Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

Gestão de Processos e Comunicação Interna: uma proposta de análise de convergências conceituais

Autor: Luiz Henrique Bravo Garonce

Orientadora: Profa. Dra. Liziane Guazina

Brasília, DF

1º 2017

RESUMO

Neste artigo propomos uma análise sobre como características referenciais dos conceitos de Comunicação Interna, defendidas pelos autores Reis (2004), Wels (2005), Kunsch (2003) e Curvello (2012), dialogam com a Gestão de Processos de Negócio, por meio das teorias das Áreas da Cultura a Serem Desenvolvidas para Iniciativas de Gestão de Processos e do Ciclo de Vida Típico de BPM, propostos respectivamente por Rosemann e Vom Brocke (2010) e *Business Process Management Commom Body of Knowledge* (BPM CBOK, 2013), que traduzido para o português significa “Corpo Comum de Conhecimentos em Gerenciamento de Processos de Negócio”. A partir de pesquisas bibliográficas e análises, elaboramos quadros comparativos com objetivo de identificar os espaços de diálogos entre os dois conceitos, na busca por melhor compreender as suas relações.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Gestão de Processos. Cultura Organizacional. BPM CBOK.

ABSTRACT

In this article, we propose an analysis of how referential characteristics of the concepts of Internal Communication, defended by the authors Reis (2004), Wels (2005), Kunsch (2003) and Curvello (2012), dialog with Business Process Management – BPM, through Theories of Culture Areas to be developed for Process Management Initiatives and the BPM Typical Life Cycle, suggested by Rosemann and Vom Brocke (2010) and Business Process Management Commom Body of Knowledge (BPM CBOK, 2013), respectively. Based on bibliographical researches and analyzes, we elaborated comparative tables with the purpose of identifying the dialog spaces between the two concepts, in search of a better understanding of their relations.

Keywords: Internal Communication. Processes Management. Organizational Culture. BPM CBOK.

1. INTRODUÇÃO

Em meio a mercados extremamente concorridos e seletivos, as organizações têm investido cada vez mais em aplicações de técnicas de gestão em busca de redução de custos e aumento de qualidade, produtividade e oportunidades. A Gestão de Processos de Negócio (do inglês: *Business Process Management* – BPM) é uma forma de gestão que tem permitido a diversas empresas, em todo o mundo, alcançar resultados significativos (Hammer, 2007).

Entretanto, as técnicas de Gestão de Processos são baseadas em contínuas promoções de adaptações, que visam o alcance de melhorias nos processos de negócio das organizações. Isso significa que o ambiente organizacional sofre constantes mudanças (Rosemann, 2010), o que representa uma das principais dificuldades de BPM, uma vez que, em geral, pessoas são resistentes às mudanças em seus ambientes de trabalho.

Além disso, outra barreira que dificulta o seu pleno funcionamento é a falta de ferramentas que proporcionem o nível de integração necessário dentro das organizações, já que a Gestão de Processos visa conectar tudo o que se faz e, consequentemente, todas as pessoas envolvidas nos processos (Laurindo e Rotondaro, 2006).

Nesses contextos, a Comunicação Interna oferece instrumentos de auxílio às técnicas de Gestão de Processos, pois representa o elo entre a organização e seus componentes. Ela cria espaços de negociações para mudanças (Reis, 2004), incentivo a participação (Wels, 2005), integração (Kunsch, 2003), além de permitir a leitura da cultura organizacional (Curvello, 2012), para a promoção de possíveis adaptações favoráveis ao BPM.

Sendo assim, a Comunicação Interna tem papel fundamental na Gestão de Processos. As suas participações acontecem em vários momentos e podem significar a superação de barreiras que dificultam o BPM. Entender melhor essa relação conceitual pode contribuir com iniciativas de Gestão de Processos de Negócios nas organizações.

Entretanto, devido à riqueza de possibilidades de representação dos laços entre esses dois campos de conhecimento, para a análise da participação da

Comunicação Interna em BPM este trabalho selecionou dois momentos específicos, considerados críticos: 1) a implantação e 2) o funcionamento da Gestão de Processos.

Para a fase de implantação, foi considerada a teoria proposta por Rosemann e vom Brocke (2010), sobre as principais áreas da cultura organizacional a serem desenvolvidas como facilitadores a iniciativas de Gestão de Processos. Na fase de funcionamento, foram consideradas as etapas do Ciclo de Vida Típico de BPM proposto por CBOK[1] (2013).

Nosso objetivo foi identificar como os conceitos que tratam sobre a Comunicação Interna, propostos pelos autores Reis (2004), Wels (2005), Kunsch (2003) e Curvello (2012), dialogam com a teoria do desenvolvimento das áreas da cultura para a Gestão de Processos e com a teoria do ciclo de vida de BPM, propostos respectivamente por Rosemann e vom Brocke (2010) e CBOK (2013). O propósito foi dar visibilidade à relação entre Comunicação Interna e Gestão de Processos por intermédio dos diálogos sugeridos no trabalho.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração deste trabalho foram pesquisa exploratória, levantamentos bibliográficos, e comparação conceitual.

Foram definidos dois recortes teóricos distintos de BPM para a elaboração da proposta de diálogos com a Comunicação Interna, considerando a abordagem dos autores referência para este estudo. Por fim, analisamos as relações propostas entre os dois conceitos nos recortes teóricos considerados.

A escolha dos principais autores e estudos referenciais sobre Comunicação para o trabalho se deu a partir da compactuação de ideais que os autores deste artigo possuem com as ideias que Reis (2004), Wels (2005), Kunsch (2003) e Curvello (2012) expõem em seus estudos a respeito das características que definem

[1] CBOK (em inglês: *Commom Body of Knowledge*) é o principal guia para profissionais de BPM. Tem como propósito identificar e oferecer visões das áreas do conhecimento necessárias para a prática de Gestão de Processos de Negócio. Ver mais em CBOK, 2013. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0, 1ª. Ed. ABPMP. Brasil.

a Comunicação Interna e que demonstram a sua relevância para as organizações. Especialmente, porque em suas exposições eles entendem que a Comunicação Interna contribui de maneira mais profunda do que apenas possibilitar a troca de informações dentro das organizações.

A escolha de Rosemann e vom Brocke (2010) veio a partir da decisão de se abordar isoladamente a fase de implantação da Gestão de Processos, pois esses autores tratam da importância de se trabalhar a cultura da organização para iniciativas de BPM. Mais especificamente, realizaram estudos que determinam áreas a serem desenvolvidas para facilitar iniciativas de Gestão de Processos.

Já o BPM CBOK é o principal guia para gerenciamento de processos de negócio utilizado por profissionais que atuam em iniciativas de Gestão por Processos. Em sua edição de 2013, demonstrou o funcionamento do ciclo de vida típico de BPM, o que para este trabalho, representa a fase de “funcionamento” da Gestão de Processos a ser analisada.

Antes de iniciar as análises, no tópico 3, apresentamos as definições dos dois principais conceitos deste artigo. Primeiramente, foram identificados os conceitos de Comunicação Interna considerados para o trabalho. Tal conceituação ocorreu por intermédio de estudos de autores que defendem a relevância da Comunicação na formação do ambiente e identidade organizacionais.

Em seguida, foi apresentada a Gestão de Processos, através de conceituações sobre o que é; como é implantada, como é executada e de quais preparos necessita para o seu bom funcionamento.

Uma vez expostos os conceitos principais, foram realizadas as análises de suas relações teóricas e as propostas de diálogos. Nessa etapa, veio o entendimento de que as participações da Comunicação Interna dentro da Gestão de Processos podem ocorrer de diversas formas. Para este estudo, escolhemos analisar especificamente, como mencionamos anteriormente, apenas dois momentos que enxergamos como críticos para a Gestão de Processos de Negócio nas organizações: implantação e funcionamento.

Em sequência, estabelecemos diálogos diretos dessas fases com características e definições de Comunicação Interna, apontados por estudos dos

autores referenciais para este trabalho: Reis (2004), Wels (2005), Curvello (2012) e Kusch (2003). O objetivo dos diálogos foi sugerir como poderia ser a participação da Comunicação Interna em cada etapa.

Na fase de implantação, tratamos da importância das empresas prepararem os seus ambientes internos para a recepção de uma nova forma de gestão que causa uma série de mudanças em seu meio. Este preparo está diretamente ligado à leitura e adaptação da cultura da organização, pois como Kotter (2013) diz, a cultura é essencial para a realização de mudanças nas instituições.

Como recorte, consideramos as principais áreas da cultura organizacional a serem desenvolvidas como facilitadores a iniciativas de Gestão de Processos, propostas por Rosemann e vom Brocke (2010). Então, propusemos diálogos com a Comunicação Interna em cada área, por intermédio dos autores referência para este trabalho, com o intuito de identificar possíveis formas de sua participação na etapa de preparação do ambiente para a introdução de BPM.

Para a fase de funcionamento da Gestão de Processos, consideramos como referência o Ciclo de Vida Típico de BPM proposto por CBOK (2013), onde também, para cada etapa, sugerimos diálogos com os principais autores citados neste trabalho que tratam dos conceitos de Comunicação Interna, a fim de identificar a sua participação.

Assim, os Quadros 1, 2 e 3 foram construídas com o objetivo de estabelecermos relações diretas entre a Comunicação Interna e a teoria das áreas da cultura a serem desenvolvidas para a implantação de BPM, proposta por Rosemann e vom Brocke (2010) e o Ciclo de Vida Típico de BPM, de CBOK (2013), respectivamente.

3. DEFINIÇÕES CONCEITUAIS

3.1 Comunicação Interna

Para muitas organizações, a Comunicação Interna representa a concentração de procedimentos responsáveis pela transmissão de informações aos funcionários. Em alguns casos, é considerada sinônimo de endomarketing ou Comunicação

administrativa. Entretanto, para o propósito deste estudo, o conceito de Comunicação Interna é outro, conforme as exposições a seguir.

A Comunicação Interna pode ser entendida como sendo uma forma mais abrangente de Comunicação destinada aos públicos internos. Trata-se de um processo que abarca a Comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes de Comunicação e que promove a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento dentro das organizações. Dessa forma, promove interação social e auxilia na formação e manutenção da identidade da organização (Marchiori, 2010).

Kunsch (2006) defende que o setor representa mais que veículos de informação dentro das empresas.

> Por comunicação interna se entende um sistema de informação paralela, e não substitutivo do fluxo comunicativo funcional, que circula por uma organização e é necessário para o seu desenvolvimento (KUNSCH, 2006 p. 84).

A Comunicação Interna também tem poder de impactar na imagem da empresa para o publico externo, já que participa do processo de construção da identidade da organização. Sobre a Comunicação Interna e suas características, Curvello (2012) as define como:

> Conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

A relevância da Comunicação Interna para os ambientes organizacionais transborda a criação de espaços de diálogos e incentivo aos intercâmbios de informações. Ela também contribui para a construção de ambientes favoráveis ao trabalho. Curvello (2012) aponta outros tópicos sobre os objetivos e o que se espera da Comunicação Interna:

> • Atribuir sentido à vida organizacional;
> • Buscar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as de seus principais públicos;
> • Mudar o foco: da influência para os relacionamentos;
> • Criar e viabilizar rede de comunicação interna (administradores e agentes de comunicação);
> • Mobilizar todos os segmentos organizacionais para uma cultura de diálogo, inovação e participação;
> • Criar cultura de colaboração e de compartilhamento de informações, em

> todos os níveis;
> • Fortalecer relações de vínculo e de confiança, por meio do reforço de valores, crenças, ritos e rituais aceitos e compartilhados pela cultura organizacional;
> • Conhecer a direção estratégica e estabelecer vínculos constantes entre objetivos de longo prazo e ações diárias. (CURVELLO, 2013).

Essa descrição evidencia a relevância estratégica da Comunicação Interna no contexto institucional. As formas de contribuição são diversas, por isso merece ser bem trabalhada. Também nota-se na Comunicação Interna características Inclusivas e democráticas dentro das organizações. Wels (2005) fala que, “por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de ideias e o sentimento de participação”.

Sendo assim, ela aproxima os colaboradores aos objetivos da empresa, pois estabelece a relação entre todos os componentes do ambiente de trabalho, criando oportunidades de participação e permitindo a exposição de ideias, propostas e *feedbacks*. Kunsch (2003) diz que “A importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional”.

E ainda, por promover a integração dos componentes do ambiente de trabalho, a Comunicação Interna é responsável pela viabilização das relações que formam a Cultura Organizacional. Comunicação Interna e Cultura Organizacional são conceitos que se constroem mutuamente, onde um contribui para a existência e caracterização do outro. A professora Cleusa Maria Scroferneker explica a forma interpretativa das relações entre Comunicação e Cultura Organizacional:

> [O modelo] interpretativo entende as organizações como culturas. [...] A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação (*negociate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos. (...) E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putmam, 1992), isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos. (SCROFERNEKER, 2013).

No caminho inverso ao da valorização da Comunicação Interna, o resultado é um ambiente ditado por uma Comunicação unilateral, impositiva e meramente instrumental, onde prevalece a formação de profissionais desmotivados e equipes desleais, sem laços consolidados com a organização e sem forças para mudanças comportamentais. Sobre as consequências de uma má gestão de Comunicação Interna no ambiente organizacional, Baldissera (2010) lembra:

> Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimento; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há o exercício de poder sobre eles, gerando algum nível de submissão; há o desejo de criar e as normas que limitam as suas possibilidades criativas (BALDISSERA, 2010, p. 66).

Portanto, percebe-se na Comunicação Interna papéis que vão muito além da criação de canais de troca de informação. Ela é uma via de mão dupla e representa tanto a voz da administração como a dos funcionários. Por meio dela, a Comunicação se democratiza e o ambiente de trabalho se torna benéfico, tanto para a administração, quanto para os seus funcionários, que muitas vezes consideram os seus empregos como um dos grandes objetivos de suas vidas. Em alguns casos, chegam a passar mais tempo envolvidos em seus trabalhos do que com as suas próprias famílias.

Por meio da Comunicação, é possível alcançar fidelização e maior nível de participação dos funcionários, o que pode representar ambientes de trabalho mais produtivos para as empresas. Ou seja, consideramos que a Comunicação Interna contribui com o preparo de um ambiente ideal para a aplicação de novos conceitos, ações estratégicas e mudanças em geral. Discutiremos mais sobre essas características adiante, neste estudo.

3.2. Gestão de Processos

A Gestão de Processos de Negócio faz parte da chamada Terceira Onda dos métodos de gerenciamento de processos. Segundo Britto (2012), o movimento das três ondas de gerenciamentos processuais surgiu a partir do interesse de grandes indústrias em aperfeiçoar as suas formas de gestão de produções de larga escala, na década de 1950. Esse referido interesse, resultou na chamada Primeira Onda dos métodos de gerenciamento de processos, com o modelo japonês de Deming,

denominado *Total Quality Management* (TQM), em português “Gestão da Qualidade Total” (GQT).

A Segunda Onda dos métodos de gerenciamento de processos aconteceu nos Estados Unidos, na década de 1990, por meio do *Business Process Reengineering* (BPR), em português “Reengenharia de Processos de Negócio” (BRITTO, 2012). A novidade da Reengenharia de Processos foi a ideia de se eliminar dos processos atividades que não agregassem valor. Dessa forma, a organização buscaria obter mais resultados gastando menos recursos. Além disso, nesse contexto, o gerenciamento de processos já era pensado em organizações de diversos segmentos e não apenas em indústrias, como na época do surgimento do movimento.

Por fim, no início dos anos 2000, veio a Terceira Onda dos métodos de gerenciamento de processos, onde surgiu o conceito de BPM. De acordo com Britto (2012), essa nova onda se iniciou nos Estados Unidos da América e na União Europeia, simbolizada pelo lançamento do livro *Business Process Management: The Third Wave* (em português: Gestão de Processos de Negócio: A Terceira Onda), dos renomados autores Peter Fingar e Howard Smith. O livro traçou as principais diferenças entre a Terceira Onda e as outras duas anteriores, apresentando novas formas de se interpretar e executar o gerenciamento de processos, considerando técnicas e etapas de implantação e funcionamento da Gestão de Processos de Negócio.

Um processo é um conjunto de atividades organizadas por etapas, que seguem uma sequência lógica para as suas realizações, sempre objetivando agregar valor a um bem ou serviço destinado a um grupo específico de clientes (HAMMER & CHAMPY, 1994). Malhorta (1998) e Gonçalvez (2000A) complementam, dizendo que processos empresariais são ações coordenadas, dentro de uma organização, que envolvem tecnologia, pessoas e procedimentos.

Processo, portanto, pode ser considerado como uma maneira organizada de se executar determinada tarefa, de forma que obedeça a etapas predeterminadas, em busca de maior aproveitamento de tempo e esforço durante a sua execução, evitando assim desvios e retrabalho. O início e o fim do processo devem ser bem

definidos e conhecidos pelo seu agente de execução, que também deverá ter conhecimento dos resultados a serem alcançados por meio do processo.

A Gestão de Processos de Negócio, também chamada de BPM (do inglês: *Business Process Management*), é uma estratégia de gestão que identifica os principais processos de funcionamento da organização, analisa as suas formas de execução e propõe adaptações, visando sempre agregação de valor ao trabalho e melhor aproveitamento de tempo e energia. Ocorre de maneira constante, até se tornar realidade comum na organização, por meio de reavaliações contínuas dos processos de trabalho, em busca de alcançar melhorias.

Para Laurindo e Rotondaro (2006), o BPM pode ser visto como um esforço constante de estimulo ao desenvolvimento da organização, com o intuito de promover melhorias qualitativas no desempenho dos seus processos. Essa forma de gestão integra toda a organização em torno de seus processos. Trata-se, portanto, de um facilitador de Comunicação e cooperação entre os fluxos de ações desenvolvidos a cada dia.

Segundo Candido; Ferreira e Zuhlke (2008), a implantação de BPM nas organizações prevê o cumprimento de uma sequência de seis etapas, antes de atingir o seu ciclo de vida regular, conforme exposto na Figura 1, localizada na página 11. As etapas de implantação podem ser distribuídas respectivamente em: Mapeamento dos Macroprocessos, Mapeamento dos Processos, Modelagem dos Processos, Divulgação da Modelagem e Implantação da Modelagem.

O Mapeamento dos Macroprocessos é a identificação das principais atividades estratégicas da organização. O Mapeamento dos Processos é fruto de análises que envolvem os relatos daqueles que executam os processos, da forma que eles acontecem. Trata-se, portanto, de um diagnóstico de como funcionam os processos da organização.

A fase de Modelagem dos Processos é composta por propostas de melhorias, que ocorrem por meio do redesenho dos processos anteriormente mapeados. Uma vez aprovada, acontece a Divulgação da Modelagem dos processos para toda a organização. E, por último, a Implantação da Modelagem nada mais é do que o momento de se aplicar as melhorias propostas. Essa fase

requer acompanhamento próximo, pois tratam-se de mudanças e adaptações que acontecem na prática e às vezes podem necessitar de adaptações.

Figura 1: Etapas de implantação da gestão por processos.

Fonte: Candido; Ferreira e Zuhlke (2008).

Para Schmiedel (2013), o sucesso da implantação de BPM está ligado à Cultura da organização, pois a Cultura representa propensão do ambiente, que receberá a nova forma de gestão, a aceita-la. Grau (2014) descreve as relações entre Cultura Organizacional e Gestão de Processos do ponto de vista de suas influências mútuas. Para ele, a Cultura Organizacional influencia a Gestão de Processos, pois é determinante para o sucesso ou fracasso de sua aplicação em uma organização. Já a Gestão de Processos influencia a Cultura Organizacional por promover uma série de transformações dentro do contexto organizacional, o que afeta diretamente a sua Cultura.

Além de sua implantação, a Cultura favorável à Gestão de Processos também pode determinar o sucesso de seu funcionamento, pois de acordo com o CBOK (2013), o ciclo de funcionamento do BPM necessita de um comprometimento permanente da organização para que gerencie os seus processos. Isso significa ter enraizada uma Cultura que estimule o desenvolvimento de atividades como análises, desenho, modelagens e transformações de processos.

Segundo Hammer (2007), empresas de diversos setores e portes, em todo o mundo, têm alcançado resultados significativos de aumento de qualidade, velocidade, rentabilidade, redução de custos e outras vantagens, ao adotarem a prática de reformulação de processos internos de trabalho e de interação com seus clientes.

4. DIÁLOGOS E ANÁLISES DAS RELAÇÕES TEÓRICAS ENTRE OS CONCEITOS

4.1 Comunicação Interna na implantação da Gestão de Processos

Rosemann e vom Brocke (2010) desenvolveram uma pesquisa que apontou, de maneira bem definida, quais elementos poderiam ser considerados fatores críticos de sucesso para a aplicação e funcionamento de BPM. Para eles, qualquer empresa que deseja trabalhar com Gestão de Processos deve considera-los em algum momento, para terem sucesso em suas iniciativas. O conjunto de fatores críticos de sucesso é composto por: Alinhamento Estratégico, Governança, Métodos, Tecnologia da Informação, Pessoas e Cultura.

O fator Cultura trata especificamente da importância de se criar ou adaptar o ambiente para que seja favorável à implantação de BPM. Rosemann e vom Brocke (2010) reconhecem, entretanto, que impactos relacionados à Cultura tendem a ser mais demorados, mas fundamentais para a introdução da Gestão de Processos nas organizações. Sendo assim, definiram quais eram as principais áreas da Cultura a serem desenvolvidas como incentivadoras a iniciativas de BPM:

- **Capacidade de resposta à mudança no processo:** É a receptividade e propensão da organização em aceitar mudanças nos processos;
- **Valores e Crenças do Processo:** crenças e valores das principais partes interessadas em Gestão de Processos dentro da organização. A longevidade da estratégia dentro da organização depende delas, pois expressam o compromisso dos componentes com a sua execução;
- **Atitudes e Comportamento:** Para o bom funcionamento da gestão, é importante que os responsáveis questionem às práticas existentes continuamente, visando melhorias nos processos de trabalho;
- **Atenção da Liderança ao Gerenciamento do Processo:** Os líderes devem ter compromisso com o BPM e dar exemplo aos demais. Se a Gestão de Processos não estiver presente em seus discursos, perde força dentro da instituição;
- **Redes Sociais de Gestão de Processos:** Tratam-se da influência e existência de comunidade de prática de Gestão de Processos, por meio de redes formais e informais.

O elemento Cultura é considerado fator crítico de sucesso para a implantação de BPM, pois envolve as pessoas e o ambiente em que o modelo de gestão funcionará. Por isso, é importante que a organização dialogue com as pessoas que serão envolvidas e prepare o ambiente interno de maneira favorável à nova estratégia adotada. A Comunicação Interna é construída de forma direcionada ao perfil cultural de seu público alvo, para que tenha maior eficácia no cumprimento de seu papel. Dessa forma, é uma ferramenta adequada ao preparo à implantação da Gestão de Processos de negócio. Bueno (1989) diz:

> Cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura (BUENO, 1989, p.77).

Considerando a relevância da Cultura na etapa de implantação da Gestão de Processos, propusemos os diálogos da Comunicação Interna com as principais áreas de adaptação da Cultura, conforme proposto por Rosemann e Vom Brocke (2010), para iniciativas de Gestão de Processos nas empresas:

QUADRO 1

Diálogos entre Comunicação Interna e as áreas de adaptação da Cultura para iniciativas de BPM (Rosemann e Vom Brocke, 2010)

Áreas da Cultura a serem desenvolvidas para iniciativas de Gestão de Processos (Rosemann e Vom Brocke, 2010)	Relação com a Comunicação Interna
Capacidade de resposta à mudança no processo	Reis (2004) afirma a relevância do papel da Comunicação em processos de mudanças nas organizações.
Valores e Crenças do Processo	Curvello (2012) fala da importância da Comunicação Interna como instrumento capaz de disseminar e estimular a construção de valores e crenças atrelados à cultura local, dentro da organização.

Atitudes e Comportamento e Atenção da Liderança ao Gerenciamento do Processo	Conforme demonstrado anteriormente, Wels (2005) diz que a Comunicação Interna estimula diálogos e troca de informações entre níveis hierárquicos distintos, possibilitando a manifestação de ideias e despertando o sentimento de participação. Assim, ela permite que as lideranças deem exemplo de comportamento aos demais.
Redes Sociais de Gestão de Processos	Margarida Kunsch (2003), fala que a Comunicação Interna integra e promove a troca de informações entre as partes componentes da organização, de forma a estimular diálogos capazes de conectar a gestão executiva à base operacional.

Fonte: Elaboração do autor, a partir de Rosemann e Vom Brocke (2010) Reis (2004), Curvello (2012) e Wels (2005).

A Comunicação Interna tem papel fundamental para a formação da Cultura da organização. De acordo com Filipe (2007), existe um processo de influência mútua entre Cultura Organizacional e Comunicação Interna. A Comunicação Interna pode ser considerada reflexo da cultura da organização e tem papel de propagar e assimilar a Cultura dentro das organizações. Por outro lado, a Cultura influencia o tipo de Comunicação adotada pela organização.

O Quadro 1 foi construído considerando a relação entre Comunicação Interna e Cultura Organizacional como um dos caminhos para a proposta de diálogos com as áreas da Cultura de BPM, apontadas por Rosemann e Vom Brocke (2010). Sobre a relação entre Comunicação e Cultura nas organizações, Curvello (2012) diz:

> [...] é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais. (CURVELLO, 2012, p. 9)

Entretanto, a participação da Comunicação na preparação do ambiente para a implantação da Gestão de Processos vai além. Reis (2004) diz que “É a prática comunicacional que caracteriza, particulariza e diferencia o processo de mudança”, e Wels (2005) fala do papel da Comunicação Interna como viabilizadora da troca de informações entre os diversos níveis hierárquicos da organização e incentivadora de participação, dentro das empresas.

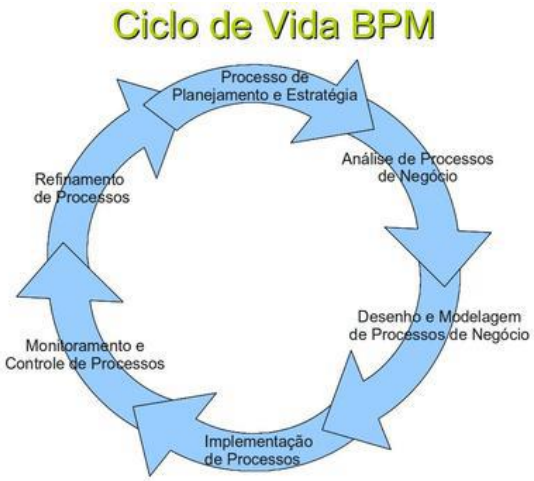
Essas são características essenciais para a iniciação de uma nova forma de gestão que acarreta mudanças estruturais e necessita de integração, participação e aceitação por parte dos envolvidos, como é a Gestão de Processos. Sendo assim, entendemos que a Comunicação Interna é o elo que permite a relação entre a Gestão de Processos e os preparativos para a adaptação de uma Cultura Organizacional favorável à sua aplicação.

4.2 A Comunicação Interna no funcionamento da Gestão de Processos

O funcionamento da Gestão de Processos é contínuo, pois se trata de iniciativas constantes com objetivo de alinhar os processos de negócio à estratégia da organização e às necessidades do cliente final. É como uma sequência sem fim de feedbacks, que visa à detecção de possibilidades de melhorias, propostas de reestruturação, aplicação de melhorias e acompanhamento.

De acordo com o CBOK (2013), uma vez implementada, o funcionamento da Gestão de Processos acontece de forma cíclica, a partir do comprometimento da organização de mantê-lo continuamente e permanentemente. Esse funcionamento pode ser representado pelo Ciclo de Vida Típico de BPM, proposto pelo CBOK (2013), composto pelas seguintes fases: Processo de planejamento e estratégia, Análise de processos de negócio, Desenho e modelagem de processos de negócio, Implementação de processos, Monitoramento e controle de processos e Refinamento de processos.

Figura 2: Ciclo de Vida Típico de BPM.



Fonte: CBOK, (2013).

O Quadro 2, exposta abaixo, propõe as participações da Comunicação Interna em cada fase do ciclo de funcionamento de CBOK (2013). A relação sugerida ocorre por meio de diálogos conceituais entre autores de estudos sobre Comunicação Interna que são referência para este trabalho e as fases do Ciclo de Vida de BPM de CBOK (2013).

QUADRO 2

Diálogos entre Comunicação Interna e Ciclo de Vida Típico de BPM (CBOK, 2013)

Etapas do Ciclo de Vida Típico de BPM (CBOK, 2013)	Relação com a Comunicação Interna
Processo de planejamento e estratégia	Curvello (2012) fala da importância da Comunicação Interna para se compreender a cultura e o funcionamento das relações internas dentro das organizações. Esses conhecimentos são essenciais para a formatação de planejamentos e estratégias.
Análise de Processos de Negócio e Desenho e modelagem dos Processos de Negócio	Wels (2005) lembra que a Comunicação Interna é responsável pelas interações entre os componentes da organização.

	Dessa maneira, ela incentiva a participação do público interno ao criar canais e situações que possibilitem a troca de informações e propostas de melhorias.
Implementação de Processos	Reis (2004) fala da importância da Comunicação para o acontecimento de mudanças nas organizações, conforme já exposto anteriormente.
Monitoramento e Controle de Processos e Refinamento de Processos	Margarida Kunsch (2003), diz que a Comunicação Interna é o instrumento que conecta as partes integrantes da organização por meio da troca de informações entre elas. Portanto, a Comunicação permite que o monitoramento aconteça de maneira constante. Consequentemente, o ciclo se renova através do Refinamento dos Processos.

Fonte: Elaboração do autor, a partir de CBOK (2013), Curvello (2012), Wels (2005), Reis (2004) e Kunsch (2003).

Conforme demonstramos nas etapas do Quadro 2 acima, percebe-se que a Comunicação Interna dialoga de várias maneiras com o funcionamento da Gestão de Processos, em seu ciclo típico de vida.

A Gestão de Processos, segundo Candido; Ferreira e Zuhlke (2008) “trata-se de um novo conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes”. Chamamos a atenção para a característica de promoção de melhorias contínuas na definição de Candido; Ferreira e Zuhlke (2008).

As melhorias contínuas representam mudanças constantes no ambiente de trabalho. Uma vez implantada, a Gestão de Processos incentiva e promove uma série de adaptações nas formas de organização dos processos, de maneira cíclica.

Assim é a sua fase de pleno funcionamento. O que significa que o ambiente organizacional deve estar preparado para propor, promover e receber mudanças, continuamente. Reis (2004) lembra que a Comunicação tem papel fundamental para a promoção de mudanças em ambientes organizacionais.

Ainda sobre o funcionamento da Gestão de Processos, Santos et al. (2014) ressaltam a necessidade de haver integração intraorganizacional para que todos os agentes e componentes de diversos departamentos diferentes, possam entender o todo e identificar quais as suas contribuições por intermédio dos processos que operam. Margarida Kunsch (2003) diz que a Comunicação Interna tem o poder de ligar as partes integrantes da organização por meio da promoção de troca de informações entre elas.

Nesse contexto, Jeston e Nelis (2008) falam que os processos são a ligação entre a organização e todas as pessoas e partes interessadas. Laurindo e Rotondaro (2006), dizem que a Gestão de Processos facilita a Comunicação dentro de uma organização, pois trata-se de uma forma de conexão entre tudo o que ali se faz. Dialogando com esses apontamentos, Curvello (2012) define a Comunicação Interna como “Conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna [...]”. Wels (2005) complementa dizendo que a aplicação da Comunicação Interna estimula a participação das pessoas nas organizações. Esses são fatores cruciais para o funcionamento do ciclo de vida de BPM.

A Comunicação Interna, portanto, oferece à organização o poder de se comunicar de maneira adequada com os seus funcionários, levando em consideração o objetivo das mensagens a serem enviadas e a Cultura do grupo que receberá essa mensagem. Assim, a Comunicação se constrói e colabora para a manutenção do ciclo de Gestão de Processos de negócios nas organizações.

4.3 Os diálogos entre a Comunicação Interna e os conceitos de Rosemann e Vom Brocke (2010) e CBOK (2013)

A partir da elaboração e análises dos Quadros 1 e 2, tivemos a visão de que as formas de diálogo da Comunicação Interna com os conceitos recortados de Gestão de Processos se repetem. O que nos fez pensar que existem determinadas

características da Comunicação que se aplicam nas teorias de BPM, independentemente do seu momento (aplicação ou funcionamento).

Sendo assim, construímos o Quadro 3, exposta logo abaixo, com o intuito de identificar qual característica da Comunicação Interna, proposta por um dos autores referência, dialoga com cada etapa componente das teorias de Rosemann e Vom Brocke e CBOK, abordadas neste estudo.

QUADRO 3

Diálogos entre Comunicação Interna e as áreas de adaptação da Cultura para iniciativas de BPM (Rosemann e Vom Brocke, 2010) e o Ciclo de Vida Típico de BPM (CBOK, 2013).

Característica da Comunicação Interna	Etapas da teoria de Rosemann e Vom Brocke (2010)	Etapas da teoria de CBOK (2013)
Estímulo a mudanças (Reis, 2004).	"Capacidade de resposta à mudança no processo".	"Implementação de Processos".
Incorporação da cultura organizacional (Curvello, 2012).	"Valores e Crenças do Processo".	"Processo de planejamento e estratégia".
Estímulo à participação dos envolvidos (Wels, 2005).	"Atitudes e Comportamento" e "Atenção da Liderança ao Gerenciamento do Processo"	"Análise de Processos de Negócio" e "Desenho e modelagem dos Processos de Negócio".
Promoção de interação e troca de informações (Kunsch, 2003).	"Redes Sociais de Gestão de Processos".	"Monitoramento e Controle de Processos" e "Refinamento de Processos".

Fonte: Elaboração do autor, a partir de CBOK (2013), Rosemann e Vom Brocke (2010), Curvello (2012), Wels (2005), Reis (2004) e Kunsch (2003).

Nessa análise, fica evidente que as possibilidades de diálogos conceituais são diversas. Consideramos apenas uma característica relevante sobre Comunicação

Interna nos apontamentos das obras de cada autor referência, e pudemos relacionar cada uma com as etapas que compõem as duas teorias de BPM utilizadas como recorte para este estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como propusemos anteriormente, o objetivo deste estudo foi identificar como os conceitos que tratam sobre a Comunicação Interna, propostos pelos autores Reis, Wels, Curvello e Kunsch, dialogam com a teoria do desenvolvimento das áreas da cultura para a Gestão de Processos e com a teoria do ciclo de vida de BPM, propostos respectivamente por Rosemann e vom Brocke (2010) e CBOK (2013).

Os caminhos que escolhemos para tal identificação foram análises conceituais, que culminaram em propostas de diálogos diretos, representadas pelos Quadros 1, 2 e 3. A construção dos Quadros foi essencial para analisarmos as ditas relações conceituais, devido à dificuldade de se encontrar estudos que relacionem a Gestão de Processos de Negócio diretamente com a Comunicação Interna, dentre as obras utilizadas como referência para este trabalho.

De maneira geral, entendemos que em estudos de BPM, a relação com a Comunicação Interna, embora fundamental para a implantação e funcionamento da técnica, não possui grande visibilidade. Tais estudos trazem recomendações e propostas de abordagens que visam o êxito das aplicações do referido modelo de gestão, mas mencionam pouco sobre a importância da Comunicação nesses contextos.

Rosemann e Vom Brocke (2010), ao evidenciarem as áreas da cultura que incentivam iniciativas de Gestão de Processos, demonstram a sua preocupação com o valor de preparo da Cultura para a iniciação da BPM. Mas, a questão é como “desenvolver” essas áreas da Cultura que, quando bem trabalhadas, facilitam as iniciativas de Gestão de Processos?

No mesmo sentido, o CBOK (2013) propõe cada etapa que compõe o ciclo de funcionamento básico (Ciclo de Vida Típico) de BPM. O intuito é direcionar gestores de processos a executarem a técnica para que tenham êxito. Mas, da mesma forma, não detectamos na proposta a evidência da Comunicação para o funcionamento da técnica.

As análises realizadas neste trabalho demonstram que a Comunicação Interna é o elo que conecta as organizações aos seus ambientes internos, e que as permite trabalharem cada ponto e etapa sugeridos por Rosemann e Vom Brocke e CBOK, nos estudos em questão.

É válido ressaltar, entretanto, que existem situações que vão além do controle das técnicas de Gestão e Comunicação nas organizações, e que influenciam diretamente nos ambientes internos. Essas situações se encontram muitas vezes nas dimensões da Comunicação interpessoal, onde existem afetos e desafetos, exercícios de autoridade e poder, disputas, conflitos e resistências, por exemplo. Tudo isso pode influenciar diretamente na incorporação de novas estratégias ou técnicas de Gestão em uma organização. Portanto, seguir cada etapa de BPM ou executar cada processo de trabalho, mesmo considerando a participação da Comunicação nesses caminhos, não significa, necessariamente, obtenção de sucesso.

Considerando os recortes teóricos abordados neste trabalho, notamos que, apesar de termos selecionado dois momentos distintos da Gestão de Processos para análise, sendo eles “aplicação” e “funcionamento”, as formas de convergência da Comunicação Interna se repetem nas duas ocasiões. Se considerarmos todas as etapas das teorias de Rosemann e Vom Brocke e CBOK, podemos identificar a Comunicação Interna dialogando das seguintes formas: estímulo a mudanças (Reis), incorporação da Cultura Organizacional (Curvello), estímulo à participação dos envolvidos (Wels) e promoção de interação e troca de informações (Kunsch). A partir desse entendimento, construímos o Quadro 3.

O Quadro 3 nos leva a pensar que a Comunicação Interna pode dialogar com a Gestão de Processos de Negócio em diversas ocasiões. A sua participação é importante, independentemente do momento, pois o BPM é uma técnica de gestão que necessita que as pessoas se envolvam, acreditem e participem, continuamente.

Portanto, desde o momento de sua implantação até a manutenção de seu ciclo de vida, a Gestão de Processos funciona por meio das interações existentes no ambiente interno da organização. Por isso, acreditamos que os posicionamentos de Curvello (2012), Wels (2005), Reis (2004) e Kunsch (2003) sobre a Comunicação Interna, não apenas dialogam, mas demonstram a contribuição da Comunicação

Interna para a existência da Gestão de Processos de Negócio dentro das organizações, embora não necessariamente represente o sucesso da técnica. Esta conclusão momentânea nos faz perceber que ainda há muito a ser explorado acerca da referida relação conceitual. O entendimento de BPM pela ótica da Comunicação ainda é um campo a ser desbravado e certamente agregará muito às áreas do conhecimento que abrangem os referidos conceitos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, W. C. 1989 - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in Comunicação e Sociedade, 16, São Bernardo do Campo: IMS, p.77.

BRITTO, G. C. BPM para todos – uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

Candido, R. M.; Ferreira, M. T. e Zuhlke, R. F. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas, Rio de Janeiro: Anais XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2008.

CBOK. 2013. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0, 1ª. Ed. ABPMP. Brasil.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação interna e cultura organizacional. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CURVELLO, J. J. A. Comunicação Interna [2013].
Disponível em: <http://www.acaocomunicativa.pro.br/comintnew.pdf>
Acesso em: 10/07/2017.

GONÇALVES, J. E. L. 2000. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. RAE - Revista de Administração de Empresas, V. 40, n. 1, p.6-19. São Paulo, Jan./Mar.

GRAU, C., MÖRMANN, J. 2014. Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture:Literature Review and Research Agenda. Sciedu Press, v.1, n.2.

HAMMER, M., A auditoria de processos, Harvard Business Review, Abril, 2007.
HAMMER, M; CHAMPY. 1994. Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus.

JESTON, J.; NELLIS, J. 2008. Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations. Second Edition. Elsevier / Butterworth-Heinemann.

KOTTER, J. P. 2013. Liderando Mudanças: Transformando Empresas com a Força das Emoções. Elsevier Editora Ltda, São Paulo.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.
Comunicação organizacional : conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

REIS, M. C. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental constitutiva. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ECA-USP, a. 1, n. 1, ago. 2004.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. 2010. The Six Core Elements of Business Process Management In: vom Brocke, J.; Rosemann, M.: Handbook on Business Process Management 1 - Introduction, Methods, and Information Systems. SpringerVerlag, Berlin Heildelberg.

SANTOS, H; ALVES, C. F.; SANTOS, G. V.; SANTANA, A. F. 2014. Identifying Strategies for Managing Critical Sucess Factors of BPM Initiatives in Brazilian Public Organizations. X Brazilian Symposium on Information System, SBSI 2014, Londrina.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.;RECKER, J. 2013. Which cultural values matter to business process management? Results from a global delphi study. Business Process Management Journal, v.19, n.2. Emerald.

SCROFERNEKER, C. M. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm> . Acesso em: 15.05.2017.

WELS, A. M. C. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul (RS), Universidade de Caxias do Sul, v. 4, n. 7, jan./jun. 2005.