

**A COMUNICAÇÃO COMO
PROCESSO FACILITADOR DA
MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO.**

Priscila Lopes Moreira

2021



FACULDADE DE ECONOMIA



A COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO FACILITADOR DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO.

Priscila Lopes Moreira

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por
Manuel António Fernandes da Graça

2021

Agradecimentos

Como em tudo em minha vida, agradeço e louvo a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível. Agradeço a Deus pelos amigos e familiares que me deu e que me ajudaram nessa caminhada. Agradeço a Deus pelos dias bons, mas também pelo dia mau, pois foi nesse dia que mais senti a presença e o agir do pai em minha vida. Agradeço a Deus por colocar em mim o querer e o realizar, pois sem isso não estaria hoje aqui defendendo este trabalho. Agradeço a Deus pela família que me deu e que tanto tem me ajudado e enfeitado a vida comigo sem esmorecer. Agradeço a Deus pela vida do meu esposo que é tao maravilhoso e embarca nas minhas loucuras somente para me ver feliz. Agradeço a Deus pela vida dos meus pais que me ensinaram através da sua vida como ser honesta, caridosa e companheira. Agradeço a Deus pelas minhas filhas Geovana e Gabriela que, sem dúvida alguma, são o maior motivo para eu avançar e não desistir no caminho que, muitas das vezes é cheio de pedras de tropeço. Obrigada Pai por cuidar de mim até mesmo enquanto durmo e por nunca se esquecer de mim. Obrigada Pai pelo seu amor incondicional que me resgatou com preço de sangue e me fez filha, eleita, separada, amada, justificada. Obrigada Pai porque mesmo sem eu merecer me honrastes e me encontrastes. Obrigada Pai, pois agora sou livre para viver e experimentar o melhor do teu amor aqui na terra. Toda honra e toda glória a Ti Senhor por eu ter concluído esta tese de mestrado, pois sem Ti nada disso seria possível.

Resumo

O processo de mudança organizacional é algo inerente a toda e qualquer organização e os gestores empenham-se em buscar fatores que contribuam com o sucesso deste tipo de processo, sendo a comunicação apontada como um daqueles que podem contribuir, mas também criar dificuldades quanto ao envolvimento e participação das pessoas, bem como pode ajudar a minimizar resistências. Entretanto, a mudança nem sempre é entendida e tratada como um processo natural de transformação, gerando dificuldades aos gestores em lidar com a gestão de mudanças.

Assim, os gestores empenham-se em buscar fatores que contribuam com o sucesso de um processo de mudança organizacional, sendo a comunicação apontada como um processo que pode contribuir com o envolvimento e participação das pessoas e, conseqüente, redução de suas resistências.

O objetivo deste estudo é analisar a contribuição da comunicação em um processo de mudança organizacional, a resistência por parte dos colaboradores, bem como analisar a reação à mudança na perspectiva de dois gestores em uma empresa distribuidora de produtos de beleza, configurando, assim, um estudo de caso único.

Para atingir os objetivos referidos, foram aplicados questionários a todos os colaboradores da empresa, bem como foram realizadas duas entrevistas, uma com o gestor comercial e também responsável pela mudança, e uma com o gestor financeiro/administrativo.

Os resultados obtidos demonstram que a comunicação interna da empresa contribuiu com a redução da resistência em virtude de possibilitar um maior envolvimento e participação dos colaboradores no processo de mudança.

Palavras-chave: Mudança, resistência, comunicação.

Abstract

The organizational change process is something inherent to any and every organization and managers strive to seek factors that contribute to the success of this type of process, and communication is identified as one of those that can contribute, but also create difficulties in terms of involvement and people's participation, as well as can help to minimize resistance. However, change is not always understood and treated as a natural process of transformation, creating difficulties for managers in dealing with change management.

Thus, managers strive to seek factors that contribute to the success of an organizational change process, and communication is identified as a process that can contribute to the involvement and participation of people and, consequently, reduce their resistance.

The aim of this study is to analyze the contribution of communication in a process of organizational change, the resistance on the part of employees, as well as to analyze the reaction to change from the perspective of two managers in a beauty product distribution company, thus configuring a single case study.

To achieve these objectives, questionnaires were applied to all company employees, as well as two interviews, one with the commercial manager and also responsible for the change, and one with the financial/administrative manager.

The results obtained demonstrate that the company's internal communication contributed to the reduction of resistance by enabling greater involvement and participation of employees in the change process.

Keywords: Change, resistance, communication.

Lista de Quadros

Quadro 1- Gestão de resistência à mudança	10
Quadro 2 - Principais autores, assuntos e pontos-chave.....	24

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Sexo dos colaboradores	34
Tabela 2 - Sexo por Idade	34
Tabela 3 - Habilitação Literária por sexo	35

Sumário

Introdução	1
1. Resistência.....	4
1.1. Superando a resistência.....	8
2. Comunicação.....	12
2.1. Comunicação Interna.....	22
3. Estudo de Caso.....	27
3.1. Questão de estudo.....	27
3.2. A organização em estudo.....	27
3.3. Metodologia.....	29
3.3.1. Tipo de pesquisa.....	29
3.3.2. Universo e participantes da pesquisa.....	31
3.3.3. Instrumentos e recolha dos dados.....	31
4. Apresentação e análise dos resultados.....	34
4.1. Caracterização dos participantes da pesquisa.....	34
4.2. Análise dos dados.....	35
4.2.1. Mudança organizacional.....	36
4.2.2. Comunicação Interna da Empresa.....	38
4.2.3. Resistência.....	43
4.3. Resultados.....	44
5. Conclusão.....	48
5.1. Limitações e sugestões para a prática e para a pesquisa.....	50
Referências Bibliográficas	51
Anexos	58

Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente complexo, em que mudanças ocorrem de forma constante, imprevisível e a um ritmo muito acelerado. Nesse sentido, as organizações devem estar preparadas para um contínuo processo que envolve aprendizagem, adaptação e mudança como forma de atenderem aos desafios dessa nova realidade e sobreviverem.

O tema mudança organizacional, por ser um assunto muito discutido, tem vários conceitos de vários autores, apresentando diferentes abordagens (Silva; Vergara, 2000). Contudo, neste trabalho adota-se o conceito de mudança organizacional de Lima e Bressan (2003) que entendem a mudança como qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais que ajudem a organização a obter eficiência, eficácia e sustentabilidade. Posto que, em virtude do ambiente altamente competitivo e volátil em que as organizações estão inseridas, as mudanças são inevitáveis e, muitas das vezes, imprevisíveis.

Considerando a síntese dos trabalhos de Robbins (1999), Nadler *et al.* (1995) e Pettigrew (1987) que elencam um conjunto de fatores que podem atuar como causadores ou *triggers* dos diferentes tipos de mudança organizacional, adaptado de Bressan (2004), na presente pesquisa, considera-se que os *triggers* da mudança foram a crise advinda da situação epidemiológica que o mundo vive e uma consequente mudança no ambiente de negócios por conta dos sucessivos fechamentos de comércios, lojas e demais organizações.

Em relação aos tipos de mudança, no presente estudo adota-se a classificação apresentada por Cunha, *et al.* (2007) que defende a existência de quatro tipos principais de mudança que não se excluem mutuamente: a mudança organizacional planejada; a mudança estratégica; a mudança emergente; e a mudança organizacional improvisada.

Mudar é algo necessário às organizações se estas desejarem sobreviver neste mundo que está cada dia mais competitivo, mas é também imprescindível perceber que a mudança por si só pode não ter o efeito esperado caso a resistência não seja levada em consideração. E a comunicação é um processo que pode possibilitar a redução das incertezas, dúvidas dos

colaboradores e que, conseqüentemente, permite diminuir a resistênciã pelo desconhecido, pelo que é novo.

Nesse contexto, este trabalho tem por objetivo geral analisar o impacto da comunicação interna sobre um processo de mudança organizacional em uma empresa distribuidora de produtos de beleza. O motivo da escolha deste tema deve-se ao facto de se considerar relevante perceber de que forma a comunicação eficaz pode contribuir para minimizar a resistênciã dos colaboradores diante de um processo de mudança. Para tanto, esta pesquisa busca atingir os seguintes objetivos específicos:

- 1) analisar o tipo de mudança e suas principais causas, bem como a forma como a empresa comunicou a mudança aos seus colaboradores;
- 2) verificar a percepção dos gestores sobre a reação dos colaboradores quando a mudança lhes foi comunicada;
- 3) identificar a importância dada pelos colaboradores à comunicação interna;
- 4) analisar se a comunicação foi eficiente para dirimir dúvidas sobre a mudança;
- 5) identificar os fatores que assumem maior relevância do ponto de vista dos colaboradores ao se tratar de mudança organizacional;
- 6) analisar se e como a comunicação contribuiu para reduzir a resistênciã dos colaboradores.

Muitos autores defendem que a resistênciã é uma das razões do fracasso de alguns processos de mudança organizacional, gerando atrasos na concretização destes. Dessa forma, este trabalho está baseado na ideia de que para implementar processos de mudança organizacional com sucesso é necessário perceber a importância da comunicação como processo capaz de reduzir os motivos que levam as pessoas a resistirem.

Diante da necessidade de avançar nessas discussões, este trabalho busca aprofundar o conhecimento sobre os canais de comunicação existentes para comunicar sobre a mudança aos colaboradores. Assim, pretende-se responder a seguinte questão: “***De que forma a comunicação interna contribuiu para o processo de mudança na empresa Luxos Cosméticos?***”

Objetivando a compreensão dos leitores, este trabalho foi dividido por secções. A primeira secção trata da **Resistência** e é composta de 1 subsecção. Em seguida, temos a secção 2 – **Comunicação** – que também abrange 1 subsecção. A secção 3 trata do **Estudo de Caso** onde se faz uma breve apresentação da empresa objeto de estudo, bem como do processo de mudança analisado e a metodologia adotada. Na secção 4 é realizada a **Apresentação e análise dos resultados** obtidos por meio da aplicação de questionário e entrevistas. Por fim, a secção 5 traz a **Conclusão** da pesquisadora diante dos dados obtidos e pesquisas realizadas.

1. Resistência

Toda organização que queira ser competitiva precisa realizar mudanças (Bell, 2014) e uma das principais barreiras à mudança bem sucedida, de acordo com a literatura acadêmica, é a resistência à mudança que resulta de um comportamento cujo objetivo é manter o *status quo* em resposta a uma pressão para alterá-lo (Hernandez e Caldas, 2001). Isto ocorre porque todo novo processo organizacional envolve um nível de mudança que gera certo desconforto nas pessoas e, apesar da mudança ser implementada por razões positivas, os colaboradores da organização, normalmente, reagem a este processo de forma negativa e resistem à mudança (Boohene e Williams, 2012) porque “as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas” (Wagner e Hollenbeck, p. 452, 2012.). Assim, pode-se definir resistência como um fenômeno que ocorre naturalmente em um processo de mudança organizacional (Ford e Ford, 2010).

Em termos conceituais, Hernandez e Caldas (2001) afirmam que a expressão "resistência à mudança" geralmente é creditada a Kurt Lewin (1947) que defende a ideia de que a organização é um processo em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, está sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de igual intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo, *status quo*. Segundo o autor, os processos de mudança geralmente ocorrem em um campo de forças com vários sentidos, e estas forças podem contribuir com os processos de mudança ou criar entraves através da resistência:

As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. (LEWIN *apud* Hernandez e Caldas, 2001, p. 33).

Pardo del Val e Matínez Fuentes (2003) entendem a resistência à mudança como qualquer fenômeno que obstrua o processo em seu início ou seu desenvolvimento, visando manter o *status quo*. Portanto, aquiescendo com a ideia de Pardo del Val e Matínez Fuentes (2003), as organizações devem considerar a resistência à mudança um fator essencial em qualquer processo de mudança, posto que o adequado gerenciamento da resistência é a

chave para o sucesso ou o fracasso da mudança. (Pardo del Val e Matínez Fuentes, 2003). Daí a importância de se compreender melhor o fator resistência, pois este pode comprometer o sucesso da mudança, frustrando e desgastando as relações organizacionais em virtude dos conflitos que pode trazer (Cunha e Rego, 2006).

A resistência pode ser entendida como uma resposta de pessoas engajadas e comprometidas que desejam ter voz em algo que é importante para elas. (Ford e Ford, 2010). É um sinal de engajamento, uma abertura para o diálogo sobre a realidade da organização e as formas como os gestores podem implementar seus planos e estratégias consoante suas realidades.

Fiedler (2010) cita Bolognese (2002) ao destacar que existem dois tipos de resistência por parte dos colaboradores: ativa, cujos comportamentos podem ser censurar, ridicularizar, apelar para o medo, manipular, espalhar rumores, sabotar; e a passiva que inclui concordar verbalmente com a mudança, mas não colocar em prática, ou fingir não perceber o que se espera dele, e até mesmo reter informações.

A resistência é ativa quando o indivíduo tenta de todas as formas impedir que a organização mude ou inove, adotando comportamentos como protesto, sabotagem ou enfrentamento. Já no caso de resistência passiva, o indivíduo pode ignorar as mudanças ou agir como se nada estivesse acontecendo. (Hernandez & Caldas, 2001).

A resistência pode ser percebida por vários autores de formas diferentes. Pode ser entendido como algo útil que pode ser aproveitado para melhorar processos e a tomada de decisão; como um problema que precisa ser eliminado, ultrapassado; como uma resposta a ações antiéticas ou a uma mudança que não enseja o melhor para a organização; ou como um processo positivo com o qual a organização pode aprender. (Erwin e Garman, 2010).

No entanto, centrando na ideia de Hernandez & Caldas (2001), o que se busca demonstrar nesta pesquisa é que a preocupação das organizações não deve se concentrar em combater a resistência, mas sim identificar as suas causas, visto que a resistência em si não é um problema, mas uma consequência. Além disso, é necessário identificar os

indivíduos ou grupos que terão maior propensão a resistir e quais as razões para tal comportamento (Hernandez & Caldas, 2001).

Depreende-se que, se os colaboradores percebem corretamente o objetivo da mudança e as vantagens que poderão obter, os motivos para resistência serão muito menores, pois quando um colaborador entende que a mudança terá resultados positivos, ele tenderá a aceitar e cooperar com o processo de mudança organizacional, caso contrário, se estiver inseguro ou incerto quanto às vantagens da mudança, então, provavelmente, reagirá com indiferença ou até mesmo resistência. (Marques *et al.*,2011).

Por tudo o que fora até aqui exposto observa-se que toda organização que queira sobreviver no mundo dos negócios, precisa mudar, se reinventar. Logo, a mudança é algo comum em qualquer empresa. Mas, então, por que razão as pessoas resistem? Vários são os motivos que levam os colaboradores a resistirem, dentre os quais, interesse próprio, visto que as pessoas têm medo dos efeitos trazidos pela mudança; incompreensão e falta de confiança, pois as pessoas temem que a administração não seja bem-intencionada (isso se refere a uma boa comunicação); opiniões diferentes, quando as pessoas envolvidas nem sempre concordam com quem está sugerindo a mudança, desconfiando se é a forma certa de fazer ou de resolver os problemas; baixa tolerância para mudança. (Bell, 2014).

Segundo Almada e Borges (2015), quando um colaborador vivencia um processo de mudança organizacional tende a resistir ou a cooperar por vários motivos, dentre os quais estariam a perda de identificação, sensação de ameaça e medo, quebra do contrato psicológico, ou a visão de novas oportunidades e esperança que as coisas mudarão para melhor.

Já Kotter, J. P. & Schlesinger (1979) afirmam que todas as pessoas afetadas pela mudança experimentam algum tumulto emocional e que mesmo as mudanças que parecem ser "positivas" ou "racionais" envolvem perda e incerteza. Para estes autores existem quatro motivos mais comuns pelos quais as pessoas resistem às mudanças: 1) **interesse próprio** que é um dos principais motivos pelo qual as pessoas resistem, pois pensam que perderão algo de valor com a mudança; 2) **incompreensão e falta de confiança** – ocorre quando as pessoas não compreendem as consequências da mudança e acreditam que as

perdas serão superiores aos ganhos; 3) **avaliações diferentes** – os colaboradores avaliam a situação da mudança de forma diferente dos seus gestores e concluem que a empresa como um todo terá mais prejuízos do que benefícios. Aqui cabe destacar o impacto gerado pela assimetria de informações onde aqueles que estão na base da empresa possuem e trabalham com informações diferentes dos que estão no topo da gestão, gerando essa diferença nas análises; e 4) **baixa tolerância à mudança** – as pessoas são limitadas em sua capacidade de mudar e a mudança pode exigir que as pessoas se adaptem de forma muito rápida. Além disso, um processo de mudança organizacional, muitas das vezes, exige novos conhecimentos, habilidades e competências e os colaboradores temem não atender as expectativas da empresa e, por isso, resistem mais facilmente às mudanças.

As mudanças demoram a ocorrer nas empresas porque mudar significa alteração do *status quo*, ameaça aos interesses pessoais dos colaboradores em seus empregos e mudança na maneira de fazer as coisas (Bower & Walton, 1973 apud Kotter & Schlesinger, 1979) e uma das principais razões pelas quais as pessoas resistem às iniciativas de mudança da empresa é que a mudança proposta pode interromper a continuidade de um ambiente de trabalho e criar um clima de incerteza e dúvida. (Dawson, 2003).

Zafar e Naveed (2014) apresentam os motivos mais comuns para a resistência à mudança dentro das organizações e que são a causa do fracasso de muitos projetos:

- **Falta de comunicação.** *É considerada a principal razão pela qual os funcionários resistem. Isto ocorre porque a comunicação não é realizada de forma adequada, não permitindo esclarecer o motivo da mudança ser implementada na organização, como a mudança funcionará, quais abordagens serão adotadas.*
- **Desconhecimento dos objetivos de mudança.** *Quando os funcionários não tem conhecimento sobre os objetivos da mudança ou a organização não os define, eles começam a resistir.*
- **Obsolescência de conhecimento e habilidade.** *Os funcionários resistem à mudança quando não têm conhecimento ou habilidade suficiente para a implementação da mudança.*
- **Estrutura organizacional.** *Caso a organização não defina o nível de hierarquia para implementação da mudança ou se a gestão for considerada insatisfatória pelos funcionários, estes resistem à mudança. Neste caso, a má gestão é o principal motivo do fracasso do projeto.*

- **Recursos limitados.** *A escassez de recursos como capital, pessoas capacitadas e tempo adequado faz com que as empresas optem por não mudar, mantendo seu status quo.*

Pode-se observar que existem inúmeras razões que podem vir a justificar a resistência dos colaboradores frente a um processo de mudança organizacional, mas é importante analisar o comportamento individual à mudança considerando as questões individuais e situacionais, pois cada indivíduo irá reagir à mudança conforme sua percepção sobre si, sobre a realidade, suas expectativas, experiências anteriores e lições aprendidas. (Hernandez & Caldas, 2001). Para Hernandez & Caldas (2001) esta forma de análise é importante para entender o fenômeno da resistência:

“Quando aplicada ao estudo da resistência às mudanças organizacionais, essa linha de pensamento é bastante útil para entendermos por que, dados dois indivíduos, na presença das mesmas condições de mudança, cada um deles terá percepções bastante distintas. Embora possam compartilhar da mesma realidade objetiva, duas pessoas nunca terão compartilhado as mesmas experiências, desejos, necessidades e expectativas.” (Hernandez & Caldas, 2001, p.38)

As reações diante da mudança organizacional resultam da percepção que cada indivíduo tem sobre as mudanças na organização. (Marques *et al.*, 2011). Portanto, não se pode esperar comportamentos iguais de pessoas diferentes, pois a maneira como cada colaborador avalia a mudança pode gerar uma resistência maior ou menor por parte do colaborador. (Prediscan *et al.*, 2013).

Em suma, é possível perceber que um projeto será bem recebido por alguns, porém será obstruído por outros, e dificilmente se pode prever todas as consequências de um projeto ou o modo que a implementação afetaria cada pessoa envolvida. (Keelling e Branco, 2014).

1.1. Superando a resistência

A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo suprimida, se os impactados pela mudança forem capazes de perceber resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da mudança. (Bergue, 2010). Mas para tanto, as pessoas precisam saber do que se trata a mudança e seus objetivos.

Prediscan *et al.* (2013) afirma que reduzir a resistência à mudança é uma fase crucial em um processo de mudança organizacional, pois permite atingir uma quantidade maior de objetivos, existindo forças que aumentam ou diminuem a resistência. Essas forças podem ser internas (ligadas aos colaboradores, gestores, processos organizacionais) e externas (inerentes ao ambiente em que a organização está inserida), sendo as forças internas as de maior influência quando se trata de resistência (Prediscan *et al.*, 2013)

Sabendo a razão pela qual as pessoas resistem é possível adotar uma maneira apropriada de superar a resistência que, segundo Kotter, J. P. & Schlesinger (1979) pode ser:

1) educação e comunicação, onde a organização precisa educar seus colaboradores sobre as mudanças antes delas acontecerem e isso é feito com base na comunicação. Um programa de educação e comunicação pode ser ideal quando a resistência se baseia em informações e análises inadequadas ou imprecisas, principalmente se os agentes da mudança precisam da ajuda daqueles que resistem;

2) participação e envolvimento – a ideia é envolver os colaboradores que podem vir a exercer maior influência sobre os demais quanto à resistência, deixando-os participar das decisões e ações que envolvem o processo de mudança. Os agentes da mudança ouvem o que as pessoas envolvidas no processo pensam e usam as suas ideias;

3) facilitação e apoio – “Esse processo pode incluir treinamento em novas habilidades, ou dar folga aos funcionários após um período exigente, ou simplesmente ouvir e fornecer apoio emocional.”

4) negociação e acordo - a negociação é apropriada quando a mudança contribui para que alguém que tenha um poder de resistência significativo venha a perder algo; e os acordos podem ser uma maneira mais fácil de evitar grandes resistências;

5) manipulação e cooptação – em alguns casos, os gestores usam tentativas secretas de influenciar os colaboradores, através da manipulação que está associado ao uso seletivo de informações e criação de eventos, situações de forma proposital; bem como a cooptação que tem a ver com o fato da organização oferecer a uma pessoa ou a um grupo de pessoas que exercem considerável influência, um papel importante no processo de mudança ;

6) coação explícita e implícita – ocorre quando os gestores obrigam as pessoas a aceitarem a mudança, ameaçando-as, de forma implícita ou explicitamente. Assim, como no caso da manipulação, a coerção é uma tentativa muito arriscada, pois as pessoas se ressentem muito facilmente com mudanças forçadas.

Com base no trabalho de Kotter, J. P. & Schlesinger (1979), Cunha *et al.* (2007) nos fornecem a seguinte estrutura a fim de superar a resistência:

Quadro 1- Gestão de resistência à mudança

Método	Características	Situação em que o uso pode ser apropriado	Vantagens	Inconvenientes
Educação e comunicação	Educar as pessoas sobre mudança (e.g., discussões, apresentações públicas, memorandos e relatórios, vídeos de simulação).	Ausência ou inadequação da informação.	Facilita a adesão ao processo.	Pode exigir longos períodos de tempo.
Participação e envolvimento	Escutar as pessoas envolvidas e as suas sugestões	Os iniciadores não dispõem de toda a informação necessária e os empregados dispõem de um forte poder para resistir	Permite a obtenção de informação relevante a o empenhamen to dos empregados.	Pode consumir muito tempo se os participantes estruturarem uma mudança desapropriada.
Facilitação e apoio	Transmitir aos subordinados apoio emocional.	Há resistências devidas a problemas de ajustamento, ansiedade, medo.	Ajuda a ultrapassar os receios face à mudança.	Pode exigir muito tempo e não resultar no sentido desejado.
Negociação e acordo	Oferecer incentivo (e.g., incremento salarial, oportunidades de carreira) aos ativos e presumíveis resistentes.	Existe um grupo que perde com a mudança e que detona forte poder para resistir.	Pode constituir a melhor forma de remover resistências.	Pode ser muito dispendioso se for percebida a disponibilidade dos iniciadores para negociar.
Manipulação e cooperação	Envolver os presumíveis resistentes, oferecendo-lhes papéis desejáveis no processo, embora sem almejar a sua participação ativa nem aproveitamento das suas sugestões.	Quando nenhum dos outros métodos parece adequado.	Pode constituir uma solução rápida e barata.	Pode trazer problemas se as pessoas se sentirem manipuladas. Se usada sem preocupações pode representar o fim da carreira dos iniciantes.
Coerção implícita ou explícita	Forçar pessoas a mudar sob a presença de ameaças (e.g., despedimento) ou perda de oportunidades (e.g., promoções).	Quando a mudança tem que ser rápida e os iniciadores estão numa forte posição de poder.	Estratégia rápida e capaz de ultrapassar vários tipos de resistências.	Arriscada se as pessoas desenvolverem sentimentos negativos face aos iniciadores

Fonte: Cunha, *et al.* (2007, p. 857)

Frahm e Brown (2007) indicam que há uma relação entre a comunicação e a forma como as pessoas recebem a mudança, pois, segundo a pesquisa desenvolvida pelos autores, os colaboradores que se mantiveram contrários ou não receptivos a mudança foram aqueles que não percebiam que tinham “voz” ou achavam que não tinham informação suficiente sobre a mudança. Já os colaboradores que foram mais receptivos a mudança eram aqueles que tinham acesso à alta gestão e, portanto, tinham acesso a informações mais confiáveis. Isso demonstra, mais uma vez, a importância de comunicar os objetivos da mudança.

Assim, percebe-se que a comunicação é algo importante e que pode ser o diferencial num processo de mudança organizacional, pois conforme Sales e Silva (2007) citam Fonseca (2002, p.12), “a informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”. Logo, a comunicação é um fator que auxilia, coopera com o processo de mudança organizacional.

Portanto, quanto mais comunicação houver em uma organização que vivencia um processo de mudança, maior será a entrega do colaborador e menor será a resistência. Dessa forma, a presente pesquisa tem seu enfoque voltado para a comunicação, pois entende que esta pode contribuir para o sucesso da mudança, visto que todos os envolvidos no processo precisam ter um mesmo entendimento sobre os objetivos e consequências da mudança (Kotter, 1996), facilitando a adesão, a participação dos envolvidos (Cunha, *et al.* 2007), aceitando a mudança (Sales e Silva 2007), contribuindo com as mudanças propostas (Baptista, 2003) e, conseqüentemente, reduzindo a resistência. (Ford e Ford, 1995).

2. Comunicação

A comunicação contribui com a organização na obtenção de bons resultados em processo de mudanças (ex, Kotter, 1996; Guimarães e Marques, 2011; Jabri *et al.*, 2008; McClellan, 2011; Husain, 2013). Isto porque, a ideia de inter-relação entre a comunicação e a mudança decorre de um entendimento de que em qualquer processo de mudança, a organização lida com relacionamentos pessoais, institucionais ou mercadológicos, e a comunicação, quando utilizada com competência, fomenta e expressa esses relacionamentos. (Reis, 2004).

A comunicação pode facilitar a compreensão, nos processos de transmissão e assimilação de novos conceitos e na socialização do conhecimento, ou seja, a comunicação permite que as metas da organização sejam compartilhadas com todos os colaboradores e, pelo fato de conhecer os planos da empresa em que trabalha, o colaborador pode contribuir com as mudanças propostas. (Baptista, 2003).

A comunicação é uma das variáveis mais importantes no processo de implementação estratégica da mudança, sendo percebida como um instrumento para anunciar e explicar a mudança, preparando as pessoas para seus efeitos positivos e negativos, para a compreensão dos seus compromissos com a mudança e para redução dos conflitos e da resistência. (Ford e Ford, 1995). É um dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais refere-se às dificuldades de comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças. (Silva e Vergara, 2003).

Malek e Yazdanifard (2012, p.54) entendem que “a comunicação é uma ferramenta para construir e estabelecer a consciência da necessidade de mudança, para gerar desejo de participar da mudança e apoiá-la.” (**Tradução da autora**). Além disso, estes autores entendem que a importância da comunicação não se refere apenas à informação, motivação e coordenação, mas também ao gerenciamento das expectativas dos funcionários. Isto porque a disseminação de informação auxilia o colaborador a compreender as dificuldades, limitações e possibilidades inerentes à mudança (Almada e Borges, 2015).

Para Macarenco (2006), a comunicação é um instrumento que gera conhecimento, produz inovação, cria ambientes de aprendizagem, estimula a adaptação e respostas a mudanças rápidas, além de direcionar a eficiência. Já Frahm e Brown (2007) citam Daft (1997, p. 560) ao definir a comunicação organizacional como “o processo pelo qual a informação é trocada e entendida por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.”

A mudança não deve ser tratada apenas como uma ferramenta usada num processo de mudança cujas funções são fornecer e obter informações, criar entendimento e construir propriedade. Muito mais do que isso. A comunicação deve ser entendida como um fenômeno que ocorre na comunicação. (Ford e Ford, 1995, pg. 542).

Reis (2004) estabelece uma distinção entre a comunicação como instrumento, técnica e comunicação como processo. A autora afirma que enquanto instrumento, a comunicação fomenta e expressa relacionamentos pessoais, institucionais ou mercadológicos e que este uso levou a uma compreensão reduzida quanto à natureza de atuação da comunicação, sendo o seu papel, nitidamente, de suporte. (Reis, 2004)

Entretanto, Reis (2004) entende que a comunicação vai muito além de apenas expressar a mudança e assume um papel mais complexo que apenas de suporte:

:

...acredito que a comunicação seja mais do que isso: seja um rico e complexo processo social que, além de fomentar e expressar relacionamentos, os articula, os reproduz e viabiliza, via interlocução, a produção compartilhada de sentidos. A comunicação humana é um processo social cuja raiz está na necessidade de interação para a produção da sociedade; necessidade esta também presente quando da organização de estruturas de trabalho, das quais as organizações produtivas são o exemplo mais característico. (Reis, 2004, p.40)

Neste sentido, adota-se o conceito de comunicação mais amplo onde a comunicação não é entendida apenas como uma ferramenta usada no processo de mudança, mas é sim um processo que ocorre em um contexto de interações sociais e que possibilita a construção de novas realidades que são mantidas e alteradas no processo de comunicação. (Ford e Ford, 1995).

Assim, a comunicação é um processo que permite a troca e a interação entre os indivíduos e que quando usada de forma eficaz permite a implementação do processo de mudança de acordo com o planejado pela empresa, visto que um dos fatores que favorecem o comportamento resistente é a falta de clareza sobre os objetivos da mudança, sendo importante a organização esclarecer e conscientizar o colaborador das necessidades da mudança e principalmente, dos resultados para as pessoas e para a organização. (Marques et al., 2011).

Os colaboradores precisam saber o propósito da mudança sendo impossível mudar a menos que todas as pessoas na organização estejam dispostas a ajudar, muitas vezes a ponto de fazer sacrifícios de curto prazo. (Malek e Yazdanifard, 2012). Portanto, é inquestionável a importância da organização em comunicar de forma clara e correta os objetivos da mudança aos seus colaboradores, pois o sucesso ou fracasso do processo de mudança depende do grau de envolvimento das pessoas que irão sofrer os impactos da mudança e o tipo de percepção que elas desenvolvem a respeito desse processo. (Guimarães e Marques, 2011).

O objetivo da comunicação é facilitar a compreensão de todo o processo da mudança, dos conhecimentos que ela possa implicar e do seu objetivo, partilhar as metas da organização com todos os trabalhadores. (Baptista, 2012). Além disso, os processos de comunicação permitem criar formas de participação, permitindo às organizações facilitarem o desenvolvimento da interação social e assim, ter mais colaboradores comprometidos. (Cardoso, 2006).

A falta de gerenciamento da comunicação pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização e que se não for usada corretamente, a comunicação não será um veículo facilitador nas questões organizacionais, bem como não amenizará os diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa (Baptista, 2003). Dessa forma, é mister que a comunicação seja clara, precisa, completa e de fácil compreensão para não gerar desconfiança entre os envolvidos no processo, caso contrário, a comunicação deficiente entre gerentes e trabalhadores pode causar confusão e desconfiança. (Bayardo *et al.*, 2013).

Jabri *et al.* (2008) cita Ford (1999) que enfatiza o fato da mudança organizacional ocorrer e ser impulsionada pela comunicação, e não o contrário. Ou seja, a comunicação atua como um instrumento de mudança (Jabri *et al.*, 2008). McClellan (2011, p.471) corrobora com esta ideia ao afirmar que “a comunicação não é mais simplesmente uma atividade para permitir a mudança, mas uma prática que faz com que a mudança falhe.” (McClellan, 2011, tradução da autora)

Assim, a comunicação é muito mais do que apenas dizer algo a alguém, pois visa responder as perguntas dos colaboradores e reduzir sua ansiedade, mantendo-os motivados, ganhando o seu apoio e alcançando os resultados desejados (Malek e Yazdanifard, 2012). Marchiori (2008) ressalta que “a comunicação envolve a troca de idéias, de opiniões e de emoções, ou seja, é um processo de passar a informação e compreensão de uma pessoa para outra” (Marchiori, 2008, p. 147). Assim, a comunicação deve ser uma via de mão dupla, sendo insuficiente apenas o fornecimento de informações, pois os colaboradores precisam ter oportunidades para expressar suas preocupações ou fazer sugestões (Constantin e Baias, 2015).

Para entender o processo de comunicação, é necessário conhecer o que compõe tal processo. Segundo Robbins (2009) o processo de comunicação é composto das seguintes partes: (1) a fonte da comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação, (6) o receptor, (7) o ruído e (8) o *feedback*. Sendo assim definido cada elemento:

A fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor... O canal é a mídia por onde a mensagem viaja. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige. Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor. Isto é a decodificação da mensagem. O ruído é composto pelas barreiras à comunicação que distorcem a clareza da mensagem. Exemplos de possíveis fontes de ruído incluem problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. ...O *feedback* faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não obtida. (Robbins, 2009, p.234)

Destaca-se a importância de fornecer *feedback* periodicamente aos colaboradores, pois isso pode influenciar os membros da equipa a terem níveis mais altos de percepção da importância de seu trabalho e participação. (Strubler e York, 2007). Ademais, com o *feedback* é possível nivelar o que foi dito com o que foi entendido. (Rosa, 2017).

Comunicações adequadas fornecem *feedback* aos colaboradores, capacitando-os a tomar melhores decisões e preparando-os para as vantagens e desvantagens da mudança (Husain, 2013) e quanto maior o número de *feedbacks* fornecidos pelos líderes, maior será o nível de confiança, *engagement* e motivação dos colaboradores na organização (Yates, 2006).

Bergue (2010) defende a ideia de que o estabelecimento de canais de *feedback* é uma das ações indicadas diante de possíveis disfunções capazes de comprometer o processo de comunicação, isto porque à medida que a mudança está sendo implementada, é provável que ocorram problemas operacionais significativos, que são, até certo ponto, baseados em desinformação e clareza (Klein, 1996).

O estudo de Ford e Ford (1995) é muito interessante, pois nos oferece uma visão distinta sobre a comunicação como um processo. Os autores entendem que a comunicação da mudança é compreendida de quatro fases ou tipos de conversas que são iniciativa, compreensão, desempenho e encerramento. E estas conversas são de suma importância para que a mudança, de facto, ocorra.

As conversas de iniciativa podem surgir em diferentes lugares ou situações, como por exemplo em reuniões informais em que as pessoas que estão discutindo determinado assunto. São nessas conversas que a organização identifica oportunidades, problemas e crises que necessitam de uma ação da gestão.

As conversas de compreensão permitem que as pessoas compreendam a situação e determinem relações de causa-efeito, ou seja, é nessa conversa que os colaboradores podem perceber se a mudança surtirá efeitos positivos ou não para si e para a organização como um todo. É justamente por isso que um subproduto da conversa de compreensão é o envolvimento, participação e apoio por parte daqueles que estão envolvidos na mudança. O envolvimento é de suma importância para reduzir a resistência porque envolve o diálogo sobre a razão, o contexto e o significado da mudança, além de permitir que os colaboradores relatem seus anseios, ideias, opiniões e sugestões. E caso essa etapa do processo esteja incompleta, as pessoas podem não entender o que está acontecendo ou não compreender o seu papel no processo e podem resistir à mudança.

As conversas de desempenho funcionam como uma conversa de *feedback* aos tomadores de decisão sobre a eficácia de sua comunicação para o desempenho. Essas conversas buscam produzir os resultados pretendidos, não na transmissão da solicitação e não no significado da solicitação. (Ford e Ford, 1995, pg.549).

Por fim, têm-se as conversas para encerramento que são essenciais para a mudança, pois retratam um sentido como de projeto concluído e liberam as pessoas de seu esforço de mudança para seguir em frente, além de restaurar o equilíbrio, reduzindo ou removendo tensões com situações passadas. Aqui podem ser feitas alegações de que a mudança foi concluída e felicitações ou insatisfações, arrependimentos podem ser expressos pelo fato de o projeto ter sido concluído. Um aspecto muito importante das conversas de encerramento é reconhecer que agora existem novas possibilidades e novos futuros que não existiam antes da mudança. E isso pode gerar novas iniciativas, visto que um novo futuro existe e com ele, novas oportunidades começam a surgir.

A fim de que a comunicação seja eficaz e o receptor a entenda de forma clara a mensagem a ser transmitida, é preciso escolher o canal adequado, que segundo Robbins (2009), deve ser escolhido pelo remetente da mensagem.

Robbins (2009) divide os canais de comunicação em mais ricos e menos ricos, considerando três fatores: (1) manejar diferentes sinais ao mesmo tempo, (2) facilitar um rápido *feedback* e (3) ser extremamente pessoal. Para o autor, as mídias escritas impessoais, como boletins e relatórios em geral, são os canais menos ricos. Já a conversa face a face é o canal mais rico, pois oferece vários sinais de informação (palavras, posturas, expressão facial, gestos), *feedback* imediato e o toque pessoal de "estar ali".

A escolha de um canal depende do tipo de mensagem a ser transmitida. As mensagens rotineiras costumam ser diretas e pouca ambíguas. Já as não-rotineiras tendem a ser mais complexas e podem levar a um erro de entendimento. Por isso, os gestores podem usar canais menos ricos para comunicar mensagens rotineiras, mas para que a comunicação de mensagens não-rotineiras seja eficaz e preciso fazer uso de canais ricos. (Robbins, 2009, p.244)

Men (2014) observa que em virtude do fácil acesso das organizações a novas ferramentas de comunicação (por exemplo, Facebook, Twitter, mensagens instantâneas e YouTube) houve uma mudança na forma como as empresas se comunicam com os colaboradores, bem como nos canais mais eficazes para alcançá-los.

A comunicação face a face reflete a disposição da administração em ouvir os funcionários e os colaboradores preferem receber informações da organização por e-mail e canais presenciais ricos, preferindo cada vez menos os canais de impressão, como memorandos, relatórios, manuais, entre outros. (Men, 2014).

Alem disso, as empresas que desejam melhorar a eficácia da comunicação devem estabelecer canais de comunicação bidirecionais que facilitem a entrada dos colaboradores nas decisões (Yates, 2003), pois somente por meio de uma comunicação contínua, frequente, explicativa, aberta e recíproca, as empresas podem alcançar resultados positivos de mudança organizacional. (Kral e Kravola, 2016).

A fim de que a implementação de uma mudança seja bem-sucedida, é importante que a organização tenha uma estratégia de comunicação eficaz, pois os colaboradores precisam sentir que fazem parte da organização, do contrário, eles se sentirão desmotivados, reduzindo a produtividade e, conseqüentemente, gerando prejuízos para a organização. (Pessoni e Portugal, 2011).

Entende-se que a comunicação em contexto de mudança organizacional contribui para maior motivação, desempenho e comprometimento organizacional, pois a comunicação permite a participação e o envolvimento dos colaboradores. (Husain, 2013). Mas qual a importância da participação e do envolvimento dos colaboradores em processos de mudança organizacional?

Os colaboradores que participam do processo de tomada de decisão apresentam níveis mais elevados de satisfação e comprometimento com a organização, além do envolvimento dos colaboradores ter um impacto positivo na implementação da mudança. Isso porque aqueles que participam de forma significativa na mudança estão mais

comprometidos com seu sucesso porque suas contribuições relevantes são integradas ao processo de mudança. (Husain, 2013).

Portanto, para que a mudança seja aceita, os gestores precisam ouvir as sugestões dos colaboradores e dar atenção aos seus conselhos, pois a participação reduz a resistência e conduz ao comprometimento dos colaboradores. (Kotter e Schlesinger, 1979). E a comunicação é um dos principais fatores para promover o envolvimento e a participação dos colaboradores na implementação da mudança (Shadur *et al.*, 1999), sendo o fracasso de uma mudança, muitas vezes, atribuído a um processo de comunicação deficiente. (Klein, 1996).

A participação e o envolvimento dos colaboradores durante o processo de mudança organizacional é um dos principais fatores críticos para o sucesso de sua implementação (Kotter & Schlesinger, 1979), pois os funcionários são a principal fonte para promover mudanças nas organizações. (Husain, 2013). Mas para que as pessoas se envolvam na mudança, a gestão deve comunicar e justificar as decisões tomadas, não ficando em silêncio, para que assim reduza a ansiedade inerente a qualquer processo de mudança. (Cunha *et al.*, 2007).

As pessoas tendem a aceitar uma decisão de forma mais tranquila quando são envolvidas na sua construção. Isto porque as pessoas tendem a apoiar aquilo que elas ajudaram a criar e quem realmente tem conhecimento sobre um processo são as pessoas que, de facto, executam o trabalho. (Strubler e York, 2007). E é justamente por meio da comunicação que se pode fazer com que os colaboradores conheçam e entendam as razões da mudança e aprovem, comprometendo-se com ela. (Klein, 1996).

Do contrário, se os colaboradores não possuem informações suficientes sobre a mudança, além de pouco interagir com seus pares, é provável que não realizem seu trabalho de forma satisfatória, pois, ao perceberem que a mudança não lhes foi devidamente comunicada, a sua motivação pode ser afetada, tornando-se uma barreira ao sucesso da mudança. (Tefera e Mutambara, 2014). Logo, é de suma importância que os colaboradores percebam o seu envolvimento na organização, bem como os fatores que contribuem para isto. (Shadur *et al.*, 1999).

Malek e Yazdanifard (2012) citam Hardy (1997), ao afirmar que os gerentes ou agentes de mudança que desejam implementar mudanças devem se fazer quatro perguntas-chave referentes à comunicação:

- 1) Quem precisa ser informado? Todos que serão afetados pela mudança.
- 2) O que precisa ser dito? O máximo de informações possível sobre a mudança.
- 3) Quando precisa ser informado? Assim que possível, após as decisões sobre a implementação terem sido tomadas.
- 4) Como eles devem ser informados? Por meio de diferentes meios, formal ou informalmente, e direcional ou bidirecional.

Klein (1996) elenca alguns princípios de comunicação que, quando usados conjuntamente, podem constituir uma estratégia de comunicação eficaz:

• **A redundância de mensagens está relacionada à retenção de mensagens.** O fato da mensagem ser enviada não significa que o destinatário a compreendeu devidamente e, portanto, seja necessário repetir a mensagem mais que uma vez e de formas diferentes até que a mensagem seja corretamente transmitida.

• **O uso de várias mídias é mais eficaz do que o uso de apenas uma.** Isso se deve ao fato da mensagem, muitas das vezes, não ser compreendida quando usamos somente um meio de comunicação.

• **A comunicação face a face é um meio preferido.** Conforme Klein (1996) cita O'Connor (1990), a comunicação face a face é a melhor forma de se usar o *feedback* como instrumento de correção imediata de deficiências existentes no processo de comunicação.

• **A hierarquia de linha é o canal de comunicação mais eficaz.** As comunicações transmitidas pelos gestores de linha tem um impacto muito maior em virtude do seu status organizacional, tornando-se mais credível.

• **O chefe imediato é a fonte esperada e mais eficaz de informações organizacionais.** Klein (1996, p.35) diz que “as pessoas esperam para ouvir informações importantes e oficiais de seu supervisor imediato ou chefe. Espera-se que os supervisores estejam bem informados e sejam transmissores precisos de informações.”

• **Os líderes de opinião são modificadores eficazes de atitudes e opiniões.** Aqui, deve-se buscar o apoio dos líderes informais, como sindicatos ou colaboradores que

exercem algum tipo de influência sobre a opinião dos demais trabalhadores.

• **As informações pessoais relevantes são mais bem retidas do que as informações abstratas, não familiares ou gerais.** Informações que afetam diretamente o local de trabalho dos colaboradores são mais rapidamente retidas do que aquelas que envolvem a empresa como um todo.

Nota-se, portanto, que o envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança é de suma importância, pois o sucesso ou fracasso das mudanças organizacionais depende da forma como estas são gerenciadas e que um fator chave, nesse caso, é o grau de envolvimento dos colaboradores que sofrerão os impactos da mudança e a forma como eles a percebem. (Marques *et al.*, 2011). E uma forma de envolver os colaboradores é “ouvi-los, conhecer as suas percepções, necessidades, desejos e expectativas para assim estimular a sua participação e colaboração buscando o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais”. (Pereira, 2014, p.24).

Logo, a comunicação, quando realizada de forma eficaz, pode ser um propulsor para o sucesso da mudança organizacional à medida que envolve os colaboradores que serão impactados pela mudança, pois a comunicação aproxima os colaboradores da situação real e reduz as resistências. (Almada e Borges, 2015). Além disso, o envolvimento dos colaboradores no processo de mudança é fundamental para reduzir as chances de resistência, pois quanto mais envolvidos os colaboradores estiverem, mais favoráveis à mudança eles serão. (Almada e Borges, 2015).

Portanto, verifica-se que a comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis, pois para que os colaboradores aceitem as mudanças, estes precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam ameaçados e prejudicados pela mudança (Sales e Silva, 2007). Mas algumas empresas não percebem que, sem uma comunicação eficaz, a mudança não é possível e tendem a falhar (Malek e Yazdanifard, 2012), pois mesmo a comunicação sendo algo inerente à vida de uma organização é um processo difícil de manter porque a gestão pode facilmente esquecer a sua especial importância durante um processo de mudança por conta de outras demandas, tais como financeiras, técnicas e operacionais. (Christensen, 2014).

A falta de comunicação é o principal problema de uma mudança malsucedida e a comunicação com os colaboradores deve ocorrer em todas as fases da mudança, a fim de reduzir a resistência. (Zafar e Naveed, 2014). Isto porque a partilha de informação permite que toda a organização tenha os conhecimentos necessários para a mudança, bem como permite entender a natureza da mesma. (Georgalis *et al.*, 2015).

2.1. Comunicação Interna

A comunicação interna viabiliza a interação entre a organização e seus colaboradores (Oliveira, 2018 *apud* Kunsch, 2003) e somente uma comunicação interna eficaz pode ajudar a construir o comprometimento e a confiança dos colaboradores na gestão, possibilitando que os colaboradores expressem suas percepções sobre o que ocorre na organização. (Constantin e Baias, 2015).

Oliveira (2018) cita Kunsch (2003), ao definir que os tipos de comunicação dentro da organização são **comunicação Interna** - visa fortalecer o diálogo entre os colaboradores, por meio da determinação de relacionamentos e comportamentos apropriados para o avanço da organização; **comunicação Mercadológica** – conecta as empresas e os clientes, preocupando-se com a imagem do produto ou do serviço oferecido; **comunicação Institucional** – tem como o propósito melhorar a qualidade da imagem de uma empresa para a mídia, sociedade e colaboradores, criando uma identidade na organização; e **comunicação Administrativa** - consiste em repassar os dados obtidos na esfera administrativa, transmitindo para os demais setores da organização.

Pereira (2014) descreve os seguintes tipos de comunicação:

- Verbal e não verbal. A comunicação verbal refere-se “à partilha de mensagens verbais entre duas ou mais pessoas com o objetivo da compreensão mútua” (p.17). Já a comunicação não verbal é constituída por ações, expressões, imagens, percepções, contextos, cenários e gestos que, utilizados intencionalmente ou não, interferem na compreensão e interpretação da comunicação. Segundo o autor, “os sinais não verbais são, na generalidade, mais importantes que as palavras e por isso merecem a atenção e disponibilidade para escutar, observar e analisar o seu significado...” (p.23).

- Interna e externa. A comunicação interna é a que existe dentro das organizações mesmo que esta não seja formal, isto é, definida por um plano de comunicação, pois existe a comunicação informal que está presente em toda a organização e ocorre naturalmente entre os colaboradores. A sua função é informativa, ou seja, transmitir ideias e ações, bem como integrativa, pois deve integrar todos os colaboradores da organização a fim de que todos partilhem da mesma informação. A comunicação passa a ser externa quando comunica algo que é interno para o público externo que são os clientes, fornecedores, entidades públicas e privadas, autarquias locais, público em geral, comunidade local, entre outros.

- Oral e escrita. A comunicação oral ocorre quando se usa não apenas o discurso falado, mas também os gestos, as expressões, tornando este tipo de comunicação mais “espontânea, dinâmica e interativa contribuindo para um melhor entendimento mútuo”(p.27). Já os meios de comunicação escrita “dão a conhecer o que se pretende fazer, como, de que forma, com que meios e quais os objetivos.” (p.29).

- Digital. “É toda a percepção e compreensão de mensagens visuais e/ou sonoras disponibilizadas em plataformas eletrônicas e digitais através de formas, cores, dimensões e texturas capazes de constituir significado ou percepção na mente do utilizador, observador ou cliente”(p.40). “A partilha é imediata, permitindo interagir em tempo real, tal como acontece face a face, entre emissor e receptor” (p.40).

- Estratégica. Está orientada para a ação e obtenção de resultados. Seu objetivo é comunicar com significado e com símbolos que leve as pessoas a agirem. Trata-se, portanto, de “mobilizar comportamentos e atitudes, através do uso das palavras certas, nos momentos certos e para as pessoas certas” (p.46).

Yates (2006) identifica as principais funções da comunicação interna: (1) proporcionar formação aos colaboradores sobre a cultura e os valores; (2) auxiliar os colaboradores na percepção do negócio; (3) alinhar as atividades dos colaboradores com as necessidades dos clientes; (4) fornecer informação relacionada com os objetivos organizacionais e os resultados financeiros alcançados; (5) prestar *feedback* sobre o real valor de cada trabalhador e serviço; (6) promover e aclarar as novas políticas de recursos humanos; (7) integrar os novos colaboradores através de políticas de acolhimento e socialização; (8) estabelecer uma liderança forte durante os processos de mudança.

A falta de comunicação interna ou a incapacidade de os líderes transmitirem a informação principal poderá projetar-se em duas áreas fundamentais:

- 1) Financeiras, com prejuízos no desenvolvimento de novos produtos, bem como prejuízos operacionais pela interpretação inadequada das mensagens; e
- 2) Humanas/Relacionais, com o aumento de conflitos interpessoais, insatisfação e desmotivação no trabalho, além da falta de comprometimento dos trabalhadores. (Zanluchi, Damacena e Petroll, 2006).

Quadro 2 - Principais autores, assuntos e pontos-chave.

Autor	Assunto	Ponto-chave
Hernandez e Caldas (2001)	Resistência	Explicam que o comportamento individual à mudança precisa ser analisado considerando as questões individuais e situacionais e que a intensidade da resistência depende de como cada indivíduo percebe a mudança e o seu contexto.
		A resistência pode ser ativa ou passiva.
		As organizações devem preocupar-se com as causas da resistência.
Kurt Lewin (1947)	Mudança e Resistência	A organização é vista como um processo em equilíbrio no qual a resistência ocorre quando as forças são contrárias à mudança.
Kotter, J. P. e Schlesinger (1979)	Resistência	Existem quatro motivos mais comuns pelos quais as pessoas resistem às mudanças: interesse próprio; incompreensão e falta de confiança; avaliações diferentes; e baixa tolerância à mudança.
		Estabelecem algumas práticas que ajudam a reduzir a resistência: educação e

		comunicação; participação e envolvimento; facilitação e apoio; negociação e acordo; manipulação e cooptação; e coação explícita e implícita.
Prediscan <i>et al.</i> (2013)	Resistência	Há forças internas e externas que aumentam ou diminuem a resistência.
Zafar e Naveed (2014)	Resistência	Apresentam os motivos mais comuns para a resistência à mudança dentro das organizações: falta de comunicação; desconhecimento dos objetivos de mudança; obsolescência de conhecimento e habilidade; estrutura organizacional; e recursos limitados.
	Comunicação	A falta de comunicação é o principal problema de uma mudança malsucedida.
Klein (1996)	Comunicação	Elenca alguns princípios de comunicação que, quando usados conjuntamente, podem constituir uma estratégia de comunicação.
Frahm e Brown (2007)	Comunicação	Indicam que há uma relação entre a comunicação e a forma como as pessoas recebem a mudança. Quanto mais informado estiver o colaborador, menos resistente será à mudança.
Malek e Yazdanifard (2012)	Comunicação	Afirma que a comunicação deve ser bidirecional, proporcionando que os colaboradores opinem sobre as situações vivenciadas pela organização.
Robbins (2009)	Comunicação	Estabelece quatro funções para a comunicação: Controle; Motivação; Expressão emocional; e Informação.
		Divide os canais de comunicação em mais ricos e menos ricos.

Kunsch (2003)	Comunicação	Define os tipos de comunicação dentro da organização: Comunicação Interna; Comunicação Mercadológica; Comunicação Institucional; e Comunicação Administrativa.
Ford e Ford (1995)	Comunicação	Percebe a comunicação como um processo composto de quatro tipos de conversa: inicial, compreensão, desempenho e encerramento.

Fonte: Elaboração própria.

3. Estudo de Caso

3.1. Questão de estudo

Toda mudança organizacional traz consigo desafios, expectativas e frustrações por parte dos colaboradores que necessitam ser comunicados sobre estes processos para, assim, contribuírem com a mudança. Buscando analisar um processo de mudança a pesquisadora escolheu a empresa Luxos Cosméticos. Assim, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: *“De que forma a comunicação interna contribuiu para o processo de mudança na empresa Luxos Cosméticos?”*

3.2. A organização em estudo

A empresa Luxos Cosméticos foi fundada a 23 de outubro de 2017, por Fábio Gulart da Silva, Patrícia Machado e Alan Jones Machado. A empresa atua no mercado de cosméticos, tendo iniciado com a distribuição de apenas uma marca, sendo atualmente uma distribuidora multimarca. A sua gama de produtos é dividida em produtos de cosméticos capilar – shampoos, hidratante capilar, *leave-in*, entre outros - e acessórios para cabeleireiro – como a ducha Pure Shower. A Luxos Cosméticos pode ser classificada com uma organização do tipo B2B, pois transaciona produtos com outras empresas que, nesse caso, são os cabeleireiros e estes revendem tais produtos para os seus clientes finais.

A empresa tem como missão *“satisfazer os cabeleireiros ao promover beleza e autoestima para criar valor e obter um desenvolvimento sustentável nos negócios”* e sua visão é *“ser reconhecida como a melhor distribuidora de cosméticos do mercado, tornando-se referência com produtos e serviços de excelência”*. Além disso, a empresa vive um processo de expansão de suas atividades em Portugal, Espanha, Suíça e Itália.

A empresa, situada em Matosinhos, Porto, conta com infraestrutura própria onde se concentram as atividades de gestão e armazenamento dos seus produtos. A empresa também dispõe de veículos próprios utilizados para a venda e distribuição dos produtos.

A sua pequena dimensão física e o seu pequeno quadro de colaboradores permite que a empresa adote uma comunicação informal e muito próxima. O relacionamento entre os gestores e os demais colaboradores é feito de forma direta, predominando a comunicação horizontal entre todos, o que reduz os desentendimentos e possibilita a correção de possíveis falhas de forma mais eficaz.

Atualmente, a empresa conta com 7 (sete) colaboradores diretos distribuídos pelos diversos departamentos da empresa, que são: setor comercial, setor de marketing, setor administrativo e setor de operações. Por ser uma pequena empresa, seus colaboradores atuam de forma multifuncional, visto que desenvolvem e executam múltiplas tarefas. Há ainda os colaboradores indiretos que totalizam 3, sendo um representante e dois subdistribuidores. Convém destacar que a empresa já está a aumentar o número de colaboradores indiretos a fim de expandir sua carteira de clientes ao Norte do país.

Consoante às percepções dos autores mencionados na revisão de literatura, não há que se negar que em toda e qualquer organização sempre haverá de existir processos de mudança. Ocorre que, se em situações normais a mudança é vista como algo comum, numa situação epidemiológica ela é entendida como algo crucial para a sobrevivência de algumas organizações. Com a empresa Luxos Cosméticos não foi diferente. A Luxos adota o modelo tradicional de vendas no qual vende seus produtos diretamente aos seus clientes que são os cabelereiros e estes revendem aos consumidores finais. O processo de vendas é realizado fisicamente por um colaborador da empresa que se dirige até aos cabelereiros para fazer prospecção. Após, os cabelereiros realizam seus pedidos conforme necessidade. Com a pandemia e, conseqüentemente, o *lockdown*, os cabelereiros, assim como a maioria das empresas, foram fechados, reduzindo consideravelmente as vendas da Luxos Cosméticos.

Buscando reduzir o impacto do *lockdown* no seu volume de vendas, além de apoiar o seu cliente final num momento econômico tão difícil, a Luxos Cosméticos encontrou uma

solução que há muito tempo já é adotada por grandes empresas com vendas na internet: *dropshipping*. A Luxos Cosméticos decidiu mudar o seu processo de vendas e distribuição de produtos. Essa mudança consistia em continuar a vender diretamente para o seu cliente final, mas este agora não precisaria estocar produtos fisicamente. O cabelereiro agora teria a oportunidade de realizar seus pedidos conforme a demanda de seus clientes, mas para tanto não precisariam estocar nem entregar o produto, pois tanto o armazenamento do produto quanto a entrega ao cliente final do cabelereiro estariam sob a responsabilidade da Luxos Cosméticos.

Portanto, fica claro o que a empresa tencionava mudar, onde e o por que. Agora, precisamos entender quando e como isso foi concretizado. A Luxos Cosméticos precisava agir de forma rápida e eficaz, pois seu fluxo de caixa estava realmente comprometido em virtude das quedas nas vendas. A mudança foi pensada em janeiro do presente ano e implementada na primeira quinzena do mês subsequente. Para isso, a gestão buscou a melhor forma de fazer a mudança dar certo sem criar confusão ou falta de clareza quanto ao objetivo e resultados da mudança. Assim, decidiu-se que o próprio Gestor Comercial entraria em contato com cada um dos clientes da empresa e explicaria a importância, objetivo e consequências da mudança proposta.

Assim, busca-se analisar se esta mudança sofreu algum tipo de resistência por parte dos colaboradores e de que forma a comunicação contribuiu para reduzir esta barreira.

3.3. Metodologia

Esta subsecção descreve os princípios metodológicos adotados no estudo, bem como os procedimentos escolhidos para a coleta e análise dos dados.

3.3.1. Tipo de pesquisa

Para classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1998) que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, face às características da pesquisa objeto desta dissertação, é possível classificá-la como explicativa e descritiva. Explicativa porque busca esclarecer quais os fatores que contribuem para a ocorrência de determinada situação (Vergara, 1998) e neste caso, a pesquisa busca explicar de que forma a comunicação contribuiu com a minimização da resistência por parte dos colaboradores da empresa em estudo. E também é descritiva, pois para explicar determinado fenômeno é preciso descrevê-lo, não tendo qualquer preocupação em explicá-lo, mas servir de base para a explicação. (Vergara, 1998). E essa pesquisa visa descrever percepções dos colaboradores quanto à mudança organizacional, bem como descrever ideias de vários autores sobre os temas abordados na pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica porque para a fundamentação teórico-metodológica da pesquisa foi realizada revisão de literatura sobre mudança organizacional, resistência e comunicação. A pesquisa é documental, pois faz uso de documentos internos da empresa em estudo. A pesquisa de campo se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e, por fim, a pesquisa traduz-se num estudo de caso único sobre o processo de mudança organizacional numa empresa específica, buscando-se analisar uma realidade única, local, não tendo como objetivo a generalização de conclusões para outras organizações (Lakatos e Marconi, 2008).

De acordo com o autor Yin (2001), o estudo de caso permite:

...uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (Yin, 2001, pg.21)

Ainda segundo Yin (2001) um estudo de caso responderá a questões do tipo “como” e “por que”, referente a certa situação inserida num contexto real e sobre a qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Apesar de não permitir generalizações, o estudo de caso possibilita o levantamento de novas questões ou a confirmação de teorias já estabelecidas. (Yin, 2001)

A pesquisa adota uma abordagem mista, visto que num estudo de caso tanto é possível usar métodos qualitativos como quantitativos, permitindo que o estudo se torne

mais completo, pois “as abordagens qualitativas, que tendem a serem associadas a estudos de caso, dependem de estudos quantitativos, que visem gerar resultados generalizáveis, i.é, parâmetros”. (Hartmut, 2006, pg. 204)

Lakatos e Marconi (2008) afirmam que apesar de alguns autores não distiguirem os métodos quantitativo e qualitativo, existe uma diferença entre eles em relação a maneira como são abordados os fatos. O método qualitativo preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes. Já o método quantitativo preocupa-se com a quantificação tanto na coleta das informações como no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

3.3.2. Universo e participantes da pesquisa

O universo da pesquisa são os sete colaboradores diretos da empresa em estudo, visto se tratar de uma empresa de pequeno porte, sendo as entrevistas realizadas com dois gestores da empresa: gestor comercial, com 39 anos de idade e um ano de empresa, e gestor administrativo/financeiro com 23 anos de idade e um ano e meio de empresa.

3.3.3. Instrumentos e recolha dos dados

Para a abordagem teórica deste estudo, buscaram-se livros, periódicos e publicações científicas relacionadas aos temas em questão, sem os quais não seria possível analisar com profundidade a pesquisa de campo efetuada *a posteriori*.

A pesquisa necessita usar técnicas para recolha dos dados que, segundo Marconi e Lakatos (2003) apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica e documentação direta intensiva ou extensiva.

Este trabalho adota a técnica de documentação indireta por meio da pesquisa bibliográfica onde busca inserir a questão objeto de estudo num contexto que permita analisar as ideias e conceitos existentes na literatura consultada.

Adota também a técnica de documentação direta extensiva realizada por meio de um questionário devido a sua facilidade de implementação, menor risco de distorção por não haver influência do pesquisador, e a capacidade de alcançar o maior número de pessoas ao mesmo tempo, além de permitir a obtenção de respostas mais próximas da verdade devido à liberdade e segurança do anonimato (Marconi & Lakatos, 2003). Para isso, foi escolhida a utilização da ferramenta *Google Forms* para criar e enviar o questionário aos colaboradores da empresa devido a sua simplicidade de compreensão e utilização pelo respondente. Esta ferramenta também permite a observação preliminar dos dados obtidos, mas o tratamento de dados foi efetuado através do programa SPSS 22.0 que permite o cruzamento de dados e um maior detalhe na sua análise.

O questionário foi elaborado em formato eletrônico com perguntas fechadas aplicado através da plataforma do *Google Forms* aos colaboradores da empresa. O questionário é composto de 23 questões de múltipla escolha, sendo todas obrigatórias.

Quanto à técnica de documentação direta intensiva adota-se como instrumento de recolha de dados a entrevista, pois esta permite que os entrevistados possam responder de forma mais extensa e explicar melhor o seu ponto de vista, explanar as suas opiniões de um modo mais subjetivo (Gill *et al.*, 2008).

Dentre os vários tipos de entrevistas, para este estudo, foi escolhida a entrevista semiestruturada (Lakatos e Marconi, 2008), onde o entrevistador prepara algumas questões que considera pertinente, tendo a liberdade para fazer as perguntas que quiser.

A entrevista semiestruturada foi realizada com dois gestores da empresa que estiveram envolvidos diretamente no processo de mudança, sendo um gestor comercial e um gestor administrativo/financeiro. Estas entrevistas foram realizadas com o uso da ferramenta *Skype*. A partir desta pesquisa busca-se complementar os resultados obtidos com a pesquisa quantitativa de forma a perceber melhor o contexto em que a mudança ocorreu e por quais razões a mudança obteve sucesso ou não.

Portanto, ao nível da recolha de dados foram usados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio do questionário eletrônico e da entrevista

semiestruturada. Enquanto que os dados secundários foram obtidos através de documentação e informações diversas da empresa, recorrendo a canais de comunicação e informação que a organização dispõe – *mídias sociais* e *e-mails*.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Caracterização dos participantes da pesquisa

Antes de qualquer análise quanto aos dados obtidos com a aplicação do questionário, é mister proceder a caracterização dos participantes da pesquisa para assim ser possível a compreensão do contexto.

Os questionários foram aplicados e respondidos pelos 07 colaboradores da empresa distribuídos nos setores de vendas, marketing, administrativo, financeiro e gestão. De entre esses inquiridos 42,9% que correspondem a 03 colaboradores, são do sexo feminino e 04, correspondentes a 57,1%, são do sexo masculino, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Sexo dos colaboradores

Sexo	Frequência	Porcentagem válida
Feminino	3	42,9
Masculino	4	57,1
Total	7	100,0

Fonte: Elaboração própria com base em Output SPSS.

No que diz respeito à idade, a Tabela 2 mostra que a maioria dos colaboradores inquiridos (57,1%) tem idades compreendidas entre os 31 a 40 anos. Ainda podemos ver que dos 7 inquiridos, 33,3% do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino tem idades compreendidas entre os 18 e 30 anos; 33,3% do sexo feminino e 75% do sexo masculino entre os 31 e 40 anos; 33,3% do sexo feminino e 0% do sexo masculino têm entre os 41 e 50 anos. Esses dados mostram-nos que a maioria dos colaboradores inquiridos é do sexo masculino com idades compreendidas entre 31 a 40 anos.

Tabela 2 - Sexo por Idade

Descrição	Variáveis	Sexo		Sexo		Total	
		Feminino		Masculino			
Idade	18-30	1	33,3%	1	25,0%	2	28,6%
	31-40	1	33,3%	3	75,0%	4	57,1%
	41-50	1	33,3%	0	0,0%	1	14,3%
Total		3	100,0%	4	100,0%	7	100,0%

Fonte: Elaboração própria com base em Output SPSS

Quanto às habilitações literárias, a maioria dos colaboradores inquiridos tem Ensino Superior Completo. Pode-se conferir na tabela 3 que no universo de 7 inquiridos 50% do sexo masculino têm ensino secundário incompleto; 33,3% do sexo feminino têm ensino secundário completo; 66,7% do sexo feminino e 25% do sexo masculino têm ensino superior; e 25% do sexo masculino têm pós-graduação/mestrado/doutorado. Portanto, a maioria dos colaboradores da empresa possui, no mínimo, ensino superior.

Tabela 3 - Habilitação Literária por sexo

Descrição	Variáveis	Sexo Feminino		Sexo Masculino		Total	
Habilitações Literárias	Ensino Secundário Incompleto	0	0,0%	2	50,0%	2	28,6%
	Ensino Secundário Completo	1	33,3%	0	0,0%	1	14,3%
	Ensino Superior (licenciatura)	2	66,7%	1	25,0%	3	42,9%
	Pós-graduação / Mestrado / Doutorado	0	0,0%	1	25,0%	1	14,3%
Total		3	100,0%	4	100,0%	7	100,0%

Fonte: Elaboração própria com base em Output SPSS

4.2. Análise dos dados

A fim de analisar a opinião dos colaboradores em relação à comunicação e o processo de mudança da empresa, procedeu-se a separação das análises em 3 áreas: mudança organizacional, comunicação interna e resistência. A fim de evitar poluições visuais ao trabalho, optou-se por inserir os gráficos que servem de suporte analítico como anexos.

Ademais, buscando complementar as respostas obtidas por meio do questionário, utilizam-se os dados obtidos por meio das entrevistas e das pesquisas bibliográficas. As entrevistas foram realizadas com dois gestores da empresa, sendo um gestor comercial com 39 anos de idade e um ano de empresa, e um gestor administrativo/financeiro com 23 anos de idade e um ano e meio de empresa. Portanto, a seguir procede-se a análise dos dados de acordo com a estrutura mencionada.

4.2.1. *Mudança organizacional*

Identificar o tipo de mudança e as causas que a influenciaram é importante, pois identificar as variáveis que causam as mudanças é uma vantagem para os gestores da mudança, posto que o conhecimento de tais variáveis pode permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência. (Bressan, 2004)

Buscando entender em que contexto a mudança em análise ocorreu, realizou-se entrevistas com dois gestores da empresa que foram inquiridos sobre as razões que fomentaram a mudança implementada pela empresa, donde se obteve as seguintes respostas:

“...nós sempre tivemos na nossa distribuidora a linha de manutenção, que chamamos de linha home care, nós sempre tivemos, nós só ainda não tínhamos entendido a importância disso e nós não tínhamos ainda um processo tão estruturado para trabalhar essa linha. E aí, quando veio a pandemia a única coisa que nós tínhamos que nós poderíamos atuar dentro da empresa era essa linha. Então, foi isso que eu acho que foi a principal razão. Uma necessidade externa e que nos levou a perceber que dentro da nossa empresa havia uma linha que nós trabalhávamos e que nós poderíamos fazer algo muito melhor com ela e seria a fonte nossa de receita mesmo com o país fechado.” (Gestor administrativo/financeiro)

O gestor comercial relata que: *“...entramos em janeiro e mais um lockdown. E aí, não era mais admissível passar o período que a gente já previa que ia ser de novo, de 15 em 15 dias, mais uns dois, três meses fechados, com zero de faturamento. Foi quando foi desenvolvido esse projeto.”*

Pelo que fora exposto, observa-se que muitas pequenas empresas não têm tempo para refletir ou aprender efetivamente com suas experiências, fazendo com que relutem em introduzir mudanças até que sejam forçados pelas circunstâncias. (Gray, 2002). Ademais, é possível perceber que as causas da mudança foram a pandemia, situação econômica mundial e a adaptação a uma nova realidade vivenciada por todas as empresas. A empresa

precisou adaptar-se a uma nova realidade que lhe foi imposta em virtude dos fechamentos dos comércios que, conseqüentemente, causaram a queda das vendas de seus produtos.

Quando questionados se a mudança foi implementada com sucesso, os entrevistados foram unânimes em dizer que sim, relatando inclusive que a mudança possibilitou a implementação de novos projetos. (Ford e Ford, 1995). Uma questão interessante refere-se ao fato de um dos entrevistados relatar o que teria feito diferente:

Gestor administrativo/financeiro: “ *Ter planejado mais isso porque assim, a gente fez a mudança baseado numa necessidade que veio do lockdown, mas a gente não tinha feito todo um planejamento sobre isso. A gente tinha uma ideia, mas não tinha um projeto cem por cento estruturado.(...) Quando você não tem um projeto, tem que fazer ele as pressas, você acaba sempre esquecendo um detalha ou outro. Então, eu acho que seria isso: planejar mais.*”

Gestor comercial: “*A mudança correu bem por causa do momento que o país estava cem por cento fechado e precisava de alternativas para poder gerar receitas. Então, foi um momento muito propício para a proposta porque estava todo mundo parado, sem receita alguma e esse projeto veio como uma opção. O que eu achei interessante foi que isso abriu portas pra projetos maiores agora que a economia abriu. Então, ele deu um start a novos projetos.*”

O relato dos entrevistados deixa claro que a mudança foi implementada com sucesso, mas o mais interessante é que ela possibilitou a abertura para novos projetos e, conseqüentemente, novas oportunidades foram percebidas pela empresa. (Ford e Ford, 1995).

Também é possível inferir que o tipo de mudança descrito nesta pesquisa é, emergente por se tratar de uma resposta a problemas concretos e imprevisíveis, no caso, a pandemia e suas conseqüências, conciliando a imprevisibilidade do problema com a implementação de um plano para saná-lo. Posto que, a existência de uma mudança emergente não invalida que esta também seja planejada. (Cunha et al., 2007). E, conforme descrito nas entrevistas, a empresa executou um plano de ação com base em uma situação

não esperada, mas que a partir do momento que se tomou conhecimento da mesma, passou-se a executá-la com base em metas e prazos.

O relato dos entrevistados demonstra a necessidade de a organização responder as mudanças no ambiente externo de forma rápida e eficaz. E essa rapidez em responder a uma demanda pode ser alcançada por meio da comunicação que estimula a adaptação e respostas a mudanças rápidas. (Macarengo, 2006)

Além disso, observa-se que o fato da mudança ter que ocorrer de forma rápida e em um curto espaço de tempo, a empresa deixou de executar com primazia uma das ações elencadas por Kotter & Schlesinger (1979) que é a **educação e comunicação**, pois a organização precisa educar seus colaboradores sobre as mudanças antes delas acontecerem e isso é feito com base na comunicação. Assim, observa-se que a empresa, em alguns momentos, priorizou outras áreas que não a comunicação. (Christensen, 2014).

4.2.2. Comunicação Interna da Empresa

Considerando os dados constantes no Anexo 1, no que tange a avaliação dos colaboradores em relação a comunicação interna da empresa, a maioria respondeu que a comunicação é boa (57,1%) e que se consideram informados sobre o que ocorre na empresa (71,4%). Destaca-se a importância que os colaboradores remetem a comunicação, visto que todos responderam que a comunicação interna é importante.

Quanto ao fluxo da comunicação, as respostas obtidas por meio do questionário indicam mais de um tipo de fluxo. Entretanto, por meio da entrevista realizada é possível perceber como o fluxo interno de comunicação se concretiza: ***“Então, a comunicação interna flui dessa forma: em reunião, aprovação, todo mundo já sai da reunião sabendo o que cada um vai fazer e, lógico que a gente tem reuniões de acompanhamento e de análise para ver como é que está andando, o que é preciso ajustar, qual setor que desejou a desejar.”(Gestor comercial)***

Ademais, observa-se que, em virtude da sua pequena dimensão física e do seu pequeno quadro de colaboradores, a empresa adota, com maior frequência, uma

comunicação informal, predominando a comunicação horizontal entre todos, o que reduz os desentendimentos e possibilita a correção de possíveis falhas de forma mais eficaz.

Apesar de a comunicação ser considerada boa pela maioria dos colaboradores, percebe-se que em relação ao *feedback*, a empresa tem certas limitações, visto que a maioria dos colaboradores respondeu que somente receberam *feedback* sobre a mudança em análise no início ou no fim do processo (71,4%). Esse dado vai de encontro ao que preconizam Zafar e Naveed (2014), pois estes entendem que a comunicação com os colaboradores deve ocorrer em todas as fases da mudança, a fim de reduzir a resistência, e não somente em algumas fases como ocorreu na empresa. Segundo Strubler e York (2007), o fato de fornecer *feedback* periodicamente aos colaboradores pode influenciar os membros da equipa a terem níveis mais altos de percepção de significância de trabalho e participação.

Outro dado interessante é que a maioria dos inquiridos respondeu que os objetivos e consequências da mudança foram devidamente esclarecidos, ou seja, existiram conversas de compreensão da mudança. (Ford e Ford, 1995). Entretanto, a maioria também afirma que ainda podem existir colaboradores com dúvidas quanto aos objetivos e consequências da mudança. Portanto, é possível aferir que a empresa comunicou os objetivos e consequências da mudança proposta, mas alguns colaboradores ainda permaneceram com dúvidas. E isso pode ser corroborado pelo que foi relatado pelo gestor administrativo/financeiro: ***“Tentamos fazer o melhor que podíamos com o que tínhamos ao nosso alcance, mas não posso dizer que aquela única reunião que foi feita pra comunicar sobre a mudança foi suficiente pra deixar claro o que agente queria. Muito pelo contrário. A gente teve que fazer uma série de novas comunicações, não mais geral, mas individual pra que as pessoas comesçassem a entender exatamente o que a gente estava propondo.”***

Outro fator importantíssimo no processo de comunicação da mudança é o canal. De acordo com a maioria dos colaboradores (71,4%) a empresa adota como canal de comunicação para informar sobre um processo de mudança a reunião face a face que é considerado o canal mais rico porque oferece vários sinais de informação (palavras, posturas, expressão facial, gestos), *feedback* imediato e o toque pessoal de "estar ali" (Robbins, 2009). Além disso, o face a face reflete a disposição da gestão em ouvir os

funcionários e os colaboradores preferem receber informações da organização por e-mail e canais presenciais ricos, preferindo cada vez menos os canais de impressão, como memorandos, relatórios, manuais, entre outros (Men, 2014).

O gestor comercial confirma tal informação posto que, ao ser inquirido se a reunião face a face era a mais comum na empresa, respondeu: ***“Sim. E as reuniões de acompanhamento a gente faz através do Google Meet, mas na hora da tomada de decisão é sempre presencial.”*** Entretanto, nota-se que no caso do processo de mudança em análise o canal adotado foi outro, pois o gestor administrativo/financeiro disse: ***“fizemos uma reunião por videoconferência com os comerciais pra explicar o que seria o projeto, o que estávamos a fazer, e aí sim nós ouvimos esses comerciais para saber o que eles achavam sobre a mudança.”***

Destaca-se aqui o fato da empresa se preocupar em ouvir, perceber o que os seus colaboradores achavam da mudança, demonstrando que a comunicação trata-se, de fato, de uma interação social, capaz de alterar realidades. (Ford e Ford, 1995). E isto pode ser confirmado pelo fato dos entrevistados alegarem que foram necessárias não apenas uma, mas várias reuniões, inclusive individuais, para esclarecer dúvidas sobre o processo de mudança. Além disso, observa-se terem ocorrido conversas de desempenho (Ford e Ford, 1995), ao se relatar que as reuniões de acompanhamento eram realizadas pelo *Google Meet*.

Quando inquiridos se consideravam que a comunicação foi bem dirigida aos colaboradores, os entrevistados mostram entendimentos distintos, pois um entende que a comunicação foi clara, transparente:

“...a gente tem um Conselho que é composto pelos dois diretores, a diretora técnica, o gestor financeiro e eu, como gestor comercial da empresa e todo o projeto a gente coloca em cima de uma mesa tanto para votação como apresentação para quem desenvolveu o projeto e aí é explicado como um todo, qual é a origem dele, qual é o intuito dele, o alvo e qual a participação de cada um dentro desse projeto... Então, foi aprovado por todos, por unanimidade, e foi desenvolvido o que cada um tinha que fazer.” (Gestor comercial)

O relato do gestor comercial demonstra a preocupação da empresa em explicar em detalhes a mudança para que cada um tivesse a compreensão do seu papel. O que é de suma importância, pois caso os colaboradores não compreendam do que se trata a mudança ou qual o seu papel no processo, isso pode gerar resistência por parte das pessoas envolvidas. (Ford e Ford, 1995).

Outro entrevistado, no entanto, entende que apesar de não ser a forma ideal de se comunicar uma mudança, ela permitiu que todos soubessem o que aconteceria:

“Eu acho que não foi a melhor forma a maneira como nós comunicamos porque eu tenho muita preferência pela comunicação presencial e física porque acho que você consegue transmitir muito mais a mensagem. Apesar de hoje a gente ter a necessidade de utilizar as ferramentas digitais, como videoconferência, quando você está presencialmente com a pessoa, tanto pela formalidade como pela informalidade, você consegue transmitir muito mais aquilo que você deseja. (...) Porém, diante daquilo que estava ao nosso alcance no momento em que nós estávamos e por ter sido um processo de decisão muito rápido, que foi tomado de uma forma assim muito rápida, também virtual, o que tínhamos nós ao nosso alcance eu considero que foi uma comunicação que ela não se prolongou muito, logo todas as pessoas souberam o que iria acontecer..” (Gestor administrativo/financeiro)

Observa-se que a empresa precisou responder de forma rápida e adaptar-se, inclusive, quanto ao canal de comunicação adotado. Isto porque o momento pelo qual as empresas em geral estavam a passar, não permitia a realização de reunião presencial. Logo, o uso de ferramentas digitais foi a solução encontrada pela empresa para comunicar e explicar os motivos da mudança aos seus colaboradores que, conforme o relato dos entrevistados, foi uma solução eficiente. Isto demonstra a capacidade da empresa em dar uma resposta rápida e eficaz (Robbins, 1999), visto que num momento de pandemia em que não é possível realizar reuniões face a face, a tecnologia pode servir de grande instrumento de ligação entre empresa e colaboradores, auxiliando no processo de mudança organizacional.

Importante observar que quanto à eficiência das reuniões e discussões em processos de mudança de forma geral, bem como no caso em específico, os colaboradores entendem que aquelas são suficientes (85,7%). Isto porque reuniões e discussões sobre mudanças podem ser entendidas como conversas de compreensão que permitem, na maioria dos casos, o envolvimento, a participação dos colaboradores que são convidados a emitir sua opinião e suas ideias sobre o que se está pretendendo mudar. (Ford e Ford, 1995).

De modo geral, a maioria dos colaboradores respondeu que participaram de alguma reunião e discussão sobre a mudança (85,7%), que em algum momento foram convidados a opinar sobre a mudança (85,7%) e também acreditam que suas sugestões foram consideradas antes da mudança ser implementada (85,7%). Isso demonstra que a empresa, de fato, envolveu e permitiu a participação daqueles que são os mais impactados por processos de mudanças: os colaboradores. Além disso, a empresa não se preocupou apenas em informar sobre a mudança, mas também em ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores (Constantin e Baias, 2015).

As respostas obtidas por meio do questionário corroboram com o que fora relatado pelos entrevistados que afirmaram que os colaboradores se envolveram e participaram ativamente do processo de mudança em análise:

Gestor administrativo/financeiro: *“...a partir do momento em que elas (pessoas) souberam, entenderam o processo, ninguém ficou passivo. (...)da parte que nós conseguimos notar cooperaram muito bem, colaboraram muito bem. Então, não tem assim como dizer que alguém ficou passivo porque tudo o que foi pedido, foi totalmente feito e feito de boa vontade. Acho que todo mundo cooperou muito bem.”*

Gestor comercial: *“Claro. Todo projeto quando você vai desenvolver você tem que fazer uma análise de SWOT completa dele. O nosso principal cliente é o colaborador interno e se ele não tiver cem por cento comprometido com aquele projeto eles vão ser o primeiro a fazer com que aquilo não tenha sucesso (...). Então, hoje a gente tem toda a equipa abraçando o projeto e avançando.”*

O relato do gestor comercial permite verificar o esforço e preocupação da gestão da empresa em envolver os colaboradores no processo de mudança, podendo justificar o fato de o processo ser considerado um sucesso pelos entrevistados, pois conforme Kotter & Schlesinger (1979) a participação e envolvimento dos colaboradores durante o processo de mudança é um dos principais fatores críticos para o sucesso da mudança.

Com base nas entrevistas, observa-se também que os gestores mencionam atitudes positivas dos colaboradores em relação à mudança. Jones *et al.* (2008) afirma que uma possível razão para o fato dos gestores expressarem percepções positivas sobre a comunicação em comparação com os demais colaboradores é que os gestores têm mais acesso às informações.

4.2.3. Resistência

Com base nas respostas obtidas com o questionário e com as entrevistas realizadas, observa-se que a maioria dos colaboradores da empresa aceitam as mudanças sem resistir (71,43%) e que em relação à mudança em análise, a maioria acredita que não houve resistência por parte dos colaboradores (71,43%) e isso pode ser confirmado pelas respostas obtidas por meio das entrevistas em que os entrevistados entendem que a comunicação da empresa ajudou os colaboradores a serem mais receptivos a mudança, pois permitiu explicar os motivos da mudança, além de ouvir o que os colaboradores pensavam sobre o assunto, minimizando assim resistências:

Gestor administrativo/financeiro: ***“Posso dizer assim que houve uma certa resistência, mas no momento em que você explica o projeto e você deixa aquilo claro, as barreiras já caem porque fica claro que isso é para o benefício comum de todos os colaboradores e pra uma questão de sobrevivência do negócio. Então, todos entenderam muito bem isso, então eu penso que, sim, no momento em que a reunião formal foi feita e as pessoas entenderam, elas foram muito receptivas e depois da comunicação mais clara, conforme foi passando o tempo, ajudaram muito, colaboraram muito no processo.”***

Gestor comercial: *“Então assim, não existiu resistência negativa. Pelo contrário, isso foi algo que motivou demais a equipe porque como a gente vive do negócio. E a gente arrumar uma forma de isso está ativo, isso motivou muito pra gente correr atrás. Então, o que é que acontece? Isso motivou muito todos os diretores e gestores, da gente não ter hora, não ter limite de horas de trabalho. Então, a entrega desse corpo de diretoria foi muito grande, mas foi estudado para isso.”*

Para Malek e Yazdanifard (2012) os colaboradores precisam saber o propósito da mudança sendo impossível mudar a menos que todas as pessoas na organização estejam dispostas a ajudar, muitas vezes a ponto de fazer sacrifícios de curto prazo.

Um dado importante na análise dos dados obtidos por meio do questionário diz respeito ao fato da maioria dos colaboradores perceberem algum tipo de influência positiva da mudança em seu trabalho (85,71%), bem como perceber que a mudança proporcionou melhorias nos processos da empresa (71,42%). Isso nos mostra que, conforme Bergue (2010) e Marques *et. al* (2011), ao se perceber a mudança como algo benéfico, o colaborador tende a contribuir mais e resistir menos à mudança.

4.3. Resultados

No presente estudo propôs-se analisar o impacto da comunicação interna sobre a mudança em análise e, para tanto, buscou-se responder aos objetivos delineados na introdução.

O primeiro objetivo visava analisar o tipo de mudança, as suas principais causas e a forma como a empresa a comunicou aos seus colaboradores, e o que se observa é que a causa da mudança foi uma questão externa, mais especificamente, a crise advinda com a pandemia e seus consecutivos fechamentos que ocasionaram uma queda considerável no lucro da empresa. Com base nas tipologias de mudança apresentadas na Introdução deste trabalho e considerando as informações obtidas por meio das entrevistas, percebe-se que o tipo de mudança analisado por esta pesquisa enquadra-se na chamada mudança emergente de Cunha *et. al.* (2007), pois o que a organização experimentou com a situação

epidemiológica oriunda da COVID-19 foi justamente um evento de desestabilização dos cenários e estratégias organizacionais. Como consequência, a empresa, mais do que nunca, precisou se adequar e mudar suas estratégias, objetivos e processos pra sobreviver em um novo cenário mundial.

Além disso, a empresa conseguiu transmitir, comunicar aos seus colaboradores em que consistia a mudança e o que se esperava de cada colaborador, mas como já era de se esperar, uma única reunião por videoconferência não seria suficiente para dirimir todas as dúvidas existentes. Percebe-se também que a empresa teve um prazo muito curto entre o planejar e o executar a mudança e isso pode ter contribuído para o fato de alguns colaboradores não compreenderem tão bem os objetivos e consequências da mudança. Contudo, a empresa demonstrou estar disponível para esclarecer dúvidas e ouvir os colaboradores a fim de que todos pudessem compreender, de fato, a mudança em curso. Outro ponto importante que se nota na empresa é o uso do *feedback* apenas em partes do processo e não durante todo o seu desenvolvimento e isso pode contribuir com o aumento de dúvidas e incertezas posto que o *feedback*, segundo Robbins (2009) faz a verificação do sucesso na transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente.

O segundo objetivo buscava analisar a percepção dos gestores sobre a reação dos colaboradores quando a mudança lhes foi comunicada e o que é possível concluir é que os colaboradores responderam de forma positiva a proposta de mudança, pois foram envolvidos no processo. E como consequência, a resistência foi mínima. Também é possível inferir que o fato da mudança ter como objetivo possibilitar a entrada de recursos financeiros num momento em que as empresas encontravam-se fechadas e os colaboradores em *lay-off* contribuiu para que os colaboradores aceitassem a mudança, visto que o benefício seria para a empresa como um todo.

Quanto ao terceiro objetivo que era identificar a importância dada pelos colaboradores à comunicação interna, tanto o questionário quanto as entrevistas possibilitaram perceber que, de fato, a empresa e seus colaboradores primam pela comunicação interna, ainda que alguns elementos da comunicação, como é o caso do *feedback*, não sejam devidamente utilizados, visto que os colaboradores, em sua maioria, apontaram que o *feedback* fornecido pela empresa quanto ao processo em análise aconteceu

somente em alguns momentos do processo, quando o ideal seria durante todo o desenvolvimento da mudança.

Com o quarto objetivo pretendia-se identificar e analisar se os canais de comunicação adotados foram eficientes para dirimir dúvidas sobre a mudança, sendo possível concluir que em empresas de pequeno porte a reunião face a face é o canal mais indicado e também é o comumente adotado pela empresa em estudo. No entanto, a mudança em análise ocorreu em um momento em que as reuniões presenciais estavam impedidas e uma das alternativas encontradas por várias organizações, inclusive a empresa objeto deste estudo, foram reuniões por videoconferência que conseguiram comunicar e esclarecer dúvidas sobre a mudança pretendida. Portanto, considerando que a mudança apresentou resultados esperados pela organização, conforme relato dos entrevistados, pode-se concluir que os canais de comunicação adotados foram eficientes.

O quinto objetivo era identificar os fatores de maior relevância do ponto de vista dos colaboradores ao se tratar de mudança organizacional. Este objetivo foi atingido, sendo apontado como principais fatores num processo de mudança organizacional a comunicação clara sobre os objetivos e consequências da mudança, envolvimento dos colaboradores e o *feedback* que a empresa precisa dar aos seus funcionários. Diante dos resultados obtidos por meio do questionário e das entrevistas pode-se inferir que a empresa conseguiu envolver seus colaboradores, apesar da comunicação não ter sido, aparentemente, tão clara haja vista os colaboradores entenderem que ainda existiam membros da empresa com dúvidas em relação aos objetivos e consequências da mudança. Além disso, a empresa, do ponto de vista dos colaboradores, não ofereceu *feedback* sobre a mudança durante todo o seu processo.

O sexto objetivo era analisar de que forma a comunicação teve impacto no fator resistência dos colaboradores. O que se pode perceber é que a primeira tentativa da empresa com seus colaboradores não foi suficiente para sanar todas as dúvidas existentes, mas ainda assim a empresa conseguiu envolver e fez com que os colaboradores participassem de forma ativa no processo pelo fato de estar disponível em ouvi-los, pois é também importante que haja abertura para que sempre que surjam dúvidas estas possam ser esclarecidas e essa tarefa deve ser assegurada pelas pessoas responsáveis pela mudança:

“...surgiram muitas dúvidas durante a semana que a gente decidiu isso e muitas delas vieram pra mim e também para o setor comercial, nós tivemos que explicar, eu acho, que mais que uma vez o que era o dropshipping.” (Gestor administrativo/financeiro)

5. Conclusão

Todo e qualquer processo de mudança organizacional, por mais simples que seja, envolve um certo nível de resistência e, normalmente, as pessoas são avessas à mudança por várias razões que foram explicitadas na pesquisa, entre elas o medo do desconhecido porque não sabem se a mudança será ou não para melhor, e medo do novo porque entendem como sendo algo que os pode tirar de sua zona de conforto. Logo, a questão com a qual as empresas precisam se ocupar não é em não sofrer resistência, mas sim como minimizá-la. É uma das formas que se entende ser eficaz é a comunicação, pois esta pode ajudar a envolver os colaboradores a ponto de estes participarem de forma mais ativa no processo, ao invés de serem uma barreira.

Verifica-se que independente do tipo de mudança, esta traz consigo novos desafios, novos procedimentos, incertezas e, conseqüentemente, resistência, pois, de acordo com Bell (2014, p. 1) “pesquisas têm mostrado que cerca de 70% de mudanças em uma organização falham devido à resistência vinda da força de trabalho”. Portanto, antes de realizar qualquer mudança organizacional é preciso entender de que forma a resistência pode ser um obstáculo e quais as razões que levam os colaboradores a resistirem a um processo de mudança.

As entrevistas com os gestores da organização permitiram perceber que a comunicação foi vital neste processo, pois possibilitou que dúvidas, ideias, percepções fossem analisadas e, assim, o processo foi se ajustando à medida que a empresa sentia a necessidade. Portanto, a comunicação cooperou no sentido de minimizar as barreiras impostas pelo medo diante daquilo que era novo.

Considerando os dados obtidos por meio do questionário e das entrevistas, é possível afirmar que a comunicação é entendida pelos colaboradores da empresa como um dos principais fatores num processo de mudança organizacional e que a comunicação adotada pela empresa para informar a mudança aos colaboradores foi adequada, visto que os colaboradores foram comunicados e envolvidos no processo de mudança organizacional. Assim, em havendo esclarecimentos sobre o que a empresa pretende com a mudança, os colaboradores tendem a não resistir, o que permite concluir que a

comunicação contribuiu com a redução da resistência por parte dos colaboradores à medida que fomentou o envolvimento e a participação dos colaboradores no processo de mudança.

Verificou-se através dos dados recolhidos, que os colaboradores da Luxos Cosméticos, não são, na sua maioria, adversos à mudança, provavelmente porque muitos tinham consciência que a mudança organizacional que iria ocorrer protegeria seus postos de trabalho, visto que, em meio a uma pandemia onde as empresas tiveram que ser fechadas e adotar o teletrabalho, muitas organizações deixaram de gerar lucro. Logo, a mudança proposta foi entendida como uma forma de resguardar o emprego dos colaboradores à medida que a empresa permanecia gerando lucros, ainda que reduzidos.

Portanto, o fato da empresa comunicar e explicar do que se tratava a mudança e suas consequências, permitindo aos colaboradores entenderem que aquela mudança traria benefícios para eles, possibilitou a participação e o envolvimento dos colaboradores de forma mais ativa no processo, reduzindo a resistência. Entretanto, o fato de não adotar o *feedback* em todas as fases do processo de mudança pode sim ter causado uma falha na comunicação, gerando dúvidas quanto ao objetivo e consequências da mudança, conforme demonstrado na análise dos dados. Logo, conclui-se que a comunicação interna adotada pela empresa foi eficaz, mas poderia ter sido muito mais eficiente se o *feedback* tivesse feito parte de todo o processo de mudança organizacional e não apenas de algumas etapas.

Por fim, com base na questão de investigação: “***De que forma a comunicação interna contribuiu para o processo de mudança na empresa Luxos Cosméticos?***”, conclui-se que a comunicação interna contribuiu com a redução da resistência por parte dos colaboradores à medida que possibilitou um maior envolvimento e participação dos colaboradores que compreenderam o objetivo e as consequências benéficas para a empresa advinda com a mudança, visto que o momento era de incerteza quanto à manutenção de seus empregos e alterar o processo de vendas permitiria que a empresa continuasse obtendo lucro, mesmo que pequeno, não sendo necessário demitir seus colaboradores.

5.1. Limitações e sugestões para a prática e para a pesquisa

Nesta investigação podem-se encontrar algumas limitações, uma vez que, as conclusões proporcionadas são oriundas de uma pesquisa realizada em uma única empresa e de um setor de atividade. Também, o facto da informação utilizada corresponder ao período pós-mudança, bem como a recolha e análise terem sido realizadas após a implementação do novo processo na empresa, impossibilitaram o acompanhamento antes e durante o desenvolvimento da mudança, tendo-se tornado um período curto de análise, tendo em conta a complexidade do tema.

Todavia, a investigação permite que se realizem algumas sugestões de melhoria baseado nas informações obtidas por meio dos questionários e entrevistas. A sugestão mais importante é que a empresa perceba e invista na comunicação como estratégia. Para tanto, sugere-se que a organização construa e adote procedimentos de comunicação, ou seja, um plano de comunicação estratégica, que permita que todos os colaboradores saibam, minimamente, o que fazer quando outros processos de mudança surgirem.

Outra sugestão é que a empresa utilize com maior frequência a ferramenta do *feedback*, visto que é possível perceber na pesquisa que isso é algo que não é tão comum na empresa e que os colaboradores sentem falta. Os gestores precisam dar um retorno aos seus colaboradores do que se esperava e o que foi alcançado em cada processo organizacional, pois somente assim é possível alterar algo que não esteja dentro do planeado. As pessoas precisam receber *feedback*, caso contrário podem achar que está tudo bem quando na verdade não está.

Em relação à pesquisa, sugere-se que sejam realizadas outras investigações na empresa Luxos Cosméticos buscando perceber os benefícios advindos com a mudança analisada neste trabalho, bem como seja realizada uma pesquisa com o intuito de criar um plano estratégico de comunicação que possa vir a ser implementado pela empresa.

Além disso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que acompanhem o processo de mudança desde o seu início a fim de que a investigação possua elementos suficientes que permitam identificar como era a situação antes e depois da mudança.

Referências Bibliográficas

Almada, L., e Borges, R. (2015). Resistência à mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 39, 1-17.

Baptista, R. D. (2003). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. In.: BOCC: *Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação*.

Baptista, R. (2012). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. *Work Stress*, 26(2), 91-111.

Bayardo, J. M., Reche, F. M., e De La Cabada, M. L. (2013). Communication as a factor in the success of downsizing. *European Scientific Journal*, 9(29), 7-25.

Bell, S. (2014). Dealing with Resistance to Change. [Internet] Disponível em: <https://www.insights.com/media/1089/dealing-with-resistance-to-change.pdf>

Bergue, S. T. (2010). Cultura e mudança organizacional. Florianópolis: *Departamento de Ciências da Administração/UFSC*.

Boohene, R. & Williams, A. (2012). Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-145.

Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Seminário de Gestão de Negócios*, 1.

Cardoso, O. D. O. (2006). Business communication versus organizational communication: new theoretical challenges. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.

Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385.

- Constantin, E. C. e Baias, C. C. (2015). Employee Voice - Key Factor in Internal Communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Cunha, M., Rego, A. (2006). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dawson, P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. Sage.
- Erwin, D. G.; Garman, A. N. (2010). Resistance to Organizational Change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56.
- Fiedler, S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal Project Management*, 28, 370-383.
- Frahm, J.; Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.
- Ford, J.D.; Ford, L.W. (1995). The Role of Conversations in Producing Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Ford, J. D., e Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24.
- Georgalis, J., Lu, Y., Samaratunge, R., & Kimberley, N. (2015). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, 40(1), 89-113.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.

Guimarães, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1), 95-113.

Hartmut, G. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.

Hernandez, J. M. D. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.

Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2), 43-50.

Jabri, M., Adrian, A. D., e Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin. *Journal of organizational change management*, 21(6), 667-685.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., e Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impacto of hierarquical level. *The Leadership & Organization Development Journal*, 29 (4), 294-316.

Keelling, R., & Branco, R. H. F. (2014). Gestão de Projetos: uma abordagem global. 3ª edição. São Paulo: Saraina.

Klein, S.M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press. Kouzes, JM, & Posner, BZ (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA.

Kotter, J. P; Schlesinger L. A., (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 57(2), 106-114.

- Král P., Králová V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5169-5174.
- Lakatos, E. M; Marconi, M. A. (2008). Metodologia Científica. 5ª edição. São Paulo: Atlas.
- Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas-gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos* (Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Malek, R., e Yazdanifard, R. (2012). Communication as a crucial lever in change management. *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(1), 52-57.
- Marchiori, M. (2008). Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Difusão Paulista de Enfermagem.
- Marconi, M. A; Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição. São Paulo: Atlas.
- Marques, A. L.; Borges, R. S. G.; Morais, K. (2011). Validando um modelo de medida de resistência à mudança em organizações públicas. *ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS*, 3, 1-17.
- McClellan, John G.. (2011). Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 11(4), 465-480.
- Men, L.R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*. 28(2), 264–284.
- Oliveira, A. V., dos Santos, E. R., da Silva, K. C. F., de Brito, L. S., de Souza, M. C., & Pizzoni, T. G. P. (2018). Comunicação organizacional como estratégia de gestão. *Revista Científica da Ajes*, 7(14).

- Pardo del val, M.; Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to Change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2): 148–155.
- Pereira, M.J.S (2014). *A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal*. (Dissertação de Doutorado, Universidade de Santiago de Compostela).
- Pessoni, A., & Portugal, K. (2011). A Comunicação Participativa nas Mídias Organizacionais. *Metodista*, 32(55), 231-255.
- Prediscan, M., Bradutanu, D., & Roiban, N. (2013). Forces that enhance or reduce employee resistance to change. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 22(1), 1606-1612.
- Reis, M. C. (2004). Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. *ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1(1), 36-53.
- Robbins, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 394-423.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. 11. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosa, C. C. (2017). Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense).
- Sales, J. D. A.; Silva, P.K. (2007). Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria-Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas–BA. IN: *X SEMEAD*. São Paulo: Universidade de São Paulo–USP.

- Shadur, M.A., Kienzle, R., Rodwell, J.J. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement: The Importance of Support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.
- Silva, J. G.; Vergara, S. C. (2000). O Significado da Mudança: a percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública*, 34, 79-99.
- Silva, J. R. G. D., e Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de empresas*, 43(3), 10-21.
- Strubler, D.C.; York, K.M. (2007). An Exploratory Study of the Team Characteristics Model Using Organizational Teams. *Small Group Research*, 38(6), 670-695.
- Tefera, O., e Mutambara, E. (2014). Effect of organizational changes on employees' motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: from the employees' participation perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5 (1), 1-14.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2 edição. São Paulo: Atlas.
- Wagner III, J. A.; Hollenbeck, J. R. (2012). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. Edição. São Paulo: Saraiva.
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 edição. Porto Alegre: Bookman.
- Zafar, F., e Naveed, K. (2014). Organizational change and dealing with employees resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237-246.

Zanluchi, E., Damacena, C., e Petroll, M. D. L. (2006). Inner communication processes and their implications for the organization. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 7(1), 115-135.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Questionário sobre Mudança Organizacional

O presente questionário tem por objetivo recolher informações para a elaboração da tese de mestrado sobre o tema «A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM NOVO PROCESSO DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS NA EMPRESA LUXOS COSMÉTICOS.» », para a Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Portanto, a vossa colaboração em responder estas perguntas é decisiva para a concretização dos objetivos do trabalho, facto que agradecemos desde já a vossa disponibilidade e realismo nas respostas. Garantimos-lhe anonimato e confidencialidade para com as mesmas.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens. O importante é a sua opinião pessoal e sincera.

***Obrigatório**

1-Sexo *

Feminino

Masculino

2-Idade *

18-30 anos

31-40 anos

41-50 anos

51-60 anos

Acima de 60 anos

3-Habilitações Literárias *

Ensino Básico

Ensino Secundário Incompleto

Ensino Secundário Completo

Ensino Médio/ Técnico

Ensino Superior (licenciatura)

Pós-graduação / Mestrado / Doutorado

4- Como classificas a comunicação entre a gestão e os colaboradores no vosso trabalho? *

Excelente

Boa

Indiferente

Nem boa nem péssima

Péssima

5-De acordo com o vosso ponto de vista, como ocorre o fluxo de comunicação interna na empresa em que trabalhas? *

A comunicação se dá dos colaboradores para o chefe imediato (De baixo para cima).

A comunicação se dá do chefe imediato para os colaboradores (De cima para baixo - verticalizada).

A comunicação que se dá entre os sectores, ou seja, de igual para igual (Horizontal)

A comunicação se dá entre um superior de um sector e colaboradores de outro sector (diagonal)

De todas as formas acima mencionadas.

Não sei responder.

6 - Em termos de informação sobre o que ocorre na empresa, como te consideras? *

Muito informado

Informado

Pouco informado

Nada informado

7- Na vossa opinião, qual o grau de importância que os colaboradores dão à comunicação interna? *

Muito importante

Importante

Indiferente

Pouco importante

Nada importante

Outro:

8- Quando ocorrem processos de mudanças na vossa empresa, com que frequência és consultado antes da implementação da mesma? *

Sempre

Frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

Outro:

9 - Qual(is) o(s) canal (is) de comunicação é normalmente utilizado(s) para informar-lhe sobre um processo de mudança na empresa? *

Carta

Email

Telefonema

Reunião presencial (face a face)

Boletins informativos

SMS

Vídeo-chamada, teleconferência

10 - Participou de alguma discussão ou reunião envolvendo a mudança acima mencionada? *

Sim
Não

11 - Achas que reuniões e discussões para a implementação de qualquer tipo de mudança em vossa empresa é eficiente (de modo geral)? *

Sim
Não
Não sei responder

12 - Acreditas que essas reuniões e discussões são/foram suficientes para esclarecer o que se pretendia com a mudança proposta? *

Sim
Não
Não sei responder

13- Em algum momento fostes convidado para opinar sobre este processo de mudança? *

Sim
Não

14 - Em caso positivo á pergunta anterior, acredita que suas opiniões foram consideradas ou, pelo menos, discutidas antes do processo ser concretizado? *

Sim
Não

15- Acreditas que os objetivos e as consequências da mudança foram devidamente esclarecidas aos colaboradores? *

Sim
Não
Não sei responder

16- Achas que ainda existem colaboradores com dúvidas em relação ao objetivo e as consequências geradas pela mudança? *

Sim
Não
Não sei responder

17- Participas activamente nos processos de mudança que ocorrem na vossa empresa? *

Escolher

18- Tendes a aceitar as mudanças organizacionais sem apresentar resistências? *

Sim
Não

19- No seu ponto de vista, observas que o referido processo de mudança sofre ou sofreu resistência por parte dos demais colaboradores? *

Sim

Não

Não sei responder

20- Em tendo havido resistência quanto ao processo de mudança por parte dos colaboradores, o que acredita que gerou tal posicionamento? *

Os canais de comunicação usados para informar sobre a mudança foram insuficientes (exemplo, email, memorando)

Falta de esclarecimento quanto ao motivo da mudança e seus impactos

Pouco envolvimento dos colaboradores

Má vontade dos colaboradores

Medo por parte dos colaboradores em não apresentar bom desempenho exigido pela mudança

Não sei responder

21-Diga que tipo de influência esta mudança teve no dia-a-dia do seu trabalho? *

Muita influência positiva

Pouca influência positiva

Muita influência negativa

Pouca influência negativa

Nenhuma influência

22- Sente que a mudança melhorou os processos da empresa? *

Sim

Não

Não sei responder.

23- Em que etapas recebeu retorno sobre o processo de mudança (evolução, status, problemas) *

Somente no início da mudança

Durante todo o processo de mudança

Apenas no fim do processo

Nunca recebi nenhum retorno sobre a mudança

Não sei responder.

24-O que, na vossa opinião, deve ser considerado num processo de mudança na empresa? *

A comunicação sobre os objetivos e consequências da mudança deve ser clara.

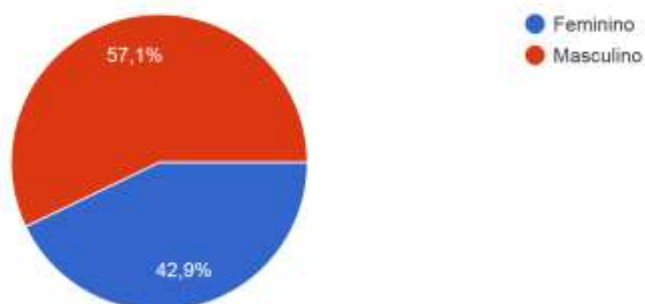
O envolvimento de todos os colaboradores no processo, ouvindo a opinião de todos.

A gestão precisa dar um feedback/retorno aos colaboradores sobre a situação da mudança.

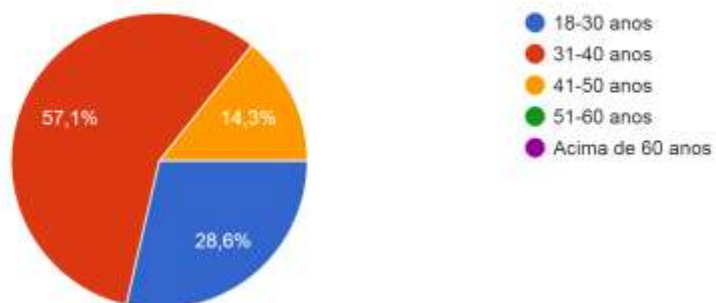
Deve-se capacitar os colaboradores a fim de que se sintam preparados para a mudança.

Anexo 2 – Gráficos com as respostas do questionário

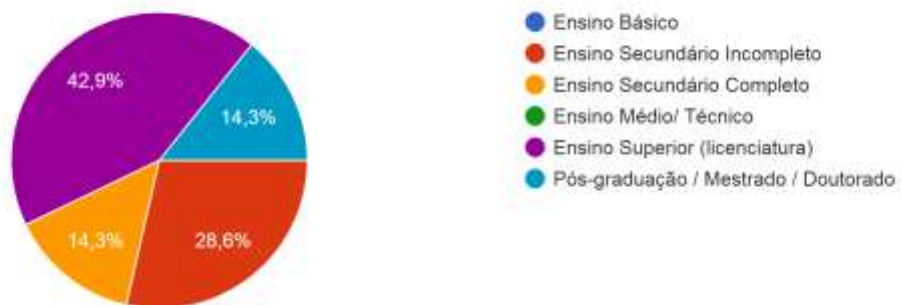
1-Sexo
7 respostas



2-Idade
7 respostas

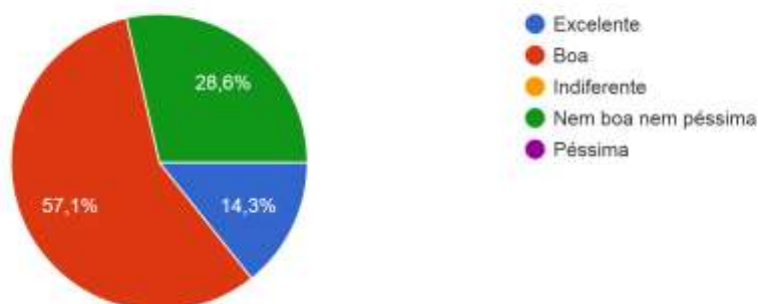


3-Habilitações Literárias
7 respostas



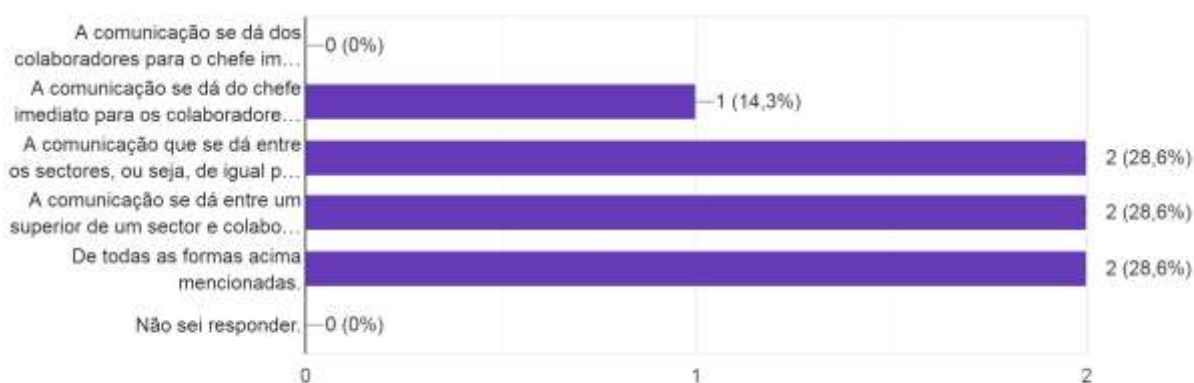
4- Como classifica a comunicação entre a gestão e os colaboradores no vosso trabalho?

7 respostas



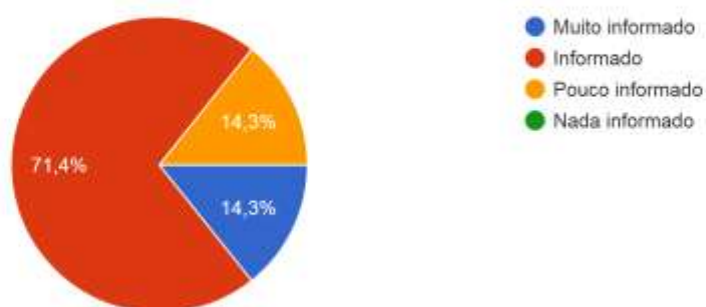
5-De acordo com o vosso ponto de vista, como ocorre o fluxo de comunicação interna na empresa em que trabalhas?

7 respostas



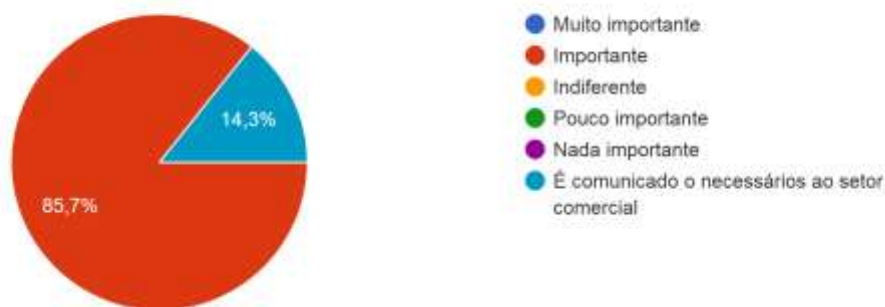
6 - Em termos de informação sobre o que ocorre na empresa, como te consideras?

7 respostas



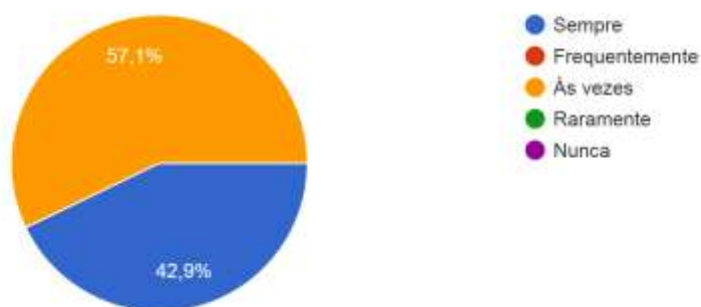
7- Na vossa opinião, qual o grau de importância que os colaboradores dão à comunicação interna?

7 respostas



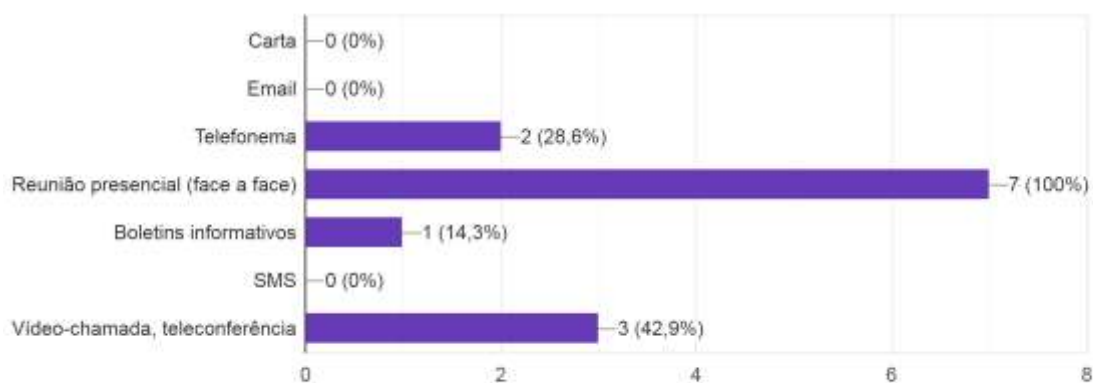
8- Quando ocorrem processos de mudanças na vossa empresa, com que frequência é consultado antes da implementação da mesma?

7 respostas



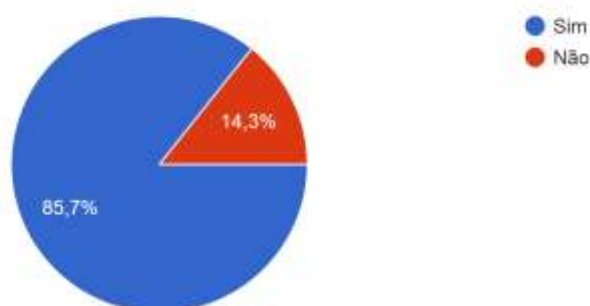
9 - Qual(is) o(s) canal (is) de comunicação é normalmente utilizado(s) para informar-lhe sobre um processo de mudança na empresa?

7 respostas



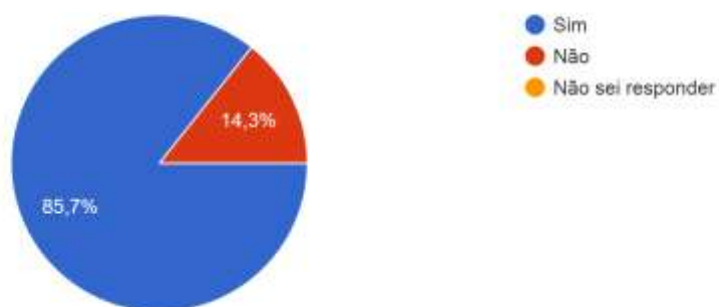
10 - Participou de alguma discussão ou reunião envolvendo a mudança acima mencionada?

7 respostas



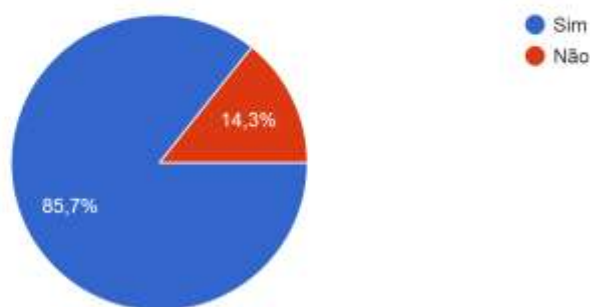
12 - Acreditas que essas reuniões e discussões são/foram suficientes para esclarecer o que se pretendia com a mudança proposta?

7 respostas



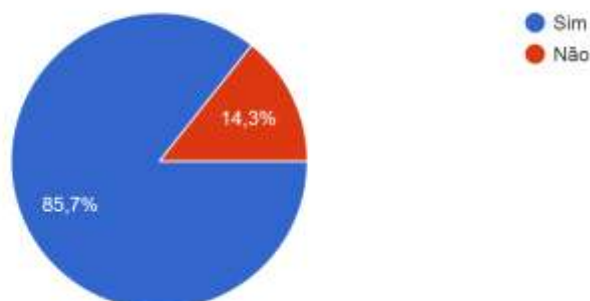
13- Em algum momento fostes convidado para opinar sobre este processo de mudança?

7 respostas



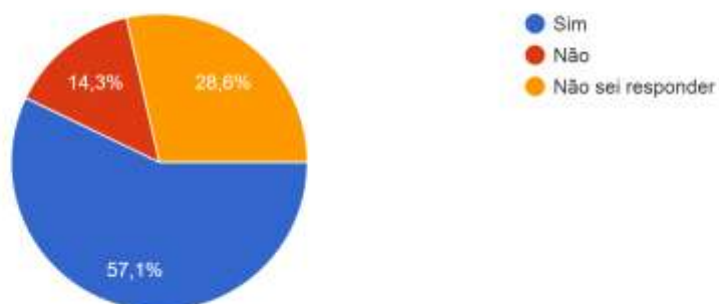
14 - Em caso positivo à pergunta anterior, acredita que suas opiniões foram consideradas ou, pelo menos, discutidas antes do processo ser concretizado?

7 respostas



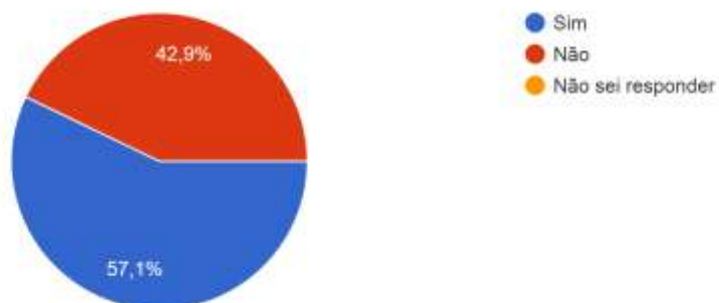
15- Acreditas que os objetivos e as consequências da mudança foram devidamente esclarecidas aos colaboradores?

7 respostas



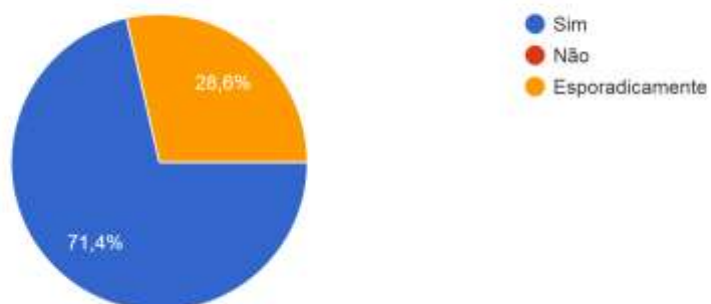
16- Achas que ainda existem colaboradores com dúvidas em relação ao objetivo e as consequências geradas pela mudança?

7 respostas



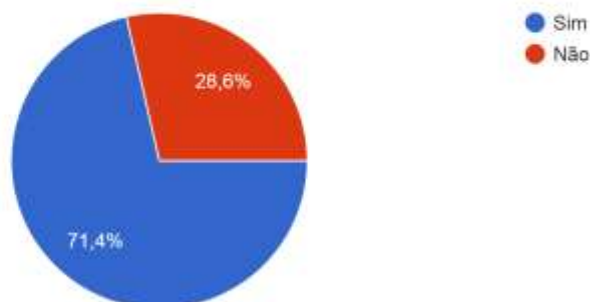
17- Participas activamente nos processos de mudança que ocorrem na vossa empresa?

7 respostas



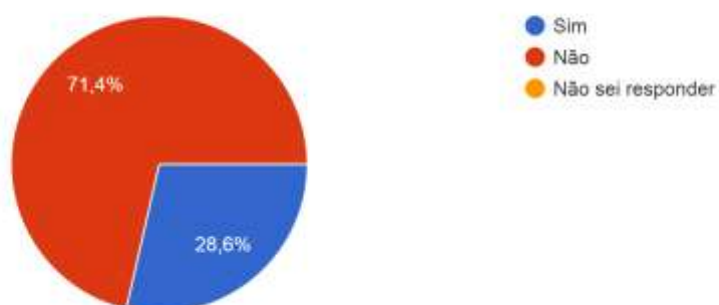
18- Tendes a aceitar as mudanças organizacionais sem apresentar resistências?

7 respostas



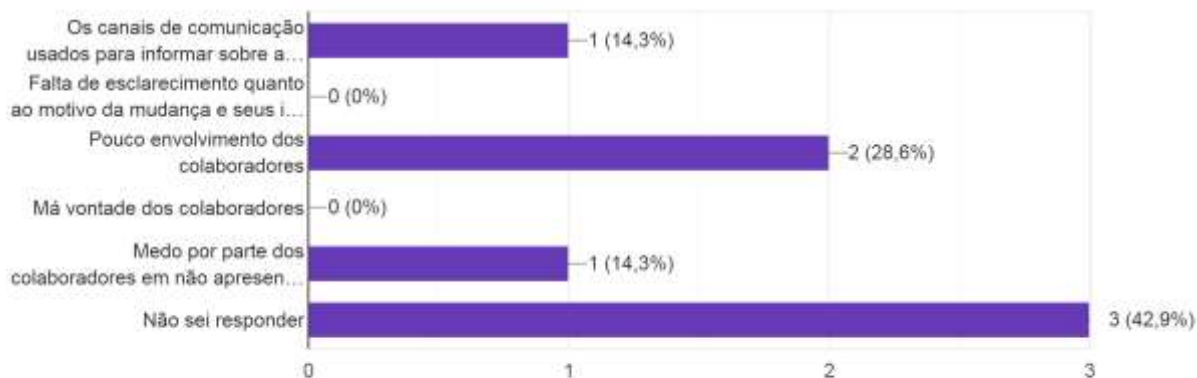
19- No seu ponto de vista, observas que o referido processo de mudança sofre ou sofreu resistência por parte dos demais colaboradores?

7 respostas



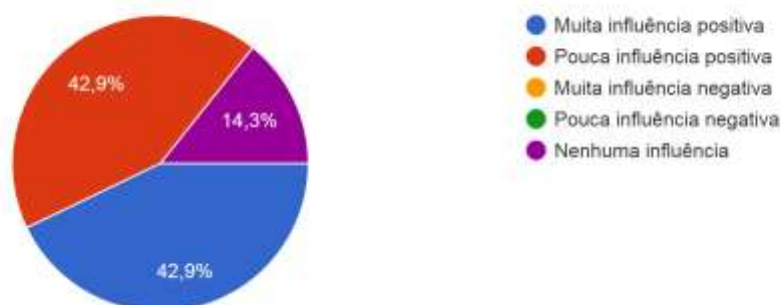
20- Em tendo havido resistência quanto ao processo de mudança por parte dos colaboradores, o que acredita que gerou tal posicionamento?

7 respostas



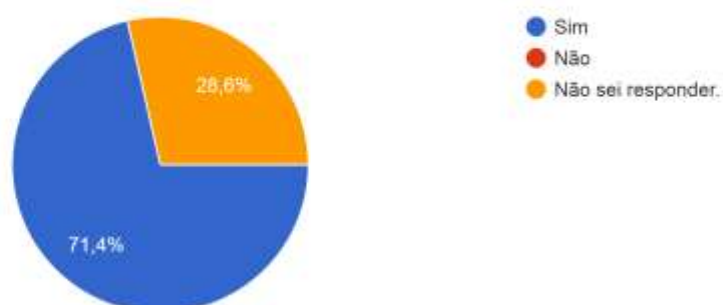
21-Diga que tipo de influência esta mudança teve no dia-a-dia do seu trabalho?

7 respostas



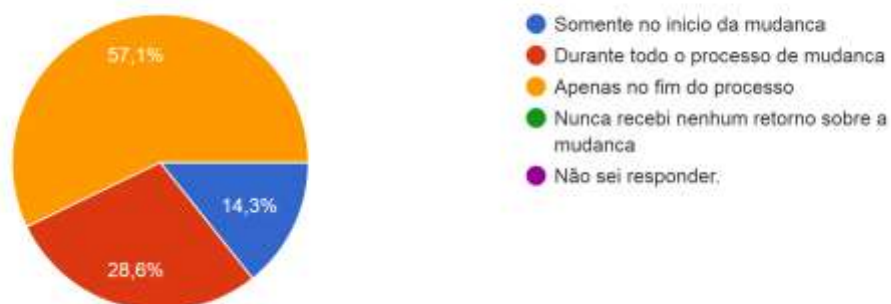
22- Sente que a mudança melhorou os processos da empresa?

7 respostas



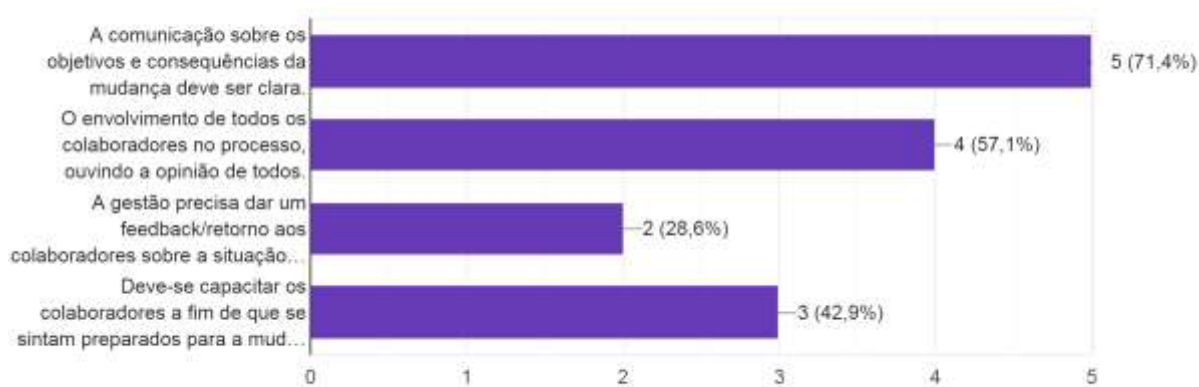
23- Em que etapas recebeu retorno sobre o processo de mudança (evolução, status, problemas)

7 respostas



24-O que, na vossa opinião, deve ser considerado num processo de mudança na empresa?

7 respostas



Anexo 3 - Entrevistas

Entrevistado: Felipe Araújo

Cargo atual: Gestor Financeiro

Idade: 23 anos

Tempo de serviço na empresa: 1 ano e meio

Autoriza que a entrevista seja gravada?

Sim.

Qual a sua formação e sua experiência profissional?

Sou formado em Administração de Empresas, fiz um curso de extensão aqui em Portugal no ano de 2017/2018 em Finanças Empresariais, Marketing Internacional e Economia Portuguesa Europeia. Entrei na Luxos em 2020 para fazer um *part time*, uma espécie de consultoria na parte de processos e financeiro. E fiquei efetivo pra fazer toda a gestão financeira da empresa e auxiliar em algumas áreas administrativas, algumas funções administrativas que são necessárias por conta da equipa que é mais enxuta. E diante da mudança que está sendo relatada no trabalho, alguns processos ligados a esse novo modelo ficaram comigo inicialmente, até que as coisas se automatizem. Principalmente o processo de expedição dos pedidos, de liberação para as empresas de transporte e toda a parte de conferência de pedidos e etc, que são processos que nós estamos para implementar o sistema que vai ser a etapa 2 da transformação de *dropshipping*, nós vamos implementar esse sistema, mas inicialmente fazemos ainda de uma forma bem manual. Então, acabei absorvendo essa função também, que já era uma função administrativa que eu tinha, mas que tá agora de uma forma um pouquinho diferente e que realmente é importante a gente deixar esses processos bem alinhados pra quando vier um sistema automatizando isso, fique bem mais fácil de implementar. Continuo exercendo as mesmas funções de rotinas financeiras, mas tenho também essa função administrativa que foi bem importante nessa parte desse processo interno do *dropshipping* da empresa.

Fale um pouco sobre o que trata a mudança e quais as razões que levaram a empresa a adotar essa mudança.

A principal razão, ao meu ver, da mudança foi porque nós tínhamos um mercado muito segmentado, que é o mercado que nós chamamos de B2B, isso porque nós atendíamos só o cabelereiro, e com a questão do *lockdown*, dos fechos que o país teve, nós ficamos com nosso faturamento muito comprometido e nós entendemos que ao fazer esse processo, essa transformação, nós estaríamos comunicando muito mais com o consumidor final, juntamente com o cabeleireiro. Na verdade, o cabeleireiro ainda é a ponte para chegar nesse consumidor final. Mas nós estaríamos conseguindo fazer com que o nosso produto chegasse mais ao consumidor final e não só vender os produtos técnicos que nós tínhamos. Porque a nossa distribuidora nasceu para ser uma distribuidora que atenda ao cabeleireiro, mas nós sempre tivemos na nossa distribuidora a linha de manutenção, que chamamos de linha *home care*, nós sempre tivemos, Nós só ainda não tínhamos entendido a importância disso e nós não tínhamos ainda um processo tão estruturado para trabalhar essa linha. E aí, quando veio a pandemia a única coisa que nós tínhamos que nós poderíamos atuar dentro da empresa era essa linha. Então, foi isso que eu acho que foi a principal razão. Uma necessidade externa e que nos levou a perceber que dentro da nossa empresa havia uma linha que nós trabalhávamos e que nós poderíamos fazer algo muito melhor com ela e seria a fonte nossa de receita mesmo com o país fechado.

Considera que a comunicação dirigida aos trabalhadores foi bem executada, foi clara e transparente acerca do que iria acontecer e do que se pretendia de cada um?

Eu acho que não foi a melhor forma a maneira como nós comunicamos porque eu tenho muita preferência pela comunicação presencial e física porque acho que você consegue transmitir muito mais a mensagem. Apesar de hoje a gente ter a necessidade de utilizar as ferramentas digitais, como videoconferência, quando você está presencialmente com a pessoa, tanto pela formalidade como pela informalidade, você consegue transmitir muito mais aquilo que você deseja. Porém, diante daquilo que estava ao nosso alcance no momento em que nós estávamos e por ter sido um processo de decisão muito rápido, que foi tomado de uma forma assim muito rápida, também virtual, o que nós tínhamos ao nosso alcance eu considero que foi uma comunicação que ela não se prolongou muito, logo todas as pessoas souberam o que iria acontecer. Talvez elas não tiveram acesso a todos os detalhes da mudança e isso fez com que, a meu ver, nem todo mundo se comprometesse tanto quanto nós que tínhamos pensado e idealizado. Não significa que essas pessoas não

fizeram o seu trabalho ou não estão a fazer. Na verdade, com o tempo elas foram entendendo muito mais. Num primeiro momento, pra elas foi tipo assim “tá ok, a empresa vai fazer isso”, é algo novo pra elas também e aí, conforme as coisas foram acontecendo, elas foram entendendo. Tanto é que surgiram muitas dúvidas durante a semana que a gente decidiu isso e muitas delas vieram pra mim e também para o setor comercial, nós tivemos que explicar, eu acho, que mais que uma vez o que era o *dropshipping*. Tentamos fazer o melhor que podíamos com o que tínhamos ao nosso alcance, mas não posso dizer que aquela única reunião que foi feita pra comunicar sobre a mudança foi suficiente pra deixar claro o que agente queria. Muito pelo contrário. A gente teve que fazer uma serie de novas comunicações, não mais geral, mas individual pra que as pessoas comesçassem a entender exatamente o que a gente estava propondo. Eu acho que até foi um aprendizado pra nós porque agora a gente tá tendo, teremos outros projetos, mas a gente tem mesmo que refletir como a gente pode fazer com que isso seja mais claro e mais eficiente.

Qual a sua percepção sobre a reação dos trabalhadores quando teve de comunicar o processo de mudança? Sentiu que estavam recetivos à mudança, assim como, teve noção se eles perceberam o que lhes foi comunicado?

A gente pensou antes de nós comunicarmos que poderia haver alguma resistência porque quando você tá fazendo esse processo de mudança o que é que acontece? Nós fomos muito mais presentes com os clientes dos comerciais, por exemplo, nós chegamos a falar, não eu, mas o meu parceiro, o Paiva, ele chegou a falar diretamente com os clientes do comercial. E aí, você sabe que numa área comercial, não de uma forma ruim, mas sempre há aquela questão da competitividade, de você querer ter a tua carteira, de você querer ter ali o tu cliente porque isso envolve metas, envolve resultados. Mas eu achei que foi interessante porque a gente conseguiu consolidar muito mais as informações internas da empresa. Quando nós fomos apresentar para esses colaboradores, na hora que nós explicamos detalhadamente, aí talvez o nosso medo de eles entenderem mal foi tirado porque no momento da comunicação eles conseguiram entender e a gente percebeu que não houve resistência, mas houve um caso em que eu, antecipadamente a reunião que nós tivemos, fui pedir a uma das pessoas que trabalha na área comercial o número dos clientes dessa pessoa e a pessoa veio perguntar por que eu estava pedindo e eu falei que eu

precisava disso pra atualizar a base. Era exatamente o que eu precisava, mas esse “atualizar a base” foi parte do processo de mudança que depois ela conseguiu entender o todo. Então assim, pra ela, naquele momento, que eu fui pedir o numero do cliente pode ter ficado um pouco estranho. Posso dizer assim que houve uma certa resistência, mas no momento em que você explica o projeto e você deixa aquilo claro, as barreiras já caem porque fica claro que isso é para o benefício comum de todos os colaboradores e pra uma questão de sobrevivência do negócio. Então, todos entenderam muito bem isso, então eu penso que, sim, no momento em que a reunião formal foi feita e as pessoas entenderam, elas foram muito receptivas e depois da comunicação mais clara, conforme foi passando o tempo, ajudaram muito, colaboraram muito no processo.

Considera que os colaboradores foram envolvidos, participaram efetivamente do processo de mudança?

Com relação a questão de execução do processo, como não eram muitas pessoas envolvidas, todas foram muito, além de serem receptivas, fizeram com muita ênfase isso. Agora, a partir do momento em que elas souberam, entenderam o processo, ninguém ficou passivo. Até porque o processo, no nosso caso de gestão, parte de execução, a gente ia ter que executar muita coisa. Pra poder explicar a gente ia ter que entrar em contato com os clientes, nós iríamos ter que desenvolver o material todo para os clientes entenderem, e a parte que se esperava dos demais colaboradores era uma parte também de motivar o cliente, consultar o cliente, e tudo mais. E a gente acredita que foi feito, Eu não tenho como medir isso, infelizmente, porque nós não tivemos ainda muito tempo desse processo, mas nós vamos começar a medir agora, por exemplo, se os clientes também receberam contato por parte do comercial, se as outras pessoas foram cem por cento envolvidas. Mas da parte que nós conseguimos notar cooperaram muito bem, colaboraram muito bem. Então, não tem assim como dizer que alguém ficou passivo porque tudo o que foi pedido, foi totalmente feito e feito de boa vontade. Acho que todo mundo cooperou muito bem.

Já é possível afirmar se a mudança foi um sucesso ou não? E se sim, quais os fatores, na sua opinião, contribuíram para isso?

Se a gente for avaliar em nível de números, como eu falei, por ser uma mudança muito recente nós não teríamos um dado pra te afirmar crescimento, expansão, e tudo mais. Porém, a meu ver, o que eu considero sucesso nessa mudança é o nível estratégico que ela teve porque a partir do momento que nós deixamos de deixar uma linha que é foi extremamente importante nesse momento que nós tivemos de *lockdown* e conseguimos fazer o giro dela mesmo com o país fechado, e consegui fazer com que os clientes entendessem isso e colaborassem conosco nisso, posso considerar isso já como um sucesso. Talvez, numericamente a gente não tenha tantos clientes envolvidos, não tenha tanto faturamento vindo desse novo canal, mas nós temos uma visão estratégica bem implementada e que com certeza vai produzir frutos não só em momentos de *lockdown*, como fora do *lockdown* e que vai ser um pilar dentro da empresa pra sustentar os próximos que virão e se vierem isso vai sustentar. E tem outro fator que eu considero importante pra avaliar como sucesso que é o fato de que esse processo não vai parar aqui. Ele tem um aperfeiçoamento que vai ser feito, que é automatização desse processo. Então, primeiro nós tivemos que alinhar nossa visão estratégica, alinhar a visão estratégica do próprio cliente pra poder implementar um aplicativo. Se nós não tivéssemos feito essa mudança agora, muito provavelmente a gente teria que depois fazer ela de qualquer maneira por conta do aplicativo que a gente entende como uma ferramenta do nosso século, da nossa geração, indispensável. Por isso eu considero como um sucesso porque é algo que não vai parar. Se fosse algo que dissesse que a gente usou só como uma muleta pra pandemia e agora a gente vai descartar e vai continuar fazendo o que a gente fazia antes, aí eu diria que pode ter sido um resultado numérico, mas já não é mais. Mas como foi algo que se consolidou dentro da empresa então eu considero sim como um sucesso.

Você acha que a pandemia ajudou o processo de mudança não sofrer resistência por parte dos colaboradores haja vista a preocupação em manter seus postos de trabalho?

Sim, com certeza eu considero e penso que no nosso caso, ela nos tirou da nossa zona conforto porque nós tínhamos um modelo de negócio que não foi descartado, ele continua

existindo, mas ele era muito tradicional que uma hora ou outra. Eu penso assim, ele não vai deixar de existir, mas ele vai perder muita representatividade. E a pandemia, assim como fez com muitas outras empresas de acelerar o processo delas de digitalização, de informatização, da indústria 4.0, ela fez com que Luxos Cosméticos entrasse nessa nova era. A pandemia nos colocou nessa era. Hoje, todas as nossas conversas para o futuro, nós já envolvemos algum aspecto de tecnologia que tá no momento e que vai ser importante, e antes não. Então assim, foi um divisor de águas pra nós porque nós conseguimos entender que sem nós mudarmos o nosso core business, o nosso modelo de negócio pra era que nós estamos, nós vamos parar no tempo, nós vamos ficar pra trás e não vamos conseguir sair dos problemas, vamos ficar refém do contexto externo, do cenário externo. Quando a gente entrou com esse novo processo e com essas novas ideias, hoje a gente não perde o horizonte, a gente continua olhando pra frente. Então, foi muito bom assim pra nós. Fere um pouco a parte financeira da empresa, de qualquer empresa, não é só a nossa. A gente sabe que isso está acontecendo com todas as empresas no mundo, mas do ponto de vista estratégico nos leva pra uma nova era de empresa. Então, eu considero que cooperou sim, com certeza.

O que correu bem no processo de mudança? Por quê?

Penso que foi a aceitação dos clientes porque nosso medo era os clientes discordarem, entenderem mal a mudança de linha comercial onde nós começamos a fazer algo que, de certa forma, iria impactar diretamente o cliente. Então, eu acho que esse processo correu bem porque a comunicação para com o cliente foi bem desenvolvida, tanto da parte do próprio gestor comercial, que foi o Paiva, como da parte do desenvolvimento nosso de criar um vídeo, preparar um material, de explicar e explicar mais de uma vez. Então, por esse lado eu acho que agente conseguiu quebrar as resistências que haveria no mercado. E do ponto de vista interno da empresa, algo que eu acho que correu muito, muito bem foi o fato de nós conseguirmos estruturar um procedimento com nosso comercial onde o próprio gestor tem acesso a todos os clientes da empresa, não só mais o comercial, a pessoa que estaria sob a supervisão dele, agora o próprio gestor comercial teria esse contato, fazendo com que a empresa tivesse mais visibilidade do cliente, das reais

necessidades do cliente e aí isso fez com que nós conseguíssemos falar a mesma língua, porque antes acontecia também uma coisa, as duas comerciais passavam uma mensagem pra nós, o gestor tinha uma visão, a nossa parte e a parte dos sócios tinha outra visão. Então, ficava sempre uma coisa assim que tinha que tentar alinhar e agora está mais alinhado porque você tem uma linha só de comunicação e, é claro, as comerciais continuam a falar sobre os clientes, continuam a trazer o parecer delas, mas hoje tem um canal que é o *whatsapp* da Luxos, o telemóvel da empresa que tem concentrado todos os contatos e todas as conversas e todo o histórico de tudo o que aconteceu nesse processo de mudança. E isso é da empresa, não é de alguém, pertence a empresa. Eu acho que isso deu muito certo. Foi uma mudança também interna da empresa, de centralizar a informação e gerou, em minha opinião, muito resultado e resultado positivo.

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo e de que forma conseguiram superar tais dificuldades?

Falando sobre as dificuldades, eu vou falar algo que parece até simples, mas que de forma resumida vai conseguir. Uma das dificuldades que nós tínhamos era de ter os contatos, todas as informações dos clientes, Então, qual era a dificuldade que a gente tinha? É que isso estava na mão do comercial, estava numa rede social e tem mais, havia um comercial que havia saído da empresa no ano passado e nós tínhamos clientes, mas não tínhamos informação sobre o cliente. Nós tínhamos o nome do cliente, até sabíamos onde ele estava, mas nós não tínhamos o contato dele, não podíamos falar com ele. Então, essa foi uma dificuldade porque nós tivemos que gastar tempo à procura de todos os contatos, de todas as informações, de tudo aquilo que nós tínhamos em faturas, históricos, pra poder conseguir construir essa base de dados consolidada, essa estrutura que a gente fala hoje que possibilita o *dropshipping* e que possibilita um modelo de negócio onde a empresa dialoga com o cliente e com o consumidor do cliente. Então, isso seria uma dificuldade. Agora, com relação ao aplicativo, a nossa maior dificuldade está em conseguir estruturar de forma tecnológica, na velocidade que a gente precisa, o aplicativo e estruturar ele de uma forma que a gente consiga encaixar cada etapa do processo da compra do produto.

Teria feito algo diferente, o que seria e por quê?

Ter planejado mais isso porque assim, a gente fez a mudança baseado numa necessidade que veio do *lockdown*, mas a gente não tinha feito todo um planejamento sobre isso. A gente tinha uma ideia, mas não tinha um projeto cem por cento estruturado. E por não ter um projeto cem por cento estruturado, isso pode acontecer de pessoas não entenderem cem por cento, pessoas não participarem cem por cento, apesar de nós entendermos que a maioria conseguiu participar, conseguiu se envolver, o projeto ficaria mais fácil de colocar todo mundo dentro. Então, até mesmo essa parte sobre o aplicativo. O aplicativo veio como uma coisa repentina, ele não estava num projeto de longo prazo. Então, tudo que tem um projeto é mais fácil, você consegue ir encaixando cada etapa e tal. Quando você não tem um projeto tem que fazer ele as pressas, você acaba sempre esquecendo um detalha ou outro. Então, eu acho que seria isso: planejar mais. Nós precisamos, como empresa, visualizar melhor esse cenário de crise, de *lockdown* e se antecipar a isso. Eu acho que a gente não perdeu o tempo, a gente conseguiu chegar no momento que precisava, só que a gente não conseguiu estar tão antecipado em relação a situação. Então, eu acho que agora é a hora de a gente estar mais planejado para se antecipar aos problemas e não esperar que os problemas façam a gente se mexer de forma diferente. Então, foi uma lição pra nós onde a gente conseguiu se adaptar rápido, mas eu acredito que a gente possa se adaptar ainda mais rápido, ser mais ágil e evoluir pra chegar num momento em que a gente não precise sofrer pra ter as informações de forma rápida.

Entrevistado: Wesley Paiva

Cargo atual: Gestor Comercial

Idade: 39 anos

Tempo de serviço na empresa: 1 ano

Autoriza que a entrevista seja gravada?

Sim.

Qual a sua formação e sua experiência profissional?

Sou de João Pessoa, da Paraíba. Eu moro há um ano e 4 meses em Portugal só que eu já tenho 21 anos na área comercial. Sou formado em Administração com pós-graduação em Gestão Comercial. Tive a minha empresa. Gerenciei várias empresas. Fui gestor nacional, regional. Então a gente tem uma boa experiência a nível Brasil.

Qual o cargo que você ocupa ou ocupava a época do início do processo de mudança?

Eu sou gestor comercial em nível da Europa toda. Temos negócio na Itália, na Espanha e a gente toma conta da Europa com um todo.

Fale um pouco sobre o que trata a mudança e quais as razões que levaram a empresa a adotar essa mudança.

Primeiro eu vou falar sobre o modelo de negócio tradicional que a gente já atua para você entender o que foi a mudança. A Luxos Cosméticos é uma distribuidora multimarcas. Então ela representa mais de um fabricante e nós temos como público-alvo o profissional, o próprio dono do salão. E a gente só trabalha com o profissional que tem espaço físico aberto. Existe no país profissionais que trabalham de forma autônoma fazendo serviços em *home office*, na sua casa, ou na casa da própria cliente. Esse tipo de cliente a gente não atende. A gente só atende aquele que tem um espaço aberto, que tem um ponto fixo, que tem toda uma estrutura. Por que? Porque a gente desenvolve um produto muito técnico. Então, leva muito tempo pra construir um *branding* de uma marca, pra construir todo um conceito nela pra se não vender pra um salão que ele também tem essa mesma responsabilidade de conhecer um produto e também fazer um trabalho de qualidade junto ao produto, isso vai detonar todo um trabalho que foi desenvolvido. Então, a gente já vinha com essa política de trabalho há muito tempo, desde o início da Luxos é assim. Todas as marcas que entram, elas entram com esse mesmo conceito de trabalhar exclusivo com esse público. E aí, o que foi que a gente foi surpreendido? A gente vinha com a equipe de representantes, com o trabalho interno da Luxos e, pontualmente, é um trabalho bem pontual, não é um trabalho que você consiga se alastrar porque como você tem um público muito restrito até o meio de divulgação em massa ele não é tão eficiente porque ele não refina esse público. Então, seria meio que um trabalho braçal de visitas um a um, porta a porta, agendamento de reuniões, explicações, *workshops*, demonstrações. É um trabalho bem robusto e desgastante.

Só que quando estava tudo aberto funcionava de forma que a gente ia acrescentando novos clientes mês a mês e assim ia sendo construída uma carteira sólida. Porém, sofremos a primeira pandemia no ano passado. E aí, o que foi que aconteceu? A gente não estava preparado. A gente vinha de uma rotina nesse sentido e aí quando aconteceu a primeira pandemia a gente não tinha alternativa para desenvolver. E aí o governo ficava com aquela renovação de 15 em 15 dias e todo o mundo ficava naquela esperança: “Ah, é só 15 dias. Nesses 15 dias a gente segura e daqui a 15 dias volta.” Aí após os 15 dias ele renovava o estado de emergência mais 15 dias. E nisso, perdurou três meses. E foram três meses sem faturamento. Então, imagina uma distribuidora que estava canalizado 100% da sua operação pra um tipo de negócio e ela é obrigada a parar três meses. Porque a gente zerou o faturamento naqueles três meses. Porque o nosso público que é o salão específico que estava fechado, e a gente não tinha alternativas no mercado por própria decisão de não atuar em outros mercados, privilegiando um mercado só. Mas aí, nós fomos punidos de uma forma muito severa porque três meses sem faturamento, com todo um custo com uma empresa que não para, isso foi tudo muito impactante. Mas aí voltamos a abrir e a gente continuou o resto do não trabalhando, voltou ao normal, começou a crescer de novo, porém sempre com aquela resistência porque os cabeleireiros já não estavam mais, vamos dizer assim, consolidados. Estavam todos também muito abalados, tanto financeiramente como emocionalmente, pelo período que já tinham passado no *lockdown*. E aí, ele não dá, vamos dizer assim, respaldo para grandes e investimentos. Ele sempre vai trabalhar com pequenas demandas de produtos consoante a saída. Então, já foi mais esse impacto. Por mais que tivesse aberto, mas a gente não tinha retomado a velocidade que tinha antes porque o mercado não estava mais igual. A gente encontrou um novo mercado. Um mercado que estava retraído, ninguém queria desembolsar grandes investimentos, e queria comprar consoante só aquilo que ia girando. Então, mudou o cenário. Diante do cenário a gente já vinha procurando novas alternativas e como desenvolver um trabalho diferente sem quebrar o nosso elo com o cliente porque a gente vinha com uma postura, com uma ética profissional e com um estilo de trabalho, até então, e se a gente mudasse ali, dali pra a frente ia ter um choque. Porque o conceito da empresa que se dizia vender produtos exclusivos para o profissional e não vender ao consumidor final, e não vender para a cabeleireira que não tem espaço, ia ser quebrado. Então, ia ser um trabalho muito maior. Ia quebrar todo um conceito de empresa. Só que aí foi quando entramos em janeiro e mais um *lockdown*. E aí, não era mais admissível passar o período que a gente já previa que ia ser

de novo, de 15 em 15 dias, mais uns dois, três meses fechados, com zero de faturamento. Foi quando foi desenvolvido esse projeto. Então, foi aí onde a gente iniciou o desenvolvimento desse projeto. Como é que funciona esse projeto? Qual é o alvo dele? Por que ele foi desenvolvido? A gente entendeu que as cabeleireiras elas ficaram também reféns neste momento. Elas não podem trabalhar. Elas estão em casa. Porém, as lojas de cosméticos, elas não entraram no regime *lockdown*, então, elas podem abrir. Só que aí o que é que acontece? Eles abrem, vende um produto profissional e vende a linha *home care* que é a linha de manutenção para o consumidor final. Então, o salão tá proibido de vender e de fazer o trabalho dela, mas as lojas estão vendendo para o consumidor. Então, estava se criando aí um novo cenário de compra. O consumidor não ia mais depender da consultoria da sua cabeleireira profissional e ia comprar direto numa loja. E isso, geralmente, tem um impacto até na volta, quando abre. Porque ela compra direto na fonte, compra mais barato, acaba por descartar uma cabeleireira, um trabalho de consultoria, e acaba atrapalhando um mercado como um todo. Fora isso, o que é que acontece? Quase todos os distribuidores se lançaram no *e-commerce*. Grandes marcas se lançaram no *e-commerce* porque o digital hoje é quase que uma obrigação toda empresa se adequar a ele. Mas tem se lançado no mercado com venda direta ao público, abriram as portas, botaram preço e quem quiser entra e compra. E não continuaram a se preocupar com o mercado do profissional cabeleireiro, mas a gente continuou a se preocupar com ele. E aí, foi baseado nesse respeito pelo nosso público, respeito pelo nosso profissional e também cuidado com a saúde da nossa empresa que a gente desenvolveu um modelo de negócio *dropshipping*. O que é um *dropshipping*? É nada mais nada menos do que uma distribuidora que pega uma pessoa que vai fazer a intervenção do negócio, que ele vai ser tipo um intermediário, e faz com que o produto chegue ao consumidor final. Porém, esse intermediário, ele não tem a obrigação de trabalhar com *stock*. O *stock* é da distribuidora. O que é que agente pensou? A gente tem um volume de *stock* muito grande, a gente tá pronto pra atender a demanda em alta velocidade quando o mercado tá aberto e a gente não podia ficar parado. E então o que é que acontece? O meu profissional que é o cabeleireiro ele não tem recurso neste momento fechado para investir em *stock*, ficar com *stock* armazenado pra tentar vender. E ainda era uma prática que ela iria ter que aprender a desenvolver. Não era algo que ele já tinha essa cultura. Quando a gente lançou esse mecanismo, a gente iniciou uma possibilidade da cabeleireira se ativar novamente, por vários motivos, tanto financeiramente como emocionalmente. Então, a cabeleireira não ficava totalmente rendida ao cenário e ainda

podia gerar receita através da venda ao consumidor dela. Então, na prática como é que funciona? A cabeleireira usa suas redes sociais (Whatsapp, Facebook, Instagram) e divulga os produtos que eu tenho *stock* na distribuidora. A cliente final vai comprar os produtos da própria cabeleireira. A cabeleireira oferece um kit de hidratação por 35 €, um exemplo, aí a cliente final vai pagar pelo produto que a cabeleireira continuou a indicar para o cabelo dela. E a cabeleireira compra comigo ao preço de custo. A cabeleireira me paga 20 € pelo produto, fica com 15€ de lucro e eu, como distribuidor, envio direto para a casa do consumidor, fazendo a logística. Então, a cabeleireira não tem despesa de *stock* nem de logística, ela só tem o trabalho de comercializar esses produtos. Em divulgar os produtos nas suas próprias redes sociais e de oferecer os produtos no Whatsapp para suas clientes porque todo o resto tem a sua carteira de clientes. Com isso, movimentou tanto o nosso *stock*, está movimentando diariamente, o resultado está sendo incrível, como também está desenvolvendo o trabalho delas. Agente não saiu do foco, da linha que a gente falou. A gente continuou atendendo nossos clientes, porem num modelo de negocio diferente.

Considera que a comunicação dirigida aos trabalhadores foi bem executada, foi clara e transparente acerca do que iria acontecer e do que se pretendia de cada um?

Foi. Como é que a gente fez? Lógico que a gente tem um pouco de representantes e comercial que a gente decidiu... a gente tem um Conselho que é composto pelos dois diretores, a diretora técnica, o gestor financeiro e eu, como gestor comercial da empresa e todo o projeto a gente coloca em cima de uma mesa tanto para votação como apresentação para quem desenvolveu o projeto e aí é explicado como um todo, qual é a origem dele, qual é o intuito dele, o alvo e qual a participação de cada um dentro desse projeto. Então a gente tem essa reunião de todos os assuntos que a gente vai desenvolver. Então, fica bem desenvolvido onde cada um vai ter que atuar. Sai dessa votação ou aprovado ou delegado e o pedido de um novo projeto. Esse foi aprovado porque era um projeto muito bom. Era um projeto que a gente tinha que “startar”, até para verificar como é que ia funcionar na prática e ir ajustando. Então, foi aprovado por todos, por unanimidade, e foi desenvolvido o que cada um tinha que fazer. Então, o que é que acontece? O gestor comercial, que era a minha área, eu ia ter que passar a informação para todas as clientes e esclarecer todas as dúvidas. A Patrícia, diretora técnica, ela ia ter que fazer uma Live no grupo de cabeleireiros

chamando outras parceiras para poder debater sobre o assunto e poder levantar essa demanda. Os diretores comerciais iriam providenciar a questão de estrutura, de logística para que na hora que um pedido chegasse ele funcionasse com o maior tempo possível. E o gestor financeiro “startou” junto a parte de design um vídeo como um apoio às cabeleireiras. Como ela ia trabalhar a sua rede social a gente precisava dar alguma ferramenta para que ela desenvolvesse. Quando eu comunicava as nossas clientes sobre o projeto, a gente deixava em aberto para que ela se quisesse adquirir ou não. Foi opcional. E quando elas demonstravam interesse em participar o que a gente fazia? Manda a tua logomarca que a gente vai preparar junto ao design materiais gráficos dos nossos produtos para que você compartilhe Então, a comunicação interna flui dessa forma: em reunião, aprovação, todo mundo já sai da reunião sabendo o que cada um vai fazer e, lógico que a gente tem reuniões de acompanhamento e de análise para ver como é que está andando, o que é preciso ajustar, qual setor que deixou a desejar.

Então, a reunião face a face é a mais adotada pela empresa?

Sim. E as reuniões de acompanhamento a gente faz através do *Google Meet*, mas na hora da tomada de decisão é sempre presencial.

Qual a sua percepção sobre a reação dos trabalhadores quando teve de comunicar o processo de mudança? Sentiu que estavam receptivos à mudança, assim como, teve noção se eles perceberam o que lhes foi comunicado?

Na verdade, isso foi pensado quando a gente estava em reunião. Partiu de mim, setor comercial. Eu excluí uma equipe desse projeto. Por quê? Porque eu sabia que era um projeto piloto onde o resultado dele dependeria de muita entrega. Você pode ver pelo desenho que a gente entrega muito ao profissional para que ele desenvolva o trabalho. E isso só podia isso dar certo se tivesse pessoas que realmente tivessem dispostas a fazer essa entrega. Então, quanto mais eu pulverizasse dentro da empresa esse projeto, mais ele ia perdendo força. Eu precisava de uma equipe concentrada, dando o seu máximo naquele momento para que isso acontecesse. Então, a equipe de comercial e de representantes não participaram neste projeto porque talvez eles não tivessem tanto interesse em estar argumentado com o cliente pra fazer uma venda de dez euros e ganhar um euro. E talvez eles não fizessem o que precisava ser feito nesse momento. Então, a gente fez ao

contrário. A gente reuniu a diretoria e o corpo de gestores, e a gente desenvolveu esse projeto como um todo. Então assim, não existiu resistência negativa. Pelo contrário, isso foi algo que motivou demais a equipe porque como a gente vive do negócio, a gente arrumar uma forma de isso está ativo, isso motivou muito pra gente correr atrás. Então, o que é que acontece? Isso motivou muito todos os diretores e gestores, da gente não tem hora, não ter limite de horas de trabalho. Então, a entrega desse corpo de diretoria foi muito grande, mas foi estudado para isso. A gente não quis envolver muitos setores da empresa para que não perdesse a energia do negócio e talvez não acontecesse da forma como foi desenhado. E aí, o efeito que era planejado acontecer aconteceu. Qual foi? O mercado absorveu o produto, entendeu a comunicação e a nossa cliente começou a reportar os pedidos dela para o comercial parceiro. E aí, nesse segundo momento, foi que a gente inseriu os representantes e comerciais parceiros. E aí a gente ganhou mais uma força de divulgação e de captação. Mas tudo foi desenhado passo a passo, sabendo que cada coisa ia acontecer.

Considera que os colaboradores foram envolvidos, participaram efetivamente do processo de mudança?

Claro. Todo projeto quando você vai desenvolver, você tem que fazer uma análise de SWOT completa dele. O nosso principal cliente é o colaborador interno e se ele não tiver cem por cento comprometido com aquele projeto eles vão ser o primeiro a fazer com que aquilo não tenha sucesso. E quando a gente fez a análise de SWOT a pior ameaça que a gente poderia ter era de espalhar num primeiro momento para que todos participassem e que a gente não tivesse a energia necessária e a velocidade que precisava para o negócio acontecer. Então, foi estudado que a gente precisava lançar duas etapas. A primeira etapa com um grupo específico de pessoas selecionadas para aquele projeto, não a empresa como um todo. E esse grupo específico da empresa abraçou o projeto e foi uma entrega total. E com o resultado disso a gente já tinha prova social de que o projeto era fiável, que trazia resultados e que os clientes já estavam dentro. E aí, eu consegui integrar o resto da equipe para que a gente conseguisse avançar com mais força, com mais braços. Então, hoje a gente tem toda a equipa abraçando o projeto e avançando.

Já é possível afirmar se a mudança foi um sucesso ou não? E se sim, quais os fatores, em sua opinião, contribuíram para isso?

Na verdade o projeto é um sucesso. Ele fez com que não só, vamos dizer assim, do lado comercial este projeto é mesmo sucesso, ele tem um lado também humano porque a gente se preocupa com pessoas. A gente é uma empresa de pessoas que comercializa produtos para pessoas. Então, o que é que acontece? O lado humano ele teve um excelente impacto porque motivou as clientes a fazer algo. Elas estavam muito deprimidas, estavam paradas, estavam achando que o negócio delas tinha acabado, que ia fechar, não tinha força para recomeçar. Então, a gente sabe que existem muitos casos de depressão, de pessoas que se abalaram de forma isolada. Então, quando a gente traz um benefício desses, faz com que ela se motive, com que ela ative, que ela converse com a cliente, que ela faça uma venda. Faz uma venda pequena, mas a alegria que ela tem só de poder estar comercializando ali um produto, a cliente dela comprando com ela e ela vendendo que não investiu nada... Tiveram duas situações que foram perfeitas, primeiro o nosso papel social, pois a empresa trouxe algo que pudesse ativar ela nesse momento tão difícil. E segundo, trouxe um relacionamento mais próximo das nossas clientes. Elas pararam pra analisar e pensaram: “está todo mundo tentando vender direto e esqueceu a gente e a Luxos desenvolveu um projeto para que a gente se ativasse.” Então, trouxe um respeito e um carinho muito grande neste momento. Então, é um *feedback* social muito positivo. Tudo o que estamos plantando agora mais na frente vamos colher. Já estamos colhendo agora em faturamento, lógico que não chega nem próximo ao que é um cenário aberto, não tem como comparar. Mas também a gente não está no zero. E assim qual é o principal fator que eu acredito que tenha sucesso? Porque a gente analisou qual era o principal ponto negativo do projeto. Qual era a principal ameaça do projeto? Era se por acaso tivesse que haver investimento. E isso foi um fato que não teve. Então, esse foi principal ponto positivo: a gente tirou todo o fardo de um novo projeto, porque todo novo projeto existe um orçamento pra ele, só que esse o único orçamento que tinha era comunicação. Só exista um único gasto: era a sua comunicação, era o seu tempo, e neste momento agora é o que a gente mais tem ocioso.

Você acha que a pandemia ajudou o processo de mudança não sofrer resistência por parte dos colaboradores haja vista a preocupação em manter seus postos de trabalho?

Na verdade, quando a gente fez essa separação da primeira equipe e a segunda eu levei em consideração isso também, porém o que é que me veio a mente? Nesse momento a gente teria dia que contar com algo chamado crença porque esse era um projeto novo que a pessoa poderia fazer por medo, tipo “ ah, se eu disser que não nesse momento eu estou jogando contra a empresa”, mas ela não se doar de coração para o negócio. Então, nesse cenário de confinamento iria existir isso porque gente também conhece o perfil dos nossos colaboradores e sabe aqueles que mesmo no normal, com tudo aberto eles têm certa dificuldade de romper algumas barreiras.

Então o que é que acontece? Desenvolver um novo projeto e jogar para cima de algumas dessas pessoas essa responsabilidade podia ir para um viés negativo, que agente já analisou no processo. Então, por isso que a gente separou um corpo de pessoas que estivessem blindadas a essas objeções e que a gente fosse as pessoas que solucionassem os problemas, não que trouxesse problemas. É tanto que todo mundo tem o seu papel dentro do projeto, mas todo canal de comércio ficou centralizado no setor comercial, que no caso, é através de mim. Então todo mundo teve o seu papel, mas só quem dava resposta aos clientes, explicava, negociava, fazia tudo, era no meu Whatsapp comercial. E hoje o projeto está pronto, cliente já trabalhando de forma automática, logística já trabalhando automático.

O que correu bem no processo de mudança? Por quê?

A mudança correu bem por causa do momento que o país estava cem por cento fechado e precisava de alternativas para poder gerar receitas. Então, foi um momento muito propício para a proposta porque estava todo mundo parado, sem receita alguma e esse projeto veio como uma opção. O que eu achei interessante foi que isso abriu portas pra projetos maiores agora que a economia abriu. Então, ele deu um *start* a novos projetos. A gente viu um mercado que era pouco trabalho, era mais a venda tradicional e despertou para novos mercados que e o mercado digital, mercado de *dropshipping*. Então, esse, pra mim, foi o principal ponto porque em termos financeiros a gente sabia que era uma alternativa, mas

que não iria chegar nem perto de substituir a venda tradicional. Mas em relação à questão do que teve de positivo, eu acho que foi isso, abrir portas para projetos muito maiores.

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas no processo e de que forma conseguiram superar tais dificuldades?

Eu acho que uma dificuldade no processo foi fazer com que uma terceira pessoa participasse do projeto e entendesse como ele funciona. Era um projeto que o resultado dele não dependeria somente de nós, como distribuidores, pois precisávamos da ação da cabeleireira junto ao mercado consumidor pra que aquilo se tornasse realidade. Então, essa foi a principal dificuldade de funcionar porque não estava na nossa mão o resultado. A gente criou todo o sistema, mas a gente precisava sempre de uma terceira pessoa para o negócio acontecer de verdade. E para superar essa dificuldade a gente começou a fazer uma divulgação em massa. A gente tanto fez através de lista de transmissão no *whatsapp* como a gente fez um a um. A gente começou a fazer *lives* para despertar a curiosidade. Mas a gente viu que era um mercado bem distante da realidade das cabeleireiras e, por isso a gente correu muito atrás de conseguir disponibilizar informação pra elas. Então, a gente viu ai uma nova oportunidade para algo que estamos desenvolvendo agora.

Teria feito algo diferente, o que seria e por quê?

Eu teria, talvez, feito mais educacional. Eu acho que precisaria ter feito mais educacional para ter um resultado melhor porque eu peguei um público que estava totalmente despreparado para receber essa ferramenta. Então, eu teria estudado melhor o lançamento da ferramenta. Eu faria muito fórum, muito bate-papo, *lives*, sessão de tira dúvidas para que só depois a gente pudesse lançar. Eu percebi que muitas queriam participar, mas ficaram travadas porque ficaram com medo, sentiram vergonha e não avançaram. Queriam, mas não participaram. E agora que abriu, a gente sentou e foi explicar, elas entenderam melhor e disseram que se soubessem que era assim tinham participado. Então, agente viu que faltou educacional porque a gente lançou uma ferramenta, mas o mercado não estava pronto pra ela. Eu trabalharia mais a informação do projeto.

