar um processo de gestão da comunicação de mudança. Sua aplicação na íntegra requer a execução e manutenção de suas etapas, consideradas essenciais para se empreender numa iniciativa de comunicação de mudança complexa, entretanto é possível fazer a personalização do mesmo de acordo com a necessidade específica que o contexto exige, o tamanho e tempo previsto da mudança, a experiência dos responsáveis pela condução, dentre outros fatores.

Com relação à investigação da questão “Q1” do problema de pesquisa: **“Quais são as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio que maximizam as chances de obter êxito?”**, a mesma foi concretizada, conforme exposto na Seção 4.3 - Quadro 5. O correto entendimento, assimilação e aplicação dessas práticas, por parte das organizações, certamente vão maximizar o potencial da comunicação nas iniciativas de mudança, garantir sua continuidade, minimizar as ameaças e, conseqüentemente, possibilitar o alcance do sucesso planejado.

E no tocante à questão “Q2”: **“Como estas práticas podem ser reunidas em um modelo que auxilie uma organização em seus programas de mudança?”**, também foi satisfeita dado que o modelo Comm.On foi construído e apresentado na Seção 4.4 - Figura 13, onde teve as melhores práticas de gestão da comunicação de mudança incorporadas sob a forma de subetapas, segundo pode ser conferido no Quadro 9 – Fases, Etapas e Subetapas do Modelo Comm.On.

Uma grande contribuição durante a defesa desta dissertação foi a obtenção de avaliações e opiniões da Banca. Isso possibilitou o refinamento das dimensões identificadas na Seção 2.8, das melhores práticas de gestão da comunicação, bem como do próprio modelo final. Enfim, a análise por especialistas beneficiou a pesquisa uma vez que desfrutaram de uma vasta experiência em comunicação de mudança, refletindo, de forma concreta, no resultado como um todo.

6.1 Limitações da Pesquisa

Apesar de toda a explanação referente à etapa de avaliação do modelo Comm.On onde se buscou obter a percepção do usuário com respeito à utilidade e usabilidade, é importante destacar suas limitações.

Como principal limitação, deve-se observar que a avaliação realizada por uma pequena amostra não permite que os resultados sejam estendidos para outras organizações. Seria necessário aumentar o tamanho da população de amostra, expandindo para várias organizações.

Vale destacar que o modelo Comm.On foi concebido visando a *gestão* da dimensão *comunicação* voltada às ações de mudanças organizacionais. Um dos pontos fortes do material de estudo foi que a grande maioria apresentou *cases* reais, onde as mudanças, devido à alta complexidade, eram planejadas para durar meses ou anos. Isso contribuiu bastante para elucidar dimensões relativas à comunicação de mudança verdadeiramente relevantes e que devem ser levadas bem a sério, principalmente quando envolve transformações desse porte.

Entretanto, aplicar o modelo em mudanças consideradas pequenas ou mais pontuais, estimadas para durar dias ou semanas, normalmente não vai requerer o mesmo rigor e controle daquelas, cujos processos de negócio afetam muitas áreas da organização. Logo, ressalte-se que o modelo Comm.On (aplicado através do Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais) não compreende um conjunto de procedimentos rígidos. Suas etapas são passíveis de personalização de acordo com as necessidades da organização além de outros fatores como tamanho e complexidade da mudança, cultura, relacionamento organizacional, experiência do agente de mudança. Todavia, não é possível extrair conclusões, a partir do estudo

atual, sobre quais etapas ou subetapas podem ser suprimidas em detrimento daqueles fatores.

Sabe-se que quanto menor for a mudança, e menos complexa, mais simples será a sua implantação e, por conseguinte, mais fácil a gestão da comunicação para concretizar, com sucesso, a mudança. Todavia, para indicar quais etapas poderiam ser “saltadas” ou executadas com menor grau de controle, seria preciso realizar alguns estudos de caso, instanciando o modelo e observando, na prática, os resultados alcançados *versus* eliminação e adequação de etapas.

Também há de se considerar que, embora o estudo tenha partido dos resultados de uma RSL (JUNIOR, 2016) com o propósito de obter referencial bibliográfico voltado ao assunto de interesse, certamente seria impossível cobrir todo o acervo disponível e garantir que todas as fontes relacionadas ao tema pudessem ser consultadas. De qualquer modo, para os objetivos desta dissertação, a revisão da literatura realizada foi considerada satisfatória e compatível com a proposta de pesquisa.

6.2 Recomendações para Trabalhos Futuros

A condução de uma dissertação de mestrado faz o pesquisador refletir sobre vários aspectos do tema abordado, visualizando oportunidades de refinamento e direções em que o trabalho pode seguir. A partir dos resultados obtidos com a conclusão, novas linhas de pesquisa foram identificadas para prover sua continuidade, ficando, portanto, como propostas para futuras investigações:

- ⇒ Realizar novas pesquisas em diferentes organizações para uma validação mais abrangente das melhores práticas de gestão da comunicação de mudança em processos de negócio listadas no presente estudo. O intuito é o de aumentar o universo pesquisado, identificar novas práticas e conseguir fazer generalizações.
- ⇒ Investigar quais são as causas que levam gestores a não adotarem um processo mais formalizado para conduzir a comunicação de mudança em suas organizações e continuarem *ad-hoc*.

- ⇒ Refinar o modelo Comm.On, chegando a um nível maior de detalhamento sobre como aplicá-lo em diferentes contextos organizacionais e de acordo com o tipo de mudança. Além disso, buscar apoio na TI para automatizar etapas do processo.
- ⇒ Implementar o Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais na forma de um sistema *web* site para que os agentes de mudança possam manter os dados facilmente e disponibilizá-los aos *stakeholders* de acordo com os níveis de acesso. O suporte da TI na execução de algumas tarefas e administração dos dados auxilia os envolvidos a manterem o foco nos elementos essenciais da gestão propriamente dita, não em como organizar as informações.
- ⇒ Avaliar, de forma mais abrangente, o modelo Comm.On, sob aspectos de usabilidade, utilidade e aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK V3.0. ABPMP Brasil, v. 1, 439p, 2013.
- ACCIPIO. Burke-Litwin: The Performance and Change Model. Disponível em: <<https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?id=1848>>. Acesso em: 10 set. 2016.
- ALLEN, J. et al. Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*. v. 7, n. 2, p. 187–210, 2007.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. Estratégias De Gestão - Processos e funções do Administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 266p.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.
- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 2, p. 169–183, 2002.
- BANGOR, A.; KORTUM, P.; MILLER, J. Determining what individual SUS scores mean: Adding an adjective rating scale. *Journal of usability studies*, v. 4, n. 3, p. 114–123, 2009.
- BARRETT, D. J. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 7, n. 4, p. 219–231, 2002.
- BOHM, D. On Dialogue (R. Smith, Trans.). London: Routledge, 1996.
- BONINI, A. Veículo de comunicação e gênero textual: noções conflitantes. VI Congresso Brasileiro de Linguística Aplicada. Anais...São Paulo: DELTA, 2003
- BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. E. Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process. *IEEE International Professional Communication Conference*, 2012.
- BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. E. The change announcement: Implications for communicating change using organizational culture. *IEEE International Professional Communication Conference*, 2013.
- BROOKE, J. SUS: A quick and dirty usability scale. Disponível em: <<http://www.usabilitynet.org/trump/documents/Suschapt.doc>>. Acesso em: 2 jul. 2016.
- BROOKE, J. SUS : A Retrospective. *Journal of Usability Studies*, v. 8, n. 2, p. 29–40, 2013.
- BULL, M.; BROWN, T. Change communication: The impact on satisfaction with

alternative workplace strategies. *Facilities*, v. 30, n. 3/4, p. 135–151, 2012.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, v. 18, n. 3, p. 523–545, 1992.

CABOCLO, A. Gestão da Qualidade nas Organizações. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/adeildocaboclo/gesto-da-qualidade-nas-organizaes>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

CARPENTER, M.; BAUER, T.; ERDOGAN, B. Principles of Management and Organizational Behavior, v. 1.0.1. Disponível em: <http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/2199?e=bauer-ch14_s02#web-32778>. Acesso em: 10 set. 2016.

CHIN, J. P.; DIEHL, V. A.; NORMAN, L. K. Development of an instrument measuring user satisfaction of the human-computer interface. Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems - CHI '88. Anais...New York, New York, USA: ACM Press, 1988. Disponível em: <<http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=57167.57203>>. Acesso em: 6 jul. 2016

COUTINHO, J. P. et al. Contribuições associadas à aplicação integrada das ferramentas da qualidade: o ciclo PDCA como base para resolução de problemas nos processos de produção. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 17. 2010, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2010.

DAVIS, F. D. Information Technology Introduction. *Management Information Systems Research Center*, v. 13, n. 3, p. 319–340, 1989.

EADIE, D. C. Eadie, D. C. (1997). Changing by design: Apractical approach to leading innovation in nonprofit organizations. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997, 227p.

EAN, L. C. Face-to-face Versus Computer-mediated Communication: Exploring Employees' Preference of Effective Employee Communication Channel. Disponível em: <http://www.academia.edu/538403/Face-to-face_Versus_Computer-mediated_Communication_Exploring_Employees_Preference_of_Effective_Employee_Communication_Channel>. Acesso em: 8 ago. 2016.

EISENSTAT, R.; SPECTOR, B.; BEER, M. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, n. November-December, p. 1–20, 1990.

ELOGROUP. Gestão da Maturidade em BPM | EloGroup. Disponível em: <<http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/gestao-da-maturidade-em-bpm/>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

ELVING, W. J. L. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, v. 10, n. 2, p. 129–138, 2005.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; MCNAMARA, R. T. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, v. 15, n. 2,

p. 105–121, 2002.

FRAEFEL, M.; NEURONI, A. C.; RIEDL, R. Reflecting the relevance of communication in e-government-projects: two case studies in the field of knowledge management in the Swiss public administration. 10th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2009), p. 180–189, 2009.

FRAHM, J. A.; BROWN, K. . A. BUILDING AN ORGANIZATIONAL CHANGE COMMUNICATION THEORY. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2005, 2005a.

FRAHM, J. A.; BROWN, K. A. BUILDING AN ORGANIZATIONAL CHANGE COMMUNICATION THEORY. Academy of Management Proceedings, v. 2005, n. 1, p. C1–C6, 1 ago. 2005b.

FRAHM, J.; BROWN, K. Developing communicative competencies for a learning organization. Journal of Management Development, v. 25, n. 3, p. 201–212, 2006.

FRAHM, J.; BROWN, K. First steps: linking change communication to change receptivity. Journal of Organizational Change Management, v. 20, n. 3, p. 370–387, 2007.

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 3 abr. 2016.

GALASSO, A. B.; SANTOS, V. G. E. .; SALLES, M. DO R. R. A Comunicação como Diferencial para o Atendimento nas Organizações. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/curydes/05/gss.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999, 206p.

GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2010.

GILSDORF, J. W. Organisational rules on communicating: how employees are and are not learning the ropes. The Journal of Business Communication, v. 35, n. 2, p. 173–201, 1998.

GOMES, L. 5W2H: Ferramenta para a elaboração de Planos de Ação. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções De Processos. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000.

HAMMER, M. Rengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104–112, 1990.

HAMMOND, G. D.; GRESCH, E. B.; VITALE, D. C. Homegrown process improvement employing a change message model. Journal of Organizational Change Management,

v. 24, n. 4, p. 487–510, 2011.

HARTZELL, S. Lewin's 3-Stage Model of Change: Unfreezing, Changing and Refreezing. Disponível em: <<http://study.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html>>. Acesso em: 10 set. 2016.

HOLM, O. Communication processes in critical systems: dialogues concerning communications. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 24, n. 5, p. 493–504, ago. 2006.

HUSAIN, Z. Effective Communication brings successful organizational change. *The business & Management Review*, v. 3, n. 2, p. 43–50, 2013.

JAKOBSON, R. LINGÜÍSTICA E COMUNICAÇÃO. São Paulo: Cultrix, 2007, 162p.

JESTON, J.; NELIS, J. Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations. Burlington, MA: Elsevier, 2006. v. 1, 438p.

JUDSON, A. S. Changing behavior in organizations: minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991.

JUNIOR, L. L. F. Comunicação na Mudança de Processos de Negócio: Uma Revisão Sistemática da Literatura. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação). Recife. 2016.

KAMINSKI, J. Theory applied to informatics – Lewin's Change Theory | Canadian Journal of Nursing Informatics. Disponível em: <<http://cjni.net/journal/?p=1210>>. Acesso em: 8 set. 2016.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. EBSE Technical Report EBSE-2007-01, Version 2.3, 2007.

KLEIN, S. M. Communication strategies for successful organizational change. *Industrial Management*, v. 36, n. 1, p. 26, 1994.

KOTTER, J. P. Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, p. 1–10, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. Fundamentos de Metodologia Científica. Técnicas de pesquisa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 320p.

LANGER, R.; THORUP, S. Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 11, n. 4, p. 371–390, 2006.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Gente, 2010.

LEWIN, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, v. 1, n. 1, p. 5–41, 1

jun. 1947.

LEWIS, L. K.; HAMEL, S. A.; RICHARDSON, B. K. Communicating Change to Nonprofit Stakeholders. *Management Communication Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 5–41, 2001.

LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. Disponível em: <http://www.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

LUND, A. M. Measuring usability with the USE questionnaire. Disponível em: <<http://documents.mx/documents/measuring-usability-with-the-use-questionnaire.html>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

MCCLELLAND, J. A. G. REVISTA BRASILEIRA DE FISICA. III Simpósio Nacional de Ensino de Física. Anais...São Paulo: CAPES/CNPq, 1976. Disponível em: <http://www.sbfisica.org.br/v1/arquivos_diversos/SNEF/III/III-SNEF-Informativo-Vol-1.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2016

MCHUGH, M. The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management*, v. 10, n. 4, p. 345–362, 1997.

MEIRA, R. C. As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade. Porto Alegre-RS. 2ª Ed.: SEBRAE, 2003.

MELLO, P. O. S. Gestão de Processos de Negócio. Disponível em: <<https://bpmquotes.wordpress.com/category/gestao-de-processos-de-negocio/>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

MESQUITA, A. M.; VASCONCELOS, D. S. C. DE. Utilização do ciclo PDCA e das Ferramentas da Qualidade na elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP). In: Simpósio de Engenharia de Produção, 16., 2009, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 2009.

MOEN, R.; NORMAN, C. Evolution of the PDCA Cycle. Disponível em: <<http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

MORTARI, C. E. Melhores práticas de modelagem BPMN | Blog da iProcess. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2012/11/melhores-praticas-de-modelagem-bpmn/>>. Acesso em: 8 fev. 2016.

ORIBE, C. Y. PDCA: origem, conceitos e variantes dessa idéia de 70 anos. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/adminqualypro/upload/arquivo?nome=11.pdf&dir=pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

PFLEEGER, S. L.; KITCHENHAM, B. A. Principles of survey research: part 1: turning lemons into lemonade. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, v. 26, n. 6, p. 16–18, nov. 2001.

RAGUSA, A. Internal Communication Management Individual and Organizational Outcomes Internal Communication Management – Individual and Organizational Outcomes. Disponível em:

<<http://www.institutik.cz/wp-content/uploads/2010/10/Internal-communication-management.pdf>>. Acesso em: 7 maio. 2016.

RAMKHELAWAN, T.; BARRY, M. L. Leading a technical organization through change: A focus on the key drivers affecting communication. IEEM2010 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, p. 1386–1390, 2010.

RASHID, H. Language of Change. AMCIS 2008 Proceedings., n. paper 372, 2008.

ROGALA, A. The Relations between the Internal Communication Conditionings and its Effectiveness. International Journal of Arts & Sciences, v. 7, n. 2, p. 69–77, 2014.

ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. Addictive behaviors. New York: The Free Press, 1983. v. 3, 453p.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Improving performance : how to manage the white space on the organization chart. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013.

RUSSO, M. Fundamentos de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2010, 178p.

SANTEE, N. R.; TEMER, A. C. R. P. A Linguística de Roman Jakobson : Contribuições para o Estudo da Comunicação Roman Jakobson ' s Linguistics : Contributions to Communication Studies. v. 12, n. 1, p. 73–82, 2011.

SAUNDERS, M. Linking external communication & organizational effectiveness. Organizational Development Journal, v. 17, n. 4, p. 35–40, 1999.

SAURO, J. Measuring Usability With The System Usability Scale (SUS).

Disponível em:

<<http://www.measuringu.com/sus.php>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Successful Change Programs Begin with Results. Harvard Business Review, n. January-February, p. 1–20, 1992.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

SCHULER, A. J. Planning Change Management Communication. WHA Quality Center, v. R 2-12, p. 1–3, 2002.

SGANDERLA, K. Arquitetura típica de BPMS | Blog da iProcess. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2013/10/arquitetura-tipica-de-bpms/>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SHEWHART, W. A. Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington: Department of Agriculture., 1939.

Disponível em: <<https://archive.org/details/CAT10502416>>.

SHORE, B. Enterprise integration across the globally disbursed service organization. *Communications of the ACM*, v. 49, n. 6, p. 102–106, 2006.

SIMOES, P. M. M.; ESPOSITO, M. Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, v. 33, n. 4, p. 324–341, 2014.

SMITH, H.; FINGAR, P. *Business Process Management: The Third Wave*. Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2006, 312p.

SMITH, I. Continuing professional development and workplace learning – 14. *Library Management*, v. 27, n. 1/2, p. 108–113, jan. 2006.

SOUSA, J. P. *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*, Ed. Porto, 2ª edição, 2006, 823p.

SOUSA, M. V.; MEDEIROS, J. V. Afinal, o que é business process management (bpm)? Um novo conceito para um novo contexto. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, v. 7, n. 2, 2008.

TREGGAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. *Estabelecendo o Escritório de Processos*. Rio de Janeiro: ELO GROUP, 2010, 132p.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, v. 20, p. 510–540, 1995.

VENKI. Entenda o que é ciclo PDCA e como aplicá-lo na gestão de melhoria e qualidade na sua empresa. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/o-que-e-ciclo-pdca/>>. Acesso em: 8 maio. 2016.

VOLLMANN, T. E. *The transformation imperative: achieving market dominance through radical change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

VUUREN, M. VAN; ELVING, W. J. L. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 13, n. 3, p. 349–359, 2008.

WATERHOUSE, J.; LEWIS, D. Communicating culture change. *Public Management Review*, v. 6, n. 3, p. 353–376, 2004.

WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 12, n. 2, p. 177–198, 2007.

WERKEMA, M. C. C. *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*.

Belo Horizonte-MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WINCH, P. G.; NASCIMENTO, S. S. A teoria da comunicação de Jakobson: suas marcas no ensino de Língua Portuguesa. v. 10, n. 2, p. 219–236, 2012.

WRIGHT, D. The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, v. 21, n. 3, p. 181–198, 1995.

Apêndice A – Relação dos Artigos Seleccionados na RSL de Junior (2016)

Cada artigo recebeu uma identificação única composta pelo prefixo “EP” acrescida de um número em ordem sequencial. Por “EP” entenda-se *estudo primário*. Ex: EP1, EP2 etc. Esses artigos serão referenciados posteriormente através dessa identificação. No Quadro 12 encontram-se as colunas *ID* e *Artigo* referentes, respectivamente, à identificação atribuída ao artigo e à referência ao mesmo utilizada na literatura.

Quadro 12 - Relação dos Artigos Seleccionados na RSL de Junior (2016)

ID	Artigo
EP1	LANGER, R.; THORUP, S. Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company. <i>Corporate Communications: An International Journal</i> , v. 11, n. 4, p. 371–390, 2006.
EP2	BULL, M.; BROWN, T. Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies. <i>Facilities</i> , v. 30, n. 3/4, p. 135–151, 2012.
EP3	BARRETT, D. J. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. <i>Corporate Communications: An International Journal</i> , v. 7, n. 4, p. 219–231, 2002.
EP4	VUUREN, M. VAN; ELVING, W. J. L. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. <i>Corporate Communications: An International Journal</i> , v. 13, n. 3, p. 349–359, 2008.
EP5	SMITH, I. Continuing professional development and workplace learning – 15. <i>Library Management</i> , v. 27, n. 4/5, p. 300–306, 2006.
EP6	ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , v. 15, n. 2, p. 169–183, 2002.
EP7	FRAHM, J.; BROWN, K. Developing communicative competencies for a learning organization. <i>Journal of Management Development</i> , v. 25, n. 3, p. 201–212, 2006
EP8	FRAHM, J.; BROWN, K. First steps: linking change communication to change receptivity. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , v. 20, n. 3, p. 370–387, 2007.
EP9	HAMMOND, G. D.; GRESCH, E. B.; VITALE, D. C. Homegrown process improvement employing a change message model. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , v. 24, n. 4, p. 487–510, 2011.

ID	Artigo
EP10	RAMKHELAWAN, T.; BARRY, M. L. Leading a technical organization through change: A focus on the key drivers affecting communication. IEEM2010 - IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, p. 1386–1390, 2010.
EP11	BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. The change announcement: Implications for communicating change using organizational culture. IEEE International Professional Communication Conference, 2013.
EP12	BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. E. Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process. IEEE International Professional Communication Conference, 2012.
EP13	RASHID, H. Language of Change. AMCIS 2008 Proceedings., n. paper 372, 2008.
EP14	FRAHM, J. A.; BROWN, K. . A. BUILDING AN ORGANIZATIONAL CHANGE COMMUNICATION THEORY. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2005, 2005.
EP15	FRAEFEL, M.; NEURONI, A. C.; RIEDL, R. Reflecting the relevance of communication in e-government-projects: two case studies in the field of knowledge management in the Swiss public administration. 10th Annual International Conference on Digital Government Research (dg.o 2009), p. 180–189, 2009.
EP16	SHORE, B. Enterprise integration across the globally disbursed service organization. Communications of the ACM, v. 49, n. 6, p. 102–106, 2006.

Fonte: elaborado pelo autor

Apêndice B - Evidências Identificadas nas Fontes Pesquisadas

O Quadro 13 lista as evidências que comprovam a relevância das dimensões elucidadas. A primeira coluna – ID - refere-se ao número de identificação que o artigo recebeu, conforme especificado no Apêndice A. O prefixo “EP” refere-se a *estudo primário*. Na segunda – EVIDÊNCIAS - estão os trechos retirados dos respectivos artigos e que representam evidências importantes sobre comunicação de mudança.

Vale a pena ressaltar que as evidências extraídas das fontes citadas podem significar, tanto fatores críticos de sucesso, como de fracasso. Assim, representam ações, comportamentos, procedimentos, ou a falta deles, que levam a iniciativa de mudança a resultados positivos ou negativos. A análise e o aprendizado extraído das ações e resultados verificados é que levam à identificação das melhores práticas sobre a gestão dessa temática.

Quadro 13 - Evidências Identificadas nas Fontes Pesquisadas

ID	Evidências
EP1	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="357 1104 1433 1279">1. The company had been forced to give low priority to everything not related directly to its operations/product, including communication at all levels [...] Poor communication had resulted in a divided and insecure organisation which found it difficult to cope with new challenges. <li data-bbox="357 1305 1433 1480">2. Murphy (1998) analysed a similar situation in a major American airline company and discussed hidden transcripts – interactions, stories, myths and rituals in which flight assistants company participated – to provide an avenue to identify resistance and change in the organising process. <li data-bbox="357 1507 1433 1682">3. [...] unless change processes are managed effectively, organisational crisis and change can result in lingering and negative impact on surviving employees' behaviors and attitudes, demonstrated by decreases in productivity, motivation, emotional health, job satisfaction, and confidence in management, as well as increases in absenteeism. <li data-bbox="357 1709 1433 1839">4. The aim was to create a sense of understanding and ownership of this mission, vision and set of values. The process was to involve dialogue – it was to be dynamic, giving the organisation the sense of being a community. <li data-bbox="357 1865 1433 1933">5. In a society characterised by cultural liberation and individualism, top-down discipline and monophonic communication denies the independence, competence and innovation

ID	Evidências
	<p>potential of employees. At worst, the wish for uniformity thus prevents the sharing of knowledge, innovation, experiments and the will to take risks.</p> <p>6. Successful change communication is not based on standardisation and discipline, but on the creation of opportunities for each voice to express itself and contribute in a new organisational framework. [...] giving the employees a sense of trust and common ownership and the opportunity for individual self-expression and development.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP1 (LANGER; THORUP, 2006).</p>
EP2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistance to change occurs when there is a lack of information or perceived benefits. People like to be in control of their destiny and outside change is a threat to this control, hence it is resisted (Proctor and Doukakis, 2003). 2. Employees need to understand the benefits of the new workplace initiative and their part in it. 3. Communication is a two way process, for example information can be transmitted, but communication has to be shared (Quirke, 1995). 4. The change to the way the space was used created an amount of uncertainty and fear (Senior, 2006) within employees. 5. It is not until recognition of the inevitability of the change and the reasons for it are accepted, that the individual will be liberated from their past. This is the process of moving, where the <u>new culture will evolve</u> to a point where it accepts the new vision. 6. When dealing with cultural change it is important to ensure there is a suitable balance between change and stability (Trice and Beyer, 1993), otherwise the level of resistance will restrict change. The best time for cultural change is when favourable circumstances exist, such as poor company performance or competitive markets (Trice and Beyer, 1993). 7. Unfortunately there isn't a universal approach to effective organisational change communication; it depends on the size, culture, style, stability and available resources (Daly et al, 2003). 8. To be effective, communication should be regular, timely, honest, clear, interactive and easy to understand with the opportunity for two way communication otherwise the change programme may fail (Smith, 2006). 9. Meaningful communication informs and educates employees at all levels and motivates them to support the strategy. 10.[...] resistance to change is one of the biggest barriers to overcome.

ID	Evidências
	<p>11. Employees can only be effective in the organisation if they are fully informed (Kitchen and Daly, 2002), particularly on the objectives of the change (Young and Post, 1993).</p> <p>12. The influencers create 'noise' in the communications process that distorts the intended message (Shannon and Weaver, 1949).</p> <p>13. There is a need to be open to two-way communication, not just explaining how the new change will work in practice but also in listening to feedback and being open to challenges.</p> <p>14. The success of any change effort relies on how the message was communicated to the targets of the change (Witherspoon and Wohler, 1996).</p> <p>15. The success of the communication strategy (in terms of participant satisfaction) depended on the right people presenting the message in the right way. Research by Allen et al (2007) found that employees who indicated they received quality communication of the change demonstrated a more positive attitude towards it.</p> <p>16. It is important that feedback i.e. two way information flow exists rather than just dictatorial statements being made. It is important that management listens and takes time to communicate (Smith, 2006).</p> <p>17. There is a high correlation between the communication and the levels of satisfaction with the organisation post implementation.</p> <p>18. The lack of a communication strategy led to reduced staff satisfaction with the organisation overall and therefore negatively impacted on the implementation of the alternative workplace strategy.</p> <p>19. Sufficient time should be given to implementing any change, which should have a communications strategy at its heart.</p> <p>20. Once the change program has begun, evidence from the study suggests that staff need to be continually informed of progress and given the opportunity to ask questions in order to understand the change.</p> <p>21. When the change has finished, an evaluation of the project and the communication strategy should be undertaken ensuring that any recommendations from the evaluation are taken forward to the next change initiative.</p> <p>22. Knorr (1993) indicates that culture can act as a barrier to restrain change.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP2 (BULL; BROWN, 2012)</p>

ID	Evidências
EP3	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communications must be structured to translate the central strategic messages to all employees. 2. First, management needs to recognize employee communication as strategic and learn to lever its strategic capabilities. 3. The first phase of analysis and strategy development is critical to the success of any change program. 4. [...] primary goals for effective employee communication: <ul style="list-style-type: none"> • Ensure clear and consistent messages to educate employees in the company vision, strategic goals, and what the change means to them; • Motivate employee support for the company’s new direction; • Limit misunderstandings and rumors that may damage productivity; • Align employees behind the company’s strategic and overall performance improvement goals. 5. Senior management commitment to the importance of the change communication and a willingness to devote necessary time and resources to ensure its success. 6. Barriers to success addressed immediately upon discovery. 7. Ongoing monitoring of communication effectiveness. 8. In the employee survey, we found that key messages across the company had changed so often that employees were confused and unclear as to the company’s vision, two-way communication was lacking. 9. Formulate recommendations for ensuring the change communication program would succeed, create materials to help in conveying change messages, [...] with selected groups of employees and managers. 10. The primary focus of phase three was implementation of the employee communication changes and the design of the continued change communication efforts. 11. We saw a couple of huge shifts in culture around communication. The communication responsibility had spread out across the organization and employee morale noticeably increased. Two-way, open and honest communication up, down, and across the organization became the norm instead of the exception. 12. Management placed more emphasis on getting the intranet up and running and defining it as one major two-way communication channel.

ID	Evidências
	Nota - Trechos extraídos do artigo EP3 (BARRETT, 2002)
EP4	<ol style="list-style-type: none"> 1. The fact that changes often fail to meet the expected goals can be partly attributed to the misbalance between information and communication. 2. Change is influenced by every level of an organization (Nelissen and van Selm, 2008) in different ways (Salem, 2008; Johansson and Heide, 2008) and influences individual perceptions (Qian and Daniels, 2008). The importance of communication on change has been reiterated by repeated calls to study communication during organizational change in detail (Jones et al., 2004; Lewis and Seibold, 1998). 3. Communication departments in large organizations put much effort in putting all kinds of information about the change in newsletters, on web sites, in (bulk) e-mails, etcetera. Communication, however, aims for the creation of mutual understanding and trusting relationships (Elving, 2005). 4. Fiss and Zajac (2007, p. 1173) state that: [. . .] the success of strategic change will depend not only on an organization's ability to implement new structures and processes, but also on the organization's ability to convey the new mission and priorities to its many stakeholders. 5. [...] Lower level managers, and direct supervisors are perceived as the primary sources of information for employees (Bosley et al., 2007; van Vuuren et al., 2007). Distorted information and troublesome communication is fatal on this level, as this is the place where strategies have to be turned into actions. 6. This starts with the labeling of the change. <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP4 (VUUREN; ELVING, 2008)</p>
EP5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effective communication is critical to the ultimate success of any attempt to achieve organisational change. Such communication must be accurate, honest, delivered at the right time and in formats appropriate to the audience. 2. Like other aspects of communication, education about change should be a two-way process whereby information about the reasons for, and the nature of, change is exchanged and insights gained into the impact of changes. 3. For change to be effective employees must be involved and engaged with the change process – to have a real sense of involvement in shaping the process and direction of change.

ID	Evidências
	<p>4. Leaders and managers, by demonstrating to employees that a genuine process of listening and two-way interaction exists, can build organisational cultures of trust which support efforts to achieve change.</p> <p>5. A culture of organisational trust and honesty is a significant contributor to the establishment of an environment in which employees readily listen to change messages, think constructively about change, and generally assist in moving their organisations forward during periods of change.</p> <p>6. Recognise too that individuals and groups at different levels and in different segments of an organisation are likely to react to change in a variety of ways. Messages that are appropriate to the intended audience must therefore be delivered effectively to the right people and/or groups at the right time.</p> <p>7. It is vitally important to make communication with employees during periods of change a genuinely two-way process.</p> <p>8. Effective communication plays a critical part in this process: communication with both the change leaders and early adopters and with the cautious employees who need time to gather insights and accurate information in order to work through questions and concerns.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP5 (SMITH, 2006)</p>
EP6	<p>1. In the second phase, adoption, the change is implemented and employees adopt the new ways of operating.</p> <p>2. The third phase, institutionalization, flows from efforts to maintain the adoption period and reinforce the changes until they become internalized and the norm.</p> <p>3. The president felt that our approach would complement his desire for the kind of team-based, collaborative culture he wanted to emphasize.</p> <p>4. After reminding each manager that they were the most persuasive communication source for their employees and encouraging them to communicate with them, we moved to planning the organization-wide announcement of the new organization.</p> <p>5. There are <u>four generic approaches</u> to readiness assessment that organizations can use [...] <u>conducting an audit</u> of the thoroughness of the change communication content and strategies used [...] <u>observing employees</u> for behavior that will reveal their reactions.[...] <u>directly soliciting reactions from employees</u> in one-on-one or small-group interviews. [...] <u>to conduct an organizational survey</u> [...]</p>

ID	Evidências
	<p>6. As a result of our experiences with this IT organization, we have made some observations and learned lessons that will influence our change agent activities in the future.</p> <p>7. [...] message was better articulated as “here is why change will be good” rather than the traditional “this why we need to change”.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP6 (ARMENAKIS; HARRIS, 2002)</p>
EP7	<p>1. [...] techniques for improving communication in organizations include: using appropriate language, practicing empathic communication, encouraging feedback, developing a climate of trust and using effective listening. These are examples of dialogic change communication.</p> <p>2. Monologic communication was not proving effective in continuous change communication, as there was not the opportunity to clarify, challenge and interpret messages, which occurs under the principle of commitment.</p> <p>3. The CEO had recently increased his emails to all staff about change, but this elevated the anxiety of many. Sources from the Information Technology section reported that immediately after staff received an email update from the CEO, they would log on to recruitment web sites.</p> <p>4. The employees were genuinely committed to conversation and discussion about the interpretation of the change goals.</p> <p>5. The management team demonstrated empathy in acknowledging the employees’ concern and supported the reframing of the term ‘continuous change’ to ‘continuous improvement’.</p> <p>6. Dialogic communication requires sophisticated communicators, that is, people who are comfortable relinquishing their power bases, suspending their beliefs and committing to alternate interpretations in order to build a relationship. This implies an organizational commitment to learning and upskilling of all employees.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP7 (FRAHM; BROWN, 2006)</p>
EP8	<p>1. Change receptivity is recognised as an important factor in successfully implementing organizational change strategies.</p> <p>2. Practical implications – The findings suggest managers need to align employees’ expectations of the change communication with understanding of the change goal.</p>

ID	Evidências
	<p>3. [...] starts with a planned change approach in order to become a continuous change organization.</p> <p>4. Communication is the process on which the initiation and maintenance of organizational change depends [...] Ultimately the success of any change effort depends on how effectively the strategy for and the substance of the change is communicated to those who are the targets of change (Witherspoon and Wohlert, 1996, p. 378).</p> <p>5. After a series of continuous discussion sessions and other site inspections, the employees were given a sense of ownership of the change. This process resulted in a commitment to the change and a sense of enthusiasm and personal challenge.</p> <p>6. Organizations that undergo continuous change are argued to have the “ability” to change rapidly and continuously.</p> <p>7. Brown and Eisenhardt (1997) highlight the importance of communication and future probe teams in managing the continuous innovation processes.</p> <p>8. Change receptivity embraces a number of responses to change ranging from the negative to the positive. It is considered a measure of how receptive a person, group or organization is to change. Accordingly, this embraces a number of responses such as frustration, uncertainty, positiveness, passive acceptance and change contempt and can be conceptualised as multidimensional attitudes to change (Piderit, 2000).</p> <p>9. [...] uncertainty about what was going on and in which direction the change was heading. The participants expressed a concern at the lack of organizational vision and direction. First, the initial planning day had been unsuccessful in achieving a clear vision and purpose statement. Second, the CEO told staff in management meetings and informal discussions on a number of times that he was not clear on what the vision was. Third, there was not a concerted communication strategy designed to communicate the outcomes of the initial planning day.</p> <p>10. The participants also highlighted the lack of formal channels, such as dedicated group meetings, “whole-of-staff” get togethers, weekly reports and staff newsletters, stating they had a preference for face-to-face communication and this was lacking.</p> <p>11. In the absence of formal communication and information about the changes, rumours and grapevine discussions are filling the gap.</p> <p>12. There were limited feedback channels and communication flowed in a downwards direction-what communication occurs about change comes from above, and it is not</p>

ID	Evidências
	<p>perceived that there is a mechanism to feed “up” information, for example, “Given-up – it’s a one way valve, you can’t get back up it”.</p> <p>13.CEO prefers a dialogic change communication approach to creating a learning organization.</p> <p>14.The finding that the CEO is considered open and approachable is positive, but it is argued that this type of communication should not diminish the importance of formal communication.</p> <p>15.Communication is a symbol of organizational culture (Schein, 1982). If the existing organizational culture does not value information exchange and processing, then it is unlikely that the managers will deviate from the norm. Cultural change requires commitment from the top (Kotter and Heskett, 1992).</p> <p>16.The failure of many major corporate change initiatives can be attributed to employee resistance (Maurer, 1996; Maurer, 1997; Spiker and Lesser, 1995; Waldersee and Griffiths, 1997).</p> <p>17.[...] frustrated by a lack of involvement in the change process, and frustrated by a lack of information about the changes. [...] feeling uncertain about the changes. Groups who were quite positive about the changes saw it as a welcome response to perceived organizational problems and as being an opportunity for personal gain. These were also participants who had a higher degree of involvement in the change process.</p> <p>18.Those who had more access to reliable informal communication, had higher levels of participation and dialogue responded more positively to change.</p> <p>19.Continuous improvement is seen as a way of “continually looking for a better way of doing things in a more efficient way” and possessing “evolutionary” scope.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP8 (FRAHM; BROWN, 2007)</p>
EP9	<ol style="list-style-type: none"> 1. Findings – Communication and participation transformed the cynics into change agents. Furthermore, the described technique can help organizations develop a sense of self-reliance with regards to problem-solving capabilities. 2. Organizational leaders must determine appropriate methods to develop, introduce, and institutionalize planned change. 3. Even in the wake of successful changes, individuals may experience change fatigue, a sense of being overwhelmed by the sheer number of planned change initiatives they are expected to adopt (Beaudan, 2006; MacIntosh et al., 2007).

ID	Evidências
	<p>4. Regardless of the particular change initiative, increasing the change readiness of organizational members has often been suggested as a means to increase the adoption rate of change programs.</p> <p>5. Employee sentiments elicited by the content of the message combine to shape an individual's motivation – positive (readiness and support) or negative (resistance) – toward the change.</p> <p>6. Ideally, it is desirable to include all affected members in the change development process. However, [...] complete participation is often not possible. Fortunately, vicarious participation through representatives in large group change development has been shown to reduce change resistance (Grubbs, 2002; Lines, 2004).</p> <p>7. Persuasive communication. Persuasive communication delivers the change message directly to recipients, and may take many forms, including speeches, memos, or other forms of communication (Armenakis and Harris, 2002).</p> <p>8. Thus, management must provide an ample amount of persuasive communication in order to educate employees, reduce rumors, decrease fears towards the change (Chawla and Kelloway, 2004), and gain greater change acceptance (Wanberg and Banas, 2000).</p> <p>9. The success of a planned change may very well depend on the ability of an organization's leadership to identify opinion leaders and gain their support (Maienhofer and Finholt, 2002; Rogers, 2003). These opinion leaders are able to more readily influence employees than the formal leaders (Lam and Schaubroeck, 2000).</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP9 (HAMMOND; GRESCH; VITALE, 2011)</p>
EP10	<p>1. The implementation of an appropriate communication strategy is however one of the greatest challenges facing organizations undergoing some form of change.</p> <p>2. The concept and design phase involves the project definition in terms of the scope and objectives and the design of the business solution in terms of new processes, systems and organizational structure.</p> <p>3. Finally, the post-implementation phase addresses the closure of the project by determining the success of the implementation and reinforcement to sustain the change.</p> <p>4. Schuler (2002) states that change management communication plans should address the different stakeholders within the organization, that is, the innovators who are willing to embrace new things, the early adopters who are opinion leaders, the early majority who deliberate and generally follow the leadership of the “early adopters”.</p>

ID	Evidências
	<p>5. During the Implementation phase, when the new solution is implemented in the organization, the organization must be provided with the required skills and behaviors necessary to facilitate the change and feedback with regard to the progress of implementation.</p> <p>6. During the Post-Implementation phase, when the new solution has been implemented in the organization, the organization must be provided with feedback with regard to the successful implementation of the proposed change. Further, the need for the change must be re-iterated and re-enforced.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP10 (RAMKHELAWAN; BARRY, 2010)</p>
EP11	<p>1. The act of announcing Change Management can be understood as the beginning of the Change Management Implementation phase.</p> <p>2. The Announcement had been made orally or in writing. This choice of delivery channel can be seen as a direct indicator of cultural habits in the organization.</p> <p>3. Another issue discussed was the proximity of change decision makers to the workers experiencing change. In cases where there was close proximity, it was seen as more logical.</p> <p>4. Other workers were frustrated by their lack of knowledge about “new ways” to do things in the organization because they didn’t understand the consequences, and felt that management did not always understand the consequences for others in the organization either.</p> <p>5. A lack of information: The less people know about the reasons and need for Change, the less they will have to understand the organizational need for Change and its human consequences.</p> <p>6. The interviewees consistently demonstrated an awareness of norms in organizational culture for communication, and criticized the violation of these norms as poor choices for announcing the change processes.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP11 (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2013)</p>
EP12	<p>1. Management could have anticipated the negative reactions with formal written information during a certain period before the official announcement.</p> <p>2. Management ... could have studied how to integrate key actors between different offices to play a mediator role between the new leaders and employees. These actors could have been informal leaders that were recognized by the employees, but did not have a</p>

ID	Evidências
	<p>formal status inside an organization. This would have been a real participative management style option.</p> <p>3. Lack of feedback: Especially in the cases of mergers, employees complained that the management board was not transparent enough about key information. [...]</p> <p><i>Recommendation:</i> Management could use informal and formal communication channels to anticipate Change.</p> <p>4. Poor management of rumors: Rumors always exist if employees have the feeling they do not to know enough about Change going on in their company.</p> <p><i>Recommendation:</i> [...] So providing a communication procedure that avoids too many rumors will reduce negative human effects for a company.</p> <p>5. Support employees: Individuals who are integrated in a Change process from the very beginning are concerned during the application phases of Change. They are informed, asked their opinions, and are involved in developing common solutions.</p> <p>6. They (people) appreciate that somebody within the hierarchy is listening to their concerns. This human competency can be considered a real communication management tool during a Change process in a Company. Employees appreciate when management listens to and understands their daily problems in applying Change.</p> <p>7. [...] in Change Management situations, leaders need to listen, consider both formal and informal communication, and offer support to their employees.</p> <p>8. [...] offer Change Management leaders a deeper understanding into how change affects their employees and how they use this understanding to operationalize more effective Change Management plans.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP12 (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012)</p>
EP13	<p>1. Push communication is the formal mechanisms—speeches, presentations, training, e-mails, memos, Web site, and portals—that a company uses to communicate typically through their human resources department and the corporate communications group. Push communication attempts to build shared meaning so that people and processes can get aligned in their understanding that would lead to organized action towards the change.</p> <p>2. The term “culture” means recognized and preferred ways of thinking, feeling, and acting that can be designated by and acted towards by those who are participants in a given culture. In this context, “culture is a set of objects: ideas, knowledge, beliefs, ways of acting, roles, institutions, norms, activities [...]and, when new objects are introduced as</p>

ID	Evidências
	<p>part of the change, the process of sense-making will progress in various individualized ways.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Communication tactics used are group meetings, town-hall meetings, newsletters, electronic portals, executive e-mails, etc. All of these can be categorized as push communication because the messages get pushed to the employees with the objective of creating a shared meaning across all levels in the organization. 4. Research interviews and personal experiences have revealed that most of such one-way communication is largely ignored by the recipients, who are usually buried under the load of their day-to-day work activities. 5. Thus, the cultural change can be summarized as change in the people, processes, and systems of the organization. 6. Measurement is another important aspect of the storytelling that makes the stories believable and impactful. [...] Measurement is a strong cultural change at Giga (Company). Traditionally Giga has been very poor in all aspects of measurements largely because the margin was so high that the inefficiencies were not causing any pain to the business. According to one executive a big part his job was to introduce the culture of measurement into the organization. 7. Most top managers assume that change is something that someone with authority does to someone who does not have authority (push). They overlook the logic of attraction and its power to pull change from within (Weick and Quinn, 1999: 380). When the culture of the organization is being changed, then pull communication is what really matters. The pull effect gets amplified through face-to-face interactions. 8. Culture change requires a different communication strategy—more pull than push. The stronger the culture, the more pull is needed. 9. Communication seems to be the logical place to build the shared meaning. The tendency is for organizations to start an aggressive journey towards push communication through multiple channels to have their employees reach the state of shared meaning. In our view, this is not necessary and the focus of communication strategy should be more towards enhancing pull. <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP13 (RASHID, 2008)</p>
EP14	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monologic change communication is required in order for employees to receive information so that they can then make sense of the changes.

ID	Evidências
	<p>2. Dialogic processes allow for collective sense-making and opportunities to clarify meaning and consider alternate explanations to reduce ambiguity.</p> <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP14 (FRAHM; BROWN, 2005a)</p>
EP15	<ol style="list-style-type: none"> 1. The project managers in the study mentioned, for example, regarded clear communication channels as being critical for the project outcome. 2. Establishing an understanding for the need of change is considered to be of special importance in the <i>initialization</i> phase. 3. During the following <i>conceptualization</i> phase communicating the strategy is the main task. 4. During the <i>mobilization</i> phase, communication aims at encouraging the willingness to change. 5. [...] in the <i>implementation</i> phase at imparting knowledge and abilities or supporting problem solving. 6. The communicative goal during the <i>sustainability</i> phase is to maintain the exchange of experiences. 7. Since communicational needs may differ among organizational members, communication should be shaped towards different target groups on the basis of an in-depth stakeholder analysis. The core question to be asked is who needs or wants to know what. A differentiation of the following dimensions may help clarify these questions: Depending on the stage of implementation and the position within the organization, a target group may be more interested in strategic, operational, political, technical or cultural content. 8. According to literature dealing with the effectiveness of communication, face-to-face communication is preferred, line managers are the most accepted and effective channel, the use of mixed media is more effective than using a single medium or the use of web 2.0-tools is better suited for establishing participation etc. 9. [...] findings on change communication, negative perceptions that are likely to foster resistance to change should be actively addressed. This especially holds true for stakeholders in leading positions who need to be convinced in an early phase, since they are the ones who should carry the project. <p>Nota - Trechos extraídos do artigo EP15 (FRAEFEL; NEURONI; RIEDL, 2009)</p>

ID	Evidências
EP16	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="357 338 1433 506">1. [...] concluded the major difference between a successful and failed implementation was related to organizational culture. They suggest that implementation success increases when the culture supports open communication and when the company recognizes that employees are the primary source of ideas. <li data-bbox="357 539 1433 752">2. The starting point for the project was the development of an AS-IS model of the business. [...]. The AS-IS model provided the data to identify cross business synergies, and common process flows. As work continued key business decisions were defined, followed by flowcharts of the leasing life cycle, and, from this data, recommendations were made for business process improvement. <li data-bbox="357 786 1433 954">3. One observer commented that it was not the particulars of new business processes that seemed to be the biggest challenge. Nor was it the protection of familiar processes these individuals had used for a long time. Nor was it the threat of new software. The biggest challenge, he said, was in "managing a cultural change, not a software change." <li data-bbox="357 987 1433 1111">4. Participation by individuals from a wide range of national cultures can make effective communication challenging. [...] A more significant issue was the challenge of bringing different organizational cultures and management styles together. <li data-bbox="357 1144 1433 1312">5. Communication in this context is complicated by managers whose national cultures affect their way of thinking and their management style. To facilitate communication among this diverse group, this lesson suggests the creation of international teams supported by face-to-face meetings. <p data-bbox="357 1335 1037 1368">Nota - Trechos extraídos do artigo EP16 (SHORE, 2006)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

Apêndice C - Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais

Esse artefato pode ser acessado em versão pdf - ou docx para o caso de precisar fazer a personalização de acordo com as necessidades desejadas – através do link abaixo:

<https://goo.gl/AmWkwy>

Nota – Fica autorizado o uso desse artefato, bem como personalização, desde que informada a fonte.

Avaliação do Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais

Prezado(a) colaborador(a):

Meu nome é Álvaro de Meneses Prata, aluno de mestrado em Ciência da Computação pelo Cin/UFPE, sob a orientação da professora Simone Santos.

Gostaria de sua contribuição para poder concluir minha pesquisa. Consiste na avaliação do artefato desenvolvido para auxiliar na gestão da comunicação de mudanças em processos de negócio.

Em primeiro lugar, você deve fazer uma análise do Artefato e, na sequência, é só responder ao questionário!

Tempo estimado: ±16 minutos (análise do Artefato) ± 4 (questionário) = 20 minutos.

Contato:

Álvaro de Meneses Prata (amp4@cin.ufpe.br)

(81) 98766.8984

Mestrando em Ciência da Computação - Cin/UFPE

Agradeço desde já pela atenção e colaboração!

Page 1 of 3

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Centro de Informatica - UFPE. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms



	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	
	Nome do Processo de Mudança: <Nomear processo de mudança>	
	Slogan: <Informar slogan, caso tenha sido criado algum>	
	ID: <Identificador único>	Data:
Patrocinador: <Informar nome>	Função: <Função do patrocinador>	
Agente de Comunicação de Mudança Responsável: <Informar o responsável>		
Demais membros da Equipe de Comunicação de Mudança:		

PLANEJAMENTO

1. Evidenciar Objeto da Comunicação

1.1. Descrição da Mudança

<Descrever, de forma sucinta, do que se trata a mudança>

1.2. Contexto

<Descrever, de forma sucinta, o contexto envolvendo a mudança>

1.3. Escopo

<Definir o escopo da mudança, podendo ressaltar, inclusive, o que não será contemplado>

1.4. Problema

<Especificar o problema que está ocorrendo>

1.5. Mensagem

<Definir a mensagem a ser transmitida>

1.6. Justificativa

<Descrever o porquê da necessidade de efetuar a mudança na organização>

Ex: A concorrência está ofertando produtos/serviços melhores e, caso a organização não modifique seus processos internos de negócio, poderá acarretar em perda de clientes.

1.7. Benefícios

<Descrever quais benefícios a mudança vai proporcionar, tanto para a organização como para os stakeholders, assim que for concretizada>

1.8. Objetivos

<Listar os objetivos da mudança de forma clara, concisa e direta>

ID	Objetivo

2. Mapear Stakeholders

2.1. Grupos de Stakeholders

<Definir os grupos de stakeholders de acordo com a classificação mais adequada à mudança sendo implantada. Eventualmente poderá ser necessário identificar um a um pela função ou até pelo nome>

Ex: Coordenadores, Pessoal de Operação, Motoristas, Diretor "X", Vendedores para Grandes Clientes, "Fulano" do setor "Y" etc.

ID	Stakeholder (Individual ou Grupo)	Setor

2.2. Early Adopters

<Identificar early adopters, ou seja, aquelas pessoas pré-dispostas a mudanças, que aceitam prontamente adotar uma nova tecnologia ou forma de fazer algo. Realizar essa identificação o quanto antes significa cercar-se de pessoas que vão colaborar positivamente para o sucesso da mudança. Informar se, com relação à formação de opinião, possui influência baixa ou alta>

ID	Early Adopter	Setor	Influência Formação de Opinião (Baixa/Alta)

2.3. Nível de Receptividade dos Stakeholders

<Avaliar o nível de receptividade dos stakeholders com relação à mudança, sinalizando seu poder na organização>

ID	Stakeholder (Individual ou Grupo)	Setor	Poder	Receptividade (Baixa/Alta)

2.4. Resistência à Mudança

<Identificar as forças contrárias à mudança e listar as ações para neutralizá-las. Essas forças opostas podem ser stakeholders individuais ou mesmo um grupo, algum documento normativo que precisa ser revogado ou criado, enfim, qualquer situação que contribua para impedir a mudança pretendida>

ID	Descrição da Resistência	Formas de Neutralizar

3. Relacionamento Organizacional

3.1. Desenvolver Relacionamentos

<Descrever ações que possam desenvolver relacionamentos entre as pessoas, favorecendo a comunicação interna. Nesse sentido, o aspecto interação humana deve ser amplamente incentivado>

Ex1: Fortalecer o 'networking' com os funcionários em geral, mas principalmente com os stakeholders estratégicos que poderão influenciar na mudança, de forma positiva ou negativa. Traçar linhas gerais sobre que tipo de apoio gostaria deles.

Ex: Early Adopters, Formadores de Opinião, Líderes natos, Funcionários com bastante experiência, Funcionários reconhecidamente contrários à mudança ou mais conservadores, etc.

3.2. Estimular Comprometimento Organizacional

<Descrever ações que contribuam para o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização. É importante que os funcionários conheçam as questões estratégicas, participem, deem opiniões, pois, assim, tendem a assumir responsabilidades>

3.3. Construir Confiança

<A confiança representa a base para relacionamentos interpessoais e cooperação dentro de uma organização. Portanto, é necessário firmar a confiança com os funcionários demonstrando através de ações transparentes e de mútuo respeito>

Ex1: Nas reuniões de planejamento e/ou para tomada de decisões importantes, além dos gestores, envolver líderes ou representantes de cada área.

Ex2: Dar publicidade aos compromissos firmados com relação à mudança, bem como acompanhamento até concretizá-los.

3.4. Incentivar Aprendizagem Organizacional

<Descrever ações e/ou formas de aprendizagem entre os funcionários. Nessa etapa não serão oferecidos treinamentos específicos para a mudança que vai ocorrer, pois isso será na fase de Implementação. Em geral, são ações voltadas para o coletivo e com diversos propósitos, mas que sejam de interesse da organização, tipo apelo ecológico, de cunho social, treinamentos para desenvolvimento de novas capacidades etc>

3.5. Compartilhar Conhecimento

<Estimular ações no sentido de prover compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Em resumo, na etapa anterior, busca-se promover o aprendizado e, nesta, o compartilhamento coletivo desse aprendizado adquirido>

Ex: Em relação à mudança que vai ocorrer, planejar workshops entre grupos de funcionários, onde aqueles que já detém conhecimento vão repassar para os demais. Isso estimula, inclusive, melhoria contínua.

AÇÃO/CORREÇÃO

7. Evolução

7.1. Inovação e Criatividade

<Despertar e descrever oportunidade de inovação percebida. Como forma de despertar, podem ser contratados cursos, profissionais, vídeos especializados em desenvolver esta capacidade. Ao ser visualizada uma oportunidade, deverá registrar, discutir, avaliar se trará valor, passar por refinamentos até sua concretização.>

Desenvolver, também, ações que possam estimular a criatividade dos funcionários e documentar os resultados obtidos. Pode ser despertada através de técnicas. A pessoa deve ser estimulada a pensar diferente, a criar novos paradigmas>

Ex: Uma empresa de produtos, pela simples decisão de propiciar a seus funcionários algum tempo e recursos para projetos pessoais, consegue alavancar ideias de novos produtos promissores, ou mesmo inovar os já existentes.

7.2. Lições Aprendidas

<Obter o feedback sobre cada fase e registrar as lições aprendidas com o intuito de serem discutidas ao final de um ciclo de comunicação de mudança e consideradas no próximo>

7.3. Documentar Futuras Melhorias

<Documentar o máximo possível de pontos de melhoria sobre a comunicação de mudança para permitir a evolução através de melhoria contínua>

Histórico das Alterações		
Descrição	Aprovado por	Data

3.6. Preceitos e Filosofias da Organização

<Listar e planejar como difundir preceitos, filosofias, regras de convivência, normas e procedimentos da organização>

Ex: Protocolo para Fazer Reuniões (regras, tempo, seleção dos participantes etc), Comportamento e Atitudes em Visita a Clientes, Filosofia Ambiental.

3.7. Estimular Atitudes Colaborativas

<Apontar ações e padrões de comportamento que contribuam com o pensamento colaborativo entre as pessoas, estimular trabalhos em grupo>

Ex: Divulgação e homenagem de funcionários que demonstraram atitudes positivas voltadas para o coletivo, Criação de grupos de trabalho para diversos fins.

4. Estratégia

4.1. Tipos de Abordagem

4.1.1. Monológica

<Definir quais tipos de abordagem/canais de comunicação monológica pretende utilizar para realizar a mudança>

Ex: Newsletters, sites, vídeos, cartazes, informes.

ID	Descrição do canal de comunicação	Público-alvo	Assunto a Abordar na Mensagem	Periodicidade

4.1.2. Dialógica

<Definir quais tipos de abordagem/canais de comunicação dialógica pretende utilizar para realizar a mudança>

Ex: Comunicação do tipo face-a-face ou que envolva interação entre emissor e receptor da mensagem - reuniões, telefonemas, aplicativos interativos de rede social, enfim, qualquer tipo que proporcione feedback sobre o que está sendo comunicado.

ID	Descrição do canal de comunicação	Público-alvo	Assunto a Abordar na Mensagem	Periodicidade

4.2. Processos que serão Afetados

<Levantar processos que serão afetados pela mudança>

ID	Processo	Dono do Processo

4.3. Modelo do Processo Antes e Depois da Mudança

<Colar ou disponibilizar modelo ilustrado do processo antes e depois da mudança visando auxiliar no planejamento e gestão da comunicação>

4.4. Indicadores de Performance da Comunicação e Formas de Avaliação

<Criar indicadores que servirão de medida para avaliar a performance da comunicação>

Ex:

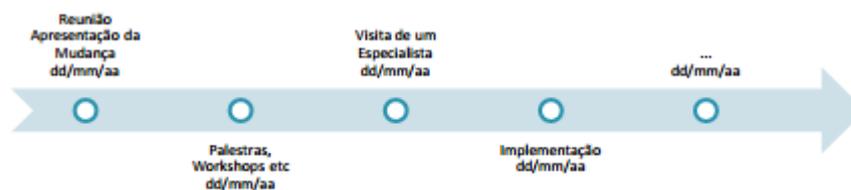
- *Total de absenteísmo, Número de faltas aos treinamentos – pode indicar resistência à mudança e, se constatado, deve ter um plano de ação para combater.*
- *Relação entre Número de funcionários que conhecem detalhes da mudança (objetivos, motivo, o que vai mudar etc) e Total de funcionários – pode ser focal, calculando apenas para os setores envolvidos na mudança. Este indicador pode ainda ser demonstrado segmentando por setor, por filiais (se houver), por função desempenhada. Uma forma rápida de obter os dados pode ser via questionário on-line submetido com certa periodicidade, por exemplo, após os marcos de comunicação.*

ID	Indicador de Performance	Periodicidade	Forma de Avaliação

4.5. Marcos de Comunicação

<Definir os principais marcos referentes à comunicação para acompanhar o planejamento e possibilitar o gerenciamento global>

Ex:



EXECUÇÃO

5. Implementação

5.1. Assessorar as Mudanças nos Processos de Negócio

<Listar, em ordem de prioridade, todos os pontos em que será necessário o assessoramento dos agentes de comunicação durante a mudança propriamente dita nos processos de negócio. É um momento crucial em que a implementação do plano de comunicação de mudança deve seguir conforme o planejado, pois muitas falhas que ocorrem são atribuídas à falta de comunicação durante essa fase>

5.2. Acompanhar *in-loco* a Nova Operação dos Processos

<Após uma mudança nos processos de negócio, é possível surgirem dúvidas atribuídas à 'falta de comunicação'. Para prevenir isso, deve-se enumerar questões desse tipo que possam vir a ocorrer>

Ex:

- *Deve-se ainda fornecer os dados como de costume e a quem?*
- *Não conseguimos efetuar o processo da nova forma. Devemos retroceder à forma antiga a fim de não parar a operação?*

5.3. Treinamento e Capacitação

<Realizar toda a capacitação que for necessária para garantir que a mudança irá ocorrer sem falhas, interrupções ou mesmo ter que voltar ao modo anterior. Traçar as ações de comunicação requeridas para a execução desta etapa>

Ex: Os setores X e Y irão fornecer parte de seu quadro de pessoal para a unidade Z poder participar de um treinamento conjunto com todos os envolvidos.

5.4. Avaliação sobre a Necessidade de Ajustes

<Se, no momento da execução desta fase, foi identificado que existem problemas a serem corrigidos, novos subsídios ou descobertas surgiram, a orientação é que retorne às etapas anteriores para rever o planejamento. Essa avaliação é imprescindível para não propagar erros para as próximas etapas>

VERIFICAÇÃO

6. Medição, Monitoramento e Controle

6.1. Auditorias Periódicas

<Auditorias periódicas devem ser realizadas nos processos e atividades relacionados à gestão de comunicação de mudanças buscando identificar anormalidades e procedimentos fora do padrão. Também deve ser avaliado se a mensagem está alcançando o destino planejado, sem ruídos na comunicação e se os canais de feedback estão operantes.>

Pontos importantes a serem auditados são: conferir se as formas de medição e monitoramento dos indicadores estabelecidos no planejamento estão sendo eficientes e eficazes; verificar se as ações de controle corrigem os problemas detectados etc.

Portanto, deve-se especificar detalhes do que será verificado nestas auditorias e registrar o que foi observado>

Ex: Digamos que a mudança alterou a missão, visão e objetivos da organização. Então, nas auditorias periódicas, vai avaliar se os funcionários assimilaram realmente a mensagem transmitida. Para tal, pode fazer verificação através de telefonemas ou aplicação de questionários via Internet para as unidades mais distantes da matriz ou setores com pouco contato ou acesso aos gestores da alta direção.

ID	O que Auditar	Quem	Como	Frequência	Quanto

6.2. Monitoramento e Controle

<Especificar tudo o que foi planejado e, efetivamente, fazer a medição, monitoramento e controle, registrando todos os dados e providências tomadas. As atividades podem ser desempenhadas de forma manual ou utilizando recursos tecnológicos. Obviamente, quanto mais automatizada for esta etapa, melhor será sua gestão.>

Ex: Durante o planejamento, na etapa de definir a estratégia, foi considerado que o nível de receptividade e engajamento dos stakeholders seria medido através de sua participação nas reuniões da organização, da seguinte forma:

- *Quanto menor a participação em termos de presença, sugestões e ideias, menos receptiva a pessoa estará;*
- *Quanto mais comparecer às reuniões e participar efetivamente, dando sugestões pertinentes e boas ideias, mais receptiva a pessoa estará.*

Então, observe que a medição pode ser feita de forma manual, registrando ausência ou presença através das atas de reunião, bem como levantamento de sugestões e ideias. Pode ser feito, mas é custoso em termos de tempo e pessoal para esta tarefa. Talvez só justifique para avaliar um grupo de interesse.

Entretanto, poderá haver uma solução automatizada, caso a presença seja confirmada eletronicamente no momento em que as reuniões ocorrerem. Além disso, pode cruzar estes dados com o RH para verificar se os que compareceram ao trabalho faltaram apenas às reuniões. Quanto às sugestões e ideias, poderiam ser registradas em sistemas, inclusive para poderem ser aperfeiçoadas, acompanhando até o ponto de serem adotadas, adiadas ou não aceitas. E esses dados podem ficar sendo monitorados para disparar medidas de controle, que podem ser desde avisos via e-mail a análise pelo RH para avaliar necessidade de novos treinamentos etc.

Veja os benefícios da automatização para este exemplo apresentado: enquanto que a forma manual só cobria uma pequena parcela dos stakeholders e levava tempo, a segunda, com apenas algumas mudanças de hábito e implementações computacionais bastante simples, a cobertura passa a ser total e praticamente imediata, ou seja, a Alta Gestão pode dispor de relatórios sobre presenças e faltas às reuniões e total de contribuições, tudo isso para cada stakeholder.

Em resumo, o Monitoramento e Controle da comunicação de mudança está apenas no início, mas é importante que seja planejado, mantido, discutido e implementado, pois, se explorado adequadamente, vai trazer muitos benefícios.

6.3. Problemas de Comunicação

<Listar problemas detectados e relacionados à comunicação, apontando soluções de contorno. Estes deverão ser transcritos para a última etapa onde registram-se lições aprendidas e, assim, ficar como histórico para não se repetir nos futuros ciclos>

Ex1: Determinados tipos de comunicação foram feitos por e-mail, e deles dependiam outras ações. Verificou-se que algumas não foram realizadas e constatou-se, nesse momento, que era um problema de comunicação, pois era necessária uma forma dialógica, precisava garantir o entendimento e execução da mensagem comunicada.

Ex2: A veiculação de uma comunicação monológica através de um determinado canal foi considerada insatisfatória por não atingir o público da forma esperada. Então, deve entrar nos registros para que se evite em futuros ciclos de mudança.

Se os problemas não forem tratados adequadamente, vão ficar somente no conhecimento dos envolvidos e 'perdem-se no tempo', podendo vir a ocorrer novamente.

6.4. Avaliação sobre a Necessidade de Ajustes

<Se, no momento da execução desta fase, foi identificado que existem problemas a serem corrigidos, novos subsídios ou descobertas surgiram, a orientação é que retorne às etapas anteriores para rever o planejamento. Essa avaliação é imprescindível para não propagar erros para as próximas etapas>

AÇÃO/CORREÇÃO

7. Evolução

7.1. Inovação e Criatividade

<Despertar e descrever oportunidade de inovação percebida. Como forma de despertar, podem ser contratados cursos, profissionais, vídeos especializados em desenvolver esta capacidade. Ao ser visualizada uma oportunidade, deverá registrar, discutir, avaliar se trará valor, passar por refinamentos até sua concretização.>

Desenvolver, também, ações que possam estimular a criatividade dos funcionários e documentar os resultados obtidos. Pode ser despertada através de técnicas. A pessoa deve ser estimulada a pensar diferente, a criar novos paradigmas>

Ex: Uma empresa de produtos, pela simples decisão de propiciar a seus funcionários algum tempo e recursos para projetos pessoais, consegue alavancar ideias de novos produtos promissores, ou mesmo inovar os já existentes.

7.2. Lições Aprendidas

<Obter o feedback sobre cada fase e registrar as lições aprendidas com o intuito de serem discutidas ao final de um ciclo de comunicação de mudança e consideradas no próximo>

7.3. Documentar Futuras Melhorias

<Documentar o máximo possível de pontos de melhoria sobre a comunicação de mudança para permitir a evolução através de melhoria contínua>

Histórico das Alterações		
Descrição	Aprovado por	Data

Apêndice D - Questionário de Avaliação da Utilidade e Usabilidade do Modelo Comm.On

Avaliação do Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais

Prezado(a) colaborador(a):

Meu nome é Álvaro de Meneses Prata, aluno de mestrado em Ciência da Computação pelo Cin/UFPE, sob a orientação da professora Simone Santos.

Gostaria de sua contribuição para poder concluir minha pesquisa. Consiste na avaliação do artefato desenvolvido para auxiliar na gestão da comunicação de mudanças em processos de negócio.

Em primeiro lugar, você deve fazer uma análise do Artefato e, na sequência, é só responder ao questionário!

Tempo estimado: ±16 minutos (análise do Artefato) ± 4 (questionário) = 20 minutos.

Contato:

Álvaro de Meneses Prata (amp4@cin.ufpe.br)

(81) 98766.8984

Mestrando em Ciência da Computação - Cin/UFPE

Agradeço desde já pela atenção e colaboração!

Page 1 of 3

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Centro de Informatica - UFPE. Report Abuse - Terms of Service - Additional Terms

Google Forms



Avaliação do Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais

Contextualização

Pesquisas sobre comunicação interna revelam que ao se conduzir uma mudança nos processos de negócio muitas organizações ainda não alcançam os objetivos esperados.

Fazendo um paralelo com desenvolvimento de sistemas, a comunicação de mudança encontra-se naquela fase onde a maioria das empresas iniciava pela implementação, sem considerar várias outras etapas. A Engenharia de Software mostrou que é necessário todo um planejamento a fim de atingir melhores resultados. Da mesma forma, realizar uma mudança na organização requer uma gestão estratégica da comunicação visando maximizar as chances de sucesso.

Com o intuito de guiar as organizações em suas iniciativas de mudança, foi desenvolvido um Modelo de Gestão da Comunicação cujo ciclo de vida se dá através de etapas e subetapas. Para a aplicação desse modelo, elaborou-se um ARTEFATO contendo uma sequência de ações a serem consideradas e, assim, possibilitar a gestão da comunicação de mudanças organizacionais.

A utilização do artefato é flexível, pois o agente responsável pode customizá-lo de acordo com a necessidade e complexidade da mudança.

Por favor, depois de analisar o Artefato, retorne para responder ao questionário!

IMPORTANTE: Para responder às questões, coloque-se no papel de um Agente de Comunicação de Mudança.

Acesse o Artefato através deste endereço:

<https://goo.gl/AmWkwy>

Avaliação do Artefato de Gestão da Comunicação de Mudanças Organizacionais

* Required

Questionário

PARTE I - Perfil do Respondente

1) Sexo *

- Masculino
- Feminino

2) Indique a mais alta Formação/Titulação que possui *

- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Other :

3) Faixa Etária *

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

4) Área de Atuação *

- Tecnologia da Informação
- Administração
- Other :

5) Ocupa cargo de gestão? *

- Sim
- Não

6) Tempo de experiência profissional *

- Até 05 anos
- De 06 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Acima de 20 anos

11) O uso do artefato iria melhorar minha eficiência no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

12) O uso do artefato tornaria mais fácil a realização do meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

13) Considero que o artefato seria útil em meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

14) Seria fácil eu me tornar habilidoso no uso desse artefato. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

15) O artefato me daria mais controle sobre as atividades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

16) O artefato atende as minhas necessidades. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				



17) O artefato contém tudo o que eu poderia esperar que contivesse. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

18) O uso de termos em todo o artefato é consistente. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

19) A terminologia está relacionada com a tarefa a ser realizada através desse artefato. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

20) As informações descritivas, exemplos e modelos de planilhas apresentados no artefato são úteis. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

21) Cite, por favor, 03 pontos fracos sobre o artefato. *

Your answer

22) Cite, por favor, 03 pontos fortes sobre o artefato. *

Your answer



23) Observações e Críticas são bem-vindas como parte do processo de melhoria evolutiva contínua!

Your answer

Page 3 of 3

BACK

SUBMIT

Never submit passwords through Google Forms.

This form was created inside of Centro de Informatica - UFPE. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Google Forms



Apêndice E – Perfil dos Respondentes – Demonstração dos Dados e Gráficos

A Tabela 4 apresenta os dados coletados dos avaliadores (A1 a A16) através do questionário de avaliação da utilidade e usabilidade do modelo. As questões (Q1 a Q6) compõem a Parte I.

Tabela 4 – Dados Coletados – Questionário – Parte I – Perfil dos Respondentes – Números 1 a 6

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
A1	Feminino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 06 a 10 anos
A2	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Sim	De 06 a 10 anos
A3	Masculino	Especialização	De 21 a 30 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 06 a 10 anos
A4	Masculino	Especialização	De 21 a 30 anos	Tecnologia da Informação	Sim	De 06 a 10 anos
A5	Feminino	Especialização	De 21 a 30 anos	Administração	Não	De 11 a 15 anos
A6	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 11 a 15 anos
A7	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Administração	Sim	De 16 a 20 anos
A8	Masculino	Graduação	De 21 a 30 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 11 a 15 anos
A9	Masculino	Graduação	De 21 a 30 anos	Web Designer	Não	De 11 a 15 anos
A10	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Sim	De 16 a 20 anos
A11	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 16 a 20 anos
A12	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Administração	Sim	De 16 a 20 anos
A13	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Sim	De 16 a 20 anos
A14	Feminino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 16 a 20 anos
A15	Masculino	Especialização	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Sim	De 11 a 15 anos
A16	Masculino	Mestrado	De 31 a 40 anos	Tecnologia da Informação	Não	De 16 a 20 anos

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir serão demonstradas as totalizações de cada questão e as respectivas distribuições na forma de gráficos.

Tabela 5 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Sexo

Sexo	Total
Feminino	3
Masculino	13

Fonte: elaborado pelo autor

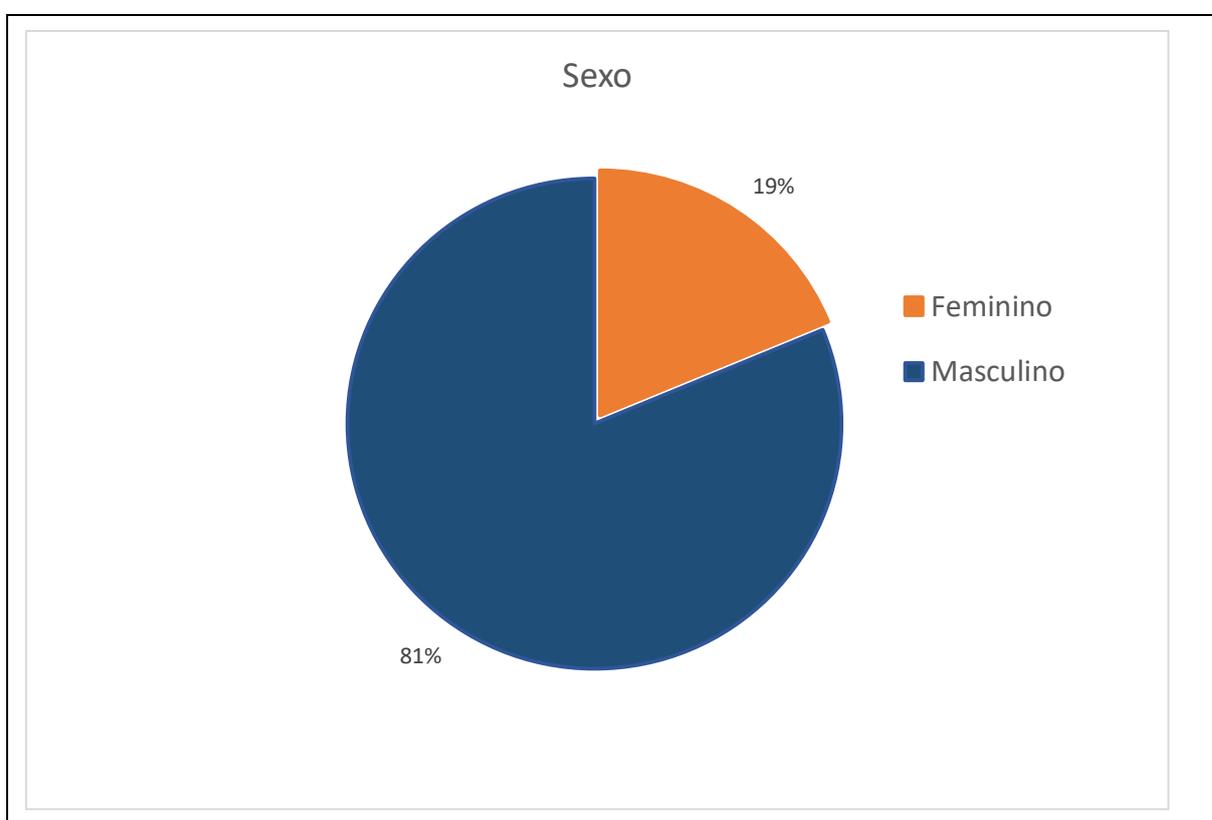


Tabela 6 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Titulação

Titulação	Total
Graduação	2
Especialização	13
Mestrado	1
Doutorado	0

Fonte: elaborado pelo autor

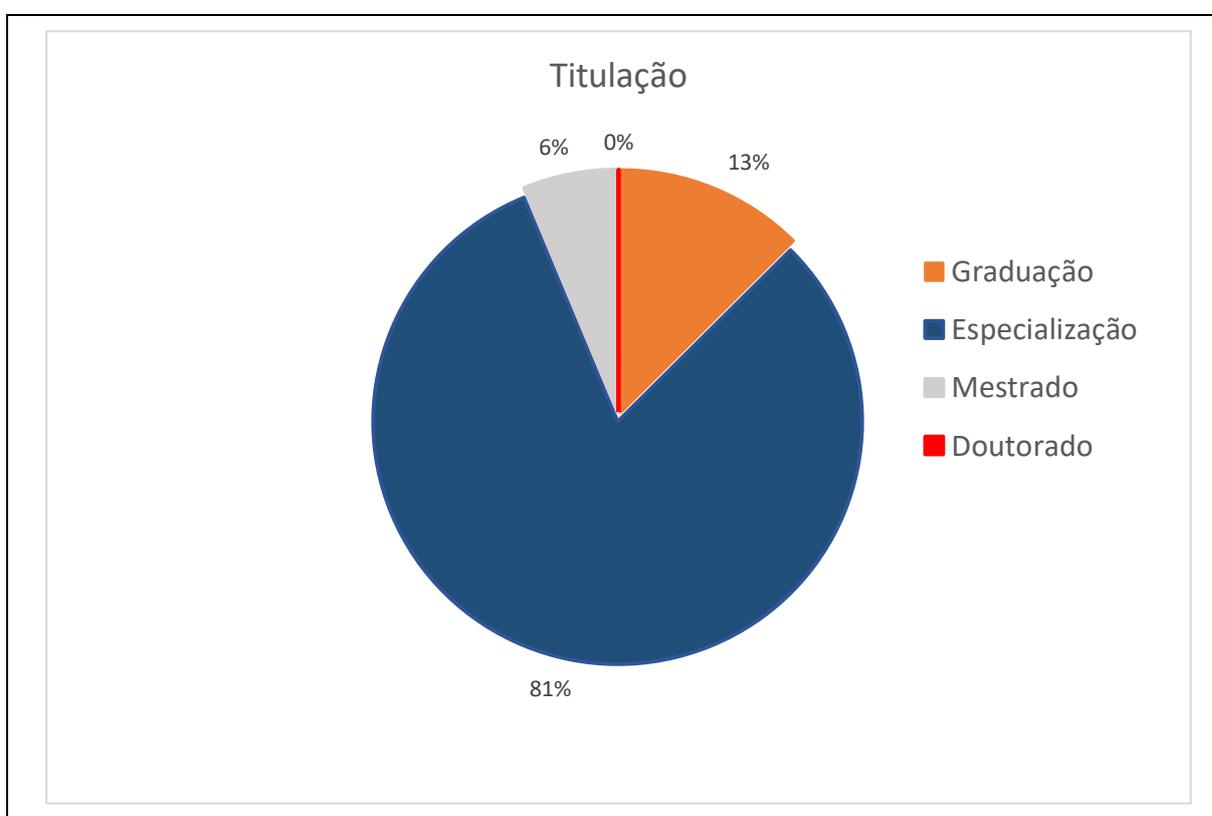


Tabela 7 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Faixa Etária

Faixa Etária	Total
Até 20 anos	0
De 21 a 30 anos	5
De 31 a 40 anos	11
De 41 a 50 anos	0
Acima de 50 anos	0

Fonte: elaborado pelo autor

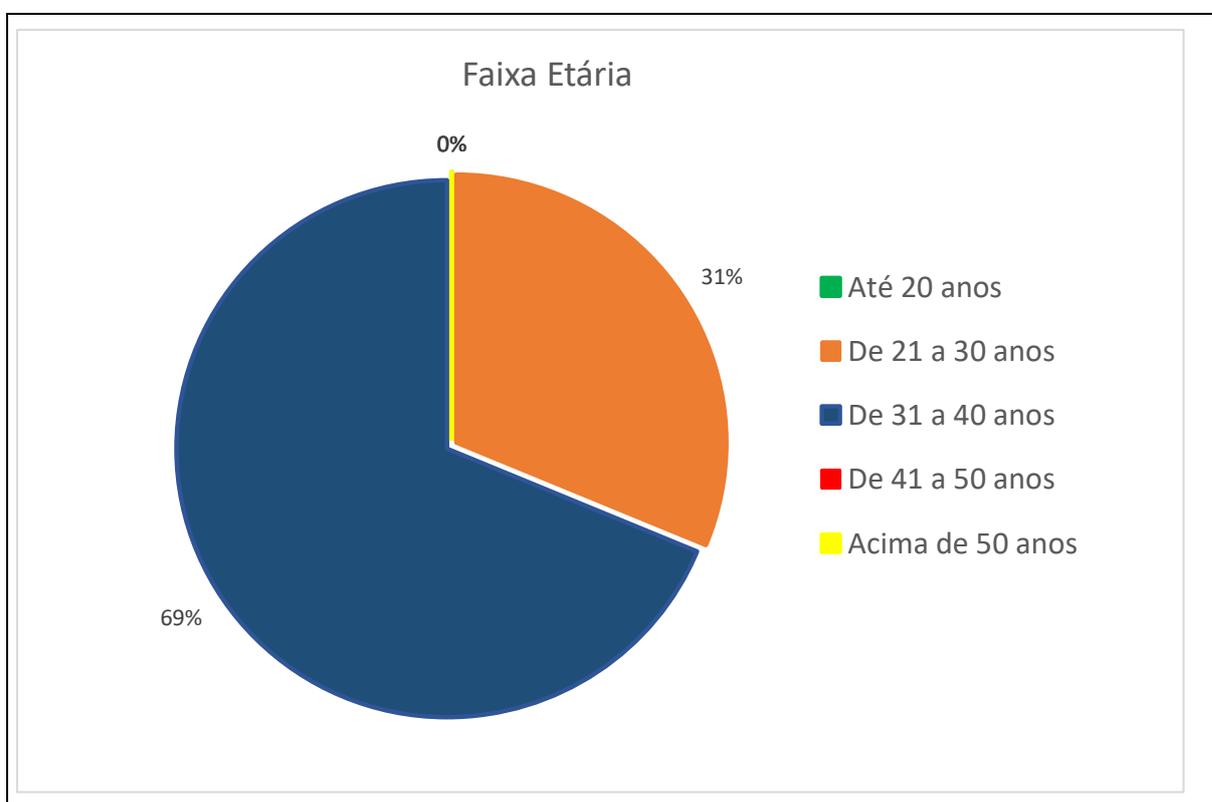


Tabela 8 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Área de Atuação

Área de Atuação	Total
Administração	3
Tecnologia da Informação	12
Web Designer	1

Fonte: elaborado pelo autor

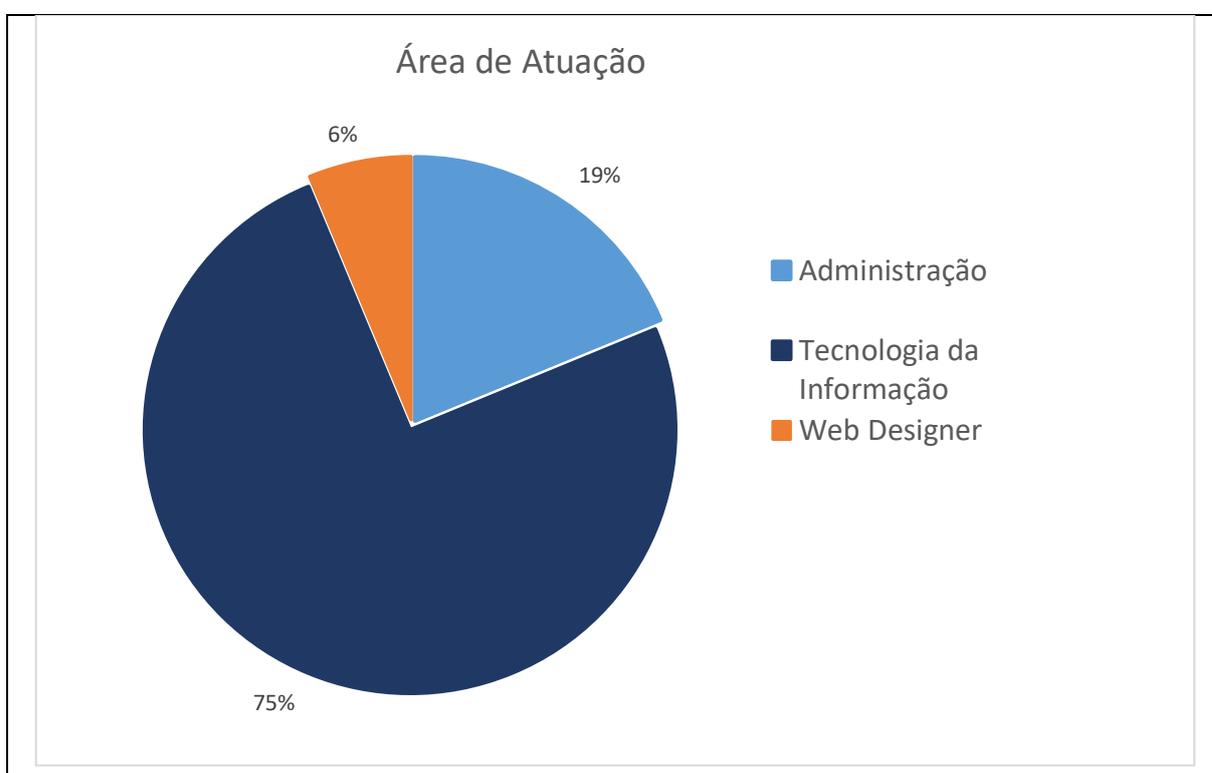


Tabela 9 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Ocupação de Cargo de Gestão

Ocupa cargo de gestão?	Total
Não	9
Sim	7

Fonte: elaborado pelo autor

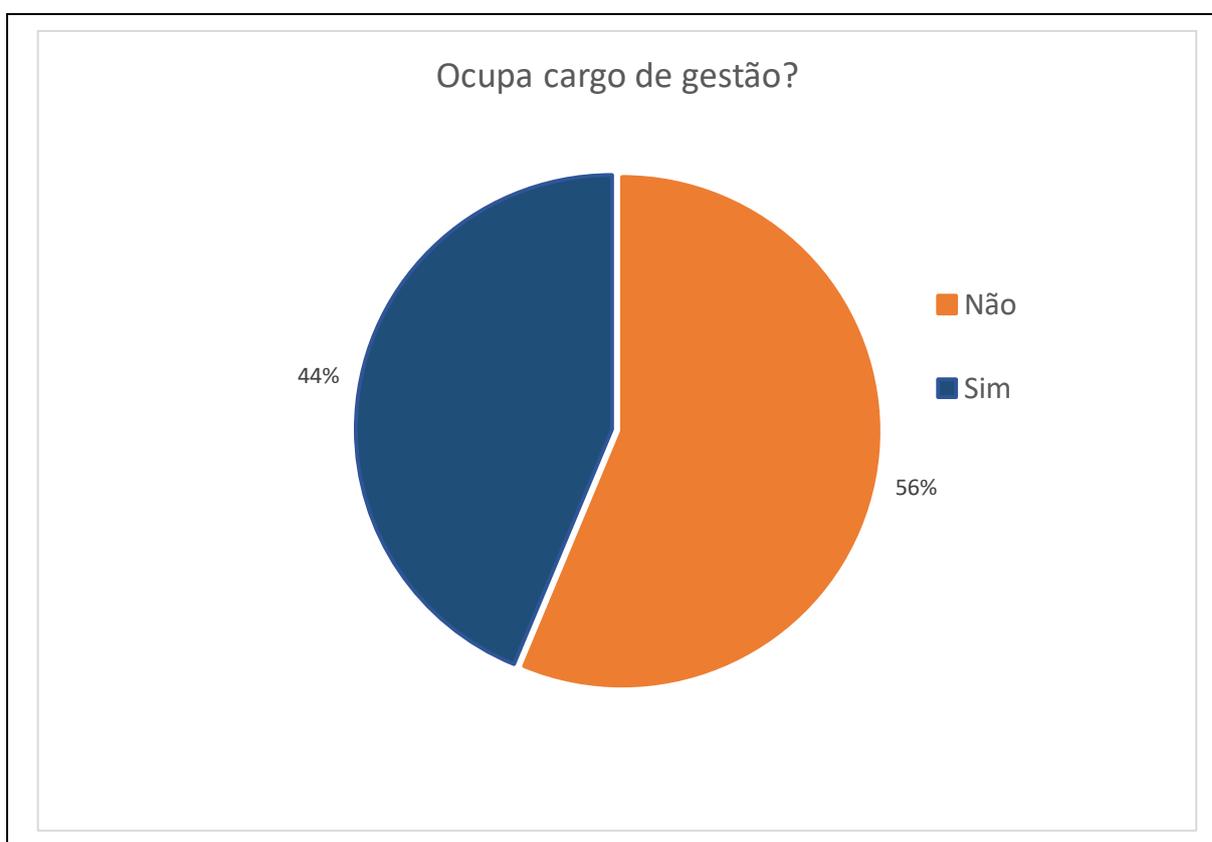
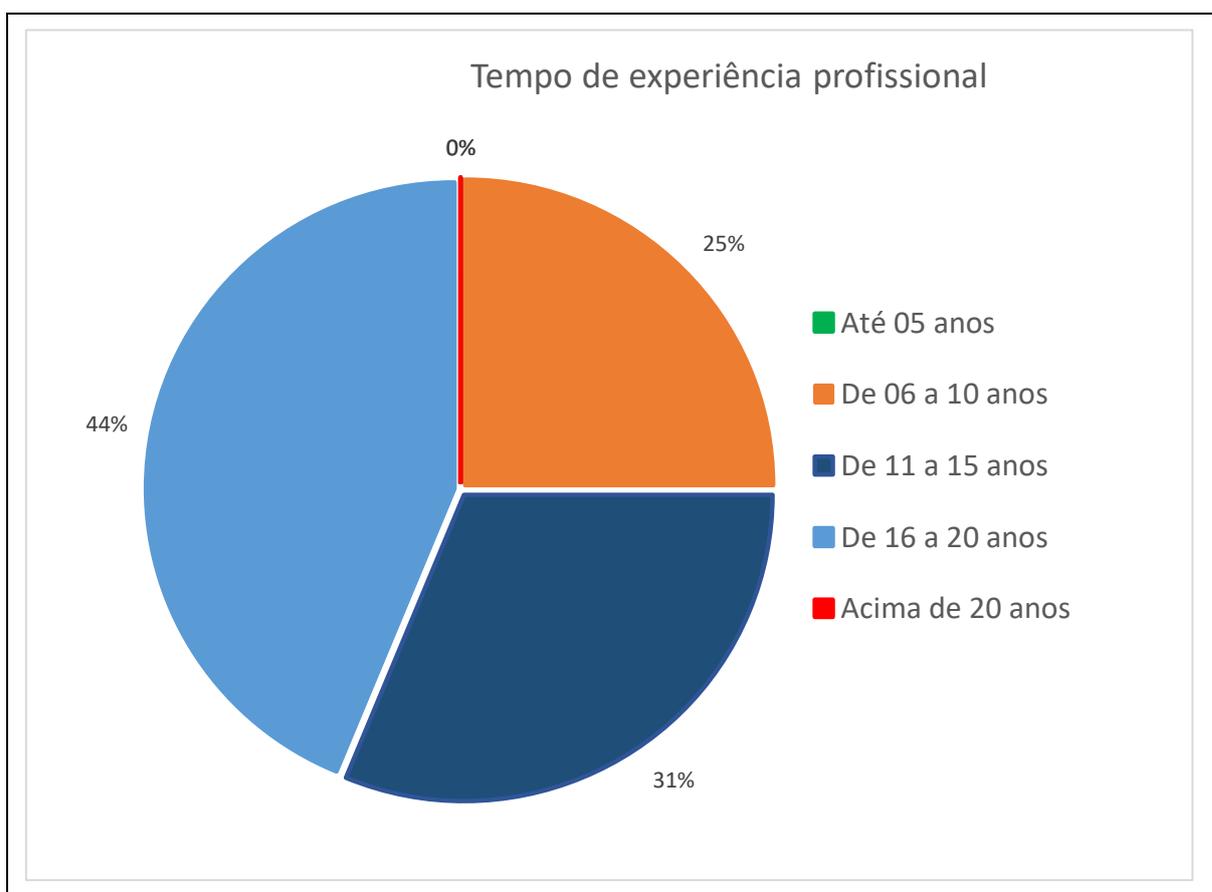


Tabela 10 - Questionário - Parte I - Perfil do Respondente - Totalização por Experiência Profissional

Tempo de experiência profissional	Total
Até 05 anos	0
De 06 a 10 anos	4
De 11 a 15 anos	5
De 16 a 20 anos	7
Acima de 20 anos	0

Fonte: elaborado pelo autor



Apêndice F - Cálculos Individuais dos 'SUS Scores' referentes aos Dados Coletados

A Tabela 11 contém o resultado das avaliações realizadas através do questionário apresentado na Seção 5.3 referente à Parte I, questões de números 1 a 10 adaptadas do SUS. Foram preenchidos dezesseis questionários.

Os cálculos demonstram os 'SUS Scores' obtidos para cada avaliador, iniciando pela indicação "Avaliador A_N", onde 'N' vai de 1 a 16. Os rótulos de colunas Q1 a Q10, representam as 10 (dez) questões. A linha identificada por "Escala selecionada" refere-se ao valor dado à questão pelo avaliador. Na sequência, conforme forma de cálculo dos 'SUS scores' descrita no Anexo 1, está a linha com a "Pontuação" representando os pontos equivalentes para cada item, a coluna "Total" da pontuação e, finalmente, o valor obtido do 'SUS Score'.

Tabela 11 - Cálculos Individuais dos 'SUS Scores' Referentes aos Dados Coletados pelo Questionário – Parte II – Números 1 a 10

Avaliador	A1										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	4	2	4	2	5	1	2	2	4	3	
Pontuação	3	3	3	3	4	4	1	3	3	2	29
SUS Score	72,5										

Avaliador	A2										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	5	1	5	1	5	1	5	1	4	2	
Pontuação	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38
SUS Score	95										

Avaliador	A3										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	5	3	4	2	5	1	5	2	4	4	
Pontuação	4	2	3	3	4	4	4	3	3	1	31
SUS Score	77,5										

Avaliador	A4										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	5	4	4	1	4	3	4	2	4	2	
Pontuação	4	1	3	4	3	2	3	3	3	3	29
SUS Score	72,5										

Avaliador	A5										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	2	4	3	3	4	2	4	3	3	3	
Pontuação	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	21
SUS Score	52,5										

Avaliador	A6										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	3	4	2	4	3	3	3	4	4	5	
Pontuação	2	1	1	1	2	2	2	1	3	0	15
SUS Score	37,5										

Avaliador	A7										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	3	2	4	2	3	2	4	2	3	3	
Pontuação	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	26
SUS Score	65										

Avaliador	A8										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	2	4	1	3	2	4	3	5	3	4	
Pontuação	1	1	0	2	1	1	2	0	2	1	11
SUS Score	27,5										

Avaliador	A9										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	3	1	5	1	4	1	4	1	3	2	
Pontuação	2	4	4	4	3	4	3	4	2	3	33
SUS Score	82,5										

Avaliador	A10										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	5	3	2	4	4	1	1	4	5	2	
Pontuação	4	2	1	1	3	4	0	1	4	3	23
SUS Score	57,5										

Avaliador	A11										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	4	2	5	1	4	1	4	1	3	1	
Pontuação	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	34
SUS Score	85										

Avaliador	A12										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	1	4	3	2	5	5	2	5	2	2	
Pontuação	0	1	2	3	4	0	1	0	1	3	15
SUS Score	37,5										

Avaliador	A13										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	
Pontuação	2	1	1	2	3	3	2	1	1	2	18
SUS Score	45										

Avaliador	A14										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	
Pontuação	2	1	1	3	2	3	1	1	2	3	19
SUS Score	47,5										

Avaliador	A15										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	4	1	5	1	5	3	5	4	5	2	
Pontuação	3	4	4	4	4	2	4	1	4	3	33
SUS Score	82,5										

Avaliador	A16										
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Total
Escala selecionada	4	5	3	3	4	3	3	3	2	2	
Pontuação	3	0	2	2	3	2	2	2	1	3	20
SUS Score	50										

Fonte: elaborado pelo autor

Anexo 1 - System Usability Scale - SUS

Esse método foi criado por John Brooke (1986) e pode ser usado para avaliar qualquer tipo de interface, bem como produtos, serviços, hardware, software, websites e aplicações.

Como benefícios do SUS destacam-se que pode ser usado em tamanhos pequenos de amostras apresentando resultados confiáveis, e que é válido, pois pode diferenciar efetivamente entre sistemas utilizáveis e aqueles com baixa utilidade.

É composto por um questionário de dez afirmações onde o avaliador pode escolher entre cinco opções de resposta utilizando uma escala Likert, que varia entre discordar totalmente a concordar totalmente. As afirmações originais do autor estão transcritas abaixo:

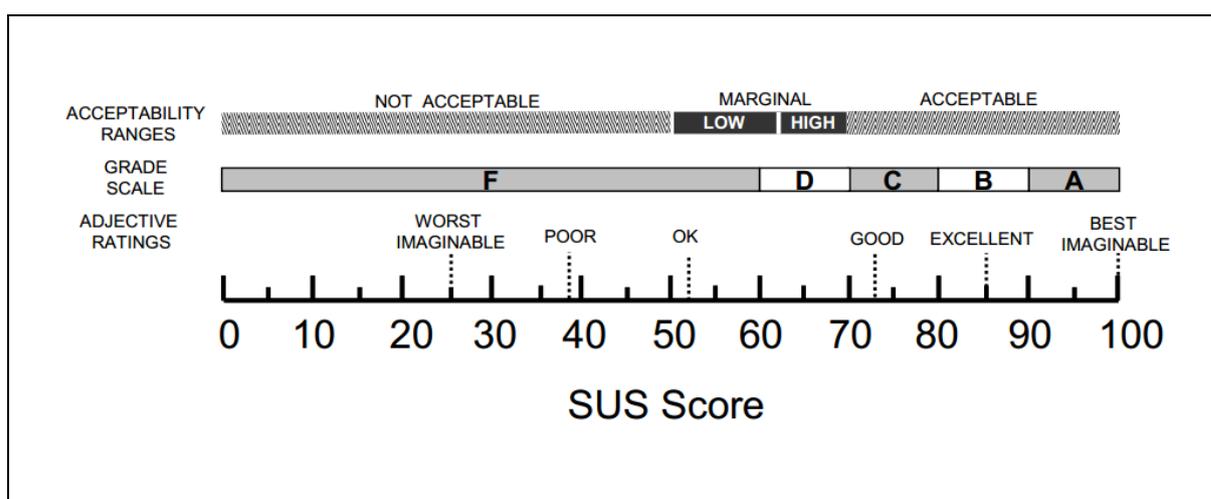
1. I think that I would like to use this system frequently.
2. I found the system unnecessarily complex.
3. I thought the system was easy to use.
4. I think that I would need the support of a technical person to be able to use this system.
5. I found the various functions in this system were well integrated.
6. I thought there was too much inconsistency in this system.
7. I would imagine that most people would learn to use this system very quickly.
8. I found the system very cumbersome to use.
9. I felt very confident using the system.
10. I needed to learn a lot of things before I could get going with this system.

Mais de vinte anos depois de ter desenvolvido o método, o próprio autor Brooke (2013) reforça que a alternância das questões em afirmações positivas e negativas é para evitar o viés que pode ser causado pelas respostas. O objetivo é fazer com que os respondentes, ao lerem as afirmações, tenham um esforço, mínimo que seja, para decidirem se concordam ou discordam. É importante que todas sejam respondidas e, no caso daqueles itens que, por algum motivo, não consiga ou não saiba responder, o avaliador deve ser orientado a marcar o ponto central da escala.

A pontuação que representa a medida composta da usabilidade geral do sistema avaliado é calculada a partir do seguinte método: os itens 1, 3, 5, 7 e 9 têm como pontuação a posição na escala menos 1. Para os itens 2, 4, 6, 8 e 10, a pontuação é de 5 menos a posição na escala. Então, multiplica-se a soma dos valores por 2,5 e obtém-se o ‘*SUS score*’. A amplitude total varia de 0 a 100. Note-se que as pontuações para itens individuais não são significativas por conta própria.

Os pesquisadores Bangor; Kortum; Miller (2009), através de uma coletânea de estudos em usabilidade, observaram a relação existente entre ‘*SUS scores*’ e classificações em termos de adjetivos tais como pior imaginável (*worst imaginable*), bom (*good*), excelente (*excellent*). Segundo eles, *scores* abaixo de 50 (cinquenta) indicam que o produto não seria aceitável e que a sua usabilidade precisa ser reavaliada. As classificações estão demonstradas na Figura 25.

Figura 25 - Grade Rankings of SUS Scores



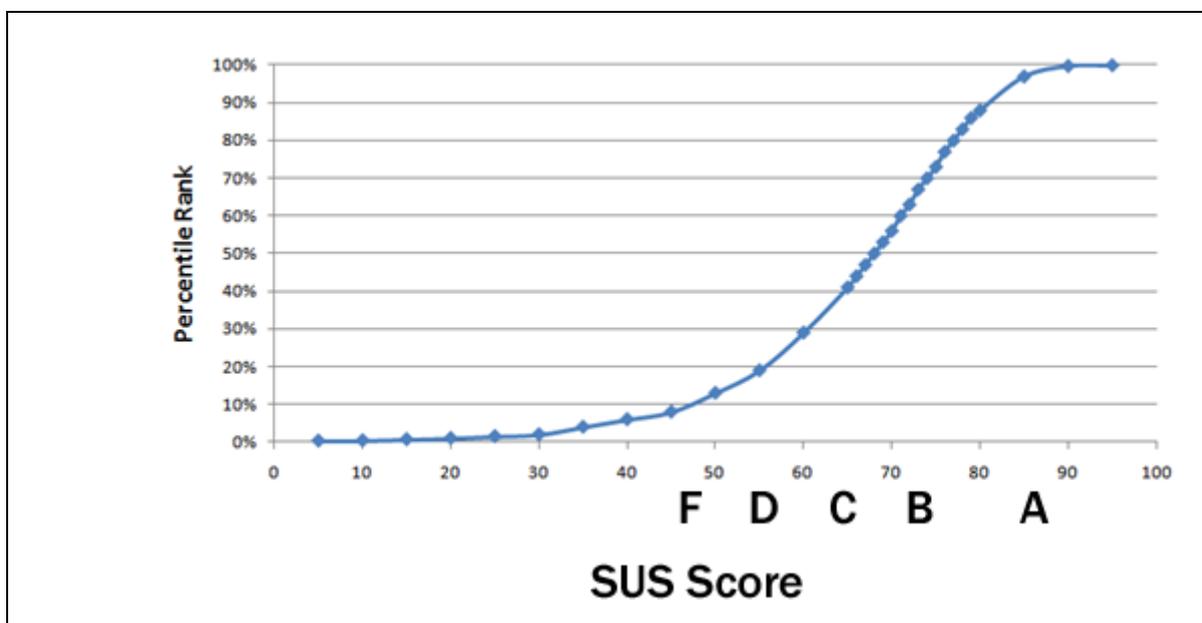
Fonte: (BANGOR; KORTUM; MILLER, 2009)

Bangor; Kortum; Miller (2009) descrevem essa escala de graduação como “A comparison of the adjective ratings, acceptability scores, and school grading scales, in relation to the average SUS score.”

Sauro (2011), em sua publicação, apresentou um gráfico (Figura 26) que mostra uma distribuição aproximada dos valores SUS (*SUS scores*) em termos de um *ranking* percentual (*percentile rank*). A média do SUS é de 68 pontos, ou seja, quanto

mais abaixo da média estiver, significa que o produto em avaliação tem sérios problemas quanto à usabilidade.

Figura 26 - Percentile Rankings of SUS Scores



Fonte: (SAURO, 2011)

Anexo 2 - Technology Acceptance Model – TAM

O Modelo de Aceitação de Tecnologia (do inglês, *Technology Acceptance Model – TAM*), foi criado por Davis (1989). Ele propôs o TAM para focar no porquê dos usuários aceitarem ou rejeitarem a tecnologia da informação e como melhorar a aceitação, oferecendo, desse modo, um suporte para prever e explicar a aceitação.

O referido autor concentrou-se em dois constructos teóricos: utilidade percebida e a facilidade percebida de uso, que são teorizados para serem determinantes fundamentais da utilização de sistema.

Utilidade percebida é definida como sendo "o grau em que uma pessoa acredita que utilizar um sistema particular melhora o seu desempenho no trabalho". Um sistema com alta utilidade percebida é aquele para o qual um usuário acredita na existência de uma relação positiva entre o uso e o desempenho obtido. (DAVIS, 1989).

Facilidade de uso percebida, em contrapartida, refere-se "ao grau em que uma pessoa acredita que o uso de um determinado sistema está livre de esforço". Uma aplicação percebida como mais fácil de usar é mais provável de ser aceita pelos usuários (DAVIS, 1989).

As afirmações abaixo são as que foram criadas originalmente, onde os colchetes deverão ser substituídos pelo que estiver sendo avaliado. Os primeiros seis itens medem a utilidade percebida (*perceived usefulness*) e os outros seis a facilidade de uso (*perceived ease of use*):

Perceived Usefulness

1. Using [.....] in my job would enable me to accomplish tasks more quickly.
2. Using [.....] would improve my job performance.
3. Using [.....] in my job would increase my productivity.
4. Using [.....] would enhance my effectiveness on the job.
5. Using [.....] would make it easier to do my job.
6. I would find [.....] useful in my job.

Perceived Ease of Use

7. Learning to operate [.....] would be easy for me.

8. I would find it easy to get [.....] to do what I want it to do.
9. My interaction with [.....] would be clear and understandable.
10. I would find [.....] to be flexible to interact with.
11. It would be easy for me to become skillful at using [.....].
12. I would find [.....] easy to use.

Anexo 3 - Measuring Usability with the USE Questionnaire

Foi criado por Lund (2001) e sugere que os usuários avaliam os produtos primariamente usando três dimensões, Utilidade (*Usefulness*), Satisfação (*Satisfaction*) e Facilidade de Uso (*Ease of Use*).

Observa-se uma correlação entre as dimensões Facilidade de Uso e Utilidade, indicando que essas se influenciam mutuamente. Outro ponto a destacar é que a melhoria na Facilidade de Uso influencia a Utilidade e vice-versa. Embora ambos conduzam à Satisfação, a Utilidade é relativamente menos importante quando os sistemas são sistemas internos que os usuários são obrigados a usar. A seguir, estão discriminados os itens:

Usefulness

It helps me be more effective.

It helps me be more productive.

It is useful.

It gives me more control over the activities in my life.

It makes the things I want to accomplish easier to get done.

It saves me time when I use it.

It meets my needs.

It does everything I would expect it to do.

Ease of Use

It is easy to use.

It is simple to use.

It is user friendly.

It requires the fewest steps possible to accomplish what I want to do with it.

It is flexible.

Using it is effortless.

I can use it without written instructions.

I don't notice any inconsistencies as I use it.

Both occasional and regular users would like it.

I can recover from mistakes quickly and easily.

I can use it successfully every time.

Ease of Learning

I learned to use it quickly.

I easily remember how to use it.

It is easy to learn to use it.

I quickly became skillful with it.

Satisfaction

I am satisfied with it.

I would recommend it to a friend.

It is fun to use.

It works the way I want it to work.

It is wonderful.

I feel I need to have it.

It is pleasant to use.

Anexo 4 - Questionnaire for User Interface Satisfaction - QUIS

O *Questionnaire for User Interface Satisfaction* (QUIS) é uma escala de avaliação desenvolvida no *Human-Computer Interaction Lab* (HCIL) na Universidade de Maryland, College Park (CHIN; DIEHL; NORMAN, 1988). O QUIS foi projetado para avaliar a satisfação subjetiva do usuário com aspectos específicos da interface para interação entre o usuário e o computador. O QUIS é composto por seções que tratam especificamente de: fatores de tela; terminologia e respostas do sistema; fatores de aprendizagem; capacidades do sistema; manuais técnicos; tutoriais *on-line*; multimídia; reconhecimento de voz; ambientes virtuais; acesso à internet; e instalação de *software*. O QUIS contém vinte e sete questões.

Devido ao fato desse questionário ser extenso, foram destacadas somente as dimensões das quais houve extração de algum item. Para ter acesso ao questionário completo, o leitor poderá buscar pela referência.

TERMINOLOGY AND SYSTEM INFORMATION

- a- Use of terms throughout system. **inconsistent** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **consistent**
- b- Computer terminology is related to the task you are doing. **never** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **always**
- c- Position of messages on screen. **inconsistent** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **consistent**
- d- Messages on screen which prompt user for input. **confusing** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **clear**
- e- Computer keeps you informed about what it is doing. **never** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **always**
- f- Error messages. **unhelpful** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **helpful**

LEARNING

- a- Learning to operate the system. **difficult** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **easy**
- b- Exploring new features by trial and error. **difficult** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **easy**
- c- Remembering names and use of commands. **difficult** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **easy**
- d- Tasks can be performed in a straight-forward manner. **never** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **always**

- e- Help messages on the screen. **unhelpful** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **helpful**
- f- Supplemental reference materials. **confusing** 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 **clear**