

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**ANA CAROLINA FORMIGA**

**JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO  
NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**CAXIAS DO SUL  
2022**

**ANA CAROLINA FORMIGA**

**JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO  
NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Universidade de Caxias do Sul, apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Monografia II .

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ma. Jussania de Fátima Albé

**CAXIAS DO SUL**

**2022**

**ANA CAROLINA FORMIGA**

**JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NOS  
PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à Universidade de Caxias do Sul, apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II .

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ma. Jussania de Fátima Albé

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2022

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Jussania de Fatima Albé (Orientadora)  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Vanessa Roveda  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Valmiria Antonia Balbinoti  
Diretora Diretoria de Relacionamentos com Academias (IES) - Conferp

## **AGRADECIMENTOS**

O resultado deste trabalho é um somatório de dedicação e empenho que, ao longo da jornada, contribuíram para que pudesse ser finalizado com alegria e muita satisfação.

É com muita gratidão que escrevo esse agradecimento inicial a meus pais, José Marcos e Iriane, que nunca mediram esforços para que eu realizasse uma graduação. Me incentivaram do início ao fim, ajudando a concretizar mais uma etapa da minha vida. Estendo esse agradecimento às minhas irmãs que, embora estejam fisicamente em outro país, se fizeram presentes e contribuíram com esse momento.

Agradeço ao meu noivo, Mateus, que comemora minhas conquistas diárias e está sempre disposto em me apoiar.

Por fim agradeço à minha orientadora, Profa. Jussania, pela dedicação e disposição em direcionar este estudo, bem como bem como por fazer parte de minha trajetória como aluna da instituição.

## RESUMO

O atual contexto econômico, social e tecnológico exige das organizações constante inovação. Para sobreviver em meio a um mercado que se mostra cada vez mais complexo e dinâmico, é preciso se adaptar e compreender que o processo de mudança, por vezes, é necessário. Com o objetivo de analisar o papel da comunicação no processo de mudança organizacional, desenvolveu-se o presente estudo. A metodologia incluiu, além da revisão bibliográfica, o uso de entrevistas, realizadas com profissionais da área que tiveram participação em alguma etapa do processo de transformação organizacional. De acordo com o cruzamento dos dados, ficou evidente que a comunicação é um elemento estratégico e fundamental no processo, podendo contribuir desde o início até a sustentação da mudança. É uma área que pode agregar muito, por isso deve ser integrada a todas as etapas previstas nas fases propostas. Da mesma forma, evidenciou-se que outros elementos são essenciais para que a transformação aconteça, sendo eles: planejamento estratégico, comunicação, liderança e pessoas. O estudo mostra que a comunicação deve se integrar a esses elementos, com potencial de garantir melhores resultados.

**Palavras-chave:** Comunicação. Cultura. Transformação. Pessoas. Processos. Estratégias. Mudanças.

## **ABSTRACT**

*The current economic, social and technological context requires constant innovation from organizations. To survive in the market that is increasingly complex and dynamic, it is necessary to adapt and understand that the process of change is sometimes necessary. The present study was developed in order to analyze the role of communication in the process of cultural transformation. The methodology included, in addition to the literature review, the use of interviews, conducted with professionals in the area who participated in some stage of the organizational transformation process. According to the crossing of data, it was evident that communication is a fundamental strategic element in the process, and can contribute from the beginning to the support of the change. It is an area that can add a lot, so it must be integrated into all the steps provided for the proposed phases. Likewise, it was evidenced that other elements are also essential for the transformation to happen, they are: strategic planning, communication, leadership and people. The study shows that communication must be integrated with these elements, with the potential to ensure better results.*

**Keywords:** *Communication. Culture. Transformation. People. Processes. Strategies. Changes.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do processo de mudanças.....	24
Figura 2 – Níveis de cultura e suas interações.....	27
Figura 3 – Elementos da Cultura organizacional.....	29
Figura 4 – Elementos da transformação cultural nas organizações.....	31
Figura 5 – Etapas do planejamento estratégico associadas ao processo da transformação cultural.....	35
Figura 6 – Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	43
Figura 7 – Proposta de valor unificado da PROSCI .....	45
Figura 8 – Percepção de digitalização de processos pelas empresas em 2020 .....	48
Figura 9 – Maturidade digital nas organizações .....	49
Figura 10 – Fases para análise de conteúdo .....	57
Figura 11 – Nuvem de palavras-chave para análise .....	59
Figura 12 – Diagrama do fluxo de transformação cultural (Entrevistada A e B) .....	64
Figura 13 – Diagrama do fluxo de transformação cultural (Entrevistada C) .....	64
Figura 14 – Diagrama do fluxo de transformação cultural (Entrevistada D) .....	64
Figura 15 – Diagrama do fluxo de transformação cultural (Entrevistada E) .....	65
Figura 16 – Diagrama do fluxo de transformação cultural (Entrevistada F) .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as diferentes tipologias das organizações.....	20
Quadro 2 – Evolução das organizações ao longo do século .....	22
Quadro 3 – Principais implicações individuais para resistência à mudança organizacional.....	25
Quadro 4 – Principais fatores utilizados pela liderança transformacional.....	41
Quadro 5 – Roteiro base das entrevistas.....	53
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados .....	55
Quadro 7 - Categorias para análises.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

*ABA Associação Brasileira de Anunciantes*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>19</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....	19
2.2	ORGANIZAÇÕES E PROCESSOS DE MUDANÇA.....	22
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
<b>3</b>	<b>TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES.....</b>	<b>31</b>
3.1	ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PROCESSO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	32
3.1.1	Planejamento Estratégico.....	35
3.1.2	Comunicação Humanizada.....	38
3.1.3	Liderança.....	41
3.1.4	Pessoas.....	43
3.1.5	Tecnologia.....	48
<b>4</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>51</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
4.2	COLETA DE DADOS.....	53
4.3	PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS.....	54
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....</b>	<b>58</b>
5.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	58
5.2	PRINCIPAIS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	61
5.3	PRINCIPAIS ELEMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	64

5.4	O PAPEL DA CULTURA E DAS PESSOAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL.....	71
5.5	A COMUNICAÇÃO COMO UM ELEMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO.....	74
5.6	ANÁLISES GERAIS.....	76
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO A E B .....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO C.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO D.....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO E.....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO F.....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICE F – PROJETO DE MONOGRAFIA 1.....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE G - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO.....</b>	<b>161</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem marcado a sociedade contemporânea por profundas transformações. A agilidade e a instabilidade, advindas do desenvolvimento político, econômico e social, têm contribuído para a criação de um ambiente mais complexo e dinâmico. O meio organizacional tem sentido de perto este impacto e vem buscando alternativas para se manter ativo e perpetuar no mercado.

Em meio ao novo e ao imprevisível, as empresas estão aprendendo a buscar soluções, motivadas principalmente pelas mudanças que afetam não apenas os negócios, mas sobretudo as pessoas. Uma vez que as pessoas constituem e movem as organizações, é imprescindível considerar que o incremento de novos conceitos e mudanças, dependam do engajamento e envolvimento individual delas. As pessoas são consideradas os grandes agentes do processo, e se tornam pilar fundamental para o alcance dos objetivos e resultados da organização.

Um dos grandes impulsionadores da mudança organizacional é a cultura. Falar de cultura implica pensar nas pessoas, afinal são os indivíduos que a constituem através dos seus comportamentos advindos da experiência individual ou coletiva. Quando há mudanças, a reação das pessoas é fator determinante para o alcance dos objetivos, afinal, ela só acontece quando cada indivíduo está envolvido e engajado para tal. O grande desafio para as organizações tem sido vencer a resistência e a visão individualista dos membros. Desta forma, compreender como as estratégias de comunicação relacionadas ao público interno podem contribuir com esse processo, se torna cada vez mais necessário.

É possível perceber que a comunicação tem exercido grande poder e influência no mundo contemporâneo. Por isso, é preciso considerá-la como uma estratégia de mediação que pode potencializar o processo de transformação, aproximar a organização das pessoas e contribuir para a promoção das mudanças necessárias.

Com base nesse cenário se estabelece o tema deste trabalho, que envolve a comunicação e os processos de transformação organizacional. A questão que guia o estudo pretende buscar respostas à seguinte questão norteadora: "Qual é o papel da comunicação no processo de transformação cultural em um ambiente organizacional?".

Para atingir este propósito, foram traçados os objetivos da pesquisa, sendo o objetivo geral a busca pela compreensão da relação entre a comunicação e os processos de transformação cultural em ambientes organizacionais, e os objetivos específicos: a) compreender o processo de transformação cultural no meio organizacional, b) caracterizar as principais fases do processo de transformação cultural organizacional, c) identificar as principais barreiras da comunicação associadas ao processo de transformação cultural, e) avaliar as principais contribuições do profissional de relações públicas no processo de transformação cultural

Para o alcance dos objetivos propostos, a pesquisa adotou alguns procedimentos metodológicos. O primeiro deles foi a revisão bibliográfica, que permitiu aprofundar o estudo sobre o tema pela ótica de diferentes autores da área. Além disso, utilizou-se a entrevista como principal instrumento de coleta de dados e, para a análise e interpretação dos dados, a técnica de análise de conteúdo.

Para melhor organização, o trabalho foi dividido em capítulos. Inicialmente apresenta-se a introdução. O segundo capítulo é dedicado ao estudo do contexto atual das organizações. Para isso, são apresentados os principais conceitos e definições associados ao tema. Também nesta parte do trabalho, aprofunda-se o entendimento sobre os impactos da mudança no contexto organizacional, e o papel da cultura neste processo.

No terceiro capítulo a investigação é voltada à transformação cultural, onde são apresentados os principais conceitos e elementos do processo, propostos por autores da área. Na sequência, o capítulo 4 expõe os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, que buscaram compreender o tema na prática do mercado.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, o instrumento de coleta de dados definido foi a entrevista, realizada com profissionais da área de comunicação que já integraram uma equipe, ou que de alguma forma participaram do processo de transformação organizacional.

Com base nos dados coletados apresenta-se a análise dos resultados, que corresponde o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas e sua relação com a base teórica abordada na pesquisa bibliográfica. Por fim, o capítulo seis, que apresenta as considerações finais do trabalho.

## 2 O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

Vive-se hoje um cenário marcado por um contexto de complexidade e competitividade, movido por transformações aceleradas e significativas no que se refere à aspectos políticos, sociais, econômicos, tecnológicos e culturais. Para as organizações contemporâneas, o grande desafio é ser capaz de se adaptar a essas mudanças, por meio do desenvolvimento de estratégias inovadoras e ágeis (MARTINS, 2009), que permitam quebrar paradigmas e vencer a barreira cultural existente.

Com vistas a compreender mais sobre esse processo, o presente capítulo apresenta inicialmente os principais conceitos e definições sobre organizações. Também aborda o processo de mudança organizacional, onde se analisam as principais fases relacionadas. Por fim, a abordagem sobre o papel da cultura organizacional reforça sua importância nos processos de mudança. O conceito de cultura no ambiente organizacional é de grande valia, pois permite entender os impactos e barreiras a serem enfrentadas no processo de transformação cultural.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Para falar de transformação organizacional é necessário inicialmente conceituar e compreender a definição de organização. De acordo com Chiavenato (2000, p. 225), “as organizações são concebidas como ‘unidades sociais’ (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Sendo assim, considera-se que quando se tem uma ou mais pessoas atuando em um sistema de atividades ou forças coordenadas voltadas a um objetivo comum, surge uma organização (BARNARD, 1938).

Etzioni explica que as organizações estão presentes na vida dos indivíduos desde sempre.

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para

organizações. Passamos muito de nossas horas de lazer a pagar, a jogar, a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1980, p. 07).

Hall (2004, p. 13) enfatiza a necessidade de se estudar o tópico e suas implicações na sociedade atual, afinal, para ele as organizações “são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos”. Schein (1992) e Etzione (1980) caracterizam as organizações como um sistema com objetivos definidos que interagem com o meio gerando relações de causa e efeito, ou seja, influenciam e são influenciadas pelas diferentes interações.

Uma característica das organizações é que são constituídas por indivíduos que exercem funções distintas, as quais centralizam e buscam beneficiar o negócio como um todo. Em geral, compreendem a existência de hierarquia, processo que define a estrutura na qual ela está organizada. Para ser efetivo o sistema organizacional é constituído por meio de regras, procedimentos e controles, que conduzem os processos e os indivíduos para uma atuação em prol de interesses comuns.

Kunsch (2003) apresenta as organizações por meio de uma classificação, caracterizando-as como formais ou sociais. Nas organizações formais os membros devem obedecer regras e padrões já estabelecidos pelo esquema organizacional. Já nas organizações sociais, a estruturação de posições e regras surge de forma espontânea, através do desenvolvimento da interação entre os membros, desta forma envolve interesses e sentimentos.

A principal característica que diferencia as duas categorias de organizações é o propósito e a intencionalidade (KUNSCH, 2003). O propósito está relacionado ao objetivo, as regras e a estrutura que deram origem à organização. A intencionalidade colabora na definição da categoria, identificando a forma como a empresa surgiu (formalmente elaborada com fins definidos, ou através de uma interação social).

Estudos desenvolvidos ao longo dos anos indicam diferentes abordagens para a classificação da tipologia das organizações. Os critérios utilizados nas definições estão associados às funções manifestas na sociedade, ou pela forma

com a qual essas organizações são controladas (KUNSCH, 2003).

Para melhor compreensão, foi organizado um comparativo que mostra as diferentes tipologias organizacionais. O Quadro 1 apresenta os principais autores e o período em que seus trabalhos sobre as tipologias organizacionais foram publicados. A coluna indicativo predominante refere-se a característica organizacional predominante, ou seja, o que diferencia uma tipologia da outra em termos conceituais. Dentro da principal característica organizacional, as organizações são subdivididas de acordo com suas principais funções, conforme descritas na terceira coluna. E, por último, exemplos das diferentes tipologias apresentadas.

Quadro 1- Comparativo entre as diferentes tipologias das organizações.  
(continua)

<b>AUTORES</b>	<b>INDICATIVO PREDOMINANTE</b>	<b>PRINCIPAL FUNÇÃO</b>	<b>EXEMPLO</b>
Parsons (1974)	Função ou meta	Econômicas	Indústrias, agronegócios
		Políticas	Órgãos do governo
		Integradoras	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais
		De manutenção	Escolas, igrejas
Etzioni (1974)	Poder e sujeição	Coercitivas	Prisões, instituições penais
		Utilitárias	Empresas em geral
		Normativas	Igrejas, universidades, hospitais
Blau e Scott (1979)	Beneficiário	De benefícios mútuos	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais, clubes
		De negócios	Lojas de atacado e varejo, empresas industriais, bancos
		De serviços	Hospitais, escolas, clínicas de saúde mental

		De bem-estar público	Serviços militares, departamentos de polícia, bombeiros
Katz e Kahn (1978)	Função genotípica/ processo de transformação	Produtivas ou econômicas	Indústrias fabris, empresas de comunicação
		De manutenção	Escolas e igrejas
		De adaptação	Universidades, laboratórios de pesquisa
		Gerenciais-políticas	Órgãos do governo, sindicatos trabalhistas

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de KUNSCH (2003, p. 48).

A partir do quadro exposto, evidencia-se que ao longo dos anos as organizações passaram por processos de mudanças e foram caracterizadas por diferentes tipologias. Da mesma forma, as funções das organizações evoluíram com o tempo e se adaptaram às necessidades do momento para alcançar seus objetivos, impulsionando transformações e mudanças culturais e estratégicas.

Para atingir os seus objetivos, as organizações são construídas e reconstruídas intencionalmente com novos propósitos e metas (CHIAVENATO, 2000). E, para obter êxito a cada mudança ou inovação, é necessário que as pessoas se unam para atingir a finalidade proposta.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES E PROCESSOS DE MUDANÇA

Os processos de mudança estabelecidos para atingir objetivos organizacionais, podem ser chamados de mudança organizacional (KUNSCH, 2003). Segundo Araújo (2001, p. 254), a mudança organizacional é:

qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 2001, p. 254).

Ou seja, são processos ou intervenções profundas e marcantes na organização que resultam em alterações significativas no ambiente organizacional (MARCHIORI, 2018).

Existem cinco tipos de mudanças organizacionais categorizadas por Want (1990), são elas: opcional, operacional, direcional, fundamental e total. A mudança opcional se dá quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão. A mudança operacional diz respeito às ações que buscam suprir deficiências nos processos que são específicos. A direcional refere-se às adequações estratégicas, enquanto a fundamental diz respeito às adequações na missão organizacional. Por último, a mudança é considerada total quando acontece em um nível de criticidade maior, onde tudo passa pelo processo de transformação.

A natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a competição, as tendências sociais e a política internacional, são os principais fatores que influenciam a mudança organizacional (ROBBINS et al, 2010). Para Kunsch (2002), é através das pressões do ambiente onde as organizações estão inseridas que as características organizacionais vão evoluir e passar por transformações, buscando adaptação nos aspectos sociais, econômicos e políticos, para sobreviver. Como explica Marchiori (2018), as mudanças estão integradas à vida organizacional.

Segundo Kunsch (2002), esses fatores geram impactos diretos na arquitetura da organização. A arquitetura organizacional refere-se ao modo estrutural da organização, ou seja, a maneira como as suas atividades são coordenadas e a forma com que o trabalho das pessoas é administrado, em busca do alcance dos objetivos propostos.

De acordo com Wood (2000), qualquer transformação tem a capacidade de impactar partes ou o conjunto da organização, podendo ser em âmbito estrutural, estratégico, cultural, tecnológico ou humano. Existem dois pilares fundamentais na projeção da organização: a estratégia e a cultura. É de extrema importância que ambos estejam alinhados para gerar impactos positivos, pois são base para a arquitetura organizacional (ARAÚJO, 2001).

Ao adentrar o assunto mudanças organizacionais, é importante compreender as principais mudanças que ocorreram durante o século XX, relacionadas aos diferentes tipos organizacionais. A seguir apresenta-se uma síntese desenvolvida por Cury (2000), que compara as organizações e identifica suas principais diferenças e evoluções.

Quadro 2 - Evolução das organizações ao longo do século XX

<b>INDICADORES</b>	<b>ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES MODERNAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS</b>
Enfoque básico	Análise das atividades da empresa	Comportamento humano	Clientes e não-clientes
Ambiência da empresa	Autoritária	Consultiva	Participativa
Essência da administração	Princípios de administração	Conceito de cultura	Gerência participativa; Processos
Visão do mundo	Sistema fechado	Sistema aberto	Holística
Estrutura organizacional	Linear; Funcional; Colegiada	Funcional; Divisional	Projeto; Matricial; Colateral; Equipes; Processos
Tomadas de decisões	Individual e centralizada	Processo decisório	Processo decisório com informação e negociação

Fonte: Cury (2000, p. 157)

Através do Quadro 2, nota-se a evolução das organizações tradicionais até as contemporâneas. Ao analisar as transformações evidenciadas por Cury (2000), se torna inevitável afirmar que as mudanças implicaram em um novo comportamento por parte das pessoas. Uma vez que a organização é formada por indivíduos que buscam atingir objetivos em comum, percebe-se que não são as organizações que se transformaram, mas sim as pessoas, em seu processo de interpretação e adaptação (BARRET, 1998).

A mudança organizacional provoca uma reação nos membros da organização, que são instigados a se adaptar ao novo contexto. Kunsch (2002) defende que a construção do universo cognitivo dos indivíduos acontece ao longo de sua vida, e que isso estabelece uma perspectiva individual de interpretação. É no ato de interpretar que surge a adaptação. Por isso a mudança precisa das pessoas para se concretizar.

Para Natal *et al.* (2019), o processo de mudança organizacional exige a concretização de três fases distintas, conforme apresentado a seguir:

Figura 1 - Fases do processo de mudança



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Natal *et al* (2019).

Para os autores (2019), na primeira fase do processo de mudança é necessário analisar o contexto atual, realizar diagnósticos e definir objetivos estratégicos que permitam compreender o que a organização quer alcançar. A segunda fase refere-se à etapa de projetar e alinhar, ou seja, definir missão, visão e valores. Nesta etapa é importante integrar todos os envolvidos, afinal a participação dos colaboradores de todos os níveis existentes pode contribuir para que o alinhamento seja eficiente. Além disso, é nessa fase que se desdobra o plano de ações e se busca o engajamento para executá-lo. A terceira e última fase se refere a implementação e melhoria contínua do plano, que permitirá alcançar a credibilidade do projeto.

Conforme Natal *et al* (2019), os principais elementos que contribuem e apoiam a organização em cada fase durante o processo de mudança são: a

liderança, a comunicação, a formação e o engajamento do colaborador em seu processo de adaptação ao novo contexto.

Contudo, é importante ressaltar que a principal barreira encontrada para implementar uma mudança organizacional é a resistência. A resistência pode ser caracterizada como qualquer comportamento que busca manter o *status quo* quando surge uma pressão para mudar, podendo envolver hábitos, atividades, processos, etc. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). O Quadro 3, exibido a seguir, apresenta as principais fontes de resistência a mudanças, identificadas por Robbins et al (2010).

Quadro 3 - Principais implicações individuais para a resistência à mudança organizacional

<b>FONTES</b>	<b>IMPLICAÇÕES PARA A RESISTÊNCIA</b>
HÁBITOS	Tendência para reagir como de costume.
SEGURANÇA	Necessidade elevada para se sentir seguro. O novo pode fazer com que o indivíduo se sinta ameaçado.
FATORES ECONÔMICOS	Temor em relação às finanças por achar que o novo não seja capaz de apresentar o mesmo desempenho. Quando se trata de remuneração, a resistência pode ser ainda maior.
MEDO	O desconhecido traz incertezas e por isso é temido.
PROCESSO SELETIVO DE INFORMAÇÕES	As informações que desafiam o mundo já construído pelo indivíduo são ignoradas. Eles ouvem só o que querem.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Robbins et al (2010).

Diante da dificuldade de combater a resistência, Souza (2020) sugere que, para alcançar a excelência durante o processo de mudança, se torna necessário trabalhar em três frentes: estratégia, cultura e performance. A estratégia engloba o alinhamento da gestão sobre as estratégias da empresa, ou seja, quando o DNA organizacional é reconhecido e identifica-se com os valores e princípios defendidos. A cultura se refere às pessoas. Neste sentido, as práticas internas devem condizer com o que foi definido pela organização e contemplar uma estratégia que busque o

engajamento através do exemplo. E, por último, a performance, que se refere à mensuração de indicadores que sirvam para nortear a empresa para onde ir. Para trazerem resultados, os indicadores precisam estar alinhados às estratégias organizacionais.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentre os principais elementos impactados nos processos de mudanças organizacionais está a cultura, que precisa acompanhar as estratégias adotadas pela empresa e atingir todos os indivíduos envolvidos.

Schein, considerado o principal contribuinte na definição de cultura organizacional, formalmente conceitua:

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 03).

No entendimento do autor, cada indivíduo possui pressupostos advindos de suas experiências pessoais, princípios e valores. Dessa forma, quando há convivência organizacional é natural que os indivíduos vivenciem experiências coletivas cotidianamente, sem que estas sejam planejadas. É através das experiências coletivas informais que começam a ser construídas as bases sociais da organização. Conforme explica Zago (2013), é com base neste processo que se estabelece a cultura organizacional.

Da mesma forma, Marchiori (2017) diz que é através da socialização e das práticas sociais que a cultura é reproduzida, por entender que são as pessoas que criam significados e entendimento. Portanto, a cultura dá sentido para a organização, pois aponta para a maneira que se trabalha e expõe "a vida que pulsa dentro dela" (2017, p. 73).

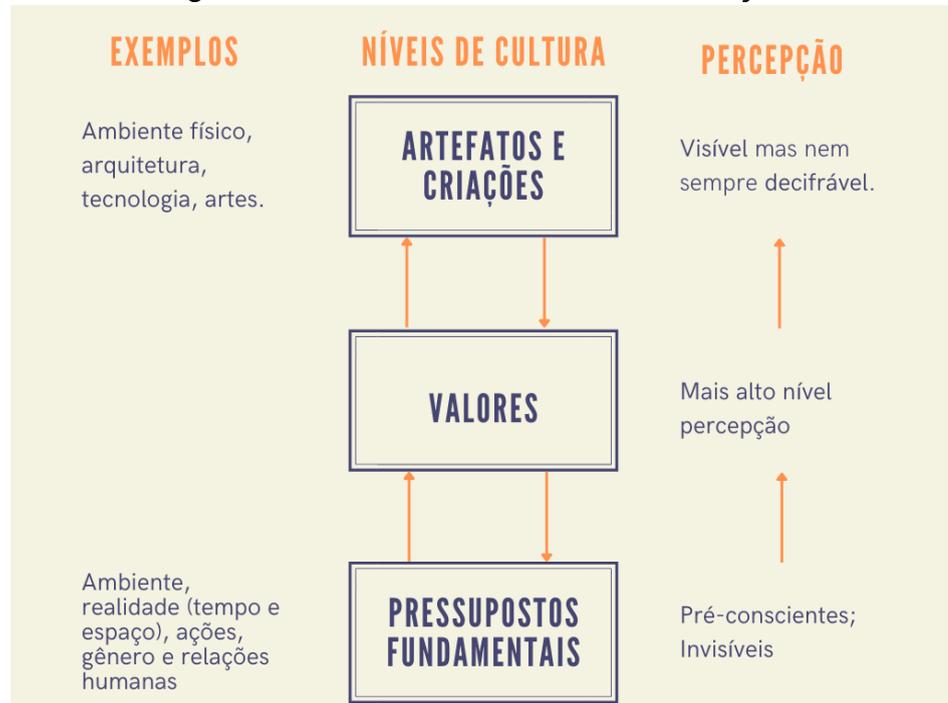
O autor e professor Stephen Robbins (2012, p. 501), descreve a cultura como "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Ele apresenta as sete características-chaves que definem a essência da cultura organizacional, sendo elas: inovação e tomada de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade.

A inovação e tomada de riscos referem-se ao empenho e comprometimento dos membros em resposta ao engajamento de inovar e buscar soluções criativas, com foco na empresa. A atenção aos detalhes condiz com o grau de precisão de desempenho e análises detalhadas. A orientação para resultados está focada no empenho para alcançar objetivos através de processos e produção. A orientação para as pessoas visa identificar quais são os efeitos dos resultados sobre as pessoas envolvidas na organização. A orientação para as equipes procura focar no coletivo. A agressividade está presente na competitividade existente no ambiente interno. A estabilidade retrata as atividades executadas em busca da manutenção do *status quo* organizacional, ao invés do crescimento (ROBBINS, 2012). Conforme o autor, essas características podem variar de acordo com as diferentes percepções e sentimentos.

Marchiori (2017, p. 93) entende que a cultura organizacional é muito mais que um "processo fechado da mente humana, mas engloba símbolos públicos, idéias e ideologias". Para Chiavenato (2020) os aspectos voltados para as operações relacionados às políticas, procedimentos, diretrizes e tecnologias; e os aspectos voltados às percepções, como sentimentos, questões afetivas e psicológicas, constituem a cultura organizacional.

Schein (1992) define os três principais níveis subjacentes da cultura organizacional, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 - Níveis de cultura e suas interações



Fonte: Schein (1984, p. 04)

A figura 2 ilustra os conceitos abordados por Schein (1984), sendo o primeiro campo Aspectos e Criações, que refere ao nível visível da cultura. Conforme o autor, esse nível se torna complicado para análises devido a dificuldade de interpretação de dados, ainda que sejam de fácil acesso. Nessa dimensão são considerados o ambiente construído da organização, a tecnologia, dentre outros elementos. O segundo nível, Valores, possibilita a análise de comportamentos dos membros, onde se busca entender os motivos, mesmo que sejam inconscientes. A análise de Pressupostos Fundamentais encontra-se no terceiro nível. Para o autor (1984, p. 05), pressupostos são "tipicamente inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem". A origem desses pressupostos se dá nas respostas aos valores organizacionais.

Schein (1984, p. 05) explica que quando há estímulos para resolver um problema e a solução ocorre quando um comportamento é adotado em resposta a um valor, esse valor passa a ser uma pressuposição que comprova a real funcionalidade das coisas. Dessa maneira, quando essa pressuposição começa a

ser uma verdade fatídica, admitindo-se inquestionável, se torna uma percepção inconsciente.

pressupostos admitidos como inquestionáveis são tão poderosos porque eles não são submetidos a debates e confrontos como os valores manifestos, ou esposados. Sabemos que estamos lidando com um desses pressupostos quando encontramos em nossos interlocutores resistência a discutir algo, ou eles nos consideram “insanos” ou “ignorantes” ao levantarmos uma questão a respeito de algo (SCHEIN, 1992, p. 05).

Buscando esclarecer e aproximar a realidade cotidiana, Natal *et al* (2019) apresentam os elementos culturais visíveis e invisíveis da organização, através da figura de um *iceberg*. O *iceberg* é um bloco considerável de gelo que em algum momento se desprende da geleira e vagueia pelo mar. Sob a água, ele não tem uma proporção muito grande. Porém, ao olhar abaixo do nível visível, existe uma grande e profunda massa de gelo. Nesse caso, a figura é utilizada para mostrar que a organização é mais do que apenas a superfície. Além de seu nome e estrutura física, existe um grupo de pessoas buscando atingir um objetivo com suas estratégias e construindo constantemente a cultura interna.

Figura 3 - Elementos da Cultura Organizacional



Fonte: elaborado pela autora, adaptado por Natal et al (2019).

Conforme os autores (2019), os elementos culturais visíveis são facilmente moldados, enquanto os elementos invisíveis demandam tempo e dedicação para

evoluírem. Sendo assim, as etapas de planejamento e o acompanhamento de todas as ações são imprescindíveis para a transformação desses aspectos.

De acordo com o Guia ABA de Boas Práticas para a Transformação Cultural nas Organizações<sup>1</sup>, a cultura é a ponte que liga o significado da organização à entrega final. Ou seja, o propósito, a missão e os valores, aqui chamados de significado organizacional, se materializam na cultura através das experiências individuais e coletivas, e contribuem na determinação da forma pela qual a organização inova, comunica, desenvolve produtos e projetos, agregando valor no mercado. Portanto, quando se fala sobre cultura e a forma como ela alinha a estratégia, se fala sobre as pessoas, que são os principais agentes do processo.

---

<sup>1</sup> Desenvolvido pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o material apresenta as boas práticas que o processo de transformação cultural implica. Disponível em: <https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf>.

### 3 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL: CONCEITOS E PROCESSOS

A transformação cultural refere-se a transformação que vai além das mudanças estruturais e operacionais. Essa transformação remete à mudanças principalmente no que diz respeito à essência da organização, que são as pessoas. Para Brailles (2022), a transformação cultural diz respeito à mudança na forma de pensar e, conseqüentemente, no comportamento dos indivíduos em relação aos novos processos e ideias.

Um dos grandes problemas dos projetos que envolvem a implementação de novos processos em ambientes organizacionais, está nas definições de prioridade. Em geral, o foco está nas estratégias de aplicação de mudanças em operações e na automação de sistemas. As pessoas, que são os principais agentes transformadores, muitas vezes são mantidas em segundo plano.

Considerando que é através das pessoas que a transformação acontece e é a partir delas que tudo inicia, entende-se que seu envolvimento é essencial para o alcance dos resultados. Para isso, é necessário o desenvolvimento de um planejamento de ações pensado de forma a incluí-las estrategicamente no processo.

Um passo inicial é a preparação dos colaboradores através de uma conscientização que engaje-os a conduzir e participar ativamente deste momento. A forma de pensar deve estar alinhada à estratégia e propósito da organização, uma vez que esta é a principal característica da transformação cultural organizacional.

A seguir, apresenta-se uma análise dos principais elementos que contribuem para o sucesso do processo da transformação da cultura, que visa proporcionar melhor compreensão sobre o assunto.

### 3.1 ELEMENTOS ESSENCIAIS NO PROCESSO DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Ao considerar que a cultura deve acompanhar as mudanças organizacionais e ser transformada juntamente com a organização, Souza (2020) apresenta o modelo ALPES, que tem como propósito caracterizar os elementos fundamentais para a transformação cultural nas organizações.

Figura 4 - Elementos da transformação cultural nas organizações



Fonte: adaptado por Souza (2020).

O primeiro elemento é o Alinhamento, que define a cultura desejada e conecta as mudanças organizacionais às estratégias e visão do negócio. Aqui, o propósito e a estratégia devem servir como pilar de sustentação para a ação transformadora. Para isso, o planejamento e alinhamento são fundamentais (ELY, 2018). De acordo com Souza (2020), esse é o primeiro passo para a transformação cultural gerar resultados para a empresa.

Silva (2020) esclarece que antes de envolver as pessoas no processo de mudanças, o primeiro passo é planejar a transformação na forma de pensar, ou seja, planejar a mudança no *mindset*<sup>2</sup> do coletivo organizacional. Nesse momento é necessário entender o estado atual da cultura através de um diagnóstico, e buscar estratégias que permitam impulsionar o processo. No alinhamento e planejamento

<sup>2</sup> Traduzida do inglês como "mentalidades". Esse termo abrange um conceito sobre as diferentes mentalidades de um indivíduo no âmbito pessoal e profissional

de projeto, o tempo é o primeiro ponto a ser considerado e estudado, para evitar o imediatismo em todo o processo (MAGALDI; NETO, 2018).

O elemento seguinte, Liderança, refere-se ao desenvolvimento do time de gestão, a fim de que se tornem modelos da nova cultura nas decisões e interações com a equipe. O posicionamento da liderança deve estar de acordo com seu comportamento, com os símbolos e valores que defendem o ambiente organizacional (SOUZA, 2020). Para mais, é necessário que os líderes tenham o entendimento pleno sobre a mudança na lógica de pensamento e organização, pois são atributos fundamentais para se tornar um catequizador e patrocinador da transformação (ELY, 2018).

Para Magaldi e Neto (2018), a liderança é o elemento essencial para promover e trazer mais credibilidade no processo de transformação cultural, uma vez que o ritmo e consolidação das mudanças e novos padrões de comportamentos e processos, será ditado pelos líderes. A conduta da liderança deve cumprir o "*Walk the Talk*", ou seja, fazer aquilo que se fala (SILVA, 2020).

Os Processos são o elemento que visa conectar a cultura nas novas contratações, valorizar as pessoas, reconhecer e desenvolver talentos (SOUZA, 2020). O principal objetivo desse elemento é atingir as pessoas, para que elas comecem a construir uma nova mentalidade individual, que poderá disseminar para o coletivo e, assim, contribuir para a elaboração de uma nova cultura, uma vez que essa mantém-se e modifica-se nas pessoas e através das pessoas (VIEIRA, 2004).

O elemento Engajamento refere-se a gerar um desejo nas pessoas de protagonizarem as mudanças no processo de transformação. Este pilar tem por finalidade atingir às pessoas e promover a nova cultura com foco no comprometimento, desenvolvimento e reconhecimento, buscando instigá-las a fazer acontecer com excelência (SOUZA, 2020).

Magaldi e Neto (2018) defendem a importância do engajamento para promover o envolvimento das pessoas, da mesma forma que a comunicação aberta e transparente é o elemento responsável por declarar a todos sobre a transformação da cultura existente. Explicar os motivos, as estratégias e a situação, é primordial

para trazer o entendimento a todos os impactados, e engajá-los. Para tanto, a comunicação deve ser clara e objetiva, a fim de integrar a cultura e atingir a todos (SILVA, 2020).

Por último o elemento Sustentação, que apoia as ações e o acompanhamento e mensuração dos resultados obtidos, considerados pelo viés do planejamento e da evolução das ações (SOUZA, 2020). A importância de sustentar o projeto de transformação cultural e mensurá-lo, está no objetivo de manter e buscar melhorias que contribuam para o todo.

Para Kunsch (2003, p. 355), a mensuração dos resultados "faz parte de todo esse percurso (planejamento), pois permite um equacionamento, uma perspectiva crítica do que vai sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos". Sendo assim, esse elemento permite comparar as ações realizadas com o que foi planejado, e prever melhorias que contribuam para o projeto.

Além dos elementos apresentados por Souza (2020), os autores Magaldi e Neto (2018) indicam a Prática como um fator essencial à adoção de novos comportamentos. A Prática tem como objetivo desenvolver o conhecimento obtido pelos indivíduos no processo, de forma a promover uma transformação da mentalidade. Esse elemento encontra-se presente em todos os processos da transformação cultural, abrangendo desde o planejamento até a execução e mensuração dos resultados.

Sem a estrutura sugerida por Souza (2020), torna-se difícil efetuar com sucesso a transformação cultural na organização. Como apresentado pelo autor, em muitos casos a transformação cultural não é planejada dentro dos escopos de projetos, isto porque, as empresas não têm o entendimento dos impactos positivos que ela gerará nos resultados organizacionais.

Compreender o processo de transformação cultural implica identificar e analisar os elementos considerados essenciais para o seu desenvolvimento. Com o objetivo de buscar conhecimento sobre tais aspectos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica baseada em diferentes visões, para identificar os elementos

considerados comuns pelos autores. Nesse processo, evidenciou-se que Souza (2020), Magaldi e Neto (2018) e Silva (2021), indicam quatro elementos comuns, considerados estratégicos e essenciais para a transformação da cultura organizacional: planejamento estratégico, comunicação humanizadora, liderança e pessoas. Além disso, entende-se que a tecnologia é o principal elemento impulsionador do processo de mudança na atualidade. Eles serão apresentados a seguir.

### **3.1.1 Planejamento Estratégico**

Todo e qualquer processo de mudança exige planejamento. Esse é o ponto de partida para a transformação e o estado almejado da organização. De acordo com Silva et al (2015), o planejamento bem elaborado tem potencial para fortalecer a empresa, tornando-a preparada para dificuldades do futuro, além de contribuir para com os seus propósitos.

Por meio do planejamento é que se estabelecem os objetivos, se desenvolvem planos de ação e o detalhamento necessário para o alcance dos resultados, além da determinação dos recursos para atingi-los (BAGGIO; LAMPERT, 2010). Trata-se, portanto, de um processo que permite levantar indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde, ou seja, definições que permitem esclarecer os objetivos e definir a forma de alcançá-los (OLIVEIRA, 2009).

Kunsch (2006) diz que através do planejamento estratégico é possível fazer uma análise do ambiente externo e do ambiente da organização, que resulta no diagnóstico organizacional. Essa avaliação permite identificar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes. Com base nesses dados é possível traçar um perfil da organização em diversos contextos, como o econômico, o político e o social. Além disso, o diagnóstico permite uma reavaliação da situação atual, com vistas a uma projeção de futuro.

Em um processo de transformação cultural, o planejamento implica a mudança de atitudes dos envolvidos, pois é nessa etapa que o senso crítico é desenvolvido em busca das novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais. Para se alcançar a eficiência, é preciso que todos os envolvidos pensem estrategicamente e gerem as ações necessárias, o que implica no comprometimento com as decisões e a busca constante para superar as fraquezas do ambiente interno, a fim de agir as ameaças e as oportunidades do ambiente externo (KUNSCH, 2006).

Para uma melhor compreensão sobre as fases do planejamento no desenvolvimento da transformação cultural, foi elaborada a figura 5, que apresenta as etapas fundamentais associadas ao processo.

Figura 5 - Etapas do planejamento estratégico associadas ao processo da transformação cultural.



Fonte: adaptado de Guia ABA de Boas Práticas de Transformação Cultural<sup>3</sup>

Para dar início ao processo de planejamento da transformação cultural, é necessário entender a cultura da organização (SILVA, 2020). Dessa forma será possível definir o estado futuro e desenvolver a melhor estratégia para o processo de transição.

De acordo com a figura 5, o entendimento do contexto atual da organização, bem como a identificação da força e da coesão da cultura existente é fundamental no processo de planejamento.

<sup>3</sup> Desenvolvido pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o material apresenta as boas práticas que o processo de transformação cultural implica. Disponível em: <https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf>.

É através do diagnóstico que identificam-se as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças organizacionais que possibilitam enfrentar eventos futuros. Essa visão holística permitirá coordenar os recursos entre si na busca de soluções (BAGGIO; LAMPERT, 2010). Dessa forma, o planejamento se torna o elemento que fortalece a base organizacional para a transformação da cultura.

A análise do cenário atual é muito importante para o diagnóstico organizacional, pois permite que sejam identificados os comportamentos que impulsionam ou bloqueiam a estratégia (SOUZA, 2020). Através da coleta de dados deve-se identificar as subculturas e diferenças entre o público interno, departamentos e funções, além de monitorar as mudanças que vão ocorrendo ao longo do tempo. Para essa análise pode-se aplicar o uso de ferramentas como a auditoria de processos e políticas e questionários qualitativos e quantitativos.

Posterior a isso, o cenário futuro deve ser pensado e desenhado, a fim de alinhar-se às metas organizacionais. Essa etapa deve ser validada e decidida pela alta gestão, uma vez que os líderes são os principais impulsionadores dos processos culturais, ou seja, àqueles que irão garantir o alinhamento com o propósito organizacional.

Na terceira etapa é importante definir a estratégia, para que a transformação seja estabelecida. Esta fase inclui a análise de possíveis oportunidades e o desenvolvimento de um plano de ações práticas, que são construídas com base nos dados de análise do contexto atual. Por fim, é necessário sustentar e monitorar as ações, garantindo que estejam de acordo com o plano validado e dentro do prazo.

Portanto, o planejamento estratégico é um dos elementos essenciais para o sucesso da transformação cultural no ambiente organizacional, sendo considerado a primeira etapa para o processo. Entendendo onde a organização se encontra, se torna mais claro o que é necessário realizar, ajustar e/ou melhorar, bem como definir estratégias e ações que contribuam para o processo.

### 3.1.2 Comunicação Humanizada

Neste ponto do trabalho entende-se como importante compreender o papel da comunicação no ambiente organizacional, para identificar as suas principais contribuições e o seu potencial no processo relacionado à transformação cultural.

De acordo com Kunsch, a comunicação é um processo social definido através da interação:

O estar-junto social, o expressar a intersubjetividade humana que constrói o pensar, o conhecimento, as relações humanas e sociais, os mundos simbólico e imaginário constituem um processo que acompanha os homens desde sempre e é o que define a comunicação como um processo social (KUNSCH, 2019, p. 47).

Para ser eficaz, a comunicação deve ser clara. O óbvio tem que ser dito de maneira correta para o público certo. Dessa forma, se torna essencial o desenvolvimento de estratégias planejadas, direcionadas de forma assertiva ao receptor da mensagem. Para isso é necessário entender o seu comportamento, a fim de buscar formas e estratégias para atingi-lo.

A compreensão das proporções de alcance e engajamento que a comunicação gera dentro do ambiente organizacional é fundamental (LOURENÇO, 2021). Em consonância com o pensamento do autor, Marchiori (2017) entende a comunicação interna como um elemento cuja função vai além do repasse de informações.

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real (MARCHIORI, 2017, p. 28).

É no processo de (re)construir as informações que a comunicação se torna estruturada e, então, concebe o sentido e o significado da administração organizacional (políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controle), através do estabelecimento dos relacionamentos com os públicos (KUNSCH, 2009).

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação - o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os resultados - é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com o mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (KUNSCH, 2009, p. 64).

A comunicação organizacional é um pilar fundamental para cultivar as pessoas, porque busca conservar e transformar as suas relações sociais através da interação, transmitindo os valores da corporação (MARCONDES, 2021). Quando retoma-se o fato de que a organização é composta por pessoas com um objetivo comum, a comunicação entre cada indivíduo envolvido é extremamente importante para o alinhamento de todos em direção ao mesmo propósito.

À vista disso, deve-se considerar a humanização como um fator de extrema importância na comunicação das organizações, uma vez que é dentro delas que as realidades de muitas pessoas se concretizam. De acordo com Frost et al. (2000, p. 25), as organizações são locais de cura e dores diárias, pois a humanidade adentra a porta junto às pessoas.

As organizações criam uma ecologia emocional onde a ligação entre humano e cuidado está capacitada ou incapacitada. Muitas vezes a ecologia emocional das organizações é impedida e reprimida de forma que elas simplesmente atendam aos objetivos restritos da produtividade e eficiência organizacional. (FROST, 2000, p. 26)

Pela ótica do autor (2000), as emoções representam a última dimensão de identidade do funcionário. Elas são a fronteira do controle para as organizações, uma vez que a esfera emocional dos membros não pode ser controlada sem ser por

eles mesmos (KUNSCH, 2019). Entendido desta forma, compreende-se a importância do fator humano associado aos processos organizacionais. Para além da lucratividade, cabe às empresas cumprir seu papel social e considerar o valor real das pessoas para o sucesso de qualquer transformação.

Miller (2007) enfatiza a importância da promoção de práticas de comunicação compassiva no ambiente organizacional através do ato de notar, de sentir e de responder. O ato de notar envolve o reconhecimento das necessidades do outro, ou seja, mostrar-se atento para os acontecimentos à sua volta. O ato de sentir refere-se a empatia, criada através da união com o outro, a fim de entender a sua dor e a sua euforia. E por último, o ato de responder, que implica na ação comunicativa que torna uma pessoa capacitada a responder os outros com compaixão, visando aliviar a sua dor.

Kunsch (2019) apresenta a humanização como uma dimensão da comunicação que vem ao encontro das necessidades básicas dos seres humanos no ato de se comunicar. Por se tratar de pessoas, a comunicação organizacional também precisa desenvolver a sua dimensão humana.

Levando em consideração que o ambiente interno da organização é onde as pessoas convivem e vivenciam experiências coletivas e também individuais, este é o local onde elas desfrutam da sua humanidade, envolvendo aspectos físicos, mentais e emocionais. Além disso, a autora retrata a organização como um ambiente de desenvolvimento da identidade humana do indivíduo, justamente porque em grande parte da sua vida o indivíduo fará parte de uma ou mais delas.

Para equivaler as informações técnicas e estratégicas que a organização distribui desenfadadamente, a valorização e consideração devem ser diárias. Morgan (1996, p. 142) analisa as organizações como culturas, e afirma "a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas".

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem

comunicação as organizações não existiriam (KUNSCH apud MARCHIORI, 2006, p.167).

Logo, ao desenvolver uma comunicação que possua foco na transmissão de informações e que seja estratégica, é necessário considerar que ela deve estar voltada para àqueles que representam a essência da organização, ou seja, as pessoas. Pensar na qualidade de vida dos colaboradores, em manter um ambiente agradável, com uma comunicação aproximativa, voltada às pessoas, pode fazer diferença para qualquer negócio. É assim que a organização passa a se tornar um espaço de diálogo e construção de significados, e a comunicação se torna a principal estratégia de humanização no ambiente organizacional (KUNSCH, 2019).

A comunicação compassiva e humanizadora possibilita o engajamento dos indivíduos para acreditarem nas mudanças propostas, além de acolhê-los neste processo através de técnicas e ferramentas que busquem compreender os membros da organização e, assim, potencializar a transformação cultural.

Para Marchiori (2019), entende-se que a revitalização organizacional está

diretamente relacionada ao quanto ela aprende a trabalhar com os conceitos de natureza orgânica, não como um sistema de poder, uma estrutura com caixinhas hierarquizadas e processos e funções bem definidas (...), mas como um organismo complexo, vivo, fluido e pulsante, mobilizado pelo mistério da vida. (MARCHIORI, 2019, p. 142)

A organização deve ser vista como um organismo vivo, que compreende muito mais que os aspectos estratégicos, econômicos e políticos. Logo, a mudança de perspectiva em busca da humanização deve utilizar a comunicação como principal recurso para engajar e promover a transformação da cultura organizacional.

De acordo com Marchiori (2018, p. 223) "a cultura vive quando comunicada significativamente. E a comunicação humana é cheia de significados". Nesse sentido, entende-se que o processo de significação se dá através da interação social, através dos relacionamentos que são construídos no ambiente organizacional. Por isso, a autora relaciona a aptidão e a capacitação do profissional de relações públicas para o gerenciamento dos relacionamentos e conhecimento

profundo dos públicos, como elementos essenciais ao processo de mudança da cultura organizacional.

Marchiori entende que relações públicas tem:

a função de gerenciamento que retoricamente adapta às organizações aos interesses das pessoas e os interesses das pessoas às organizações através da co-criação do significado e do co-gerenciamento de culturas para alcançar relações de benefício mútuo (MARCHIORI, 2018, p. 222).

Percebe-se desta forma que o profissional de relações públicas é considerado competente e capacitado para atuar na transformação cultural. Uma vez que busca-se agilidade nos processos de mudança, o profissional deve trabalhar em prol dos relacionamentos benéficos para a organização e, para isso, precisa conhecer o público e conectá-lo com o ambiente em que está. Dessa forma, ele pode contribuir na ressignificação da nova cultura organizacional (MARCHIORI, 2018).

### **3.1.3 Liderança**

Ao se tratar de pessoas, a liderança tem grande influência durante o processo de transformação cultural no ambiente organizacional. Lourenço (2021) diz que a liderança deve estar engajada desde o início. Para ela, o início da transformação está no envolvimento e engajamento da liderança, e não se tem outro caminho para proceder com a transformação. Dessa forma, o exemplo e a prática da nova cultura devem permear a gestão para trazer resultados de sucesso no processo de transformação cultural.

No contexto de mudanças organizacionais e transformações culturais, a adaptação do novo modelo e as modificações de processos atingem, primeiramente, as lideranças. Ou seja, significa dizer que é através da vivência da gestão que a nova cultura irá se propagar, utilizando-se dos fatores transformacionais a serem aplicados pelo modelo de liderança (FURLAN, 2019).

Contudo, é importante compreender que existem dois tipos de liderança, conforme destaca Vizeu (2011), a liderança transacional e a transformacional. A

primeira refere-se ao tipo de líder que busca atender as necessidades individuais de seus seguidores, utilizando a lógica utilitarista da recompensa e punição como elementos que garantem a influência e o poder. Esse tipo de liderança enfatiza o auto interesse do líder ou do liderado, por meio de uma troca.

A liderança transformacional visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores, promovendo o comprometimento com os valores e interesses coletivos. Neste tipo de liderança os seguidores são influenciados a pensar no todo, acima de seus interesses.

Entendendo o contexto de transformação nas organizações atuais, é importante reconhecer a liderança transformacional como um elemento fundamental e um pilar estratégico para o sucesso desse processo. O líder pode potencializar o engajamento através dos seguintes fatores: influência idealizada, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada (VIZEU, 2011). O quadro abaixo elucida esses fatores através de caracterizações.

Quadro 04 - Principais fatores utilizados pela liderança transformacional

INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Capacidade de utilizar um ideal para influenciar os seus liderados, podendo ser ideologias ou valores coletivos.
INSPIRAÇÃO	Fator naturalmente psicológico; Atuante no aspecto intelectual e emocional, causando novas referências cognitivas.
ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL	Capacidade de provocar a reflexão em seus seguidores, tornando possível ampliar a visão e adquirir novas perspectivas. Importante para promover a inovação e a criatividade.
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	Relaciona-se com o desenvolvimento dos seguidores, tornando o líder o suporte e principal orientador engajando-os a buscar novos desafios.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Vizeu (2011).

Através desses fatores, a liderança transformacional contribui para o engajamento dos liderados, instigando-os a pensar de forma exponencial e não linear (ELY, 2018). A influência, a inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individualizada, estreitam o relacionamento e abrem espaço para o diálogo.

Tendo em vista que as organizações contemporâneas possuem um perfil mais participativo (CURY, 2000), é evidente que a gestão deve adotar o tipo de liderança transformacional para visar o bem da organização como um todo, além de olhar individualmente para os membros.

Para Ely (2018), é de extrema importância que o líder entenda a nova lógica de pensamento da organização, para ser modelo da nova cultura. Para isso,

Os líderes precisam reconhecer que o ambiente corporativo mudou, de um ambiente centralizado e hierarquizado, onde as pessoas trabalhavam somente para ter seu salário no final do mês, para um ambiente mais democrático, participativo, no qual as pessoas querem ser ouvidas, contribuir com seus talentos, propor soluções e, principalmente, realizar seu propósito. Passou do *ter*, para o *ser* (FURLAN, 2019).

A cultura será, em grande parte, o resultado do comportamento da alta gestão, dos líderes e depois dos profissionais (SOUZA, 2020). E por isso, a gestão necessita ser modelo para os agentes transformadores que irão realizar e executar o processo da transformação cultural, pois sem eles, nada acontece.

### **3.1.4 Pessoas**

Uma vez que a cultura organizacional é sobre as pessoas, se torna indispensável compreender sua importância para impulsionar o processo de transformação no ambiente organizacional. Para Vieira (2004, p. 23) "a cultura organizacional mantém-se e modifica-se nas pessoas e através das pessoas". Pela fala do autor retoma-se o entendimento de que a base estrutural da organização são as pessoas, ou seja, elas são o ponto de partida para a mudança.

Antes de compreender sobre a participação das pessoas no processo de transformação cultural no ambiente organizacional, é importante entender sobre os comportamentos e aspirações que as motivam a executar suas funções. Abraham Maslow teve grande influência na compreensão sobre as motivações das pessoas em ambientes organizacionais, criando uma representação baseada na Teoria das Necessidades Humanas, conforme figura abaixo.

Figura 6 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Periard (2018).

A figura 6 ilustra a hierarquia de necessidades desenvolvida por Abraham Maslow. A pirâmide é dividida em duas categorias, sendo a primeira relacionada às necessidades básicas ou primárias, representadas pelos fatores fisiológicos e de segurança. A segunda categoria, nomeada secundária, se refere às necessidades sociais, de estima e de auto-realização (PERIARD, 2018).

Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, que são aquelas atreladas à sobrevivência humana como respiração, alimentação, descanso, etc, as quais o indivíduo precisa realizar para conseguir sobreviver (ROBBINS, 2009). O segundo nível da pirâmide refere-se às necessidades de segurança e proteção, que podem ser contra algo ou alguém.

Após as necessidades básicas serem supridas, surge o terceiro nível, que se relaciona ao desejo do indivíduo de se relacionar com outros, desenvolver amizades ou fazer parte de um círculo social. O quarto nível se refere à busca pelo reconhecimento social e estar em uma posição que permite a auto estima ser elevada constantemente. E por fim, o quinto nível, da auto realização, que é quando o indivíduo consegue realizar-se.

De acordo com Periard (2018), todas as necessidades descritas na teoria de Maslow são impulsionadores do comportamento no ambiente organizacional. Além disso, o autor adiciona mais uma necessidade relacionada à busca por novos conhecimentos e perspectivas de realidades do mundo e das pessoas, que também contribuem para novas maneiras de agir dos indivíduos.

Por fim, o autor também sugere que para alcançar uma nova etapa de necessidade, a anterior deve estar totalmente ou parcialmente satisfeita, porque quando uma etapa está satisfeita deixa de ser o aspecto motivador do comportamento, fazendo com que a próxima etapa ou necessidade seja a motivação.

Uma vez que entende-se os principais elementos motivadores do comportamento humano, torna-se necessário compreender a sua relação com o processo de transformação cultural, uma vez que o capital intelectual e a valorização do indivíduo como agente integrante e atuante no processo de mudança, agrega bons resultados.

Dessa forma, o sucesso de uma organização depende das pessoas envolvidas, pois são elas que gerenciam, comandam e executam as atividades. As pessoas são a chave do processo justamente porque representam o principal elemento que participa da execução e desenvolvimento das ações planejadas (BELASCO, 1992).

Contudo, de acordo com a PROSCI Gestão de Mudanças<sup>4</sup> (2021), a mudança inicia de forma individual por aqueles que estão envolvidos no processo de

---

<sup>4</sup> PROSCI é uma empresa prestadora de consultorias e pesquisas sobre o tema mudanças organizacionais Disponível em:  
<https://gestaodemudanca.com.br/gestao-de-mudancas/proposta-de-valor-unificada/>

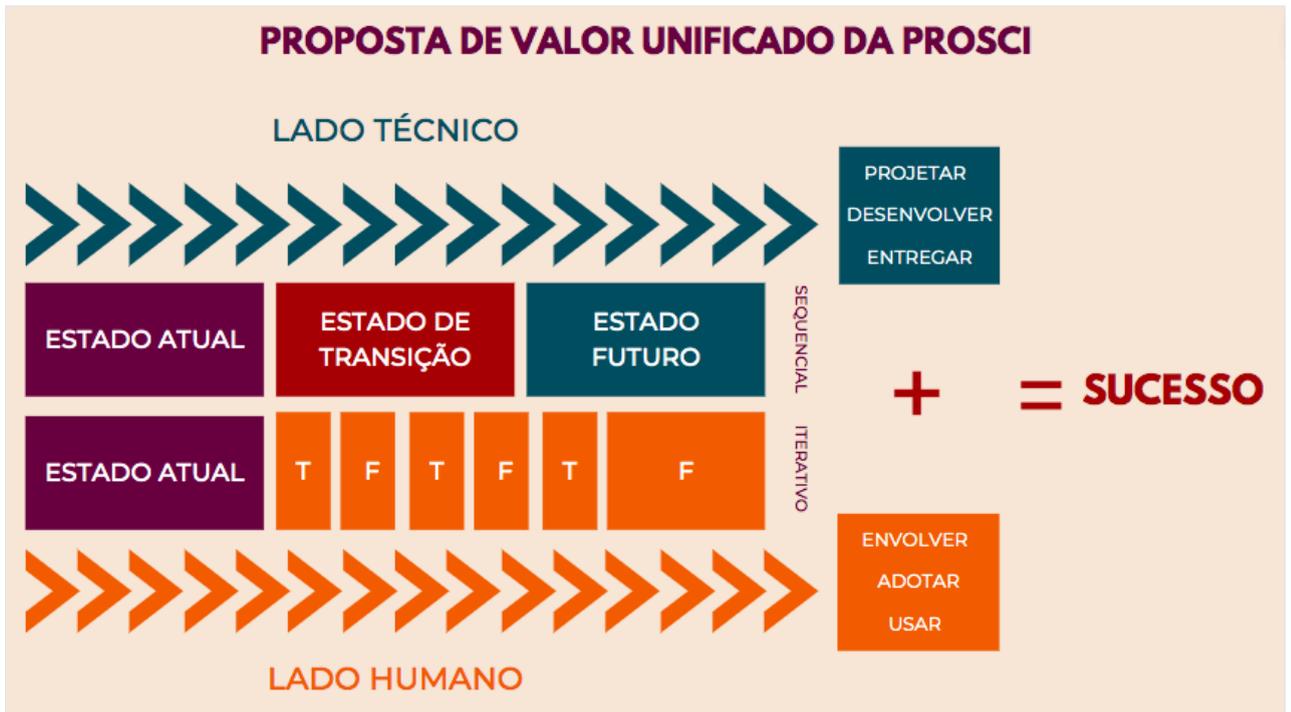
transformação. Para a adoção de novos procedimentos e mentalidades, é necessário que cada pessoa passe por uma mudança em busca de alcançar um estado futuro individual, para então, dar o suporte e o apoio necessário para o alcance dos objetivos.

Com o objetivo de apresentar um modelo para promover mudanças bem sucedidas nas organizações, a PROSCI Gestão de Mudanças<sup>5</sup> (2021) desenvolveu uma proposta que apresenta o processo de mudança através da proposta de valor unificada.

---

<sup>5</sup> PROSCI é uma empresa prestadora de consultorias e pesquisas sobre o tema mudanças organizacionais Disponível em:  
<https://gestaodemudanca.com.br/gestao-de-mudancas/proposta-de-valor-unificada/>

Figura 7 - Proposta de valor unificado da PROSCI



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de PROSCI (2021).

A proposta se baseia em dois elementos principais associados ao processo de mudança: o lado técnico e o lado humano. O lado técnico é responsável por projetar, desenvolver e entregar soluções que visam o estado futuro. Envolve a análise do estado atual da organização, implicando no estado de transição de processos, ferramentas e técnicas para atingir o estado desejado de uma forma sequencial.

O lado humano tem a função de executar a solução proposta pelo lado técnico do projeto, com o objetivo de facilitar a chegada ao estado futuro. O estado atual é o presente estado do desenvolvimento das atividades organizacionais. A partir dos esforços do lado humano ocorre a transição progressiva para o estado futuro. Para alcançá-lo, é normal que exista uma experiência intercalada entre o processo de transição e o estado futuro, até que este prevaleça e permaneça, resultando no sucesso da transformação.

Através da proposta evidencia-se a importância da integração técnica e humana no processo de transformação cultural no ambiente organizacional.

Contudo, de acordo com as experiências da Prosci, em muitos casos o lado técnico é priorizado, sendo projetado, estruturado, desenvolvido e entregue. Como a solução depende das pessoas envolvidas, sempre que estas não se envolvem na adoção e prática, a mudança não será bem sucedida. Observa-se desta forma que investir no lado humano da mudança é essencial ao sucesso organizacional.

### 3.1.5 Tecnologia

Diante de um mercado dinâmico e competitivo, novas tendências surgem constantemente. Nesse contexto insere-se a tecnologia, que tem permitido apoio às mudanças, agilidade à informação e sustentação aos processos.

De acordo com a Telefônica Educação Digital<sup>6</sup>, uma organização é transformada quando passa a utilizar soluções tecnológicas em busca de melhorias para seus processos. Nesse caso, a tecnologia se torna o elemento central do negócio ao oferecer novas possibilidades de desenvolvimento para processos, e novas formas de pensar o ambiente organizacional, podendo modificar os aspectos estruturais, sociais, culturais e estratégicos do negócio.

Tendo em vista o impacto da era digital provocado pela pandemia do COVID-19, a inovação se tornou um fator essencial para a sobrevivência organizacional. Nesse período, a imprevisibilidade do mercado acarretou mudanças nas interações pessoais e, conseqüentemente, impulsionou transformações culturais diante do novo contexto (ROCHA, 2021).

Para abordar o tópico tecnologia, é necessário reconhecer a influência da pandemia em ambientes organizacionais. Durante os meses de junho e outubro de 2020, 418 empresas participaram de um estudo desenvolvido pelo Centro de Inovação CESAR, em parceria com a Revista HSM Management, com o objetivo de entender o nível de transformação digital das organizações brasileiras com base no Índice CESAR de Transformação Digital (ICTd). No estudo foram analisadas 844

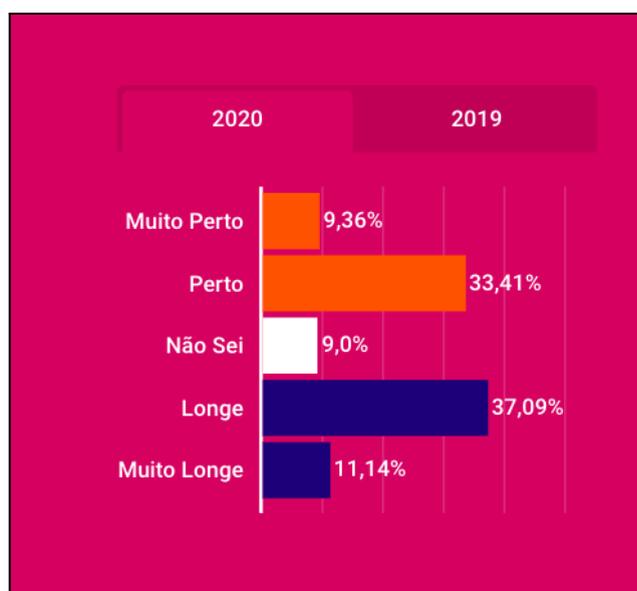
---

<sup>6</sup> Disponível em: **Entenda agora os impactos da transformação digital das empresas.**  
[https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias-list/-/asset\\_publisher/LTIINEKg9I8P/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas](https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias-list/-/asset_publisher/LTIINEKg9I8P/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas)

respostas, que contribuíram para o mapeamento de um retrato de como as organizações entendem a transformação digital e os impactos que a pandemia trouxe nesse contexto. Dentre os participantes, 60% das pessoas estavam ocupando cargos de diretoria, gerência ou coordenação.

O primeiro dado apresentado é referente a percepção da digitalização pelas empresas. Apesar de a maioria dos participantes acreditar que a transformação digital está longe ou muito longe de acontecer, nota-se que alguns respondentes analisam como um contexto próximo ou muito perto de acontecer, conforme Figura 8.

Figura 8 - Percepção de digitalização de processos pelas empresas em 2020

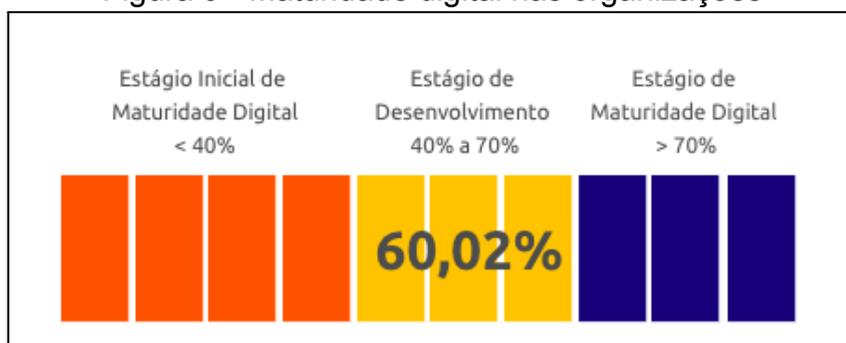


Fonte: Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia<sup>7</sup>

Quanto à maturidade digital, os dados revelam que a grande maioria das empresas já iniciou ou está em desenvolvimento do processo de transformação digital, o que indica que existem ações e planejamentos elaborados em relação a esse tema.

<sup>7</sup> **Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia.** Disponível em: <https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

Figura 9 - Maturidade digital nas organizações



Fonte: Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia<sup>8</sup>

Por último, a pesquisa identificou que 72,79% dos participantes percebem que a pandemia impactou positivamente nas estratégias das empresas. Os dados indicam que as mesmas estão mais propensas a investir em inovações a fim de atingir a maturidade digital através da transformação de processos e mentalidade. Além disso, 71,34% dos participantes entendem que a pandemia impulsionou a criação de novas soluções digitais e antecipou melhorias de processos que já estão trazendo resultados.

A pesquisa mostra que a pandemia impactou profundamente as organizações no que diz respeito aos processos de transformação digital, gerando novas oportunidades de negócios. Quando se percebe que a grande maioria dos participantes entenderam que a partir da pandemia muitas empresas estão mais propensas a investir em inovação, é possível notar que, para além de uma mudança de processos, houve uma mudança de mentalidade e de comportamento. Nesta perspectiva, a transformação digital é o resultado de uma mudança de perspectiva e, conseqüentemente, de cultura.

<sup>8</sup> **Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia.** Disponível em: <https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Ao longo do desenvolvimento de um estudo monográfico, é natural e necessário que sejam levantados questionamentos capazes de direcionar a pesquisa que está sendo realizada. Para isso, a aplicação de metodologias visa trazer clareza às questões levantadas.

Lakatos e Marconi (2007, p. 157) explicam que a pesquisa pode ser considerada um "procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Ou seja, uma pesquisa refere-se a um conjunto de ações realizadas por meio de procedimentos específicos, que tem como objetivo gerar conhecimento sobre um determinado assunto.

Para Gil (2008) a pesquisa possui um caráter pragmático que envolve um processo sistemático do método científico. A palavra método tem origem no grego *methodos* e pode ser traduzida para o português como caminho (MASCARENHAS, 2012). Desse modo, método pode ser entendido como o conjunto de procedimentos e técnicas que são adotados ao longo da pesquisa para alcançar o conhecimento desejado e obter respostas para os questionamentos levantados.

De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 28):

O método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostrou eficiente, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, visto que preocupa-se em produzir informações aprofundadas para gerar novos aprendizados. Na pesquisa de abordagem qualitativa os estudos são descritivos e voltados para

compreender o objeto investigado, por isso há maior preocupação com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS; 2013). Para Gerhardt e Silveira (2009), a preocupação da pesquisa qualitativa é o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, e não uma representação numérica.

Pela sua natureza esta pesquisa se caracteriza como aplicada, visto que pretende gerar conhecimento voltado para a solução de problemas específicos através da aplicação prática, revelando o desenvolvimento de teorias. Quanto ao seu objetivo, é definida como exploratória, pois visa oferecer informações acerca do assunto investigado, trazendo proximidade ao pesquisador. Nesse tipo de pesquisa as informações fornecidas possibilitam a explicação de fenômenos já existentes e não aceitos, bem como novos conceitos, ideias e hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, que foi desenvolvida a partir de materiais já publicados, como: livros, jornais, artigos, dados coletados em outras pesquisas, entre outros, que cumpriram a função de colocar o pesquisador em contato direto com as informações já existentes.

O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica deste trabalho se deu com base na proposta de Prodanov e Freitas (2013), que consideram as seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório do assunto, busca das fontes, leitura de materiais diversos, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

A entrevista foi o segundo procedimento técnico utilizado para o levantamento de dados, visto que permite entender as relações entre os atores sociais e o aspecto estudado. Prodanov e Freitas (2013) explicam que é importante planejar a entrevista para a tornar ainda mais eficaz na coleta das informações.

## 4.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica da entrevista, visto que possibilita ao pesquisador um contato mais próximo com o público investigado. Dentre os objetivos da entrevista estavam: a) compreender o papel da comunicação no processo de transformação cultural; b) identificar os principais desafios enfrentados pelas organizações diante das transformações; c) compreender as principais estratégias, ferramentas e técnicas aplicadas pela comunicação no processo; d) identificar o fluxo ideal para transformar a cultura da organização.

O planejamento da coleta de dados se deu por meio de fases. Inicialmente identificou-se os entrevistados, que foram selecionados de acordo com os perfis que interessavam à pesquisa. A segunda fase contemplou o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, o qual guiou as questões propostas sobre o assunto. Na terceira fase foram realizadas as entrevistas, conforme agendamento prévio entre o entrevistador e os entrevistados. Na última fase, foi realizada a análise dos dados.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com profissionais da área da comunicação que já se envolveram ou que estão envolvidos com o processo da transformação cultural nos ambientes organizacionais, seja na fase inicial, em andamento ou a de sustentação do processo. As entrevistas ocorreram de forma presencial e virtual, através das plataformas *Google Meet* e *WhatsApp*, e foram realizadas durante o período de 01/11 a 14/11. Foram gravadas, mediante autorização prévia dos participantes.

Para atender os objetivos da pesquisa, optou-se pela entrevista semi estruturada, que consiste na aplicação de perguntas pré-estabelecidas, que servem para orientar o processo. Esse tipo de entrevista se mostra promissor para o trabalho na medida em que oferece ao pesquisador liberdade e autonomia para adicionar outras questões espontaneamente, conforme o interesse surgir (PRODANOV; FREITAS; 2013).

A seguir, o roteiro utilizado como base nas entrevistas.

Quadro 5 - Roteiro base das entrevistas

1. Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?
2. Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?
3. Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?
4. Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?
5. De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o processo de transformação da cultura organizacional?
6. Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no processo de mudança? O que faltou?
7. Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?
8. Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas organizações?
9. Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?
10. Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

#### 4.3 PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

Os participantes das entrevistas são profissionais da comunicação que atuam em cinco empresas de grande porte localizadas no Sul do Brasil, respectivamente das cidades de Caxias do Sul/ RS, Farroupilha/ RS, Novo Hamburgo/ RS e Santa Cruz do Sul/ RS. Empresas estas que pertencem aos segmentos da indústria metalúrgica, indústria calçadista e do varejo. Esses profissionais se identificam como: gestor do núcleo de comunicação interna, analista de comunicação interna ,

analista de recursos humanos, coordenador de comunicação interna, clima e cultura, analista de marca e reputação e especialista de comunicação interna.

Conforme mencionado anteriormente, os profissionais foram selecionados com base nos critérios de: a) área de atuação (compreender setores específicos da comunicação), b) experiência (terem vivenciado de alguma forma o processo de transformação cultural nas suas respectivas organizações, seja na fase inicial, durante ou de sustentação) e c) formação (possuírem formação na área de comunicação).

Ao todo, foram entrevistados seis profissionais, apresentados a seguir. De forma a preservar a identidade dos mesmos, foram identificados como: Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C, Entrevistado D, Entrevistado E e Entrevistado F.

O entrevistado A é graduado em Relações Públicas, pós graduado em Comunicação Corporativa, possui um mestrado em Administração e está finalizando um MBA em Comunicação Empresarial pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Sua paixão por estudar fortaleceu sua carreira profissional. Na organização atua na área de comunicação há sete anos e passou por diversos núcleos do setor o que lhe proporcionou maior entendimento a respeito da comunicação integrada. Hoje desempenha a gestão da área.

Graduado em Relações Públicas e pós graduado em Marketing e Gestão de Pessoas, o entrevistado B atua na organização há seis meses, contribuindo com o posicionamento de marca para o público interno, no Núcleo de comunicação interna, setor de comunicação institucional. Não teve a experiência do início da transformação cultural da organização, mas hoje tem o desafio de sustentá-la e fortalecê-la através da comunicação e relacionamentos.

O entrevistado C é graduado em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Caxias do Sul, e é pós graduado em Comunicação e Multimídia pela mesma instituição de ensino. Atua como analista de recursos humanos na empresa há três anos e na área da comunicação há quinze anos. Na antiga organização que trabalhou, vivenciou diversas mudanças organizacionais advindas da mudança de gestão e direcionamento e assim, obteve experiência quanto ao assunto abordado.

Coordenador de Comunicação Interna, Clima e Cultura na organização, o entrevistado D é graduado em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas e atua na área de comunicação da organização há três anos, mas com experiência há nove anos. Nos anos de 2020 e 2021, a companhia passou por uma transformação cultural e hoje está passando por um processo de sustentação, a fim de manter a cultura viva e ativa.

O entrevistado E graduou-se em Relações Públicas em 2017 e Publicidade e Propaganda em 2020. Há treze anos atua na área de comunicação, mas na organização há quatro anos. Hoje desempenha a função de prestar consultoria e assessoria às empresas do mesmo grupo relacionadas à comunicação e engajamento e, tem vivenciado processos de transformação cultural, impulsionados pela digitalização de ferramentas.

Por fim, o entrevistado F atua como especialista de comunicação interna na atual organização há sete meses. É graduado em Relações Públicas pela Unisinos e desde 2013, trabalha na área de comunicação interna e marketing. Além de sua experiência com a transformação cultural em outras organizações, atualmente a companhia está passando pelo processo o qual, depois de um ano de estudos, as outras etapas estão sendo desenvolvidas.

A seguir, quadro com a síntese do perfil dos entrevistados.

Quadro 6 - Perfil dos entrevistados

<b>Nome</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Segmento</b>	<b>Cidade/ Estado</b>
Entrevistado A	Relações Públicas; Pós graduação em Comunicação Corporativa; Mestrado em Administração; MBA em Comunicação Empresarial	Gestor de Comunicação Interna	Indústria (soluções para educação e saúde)	Santa Cruz do Sul/ RS
Entrevistado B	Relações Públicas; Pós graduação em Marketing e Gestão de	Analista de Comunicação Interna	Indústria (soluções para educação e	Santa Cruz do Sul/ RS

	Pessoas		saúde)	
Entrevistado C	Publicidade e Propaganda; Pós graduação em Comunicação e Multimídia	Analista de Recursos Humanos	Indústria metalúrgica (fabricante de ônibus)	Caxias do Sul/ RS
Entrevistado D	Relações Públicas	Coordenadora de Comunicação Interna, Clima e Cultura	Indústria calçadista	Novo Hamburgo/ RS
Entrevistado E	Relações Públicas e Publicidade e Propaganda;	Analista de Marca e Reputação	Indústria metalúrgica (montadoras)	Caxias do Sul/ RS
Entrevistado F	Relações Públicas	Especialista de Comunicação Interna	Indústria calçadista	Farroupilha/ RS

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

### 5.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A etapa da análise dos dados consiste em interpretar todas as informações levantadas e relacioná-las com o tema da pesquisa. No presente trabalho, o método de análise se dá com base na análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011).

De acordo com a autora (2011), a análise de conteúdo é organizada em três fases:

Figura 10 - Fases para análise de conteúdo



Fonte: adaptado de Bardin (2011).

A **pré-análise** refere-se a etapa que tem como objetivo organizar e sistematizar as ideias iniciais já levantadas na pesquisa bibliográfica e, partindo disso, estabelecer um plano preciso de análise, além de elaborar indicadores para a interpretação das informações coletadas.

De acordo com a autora (2011), a pré-análise contempla seis fases, sendo elas:

- A. Leitura flutuante: a primeira fase é o momento de estabelecer contato com documentos e informações a serem analisadas. Aos poucos, as leituras se tornam mais precisas a partir do conhecimento emergente.
- B. Escolha dos documentos: definição de documentos que tragam informações sobre o problema levantado, ou seja, a definição do corpus a ser analisado.
- C. Formulação das hipóteses e objetivos: realizados a partir das leituras

realizadas;

- D. Elaboração de indicadores: momento de interpretar todas as informações coletadas.
- E. Formulação de hipóteses e objetivos: estabelecer uma hipótese sobre o tema que deve ser verificada a partir de procedimentos de análise, sob um objetivo.
- F. Referenciação dos Índices e a elaboração de indicadores: identificar e selecionar elementos que são mencionados frequentemente e se caracterizam com nível superior de importância para quem o menciona. Bardin (2011, pág. 130) sugere que sejam feitos recortes nos textos a fim de torná-los "unidades comparáveis de categorização para análises temáticas e de modalidade de codificação para o registro dos dados".
- G. Preparação do material: preparar e organizar o material por padronização e equivalência.

É importante ressaltar que, de acordo com Bardin (2011) a escolha dos documentos e materiais a serem utilizados para a análise sigam as seguintes regras:

- Exaustividade: deve-se considerar todos os elementos do corpus, não podendo eliminar qualquer material por razões irrelevantes.
- Representatividade: quando a quantidade de dados for elevada, pode-se selecionar uma amostra desde que esta preste.
- Homogeneidade: os dados devem ser homogêneos, ou seja, deve-se obedecer a critérios precisos de escolha para que as análises comparativas façam sentido.
- Pertinência: todos os materiais devem ser adequados, devendo corresponder aos objetivos da pesquisa e pertinentes enquanto fonte de informações.

Para este trabalho foram utilizadas as entrevistas como base para a pré-análise, as quais encontram-se transcritas nos apêndices A ao F.

A **exploração do material** é a segunda etapa que consiste nas operações de codificação, decomposição ou enumeração conforme regra estabelecida. Dessa forma, as entrevistas são recortadas em parágrafos, texto de documentos ou anotações feitas ao longo do processo e, identifica-se nesses textos as palavras-chave. A partir delas se desenvolve a primeira categorização. Após a definição das primeiras categorias, elas são agrupadas por temas semelhantes para se tornarem as categorias iniciais. É importante ressaltar que nessa etapa busca-se a significação para as falas dos entrevistados além de compreendê-los.

No estudo, a exploração do material foi feita através de análises das falas dos entrevistados, as quais foram agrupadas em parágrafos. A partir disso, foram identificadas as palavras-chaves através de uma nuvem de palavras, criada na plataforma Voyant Tools.

Figura 11 - Nuvem de palavras-chave para análise



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A identificação das palavras-chaves serviu de base para a definição das categorias. Através de tópicos da revisão bibliográfica e das entrevistas, os assuntos foram agrupados de acordo com as suas semelhanças.

Quadro 7 - Categorias para análise

<b>Categorias:</b>
1. Principais desafios da transformação cultural
2. Elementos do processo de transformação cultural
3. O papel da cultura e das pessoas no processo de transformação cultural
4. A comunicação como um elemento estratégico da organização

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Por fim, a fase de **inferência e interpretação**, que se refere à etapa de compreender e absorver as informações relevantes do material coletado. Nesta fase busca-se ressaltar os aspectos diferentes e semelhantes, através de uma análise comparativa entre as categorias definidas. É importante ressaltar que a interpretação dos dados deste estudo buscou relacionar os tópicos com os elementos essenciais da transformação cultural apresentados no capítulo 3. A seguir, apresentam-se as análises das categorias definidas conforme proposta metodológica de Bardin (2011), e a inferência e interpretação do material coletado.

## 5.2 PRINCIPAIS DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Para sobreviver aos impactos e pressões constantes de um mercado complexo e dinâmico, as organizações necessitam criar estratégias inovadoras e ágeis (MARTINS, 2019). Conseqüentemente, precisam ser transformadas para se adaptarem à nova realidade. Com o propósito de compreender mais sobre esta relação, buscou-se avaliar a visão dos entrevistados a respeito dos **principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, e seus impactos no processo de transformação organizacional**.

A entrevistada A destacou três grandes desafios: **o mercado volátil, a**

**cultura organizacional e a comunicação.** Para ela, as mudanças acontecem aceleradamente no mercado e as organizações precisam ser capazes de se adaptar para sobreviver. Contudo, não devem esquecer daquilo que representa a sua essência, os seus valores e propósitos. Conforme cita: "As coisas evoluem muito rápido. Como é que a gente consegue acompanhar isso? Como é que a gente consegue que a organização seja ágil, mas sem perder toda a profundidade que ela tem?".

Kunsch (2002) apresenta as pressões do ambiente em que as organizações estão inseridas como principal influenciador das transformações, pois é através da busca pela adaptação social, econômica e política, que ela se transforma com o objetivo de sobreviver no mercado. Da mesma forma, a entrevistada D entende que as **novas tendências digitais e direcionamentos** que surgem com essa demanda, impactam o mercado e, conseqüentemente, impactam as organizações. Essa visão se alia ao pensamento de Robbins et al (2010), quando indicam que a tecnologia, a competição e as tendências sociais, são os principais fatores que impulsionam a mudança organizacional.

"Eu acho que é a questão da transformação.[...] as coisas mudam de forma muito rápida. Antes se fazia um planejamento estratégico que tinha duração de 1 ano ou de cinco. Hoje, as coisas mudam muito rápido, tem que se adequar."

Para a entrevistada B, a **profundidade da informação** torna a comunicação um grande desafio na atualidade, por exigir a compreensão de estratégias na transmissão da mensagem, no desenvolvimento de conteúdo, conhecimento do público, definição de canais e outros.

A esse respeito, a entrevistada A defende sua visão sobre a importância de incluir no conteúdo da comunicação novas pautas, pois os públicos são diversos. "A organização precisa estar preparada para compartilhar os seus valores e propósitos com todos, se adequando aos movimentos de inclusão e diversidade".

A entrevistada C sugere que o ingresso de um **público novo e diversificado** em um curto intervalo de tempo, trouxe **desafios para comunicar o jeito de ser da empresa e torná-los próximos dos valores e propósitos organizacionais**, além

de implicar no âmbito de gestão de pessoas. Em consonância com esta ideia, a entrevistada B entende que promover a proximidade entre as pessoas com o objetivo da organização se torna um trabalho árduo da comunicação interna.

Para a entrevistada E, o encontro de gerações dentro do ambiente organizacional dificulta a comunicação. Segundo ela, "enquanto a diversidade de públicos não tiver um canal específico para receber a informação, haverá problemas". Quando se tem pessoas com diferentes perfis e tempo profissional no mesmo ambiente, é necessário desenvolver estratégias para comunicar e atingir a todos da melhor forma.

Logo, percebe-se que a comunicação é considerada um elemento desafiador neste processo. Quando bem realizada pode instigar e promover o engajamento das pessoas. Souza (2020) diz que o engajamento é o elemento responsável por gerar o desejo de fazer parte da equipe nos envolvidos. Através dele é possível atingir as pessoas e promover a conexão entre os objetivos, propósitos e a cultura organizacional.

Segundo a entrevistada F, **o planejamento** também é considerado um desafio para as organizações, uma vez que as mesmas estão inseridas em um contexto variável e inconstante. Ela entende que o planejamento deve ser **detalhado e bem estruturado**, se tornando o ponto chave da transformação, onde **as estratégias são definidas e se ligam com os principais aspectos envolvidos**.

Uma última análise permite identificar os três principais aspectos que desafiam as organizações na atualidade, pela ótica dos respondentes. São eles: a) as pessoas, b) a comunicação, e c) o planejamento.

Levando em consideração o contexto de constantes mudanças em que as organizações estão inseridas, segundo a entrevistada A, constata-se que as organizações sempre estão sofrendo algum processo de transformação. Desta forma, o desafio de promover a cultura de transformação é ainda maior.

Os dados mostram que as organizações compartilham dos mesmos desafios. Ao se depararem com um cenário de mudanças, elas precisam adotar uma postura

ágil e efetiva. Nesse processo, é comum se darem conta que seu público interno é diverso e que uma cultura organizacional já está estabelecida. Por isso é preciso achar maneiras estratégicas de planejar e comunicar a todos de forma clara. Ou seja, requer estudar e mapear o público, compreender onde eles estão e o que é importante para eles e para a organização.

Junto a esse cenário acelerado, se percebe a dificuldade de planejar a transformação, visto que demanda tempo e determinação para tal. Assim, percebe-se o impacto do ambiente externo na organização, fomentando um planejamento desestruturado em razão de atitudes ágeis diante da volatilidade do mercado.

### 5.3 PRINCIPAIS ELEMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

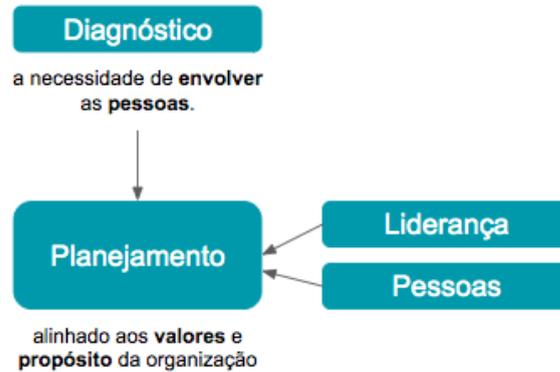
O processo de transformação cultural se estabelece através de uma mudança na forma de pensar, conseqüentemente, afeta o comportamento do indivíduo em relação à nova realidade. Assim surge a mudança coletiva, racional e comportamental (BRAILES, 2022).

Para compreender o processo de transformação organizacional na realidade do mercado, buscou-se analisar pela ótica dos entrevistados, os elementos que eles consideram essenciais para a mudança.

Os entrevistados foram solicitados a indicar, conforme suas experiências profissionais, os principais elementos que compõem o processo de mudança organizacional. A partir dos dados obtidos foram construídos fluxos, criados com base em cada resposta, que permitiram uma melhor análise.

- Entrevistadas A e B:

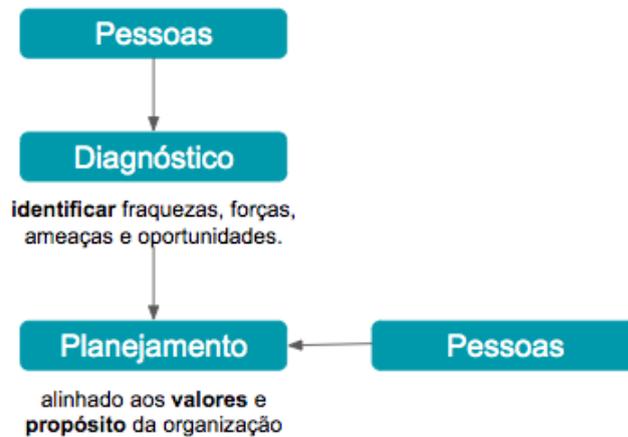
Figuras 12 - Diagrama do fluxo de transformação cultural



Fonte: elaborado pela autora (2022).

- Entrevistada C:

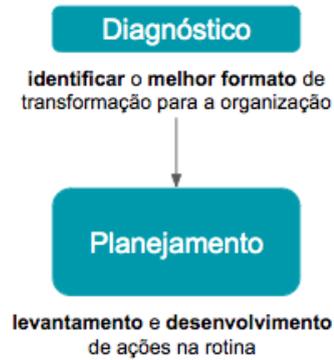
Figuras 13 - Diagrama do fluxo de transformação cultural



Fonte: elaborado pela autora (2022).

- Entrevistada D:

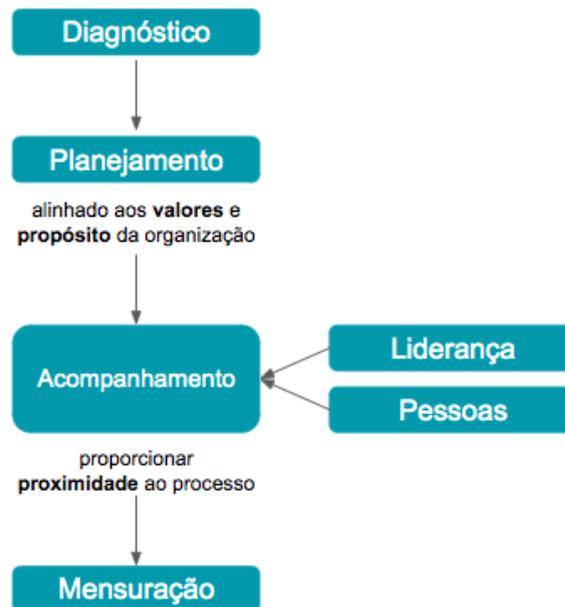
Figuras 14 - Diagrama do fluxo de transformação cultural.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

- Entrevistada E:

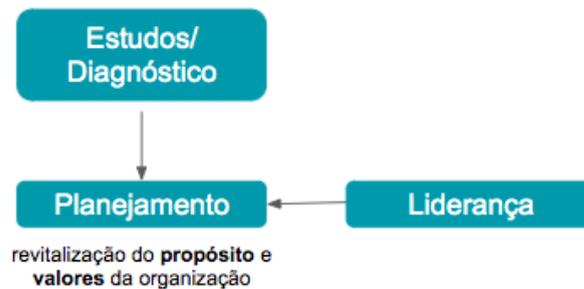
Figuras 15 - Diagrama do fluxo de transformação cultural.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

- Entrevistada F:

Figuras 16 - Diagrama do fluxo de transformação cultural.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A partir da criação dos fluxos, foi possível identificar a visão dos respondentes sobre o processo que envolve a transformação no ambiente organizacional. Percebeu-se que o **diagnóstico** e o **planejamento** são elementos presentes em todas as respostas. Também identificou-se que para todos os entrevistados, o diagnóstico precede o planejamento. Em quatro dos cinco fluxos apresentados o diagnóstico é o elemento que dá início ao processo.

Quando os entrevistados foram questionados sobre as **estratégias utilizadas durante a fase de planejamento do processo de transformação organizacional**, quatro do total de seis respondentes abordaram a importância da **realização de um diagnóstico** como elemento essencial para a compreensão da cultura organizacional.

Para a entrevistada C:

"O primeiro ponto foi fazer um **diagnóstico de cultura** com uma empresa contratada a fim de **ver as nossas fraquezas, coisas que a gente faz bem, os nossos vícios culturais, as coisas que a gente precisa mudar, tudo isso alinhado à visão da empresa**"

Dentre os diagramas, nota-se que todos os fluxos iniciaram pelo elemento **diagnóstico**, exceto para a entrevistada C, que entende que o mesmo deve ser realizado somente depois da **formação de uma equipe multidisciplinar**. Para ela, as pessoas são essenciais, por isso devem ser envolvidas do início ao fim do projeto. A respondente entende que a definição da equipe e o engajamento de

peças é o ponto principal para o sucesso da transformação. Neste entendimento, as pessoas estariam envolvidas e engajadas desde o início do projeto, facilitando as próximas etapas.

De acordo com a entrevistada A, antes de gerar qualquer mudança é necessário compreender o que precisa ser mudado. "Foi a partir de um diagnóstico na organização que entendeu-se qual era o plano de ação para transformar a cultura da empresa".

Para a entrevistada E, **o diagnóstico é uma ferramenta essencial do planejamento, pois indica o que se tem de aspectos bons e o que deve ser melhorado dentro da organização**. Logo, traz a clareza para o que se quer transformar. Na visão da entrevistada D, a partir do diagnóstico entende-se o formato mais apropriado de transformação.

Pela fala dos entrevistados observa-se a importância do diagnóstico para a realização da primeira etapa do processo de transformação. Depois de identificadas as oportunidades, deve-se partir para a segunda etapa, o **plano de ação**, que deve estar **alinhado com a estratégia da empresa e validado pela gestão** (SOUZA, 2020). A entrevistada E entende que se o processo não estiver de acordo com as metas organizacionais, o projeto não será colocado em prática e, conseqüentemente, cairá em descrédito. Por isso **é importante que a organização defina os objetivos e o que deve ser trabalhado**, com base no diagnóstico realizado.

O Guia ABA de Boas Práticas de Transformação Cultural<sup>9</sup> explana que depois de identificar os aspectos fortes e fracos do processo existente, é possível planejar. Logo, a segunda etapa deve ser o planejamento.

Como é possível perceber, os fluxos apresentados indicam o **planejamento** como o elemento indicado por todos os respondentes. De acordo com as falas dos mesmos, é importante que o planejamento esteja de acordo com os valores e propósitos da organização. Igualmente, Ely (2018) ressalta que o alinhamento entre

---

<sup>9</sup> Desenvolvido pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o material apresenta as boas práticas que o processo de transformação cultural implica. Disponível em: <https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf>.

o plano e a organização é fundamental para a estratégia do processo de transformação. Conforme a experiência da entrevistada E, "através do diagnóstico surgiu a necessidade de revitalizar os valores e propósitos, e o planejamento contribuiu para entender como fazer e desenvolver o plano de ação para a execução, tornando-se um elemento guia".

Segundo a entrevistada, o sucesso do planejamento depende do **apoio da liderança, da boa comunicação e da promoção do engajamento das pessoas**, elementos destacados por Natal *et al* (2019). Nos fluxos apresentados, um elemento de destaque são as **pessoas**. De acordo com os entrevistados, as pessoas desempenham um papel fundamental durante a etapa do planejamento. Segundo Belasco (1992), **as pessoas são os principais executores da mudança e por isso precisam ser envolvidos no processo**.

De acordo com a entrevistada A, o processo é uma construção coletiva e, por isso, as pessoas devem trabalhar juntas. Segundo ela, é necessário **iniciar com uma sensibilização sobre a temática, e promover diálogos que permitam agregar conhecimento para construir o planejamento**. Da mesma forma, a entrevistada B entende que as pessoas devem participar ativamente das rodas de conversa, para se apropriarem das mudanças que devem ser feitas.

Nessa etapa do processo é importante o **desenvolvimento do senso crítico em busca das soluções**. Também, é necessário que todos pensem estrategicamente e gerem ações para tornar o processo eficiente e com êxito (KUNSCH, 2006). Daí a importância de envolver pessoas de diferentes áreas de atuação para debater o assunto, agregar conhecimento e gerar um engajamento multidisciplinar. Segundo a entrevistada A, **o envolvimento da equipe na primeira etapa é um ponto estratégico para o planejamento**, "sensibilizando pessoas chave para trabalhar no projeto, os resultados serão melhores".

A entrevistada E ressaltou que como elemento vivo, as pessoas têm uma função significativa na sustentação e no acompanhamento de todo o processo, com objetivo de manter e buscar melhorias em todas as ações desenvolvidas. Da mesma forma, é interessante perceber que essa foi a única resposta que indicou a

**mensuração** como um elemento do processo de transformação organizacional. Para ela, a aferição de resultados é entendida como um desafio a ser construído e desenvolvido. Nos fluxos apresentados, a falta deste elemento mostra que o acompanhamento, a busca de melhorias e a verificação dos resultados não é percebida para a maior parte dos respondentes no processo de transformação organizacional. A mensuração é algo extremamente importante para o sucesso de qualquer processo, sem esses dados torna-se obscuro afirmar que a transformação ocorreu de forma plena e com êxito. Ou seja, sem métricas é inválido provar a execução das ações.

A entrevistada F indica a **mensuração** como um importante elemento do processo de transformação. Nas suas palavras, "**com base na avaliação é possível identificar o status do processo e os indicadores de resultado**", ou seja, para saber se o executado ocorreu conforme o planejado ou se é necessário desenvolver trabalhos em outras frentes, é preciso análise constante.

Por fim, é interessante ressaltar o elemento **liderança**, que aparece em apenas três diagramas, associado às etapas de planejamento e sustentação. Para Ely (2018) **a liderança é um elemento fundamental para catequizar e patrocinar as mudanças**. Por isso deve estar presente em todas as etapas do processo, para absorver o conhecimento pleno da transformação. A liderança tem um papel fundamental, pois representa o modelo da nova cultura, por isso seu posicionamento deve estar de acordo com os valores e propósitos propostos pela revitalização. Segundo a entrevistada F, **o planejamento deve prever o envolvimento da gestão**. Segundo ela, **os líderes são os porta-vozes e guardiões do processo**. "Por meio deles é possível buscar o engajamento necessário para sensibilizar as equipes na transformação".

Chama atenção o diagrama da entrevistada D, que apresenta apenas as etapas de diagnóstico e planejamento associadas ao processo de transformação organizacional. Como se percebe, os principais executores das mudanças não estão envolvidos em nenhuma fase do processo, podendo não se conectar com a nova cultura e, assim, trazer riscos à obtenção de sucesso..

Além disso, a execução e o acompanhamento das ações previstas no planejamento não constam neste fluxo, tal como a mensuração. De acordo com Souza (2020), sem os elementos essenciais o processo tende a ser mais longo e com resultados menores, pois está incompleto. O diagnóstico e o planejamento são as etapas iniciais do processo, mas é preciso avançar na perspectiva de que outras fases também são necessárias. Compreender a transformação pelo viés que restringe o processo a esses dois elementos, é arriscado, pois perde-se a visão do meio e do fim.

Através da semelhança dos fluxos, evidencia-se a **compreensão mútua da importância do diagnóstico e planejamento** para a transformação. Pelas respostas obtidas percebe-se que essas fases são essenciais para o desenvolvimento de um plano alinhado aos valores e propósitos da organização.

Ao mesmo tempo, na maioria das respostas, as pessoas são percebidas como elementos indispensáveis a partir da etapa do planejamento, bem como a liderança. É interessante verificar que, de acordo com os elementos apresentados no capítulo 3, as pessoas são a base para que tudo ocorra, uma vez que são os principais elaboradores da cultura. Da mesma forma, a liderança, que apareceu apenas em três diagramas, é considerada pelos autores um elemento chave do processo, principalmente no que tange a catequização da nova cultura.

Diante da análise, observa-se que **não existe um padrão de processo** de transformação da cultura organizacional entendido como comum no mercado atual, ou seja, **cada empresa tem se estruturado da melhor forma para atingir seus objetivos em prol das mudanças**, praticando o que é possível dentro de suas capacidades. Pelo o que foi discutido até aqui, pode-se afirmar que, independente das etapas planejadas pelas organizações, o diagnóstico é indispensável para avaliar o que mudar e o que deve permanecer.

#### 5.4 O PAPEL DA CULTURA E DAS PESSOAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Considerando que a cultura é elaborada a partir dos indivíduos e suas experiências coletivas (ZAGO, 2013), buscou-se **compreender a influência deste fator no processo de transformação organizacional**. Constatou-se, através de respostas unânimes dos entrevistados, que **a cultura organizacional influencia diretamente e em grande proporção o processo de transformação**. Conforme a entrevistada C bem trouxe, "a cultura come a estratégia no café da manhã". Ou seja, a cultura está no indivíduo e, quando no meio social, as suas bagagens se unem e influenciam nos comportamentos e, principalmente na tomada de decisão.

Segundo a entrevistada D, **a transformação só existe porque se tem uma cultura existente**. Ela identifica a cultura como o ponto de mudança da organização, justamente porque envolve os executores das ações. Logo, entende-se que a mudança depende da cultura para ser efetiva. Da mesma forma, a entrevistada F entende **a cultura como a base do processo, o DNA da organização**. Para ela, é na cultura que as pessoas se conectam com os valores e propósitos da empresa.

Através das respostas, nota-se o potencial da cultura no processo de transformação organizacional, uma vez que esta pode determinar o ritmo das mudanças e a profundidade delas.

A entrevistada A entende que **a cultura organizacional é feita pelas pessoas** e, por isso, a forma como elas percebem o que a empresa está comunicando é muito importante no processo. Além das distinções entre as gerações, é válido ressaltar que a interpretação da mensagem advém de diferentes contextos sociais e intelectuais dos indivíduos da organização. Diante disso, promover a vivência do que a empresa está propondo é desafiador.

Da mesma forma, a entrevistada C defende:

Não adianta nada se as coisas não estiverem alinhadas, a cultura é a maneira que a gente faz as coisas, e **a maneira como a gente faz as coisas é a maneira de cada um, é mexer na consciência de cada um** e dizer "eu

sempre fiz assim, mas por que eu não posso fazer de outra forma?" Então é aquela história de **aprender, e desaprender o que tu sabia e aprender de novo de uma outra forma.**

Segundo ela, é uma construção diária sobre a consciência das pessoas e as novas práticas, onde **o desafio é mudar a cultura com o tempo necessário, entendendo que é um processo demorado.**

Da mesma forma a PROSCI Gestão de Mudanças<sup>10</sup> defende que a mudança inicia individualmente pelos envolvidos no processo, implicando em novos procedimentos e mentalidades. Para dar certo, é preciso que a pessoa passe antes por um processo de transformação individual, para depois apoiar a mudança coletiva.

Para a entrevistada B, **o desafio se encontra em trazer as pessoas para perto do processo e torná-las protagonistas da transformação**, a fim de que o novo modelo cultural seja construído por elas diariamente. Ou seja, é necessário que as **pessoas adentrem e contribuam** para que a mudança aconteça, tornando a transformação uma prática diária. De acordo com Belasco (1992), as pessoas são os principais executores da transformação, afinal são elas que desenvolvem as ações planejadas.

Souza (2020) apresenta o elemento Engajamento no modelo ALPES, conforme mencionado no capítulo 3, como um pilar no processo de transformação cultural. Para o autor, o engajamento refere-se a atingir as pessoas e gerar o desejo de protagonismo no processo. Ou seja, **trazer as pessoas para perto é de extrema importância para a execução de mudanças.**

Para a entrevistada D, **a conexão com todos os públicos internos** da organização é um desafio inerente, principalmente quando se tem áreas diferentes e distantes. Dessa forma, **a transmissão da mesma mensagem a todas as pessoas** pode ser um trabalho árduo.

Além disso, **a resistência, o medo e a ignorância também foram citados como problemas enfrentados no processo de transformação.** Para a

---

<sup>10</sup> PROSCI é uma empresa que presta consultorias e pesquisas sobre o tema mudanças organizacionais Disponível em:  
<https://gestaodemudanca.com.br/gestao-de-mudancas/proposta-de-valor-unificada/>

entrevistada E, as pessoas são relutantes e não tem uma postura flexível e disposta a abrir a mente para o novo. Desta forma, o processo de transformação organizacional muitas vezes é dificultado.

Cabe ressaltar que as frases "**sempre foi assim**" ou "**eu sempre fiz assim e funcionou**", foram citadas em pelo menos três entrevistas, o que indica a dificuldade das pessoas na aceitação das mudanças e em fazer tentativas com os novos processos. De acordo com Robbins et al (2010), o medo e a ignorância são implicações dos indivíduos para resistir à mudança organizacional, assim como os hábitos, a segurança e os fatores econômicos também conduzem à resistência.

Por isso, a comunicação deve ser estratégica, para trazer leveza a esse processo longo e dolorido para a organização. Assim, a próxima categoria abordará a comunicação como um pilar astucioso para a transformação cultural.

## 5.5 A COMUNICAÇÃO COMO UM ELEMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Conforme citado anteriormente, a comunicação é vista pelos entrevistados como um desafio para as organizações da atualidade, devido à sua relação com aspectos ligados à diversidade e inclusão e canais de comunicação. Para compreender melhor essa realidade, buscou-se a perspectiva dos entrevistados sobre **o papel da comunicação no processo de transformação cultural**. Observou-se que a comunicação desempenha um papel essencial e estratégico para o negócio, diante dos processos de mudanças.

Compreende-se que a **comunicação é muito mais que o repasse de informações**. Ela deve ser entendida como uma "possibilidade de (re)construção", desempenhando um papel fundamental de relacionamento com o público (MARCHIORI, 2017). Dessa forma, **a comunicação deve aproximar a organização e seus propósitos com as pessoas e, assim, proporcionar um ambiente aberto para diálogos e (re)construção de significados**.

A entrevistada A entende que **a comunicação é o elemento chave para a transformação cultural** pois, é a área que melhor conhece os públicos, as ferramentas, os canais e a linguagem. A entrevistada B defende que **a comunicação trabalha estrategicamente para transmitir e mobilizar a todos no processo de transformação organizacional, buscando o engajamento individual e coletivo.**

Para obter êxito, é de suma importância que o profissional de comunicação **busque mapear, conhecer e entender quem é o seu público**, conforme sugere a entrevistada F. De acordo com Kunsch (2019), quando a comunicação tem o foco de transmitir a mensagem estrategicamente, ela precisa considerar o principal receptor da mensagem, ou seja, as pessoas.

Entende-se desse modo que a comunicação deve estar de acordo com as necessidades humanas, uma vez que a cultura é construída pelas pessoas e através delas. Ou seja, a organização é vista como viva (MARCHIORI, 2019) pois a sua cultura é viva. Kunsch (2019) apresenta a **humanização como uma estratégia fundamental para as organizações na atualidade**, pois considera que as pessoas vivem experiências pessoais e profissionais cotidianamente no ambiente organizacional, implicando em aspectos físicos, mentais e emocionais.

Em razão disso, o comunicador pode contribuir grandemente com o seu conhecimento quanto à sua **perspectiva estratégica do público enquanto seres humanos**, buscando proporcionar experiências e vivências através da transformação, conforme a entrevistada C propõe. Segundo a entrevistada E, o **comunicador deve estar disposto e aberto para conhecer mais o seu público, suas dores e alegrias, para desenvolver suas estratégias com eficácia.** E, através delas, promover a cultura da transformação.

A comunicação é responsável por desempenhar um papel de direcionador do processo de mudança, segundo a entrevistada C. Ela defende que a comunicação deve **"esclarecer, levar a informação e fazer com que a organização ande no mesmo passo"**. Explica que a falta de direcionamento torna ainda mais difícil fazer com que as pessoas percebam a transformação e estejam dispostas a vivenciá-las.

Quando bem trabalhada, **a comunicação propicia um alinhamento entre todos sobre o rumo da transformação, transmitindo os valores e propósitos da nova cultura através da interação e dos relacionamentos. Torna-se assim um pilar fundamental para a organização** (MARCONDES, 2021).

A entrevistada E entende que **a comunicação é responsável por estar atenta a tudo o que acontece no ambiente interno e externo da organização**, por isso deve propor as mudanças de forma a desempenhar um papel multiplicador e disseminador de estratégias, além de mobilizar e convidar a todos para participarem dessa jornada.

Para a entrevistada D, **a comunicação deve sustentar a transformação, ou seja, ela é responsável por dar a voz e trazer a visibilidade para o processo e a cultura**. Da mesma forma, segundo a entrevistada F, a comunicação é o que determinará o 'tom' do processo, por isso seu foco está na criação de conteúdos e ações estratégicas para cada etapa.

## 5.6 ANÁLISES GERAIS

Dadas as análises, constata-se que no mercado atual não existem etapas previamente definidas para o processo de transformação cultural no ambiente organizacional, tornando evidente a objetividade das organizações em busca da agilidade na implementação de mudanças..

Com base nas entrevistas, entende-se que o diagnóstico e o planejamento são aspectos considerados essenciais para o mercado. Isso indica que as organizações têm buscado compreender suas fraquezas e forças, ameaças e oportunidades, diante de cada cenário em que se encontram. A análise mostrou que o diagnóstico é entendido como base para o desenvolvimento e a estruturação de um planejamento, que vá de encontro aos objetivos e propósitos da organização.

Contudo, observou-se que as organizações têm enfrentado desafios em relação à cultura e a forma de conectá-la às pessoas. Entende-se que as pessoas

são os principais elaboradores da cultura e, por isso, a mudança acontece a partir delas e através delas. Isto torna evidente que a cultura organizacional determina o ritmo da transformação e, por isso, as pessoas devem estar alinhadas e engajadas para mudar de forma ágil.

Outro ponto que merece destaque é a comunicação, que se mostrou elemento essencial para a promoção do engajamento. De acordo com os entrevistados, ela desempenha um papel de facilitador e mediador das mudanças, sendo referência no ambiente organizacional. A comunicação, se bem aplicada, tem potencial para agir estrategicamente no processo de mudança e promover a leveza em meio à resistência e ao caos. Ao mesmo tempo, evidenciou-se que a comunicação deve ser integrada aos outros elementos identificados pelos entrevistados como, o planejamento, as pessoas e a liderança, tornando o processo mais competente e suscetível a atingir os melhores resultados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objeto a comunicação e o processo de transformação cultural. Para sua realização foram traçados os objetivos gerais e específicos, que propõem-se a responder a questão norteadora: "Qual é o papel da comunicação no processo de transformação cultural em um ambiente organizacional?".

Os três objetivos específicos estabelecidos abarcam os diversos aspectos associados à temática central. O primeiro deles consiste em compreender o processo de transformação cultural no meio organizacional. A análise da abordagem teórica permitiu inferir que a transformação perpassa a cultura organizacional, pois é devido a sua elaboração que se concretiza a mudança. Isto é, a cultura está nas experiências individuais e coletivas, que se alinham no ambiente organizacional. Portanto, para que a transformação ocorra, é necessário haver uma mudança na forma de pensar individual e, posteriormente, comportamental e coletiva.

Ao considerar que as organizações estão inseridas em um contexto dinâmico e de constantes mudanças, o segundo objetivo específico buscou caracterizar as principais fases do processo de transformação organizacional. Verificou-se que há um descompasso entre os estudos abordados pela revisão bibliográfica e a prática do mercado. De acordo com as entrevistas, foi possível compreender que, em geral, as organizações não aplicam ao processo de transformação etapas pré estabelecidas. Cada empresa tem sua estratégia no que tange os processos de mudanças, e as desenvolve de acordo com a sua realidade. Algo que ficou claro no estudo, é que as etapas de diagnóstico e planejamento se mostram sempre presentes nos processos associados à transformação organizacional.

O terceiro objetivo específico procurou identificar as principais barreiras da comunicação associadas ao processo de transformação cultural. A base teórica permitiu entender que as organizações são constituídas por pessoas em busca de um objetivo comum e, por esse aspecto, os processos de mudanças estão

suscetíveis a enfrentar resistências. Tal confirmação se associa ao pensamento de Robbins et al. (2010), quando indicam que o novo e as incertezas podem naturalmente causar desconfortos e inseguranças. Além disso, compreendeu-se por meio das entrevistas que o processo é longo e demorado, contudo, aos poucos, a mudança vai se tornando parte da cultura organizacional.

A investigação evidenciou ainda que a comunicação deve ser estrategicamente utilizada para trazer melhores resultados. De acordo com os entrevistados, a principal contribuição do profissional da área para o processo é o conhecimento do público e das estratégias, técnicas e ferramentas adequadas. Além disso, o profissional deve ser referência e ter postura para poder direcionar e engajar as pessoas em busca dos resultados, estando atento aos comportamentos e novas tendências.

Entende-se que o relações públicas é um profissional que pode contribuir muito nos processos que se referem à transformação cultural, visto que se encaixa no perfil descrito. Pelas suas habilidades e competências, o RP tem capacidade e conhecimento para elaborar um planejamento de comunicação que integre todos os setores e, especialmente, as pessoas, no processo de transformação.

Além disso, o RP pode contribuir, principalmente, na ressignificação da nova cultura, através do conhecimento amplo que se tem acerca do público (considerando a dimensão humana), e das melhores técnicas e estratégicas que devem ser aplicadas para alcançar os objetivos propostos. Desta forma, considera-se que o terceiro objetivo específico, que consistia em avaliar as principais contribuições do profissional no processo de transformação cultural, foi alcançado.

No que diz respeito ao objetivo geral, que transmite a ideia central do trabalho, e buscou compreender a relação entre a comunicação e os processos de transformação cultural em ambientes organizacionais, acredita-se que foi alcançado. As contribuições de autores, evidenciadas na pesquisa bibliográfica, permitiram entender as principais concepções acerca da comunicação, e sua característica estratégica no processo de transformação cultural.

De acordo com a teoria estudada, afirma-se que a comunicação tem potencial

para melhorar os resultados no processo de transformação por meio do engajamento, que advém da aproximação das áreas, permitindo a integração entre as pessoas e a promoção da nova cultura proposta. Ao mesmo tempo, a comunicação é capaz de proporcionar novas perspectivas e ressignificados à cultura quando atinge o seu público, entendendo-o como ser humano dentro da organização.

No estudo, a ampliação de perspectivas se deu através da realização das entrevistas com profissionais que tiveram participação em algum processo de transformação cultural. Após as análises dos resultados, pode-se afirmar que os conceitos teóricos em grande parte, foram ao encontro das práticas destacadas pelos participantes e suas concepções. Porém, é necessário ressaltar algumas divergências encontradas, como a compreensão das etapas que servem de base para o processo de transformação cultural. Foi evidenciado que cada empresa desenvolve o seu fluxo de maneira própria, adequando-o à sua realidade.

Por fim, constatou-se que a comunicação se estabelece como principal facilitador do processo de mudanças. Da mesma forma, foi possível compreender que além da comunicação, o diagnóstico e planejamento, as pessoas, a liderança e a tecnologia, são elementos estratégicos para a promoção das mudanças organizacionais. Quando a comunicação está integrada a esses elementos garante maior êxito no alcance de resultados. Por meio dela a transformação ganha força e eficácia para se concretizar.

## REFERÊNCIAS

**AFINAL, O QUE É TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL E QUAIS SUAS ETAPAS?** Estratégia para ação, Goiânia. Disponível em:

<https://www.estrategiaparaacao.com.br/afinal-o-que-e-transformacao-organizacional-e-quais-suas-etapas/>

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BAGGIO, Adelar F.; LAMPERT, Amauri L. **Planejamento Organizacional**. Ijuí: Editora Unijai, 2010. Disponível em:

<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>

CASTELLS, Manuel. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura, Vol. I: A sociedade em rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

FURLAN, Renata. **A importância da liderança para a transformação cultural**. Crescimentum, 2019. Disponível em:

<https://crescimentum.com.br/a-importancia-da-lideranca-para-transformacao-cultural/#:~:text=Os%20%C3%ADderes%20precisam%20reconhecer%20que%20seus%20talentos%20%C3%A7%C3%B5es%20e>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. São Paulo, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo : Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2019.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações: Comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2019.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo: UNIrevista, 2006. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod\\_resource/content/2/Aula%203b.PDF](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod_resource/content/2/Aula%203b.PDF)

MAGALDI, Sandro; SALIBI, José. **O Novo Código da Cultura**. São Paulo: Editora Gente, 2018. Disponível em: <https://pocketbook4you.com/pt/read/new-culture-code>

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2017.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Conhecimento e Mudança**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018.

MASCARENHAS; Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2012.

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**; 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

**PROPOSTA DE VALOR UNIFICADO**. PROSCI, 2021. Disponível em:

<https://gestaodemudanca.com.br/gestao-de-mudancas/proposta-de-valor-unificada/>

ROVINA, Jackson. **Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações**. 2018. Disponível em:

<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Para uma nova visão da cultura organizacional**.

Massachusetts Institute of Technology, 1992. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496\\_Schein%27s\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein%27s_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf)

SOUZA, André. **12 gargalos que impedem o desenvolvimento de uma nova cultura em uma empresa**. 2020. Disponível em:

<https://www.futurosa.com.br/post/12-gargalos-que-impedem-o-desenvolvimento-da-cultura-certa-de-uma-empresa>

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA**. Cesar Reports, Edição Especial. Disponível em:

<https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VIZEU, Fabio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa**. Rev. Adm. Mackenzie, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/qJ9XfLnHnZvqnvqw3BZwSTy/?format=html&lang=pt>

<https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf>

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição**. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão, Vol. 8, Número 2, 2013.

Disponível em: <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1>

## **APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO A E B**

### **ENTREVISTADA A E B:**

#### **Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?**

Entrevistado A: Eu acho que é a questão da transformação. Além da transformação digital, mas principalmente como as coisas mudam de forma muito rápida. Antes era feito um planejamento estratégico da organização que tinha duração de, às vezes, cinco anos ou até um planejamento anual. Hoje, as coisas mudam muito rápido, tem que se adequar.

Por exemplo, quando se pensa em trabalhar uma ferramenta de comunicação. A ferramenta é avaliada, e planeja-se a implementação. Quando se percebe, as outras marcas já implementaram e já tem um retorno positivo ou negativo e assim, já estão eliminando a ferramenta. E isso serve pra tudo no negócio. As coisas evoluem muito rápido. Como é que a gente consegue acompanhar isso? Como é que a gente consegue que a organização seja ágil, mas sem perder toda a profundidade que ela tem?

Outro desafio é a questão da cultura da organização, principalmente porque a nossa empresa tem pessoas de muito tempo de casa. Atualmente, é algo incomum encontrar pessoas com 20 ou 25 anos de casa, que torna mais fácil trabalhar com pessoas que conhecem o propósito da organização, porque elas vivem a empresa. Hoje a gente está num cenário em que as pessoas não projetam ficar tanto tempo numa organização pois são movidas pelo desafio ou para repensar a forma de vida. E, com esse movimento, como é que a organização se adequa? A organização deve estar preparada para atender todas as pessoas que vão passar por ela, e deve ter processos que as pessoas consigam entender. A empresa tem ambição, tem valores. Mas como é que as pessoas percebem isso? Como é que a gente

consegue comunicar em que as pessoas, com o seu grau de escolaridade, com as suas limitações e potencialidades, consigam compreender o que é a empresa?

Além disso, tem a questão das empresas conseguirem também se adequar à essas pressões que vêm da sociedade. Por exemplo, a sociedade exige que a empresa mostre a sua responsabilidade social, ambiental e assim, se tem o desafio de comunicar de forma genuína.

Entrevistado B: Ao encontro do último desafio comentado pelo entrevistado A, gostaria de acrescentar a dificuldade de trazer profundidade na informação, pensando no âmbito da comunicação interna. Quando se fala em transformação cultural, as pessoas têm muita informação, acesso a tanta informação no celular e nas redes sociais que assim não se consegue trazer a profundidade que se quer. Eu considero um desafio bem grande enquanto organização, passar de uma simples comunicação e atingir realmente o objetivo de transformação que se propõe, visto que as pessoas têm o celular na mão e outras mil coisas ao mesmo tempo. É um grande desafio para a comunicação aproximar o público do objetivo que é a transformação cultural.

**Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?**

Entrevistado A: Quando eu entrei na empresa, em 2015, já tinha passado a virada de chave. Então não, eu não participei de todo o processo de transição, né? Eu não participei da virada cultural, mas contribuo com a sustentação dela.

Entrevistado B: Pelo o que eu me lembre, uma virada tão forte assim não. Mas, da mesma forma, atuo hoje e contribuo para a sustentação da nova cultura.

**Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?**

Entrevistado A: O maior desafio da transformação cultural, eu diria que vem ao encontro do que eu trouxe como desafio das organizações em geral. Primeiramente, é o que a empresa é. A cultura da empresa é feita pelas pessoas e é uma coisa que a empresa coloca no seu quadro, como missão da empresa e os seus valores. A forma como as pessoas percebem isso, que pode ser diferente do que a empresa está comunicando é a identidade da empresa. Ou seja, o que a empresa comunica e como as pessoas percebem é a cultura da empresa, que são os símbolos, são os comportamentos.

Assim, o maior desafio é como conseguir fazer com que as pessoas consigam vivenciar o que a empresa está propondo. Hoje, por exemplo, temos uma área de aprendizagem. A aprendizagem se tornou muito importante para a empresa, porque se a empresa quer evoluir, ela precisa aprender muito e além disso, precisa que os colaboradores estejam dispostos também a repensar o seu olhar perante o mundo. Eu vejo que é um desafio o prazo para a organização conseguir entender a aprendizagem como uma rotina de trabalho.

Tem algumas coisas que a entrevistada B apontou, como o excesso de informação, o tempo das pessoas e de cada um nesse processo. Eu entendo que é um desafio assim conseguir fazer com que a mensagem que a organização quer passar seja compreendida por todas as pessoas em seus diferentes contextos, até porque são várias coisas que a marca comunica, são vários pontos de contato dentro do relacionamento e de uma fala. Isso é um baita desafio porque acontece dentro com o contexto de cada um.

Entrevistado B: Na transformação cultural, eu entendo que precisa trazer as pessoas como protagonistas daquele momento e não só na missão, visão e valores e propósito no quadro. A transformação cultural vai acontecer se as pessoas adentrarem naquilo, que eu entendo como um desafio bem difícil. Eu me lembro muito das falas de alguns colegas aqui sobre como foi a virada de chave, de trazer essas pessoas para as rodas de conversa para que elas entendessem qual era a mudança e pudessem contribuir junto. Então, trazer as pessoas como protagonistas

do processo deve ser o maior desafio na transformação cultural, para que seja uma transformação construída no dia a dia.

Entrevistada A: Concordo que este é um ponto chave mesmo. O mais difícil é chamar as pessoas além do que, tem um processo de sensibilizar, das pessoas entenderem e então, implementar. Se as pessoas são trazidas, nós vamos dialogar, vamos pensar sobre o assunto. Começam a se questionar: por que estão querendo falar sobre isso? Na sensibilização, elas começam a fazer parte. Então esse é um processo. Mas isso não é uma coisa assim, ditatorial. Para que ocorra a transformação, é necessário ter uma reflexão individual para poder agir de uma forma diferente. Não é uma receita de bolo. Existe um processo muito interno da pessoa.

Entrevistado B: Eu acho que é bem isso, na individualidade de cada um, contribuindo com um projeto um pouco maior. Então vai do individual.

### **Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?**

Entrevistado A: Primeiro, a empresa contratou uma consultoria porque ela estava muito inquieta na forma de como estava posta no mundo. Não estava satisfeita. A partir dessa consultoria se entendeu que a mudança tinha que acontecer com todas as pessoas. Obviamente houve uma questão da liderança da empresa assumir uma postura aceitando a mudança, e entender como vai ser essa mudança. Inicialmente mudou muito os valores principais da organização, frente às questões sociais e ambientais que começaram a fazer parte do tripé da organização. No que, antes era o aspecto econômico que regia tudo.

Então se trabalhou muito em espaços de aprendizagem. As pessoas que estavam acostumadas a trabalhar somente com o econômico, tiveram que se adaptar. Todos começaram a ler textos, por exemplo, sobre o ambiental, sobre a

relação de autonomia e protagonismo. Ou seja, tudo começou muito um processo de aprendizado que foi o que eu trouxe na minha fala anterior. Por exemplo, para eu querer gerar qualquer mudança, eu preciso primeiro pensar em um diagnóstico total do que está acontecendo.

Então, como um primeiro passo, é unir e reunir as pessoas para fazer uma reflexão acerca de um tema. Acho que depois que se começa a refletir, dialogar, ampliar o repertório em relação a isso e também a viver experiências. A empresa viveu muitas experiências. A empresa contratou uma consultoria para falar sobre autonomia e protagonismo da empresa para trazer o tema em questão.

Além disso, antes a relação da empresa era muito de hierarquia. Então se entendeu que, quando existe muita hierarquia, é difícil ter uma construção coletiva, porque não se fala o que se pensa, só se obedece ao chefe, e assim se torna difícil propiciar espaços de inteligência coletiva. Colocando em ordem, seria uma sensibilização, diálogos educacionais para ampliar as pessoas sobre a temática, para elas poderem participar da mudança também, para elas poderem escolher "Como é que a gente pode caminhar por esse projeto? Porque agora esse é o objetivo da organização".

É uma construção coletiva do que somente ordem. Claro que precisa ter direcionamentos, mas é importante deixar as pessoas construírem. O nosso facilitador, por exemplo, dizia que "queria que a mudança acontecesse com todos os colaboradores que estavam lá." Ele não queria que ninguém entrasse e ninguém saísse, porque realmente queria que a mudança fosse vivenciada por todos que estavam ali. Claro que isso não aconteceu porque muitas pessoas não se adequaram à nova cultura, à nova forma de trabalhar, para não ser um processo forçado, porque assim não é uma transformação.

Entrevistado B: Quando ela fez a pergunta, pensei nessa parte de aprendizagem, lembrando que a gente teve recentemente uma visita de uma empresa que também está passando por uma transformação cultural. Uma das perguntas deles foi em relação aos materiais de comunicação que foram utilizados. E nós trouxemos

exatamente isso, de que tinham materiais de comunicação mas que a principal estratégia era trazer as pessoas para as rodas de conversa e para os diálogos, para que elas entendessem os termos e se apropriassem do processo e também participassem dessa construção.

Eu vejo muito na fala, em relação a trabalhar os temas específicos que foram norteando toda a caminhada da empresa até aqui. Toda a virada de chave foi marcada por base de autonomia. Eu também penso nas questões de sustentabilidade, de como, já que a empresa trouxe isso no propósito além das oficinas, das atividades focadas em ações sustentáveis. Então, além de ensinar é também praticar internamente, nós vemos bastante isso aqui dentro.

**De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o processo de transformação da cultura organizacional?**

Entrevistado A: Eu diria que é uma cultura aberta ao diálogo, que precisa ter espaço para a escuta atenta, para o diálogo. Acho que o respeito. Como eu penso hoje é de acordo com a minha bagagem de vida, a minha família, então, tem uma estrutura que está por trás de mim e me fez pensar dessa forma pelas experiências que eu tive mas que pode ser muito diferente do que a outra pessoa teve. A gente pode ter pensamentos bem distintos, mas pra que a gente continue conversando, precisa haver respeito. Eu acho que precisa ter respeito para ouvir opiniões diferentes. Então, de uma forma geral, respeito, diálogo, e escuta.

Entrevistado B: A Co-criação também. Pessoas de diferentes áreas co-criando alguma coisa para transformação cultural, para poder fazer transformação. Foi essencial envolver todas as áreas nesse processo. Acho que é um elemento super importante, a inteligência coletiva da casa.

Entrevistado A: A Co-criação é essencial porque é pensar a partir do olhar do outro, não somente do meu olhar. Quando a gente trabalha com pessoas distintas e

reunimos áreas diferentes, o resultado melhora. Outra coisa, eu acho importante ter processos definidos, porque se não tem processos bem claros com papéis, isso dificulta no processo de mudança, porque toda mudança é difícil, não acontece do dia para noite. Precisa ter muita persistência naquilo que a gente quer atingir. Porque é um processo que demora muito para as pessoas viverem, introjetarem e modificarem, e assim precisa ter um processo definitivo para que isso aconteça. É importante também estabelecer indicadores de sucesso para verificar onde se quer chegar e poder medir e acompanhar o resultado. Eu acho que é um conjunto de coisas que nos possibilitam pra que a transformação aconteça de uma forma mais fluida.

**Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no processo de mudança? O que faltou?**

Entrevistado A: Uma das estratégias foi que, na questão da virada de chave da empresa, reuniram todos os colaboradores em um teatro aqui na cidade que comporta todos os colaboradores. Primeiro, colocamos todo mundo em uma sala e fizemos um alinhamento, colocamos todos na mesma página ao mesmo momento, deixando claro que a partir do dia seguinte, somos uma nova empresa, dando um aviso: "Mudou, mudou mesmo". Eu acho que a questão de reunir todo mundo no mesmo momento para dar uma comunicação gera um impacto, e com certeza gera uma atenção diferente das pessoas. Essa foi uma estratégia eficaz que utilizada, mas complemento que toda essa questão de espaço de aprendizagem constante com a empresa foi importante.

Por exemplo, na integração de novos colaboradores, acontece uma visita à uma cooperativa de lixo, para mostrar que a empresa destina muitos dos recursos para essa cooperativa. As pessoas vão vivenciar e assim, conhecer a parceria com a cooperativa, como é que as pessoas trabalham, como é que é aquele lixo, entendendo que qualquer coisa que eu descartar, vai chegar lá, e é uma forma de renda para eles. Então esse processo de teoria com a prática para uma

transformação é diferente. A experiência passa por diversas questões em nós. Uma coisa é ler algo e outra coisa é ler e vivenciar. É natural que a minha percepção de mundo se transforme. Então acho que essa é essa uma estratégia, ou seja, fazer as pessoas, além de escutarem, absorverem o conteúdo, e vivenciarem. E ter espaço para trocar sobre isso, é um caminho para a transformação. Claro que outras estratégias que são importantes para reforçar a mensagem é o que a entrevistada B também já trouxe.

É claro que o ambiente da empresa tem que comunicar isso. Por exemplo, quando a empresa não tinha mais tantos cargos de chefia, diminuiu um pouco as barreiras. Isso geralmente na empresa tinha várias salas na sala do coordenador, na sala do supervisor. Assim, eu posso chegar na mesa de qualquer pessoa e o ambiente está preparado para fazer isso. Claro que isso é superimportante.

Deve-se cuidar de todos os aspectos da marca, tudo deve ser comunicado pra gente tentar alinhar, o que é um desafio também a empresa hoje. Eu diria que ela tem aspectos que trabalham bastante autonomia, mas é óbvio que tem alguns aspectos que não. Não somos uma empresa perfeita, assim como somos seres humanos imperfeitos, mas é por meio da consciência que podemos chegar mais próximo a perfeição.

Entrevistado B: Poderíamos falar também da questão de manutenção de tudo isso. Hoje, a empresa tem todos esses processos estabelecidos na Lei de guias, Jeito Map, onde falamos sobre essa transformação cultural. Quando entramos na empresa, tem a integração, que é um período um pouquinho mais demorado. Essa já é uma estratégia de manutenção dessa transformação cultural, onde as pessoas que vêm de fora, seguem vivenciar isso, conhecer um pouquinho mais de todos os propósitos e de todas as áreas, onde todas as decisões e como elas são tomadas, também é uma estratégia de criar esses processos para manter então toda a transformação e não se perder no passar dos anos do caminho, tudo o que se construiu.

## **Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?**

Entrevistada A: A cultura influencia diretamente. Estamos passando no nosso novo momento de empresa, trabalhando bastante a mentalidade ágil, a questão de dados e decisões baseada em dados. Eu entendo que temos uma cultura de co-criação, uma cultura já estabelecida, mas essa cultura de decisões baseada em dados e mentalidade ágil não é algo da nossa rotina ainda.

Assim, temos que tentar introjetar, oferecer outros assuntos pras pessoas, outras capacitações, para que isso se torne uma cultura de transformar. Não é uma tarefa fácil. Ao contrário, é uma tarefa que exige muito das pessoas, exige muita organização. Então sim, acho que tem total relação. Assim, não tem como eu querer me transformar para uma empresa super disruptiva se a minha cultura não estiver trabalhada para isso.

É importante lembrar que a cultura é o que eu faço diariamente, o que a gente faz diariamente, é o que nós comunicamos diariamente e as coisas que acontecem na organização. Então, pra mim tem relação direta e é um elemento que deve ser trabalhado com muito cuidado e com muito empenho para que se consiga atingir os objetivos. Cada vez mais as empresas vão estar trabalhando em transformação, por isso é importante ter mecanismos para trabalhar bastante a cultura da organização. Não tem como separar uma da outra.

## **Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas organizações?**

Entrevistado A: Eu entendo que comunicação tem um papel super importante. A comunicação auxilia bastante em pensar nas estratégias, ainda mais que a comunicação é a área que conhece bastante o público e assim, tem a inteligência de se pensar em qual é essas ferramentas, timing, a linguagem necessárias. Isso tem que vir da comunicação. Ela tem a capacidade de contribuir e também proporcionar

a leveza nesse processo. Não precisa ser duro, apenas precisa refletir em como é que se utiliza a linguagem que também envolve as pessoas e elas se sintam participantes do processo. Nós promovemos esses diferentes formatos de comunicação, como por exemplo, pensar para trabalhar a mudança a partir de um podcast, fazer uma websérie, entrevistar os colaboradores etc.

Entendo que a comunicação tem esse potencial de trazer as coisas de uma forma mais leve. De fazer com que isso seja visto não como um manual a ser seguido, mas uma coisa para ser vivenciada e eu participar. Eu acho essencial. Assim, acho que deveria ser um ponto chave. Quando for pensar nas decisões a serem comunicadas, a comunicação deve estar envolvida, porque tem um papel estratégico que é além do operacional.

Para mim, a comunicação tem a competência de entregar estratégias que envolvam os colaboradores e outros públicos da organização para fazer a mudança acontecer.

Entrevistado B: Esses dias eu li uma chamada de uma palestra que dizia: "Como convencer o seu gestor a incluir a comunicação nas estratégias do negócio?". É bem isso que estamos falando. Precisamos trazer a comunicação para dentro da estratégia do negócio, porque ela vai ter a propriedade de transmitir aquilo lá. Vejo como a estratégia é fundamental nessa transformação. E aí, resgatando a virada de chave da nossa empresa, o setor de comunicação onde atuamos hoje foi criado com base na transformação cultural que tivemos, pois surgiu a necessidade de falar sobre o posicionamento da empresa, sobre o propósito e por isso, hoje temos toda uma equipe dedicada dentro de cada núcleo e nas áreas a transmitir isso, seja o público interno, o público externo, em todos os canais, todos os espaços de relacionamento que a gente conseguir.

**Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?**

Entrevistado A: Eu acho que o comunicador tem que ter uma postura, como eu penso em todas as atividades de comunicação, ativa. Ele tem que ser ativo sempre, não só no processo de transformação. O comunicador tem que se posicionar de uma forma que mostre que ele não está ali só para operacionalizar uma ação ou só para desenvolver um comunicado. Ele tem condições e repertório para contribuir numa transformação cultural. Eu entendo que ele tem que se posicionar como um mediador e um conselheiro. Nós, como comunicadores, podemos apoiar em decisões mais estratégicas pelo conhecimento que temos, pela bagagem e pela mediação. Então, tem que se colocar ativo nesse processo para não ser somente um executor.

Se a empresa precisar mudar a visão nós, como comunicadores, iremos dizer se o quadro é branco, se o quadro é verde, onde ele deve ser colocado, ou seja, é se colocar mais como quem tem essa habilidade. É óbvio que as pessoas podem contribuir, mas precisamos ser além de executores. Nós temos que pensar numa estratégia, temos que pensar qual o melhor momento.

Por exemplo, nós estávamos em uma reunião antes da nossa entrevista. Em dezembro querem comunicar coisas muito importantes, porém a época de final de ano não é o momento. Então não é sobre o que eu quero comunicar, é o que as pessoas estão dispostas a receber e absorver em determinado momento. Então, eu diria que o comunicador deve se colocar no papel de não apenas executor, mas de planejar e de gestão estratégica.

Entrevistado B: Além disso, ele precisa entender quem é o público dele. Quando falamos "ah, não vamos comunicar agora, porque é uma época de fim de ano", nós temos inúmeros fatores. Precisamos considerar a produção em alta, ou seja, a produção muito focada no produzir. Temos muitas reuniões de fechamento de ano, de relatório e outras coisas. Então é preciso entender se o momento é de se comunicar e se isso é importante e urgente. Saber fazer essa diferenciação, entender quem é o teu público e conseguir fazer a estratégia aliada a quem é o público. Para quem está de fora, não entende essa demanda e como as pessoas

recebem as informações.

**Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.**

Entrevistado A: Depende, eu acho que é difícil isso estar preparado, porque as transformações acontecem de forma muito rápida. O Covid foi o maior exemplo disso. Obviamente ninguém estava preparado, mas tiveram empresas que conseguiram resolver isso de forma mais rápida e outras não.

Existem empresas que estão em uma maturidade profissional maior, que conseguem se organizar com aspectos de inovação, estão acompanhando as novas tendências, colocando assim um pé no futuro e o outro pé no presente.

Eu vejo que tem empresas que estão com esse elástico assim, e tem outras que não. Estão resolvendo o problema que chega no dia a dia e não conseguem ter a capacidade de projetar o futuro, projetar o que vai vir. Então isso é um desafio. Ao mesmo tempo, eu entendo que cada vez mais as empresas precisam e estão trabalhando no presente, e o presente tem que ser o plano A, o plano B e o plano C, porque cada vez mais nos exigem essa flexibilidade. Então, essas questões de flexibilidade, resiliência, agilidade, eu vejo que cada vez mais precisa ser incorporada nas organizações. Eu sei que para nós de comunicação isso existe.

Eu acho que as empresas precisam cada vez mais formar profissionais que consigam se adequar de uma forma rápida às incertezas e às mudanças que o mundo nos propõe, e isso é um grande desafio. Mas, eu acho que frente a tudo que a gente está enfrentando é o jeito para sobreviver.

Entrevistado B: Eu acho que depende muito do viés da transformação e da maneira como ela é apresentada. Fiquei pensando no caso de uma empresa que esteve aqui nos visitando. Eles estavam passando por uma transformação cultural também, de uma empresa familiar onde os filhos estavam assumindo. É uma postura, uma estratégia totalmente diferente. Então, acho que tudo depende da situação e de

como vai ser essa transformação. Então vejo que a cultura lá está muito aliada ao objetivo do negócio. Então, qual é o objetivo do negócio agora?

## **APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO C**

### **ENTREVISTADA C:**

#### **Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?**

São vários desafios, além de estarmos num período pós pandêmico onde as coisas estão muito aceleradas, eu acho que por mais que tenhamos nos preparado para esse período, para essa grande produção que estamos tendo, temos muitas pessoas novas entrando na organização, e isso é um grande desafio, não só a parte de produção, mas principalmente a de gestão de pessoas. Nós percebemos que o público interno mudou demais, porque ele cresceu muito nos últimos tempos, dessa forma, sempre é um desafio. Tem toda a parte de produção, de infraestrutura da empresa, de benefícios, mas também tem uma outra parte que adentra a cultura e do que percebemos que faz isso aqui ser uma grande família.

Quando entra um público novo eles não conhecem como as coisas funcionam, não só aspectos operacionais mas também o nosso jeito de ser, então bem voltado a cultura da empresa mesmo, como as coisas funcionam internamente, como trabalhamos, quais são os nossos valores, qual é o nosso propósito, a visão da empresa, onde é que a empresa quer chegar estrategicamente falando, então entendo que esse é o grande desafio: entrada de um público novo muito rápido e muito grande, e tem muita coisa que a gente precisa passar para eles enquanto empresa.

Acredito que todas as empresas foram surpreendidas e agora falta mão de obra especializada no mercado, as pessoas começaram a nos escolher e eu vejo muito voltado para o RH da gestão de pessoas.

Por exemplo, as pessoas não querem se adaptar às regras de segurança da empresa, porque tem outras empresas que não exigem. Portanto, é muito difícil

colocar essa cultura e esses valores da empresa e é necessário. É isso que nos leva mais unidos para frente.

### **Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?**

Eu vivenciei na antiga empresa em que eu trabalhava, porque toda vez que mudava um partido político na cidade mudava praticamente tudo dentro da organização, e assim, mudava muita coisa. Algumas coisas da cultura da empresa permanecem se não tem um projeto estruturado de mudança cultural. Mas, quando muda a direção da empresa, a pessoa que está à frente de tudo muda alguma coisa também para quem está recebendo essas orientações, porque muda a estratégia, portanto, automaticamente quem faz parte da organização vai mudar.

Talvez não tenha sido uma experiência tão completa quando se compara com a transformação cultural de uma empresa desse porte, o qual é um processo realmente grande e complexo. Uma empresa que tem 73 anos, é antiga e que se fez de uma maneira diferente, mas se nota que antes do processo de transformação cultural se estabelecer como um projeto, a mudança já vinha acontecendo. Para mim está bem claro que é algo anterior ao próprio projeto, porque a organização vai se adaptando conforme o mundo evolui, se fosse ao contrário, a empresa não teria durado todo esse tempo. Não é só o nome, o projeto, mas é algo muito maior, e quando feito de uma maneira estruturada e pensada, o objetivo é fazer em menos tempo e principalmente, buscar adaptação às mudanças.

### **Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?**

O desafio para mim sempre está com as pessoas. É aquela velha história "eu sempre fiz dessa forma", "eu sempre fiz assim, então por que vou fazer de uma maneira diferente?". E isso, às vezes, olhando para as pessoas mesmo enquanto profissional. Quando se começa a mexer em cultura, e sabendo que cultura é a

maneira que a gente faz as coisas. A cultura é isso, é a maneira que fazemos as coisas, não adianta ter uma estratégia toda bonita e desenhada, se não tiver uma cultura de acordo, a cultura vai comer a estratégia, como a famosa frase diz: "A cultura vai comer a estratégia no café da manhã". Então não adianta nada se as coisas não estiverem alinhadas, é a maneira que fazemos as coisas, e a maneira como a fazemos as coisas é a maneira de cada um, é mexer na consciência de cada um e dizer "eu sempre fiz assim, mas por que eu não posso fazer de outra forma?".

Portanto, devemos aprender e desaprender o que se sabe, e aprender de novo de uma outra forma. Este é o grande desafio, são as pessoas e a maneira como elas fazem as coisas, a cultura por si própria e trabalhar nessa cultura, o que não acontece do dia para noite, é no dia a dia, uma construção.

### **Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?**

Na atual empresa eu peguei em andamento e fui descobrindo com o decorrer do processo qual foi a estratégia. O primeiro ponto foi fazer um diagnóstico de cultura com uma empresa contratada a fim de ver as nossas fraquezas, coisas que a gente faz bem, os nossos vícios culturais, as coisas que a gente precisa mudar, tudo isso alinhado à visão da empresa. Eu quero ser protagonista em soluções de mobilidade de forma sustentável, o que eu preciso fazer para adaptar a minha cultura para atingir a meta enquanto organização. O ponto principal é estabelecer uma equipe, definir as pessoas-chaves que vão trabalhar nesse processo e depois fazer o diagnóstico de cultura que vai medir como estão as questões culturais relacionadas ao objetivo da empresa e traçar os passos para trabalhar o processo de mudanças.

Nós temos um *squad* de cultura, de transformação cultural para discutir as coisas no nosso grupo e então propomos soluções a gestão.

**De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o**

## **processo de transformação da cultura organizacional?**

Eu vejo muito a questão dos vícios culturais. Temos vícios e simbolismos, como a hierarquia e a dificuldade de acessar os gestores, ou vagas e salas diferenciadas, a questão dos rituais. Então, tudo isso precisa ser mexido. Quando a gente quer mexer na cultura, nós não podemos fazer as coisas como foi feito até agora, precisamos mexer na maneira como fazemos as coisas. Às vezes tem coisas que falam por si só, não precisam ser ditas, que são esses exemplos: "não posso dar minha opinião para não ser demitido" ou "eu posso falar com meu gestor com tranquilidade, para colocar minhas ideias". Tudo isso é o que é mais forte na questão da cultura e de como transformar a cultura, na maneira de ser é que precisamos de mudança.

## **Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no processo de mudança? O que faltou?**

Sim, na verdade esse é um processo que está em construção, porque quando iniciamos esse processo de transformação cultural não tínhamos nada. Portanto, começamos a falar do projeto, montamos o *squad*, continuamos a falar superficialmente porque não é uma coisa que tínhamos posse de conteúdo, não tinha sido feito nada até então.

Começamos com o projeto pela gestão, a direção cascadeando nas reuniões pincelando sobre esse projeto, e o andamento para começarmos a colocar conteúdo nele e começar a agir, começar a fazer coisas mais concretas que pudessem afirmar as ações já sendo realizadas (conversa com gestores, pessoas sendo treinadas).

De 2020 até hoje, fizemos muitas coisas que não aparecem visualmente, principalmente para os operadores de máquinas, e pessoas que trabalham no CTM que não recebem toda a informação. O nosso passo a partir de agora é fazer uma identificação visual do projeto, porque agora temos ações, e a nossa ideia é mostrar as nossas ações feitas identificando visualmente. Nós iremos fazer um relatório

onde todas as ações realizadas voltadas a cultura terão um selo do projeto, selo da cultura. Teremos uma roupa para o projeto, mostrando o que já foi feito e que podemos identificar onde as pessoas viam acontecendo mas não tinham a noção que fazia parte de algo muito maior, e agora queremos unificar tudo isso.

Estamos reunindo todas as ações feitas, começamos pelo diagnóstico, depois gestão, com outros passos de *team build*, treinamento de mais de 1 mil colaboradores, colaboradores chaves para repassar as informações e até o fim do ano iremos apresentar a todos, através de um relatório. Um grande problema que eu vejo é comunicar antecipadamente coisas vazias, vamos começar devagar, estruturamos e depois, quando resolvermos comunicar, a pessoa que nunca ouviu sobre as ações, conseguirá ter o mínimo de entendimento, ela vai conseguir saber que queremos mudar a maneira como fazemos as coisas. É esse o intuito do comunicador, fazer com que as pessoas se entendam. E aqui na empresa, esse desafio é potencializado, é muito grande.

Chamamos dez pessoas e pedimos o que mudou nesses dois anos, desde um pouco antes da pandemia até agora. Isso foi um indicativo de que as pessoas sabem algo mudou, mesmo não sabendo exatamente o que mudou, mas sabem que algo já está diferente. Isso nos trouxe uma outra visão de que a transformação cultural tem ocorrido de maneira diferente entre as áreas. Tem áreas que estão mais evoluídas e outras nem tanto e dessa forma conseguimos subsídios para aprimorar o nosso trabalho e atingir nosso objetivo.

### **Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?**

Tem toda a influência. É sobre o que falamos, "sempre foi feito dessa forma", "a cultura da organização é essa", "a gente enfrenta tantos problemas, com hierarquia, bloqueios de criatividade", e tudo isso influencia porque são as nossas fraquezas, coisas que podemos melhorar, o que tem oportunidade e as coisas que fazemos bem. Se a gente chegou até aqui, com mais de 70 anos de história, isso

significa que tem coisas boas. Dessa forma, a maneira como a gente faz as coisas, a cultura organizacional é toda a nossa bagagem para as ações que vamos tomar. E vamos fortalecer aquilo que é bom, e vamos olhar com carinho para aquilo que podemos melhorar, onde queremos chegar. É muito questão do direcionamento e é nisso que está todo o nosso subsídio e informação para nos direcionar. Nos setores que têm oportunidade é ali que devemos mexer, é onde a cultura vai me apoiar.

### **Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas organizações?**

É um papel complicado. Não é fácil ser comunicador, é um desafio bem grande. Temos um desafio grande internamente, pois temos um público muito diverso aqui na empresa, mas o nosso grande desafio é fazer com que a informação e o processo cheguem a todas as pessoas da organização, e esse é um desafio diário. Para alguns, iremos atingir de uma maneira, para outros vai ser de outra maneira, mas para a comunicação fazer as pessoas saberem que isso está acontecendo e de fato, perceber, é um grande desafio. Principalmente a questão desse público diverso, porque o que uma pessoa entende de uma maneira, de acordo com a bagagem cultural dela, a outra pessoa com a sua bagagem cultural vai entender de outra forma, ou talvez eu tenha que acessar de outra maneira. Portanto, para algumas pessoas funciona, para outras não funciona. E essa é a grande sacada da comunicação, quando funciona para algumas, elas talvez vão contaminar outras pessoas. O tempo inteiro é esse desafio de como eu posso atingir da melhor forma, como eu posso simplificar.

Acredito que muito da comunicação é o simplificar, as vezes sabemos que o processo é grande e complicado, e achamos que devemos passar a maior quantidade de informações para as pessoas e isso vai esclarecer, mas nem sempre funciona assim. Muitas vezes a solução está no simples, o que queremos é que as pessoas saibam: que alguma coisa mudou. Muitas vezes podemos fazer o caminho

inverso e pedir para as pessoas: mudou alguma coisa para ti? Sim, mudou. Assim, é possível explicar de uma forma mais fácil o que mudou.

Para mim o papel da comunicação é esclarecer, levar a informação e fazer com que possamos andar nesse mesmo passo, somos uma grande família mas precisamos do direcionamento e a comunicação faz isso.

**Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?**

O profissional pode contribuir com o seu próprio conhecimento. Assim, falando da experiência do nosso *squad*. O *squad* é formado por pessoas de diferentes áreas e, muitas vezes, eu preciso puxar a orelha deles com alguma coisa de comunicação, porque quem não é da área muitas vezes não entende todo o processo, a questão da clareza, que é necessário a simplicidade. Como o exemplo que eu citei, as pessoas muitas vezes querem comunicar tudo e fazem um livro gigantesco que as pessoas não irão entender.

Dessa forma, o profissional de comunicação atua muito como um direcionador, sugerindo como deve ser e quais são as estratégias mais eficientes. Nós podemos ter esse conhecimento que pode direcionar pessoas que não são da área e que estão trabalhando no mesmo grupo. Esse é o nosso papel, muitas vezes precisamos puxar de volta (nem sempre conseguimos), porque, por mais que falemos que faríamos de determinada forma, é voto vencido e isso faz parte da transformação cultural. Faz parte do tentar, nem sempre conseguir, mas buscar direcionar.

**Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.**

Eu tenho receio. Acredito que começamos a olhar com outros olhos para isso, mas, eu tenho medo de algumas coisas serem muito mais formais. Percebemos que

as pessoas têm tendências, como a questão do ESG, do digital e cultural. "Eu vejo meu concorrente fazendo, eu também vou fazer", e esse "eu também vou fazer" me preocupa por ser uma questão de seguir tabela e tendência e assim, a mudança não ser genuína.

Sabemos que mexer em coisas que sempre foram feitas de determinada forma é complicado, portanto eu vejo que estamos nos preparando, e que ainda não estamos totalmente preparados, e eu falo das empresas da nossa região como um todo aqui. Estamos abrindo os olhos agora para essas questões, mas ainda acredito que é um processo que ainda precisa ser mais amadurecido, precisa ser feito genuíno, precisa mexer em assuntos de inclusão e outros assuntos bem mais profundos. Essa preparação talvez abra os olhos da nova geração, é um processo de construção que ainda tem muito a ser feito.

## **APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO D**

### **ENTREVISTADA D:**

#### **Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?**

Entendo que o varejo é um mercado volátil. Temos agora um período de vendas muito forte, que é o período da Black Friday e após o Natal, e com a função da Copa do Mundo, esse período pode ser apagado. Então entendemos isso como um ponto de atenção super importante para o varejo. E, além disso, a questão dos consumos virtuais, é por isso que a empresa tem tendência a estar muito forte no e-commerce, porque os clientes estão optando, desde a pandemia, fazer compras maiores pela internet.

#### **Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?**

Sim, eu entrei na empresa em 2020, e de 2020 para 2021 a empresa fez o processo de atualização da cultura. E agora passamos por um processo de sustentação dela. De que maneira podemos manter essa cultura viva e ativa na organização?

#### **Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?**

Eu acho que tem vários desafios, mas vejo que o maior desafio que enfrentamos hoje dentro do time de comunicação é de conseguir estar conectado com todos os públicos, porque temos um público que vai desde o diretor executivo ao pessoal de loja, o pessoal de fábrica, e geograficamente, cada um deles está em um lugar. Então, como é que podemos fazer para conectar todos esses públicos, transmitir a mesma mensagem, e transmitir a mesma informação?

**Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?**

Foi um processo bem longo, a empresa demorou em torno de uns cinco anos para desenhar todo esse processo. Foram contratados alguns consultores para entender qual seria o melhor formato e o que estaria mais na rotina da empresa.

**De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o processo de transformação da cultura organizacional?**

Sem sombra de dúvidas é ouvir as pessoas, se não tivéssemos feito o grupo focal, que foi a melhor ferramenta de trabalho, não conseguiríamos ter ali os nossos símbolos e sistemas para poder conseguir aplicar na rotina da empresa e fazer as atualizações necessárias.

**Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no processo de mudança? O que faltou?**

Foi feito o lançamento oficial, é o Dia D da Cultura, onde se trouxe todas essas atualizações e foi feito uma ação de engajamento, onde reconhecemos o colaborador como aquele destaque, naquele valor e naquele princípio da cultura. O que eu senti falta foi do maior engajamento da liderança, de que maneira conseguimos trazer o líder para ser a pessoa mais engajada nesse processo?

**Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?**

Se não tem cultura, não tem transformação, é porque não tenho que mudar. Eu acho que a questão de transformação está muito vinculada à cultura, porque ela

é o principal ponto de mudança de uma empresa. Dessa forma vejo que nem existe transformação se não existe cultura. Então sim, a cultura influencia muito nessa transformação e eu entendo e elencaria ela como o principal elemento, o primeiro elemento da transformação.

**Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas organizações?**

Eu acho que a comunicação acaba sendo responsável por sustentar essa transformação cultural. É ela que vai dar cara, que vai dar voz, que vai dar visibilidade para essa cultura, seja num texto que ele está escrevendo e vai usar como reforço da cultura ou uma própria atitude ou um posicionamento. Então eu acho que está muito vinculado a essa exposição.

**Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?**

O profissional de comunicação tem total habilidade para fazer, desde um diagnóstico até uma entrega de um projeto finalizado. Eu acho que mais do que todo o processo, o ponto de maior destaque é na questão de engajamento. Fica a sua credibilidade e a responsabilidade por conseguir fazer isso, ser entendido e interpretado por todos, e ser sustentado ao longo do tempo.

**Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.**

Acho que eu fiquei um pouco confusa em relação ao conceito do que seriam empresas contemporâneas, no meu entendimento são empresas mais antigas. Eu acho que essas são as que mais têm a necessidade de promover a transformação

cultural, e essa necessidade vem da diretoria. Eu vejo que estão muito distantes das outras empresas do mercado, então elas precisam passar por essa transformação.

## APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO E

### ENTREVISTADA E:

#### **Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?**

Acredito que é a questão da diversidade, o desafio, inclusão, um pouco de comando e controle. Eu percebo também que a empresa já vem evoluindo muito, mas a gente ainda percebe traços de uma empresa um pouco mais tradicional, um pouco mais conservadora. Como tendências de comunicação, a inclusão e a retenção de talentos, vem sendo visto de outra forma. Portanto, a questão da inclusão e diversidade que a gente vem fazendo agora, trabalhos mais voltados para esse fim.

Eu digo que a comunicação como um todo segue sendo um desafio, porque temos muitos canais, mas eu sinto que ainda não temos, e talvez nunca vamos ter um canal certo, específico, que vá funcionar com todos os públicos. Porque são momentos diferentes, gerações diferentes, pessoas novas, pessoas com muito tempo de casa e então isso acaba sendo um desafio para nós enquanto comunicação. Nós percebemos muito na empresa a questão do encontro de gerações, porque temos pessoas com 40 anos de casa e outras gerações com 20 anos. Isso dá um choque, e por isso, nunca sabemos qual é a melhor narrativa e se ela existe, ou se vamos ter que sempre encontrar formas de falar com todos esses públicos. Além disso, temos também a retenção de talentos, de que forma nós, enquanto comunicadores, podemos ajudar essas áreas a manter os talentos, em atrair pessoas.

Na empresa tem um problema de marca empregadora que é justamente como reter esses profissionais, que é basicamente um programa nosso com a área de pessoas e cultura, que é o Recursos Humanos. Além disso, a gestão de crise ou melhor, crise é sempre um ponto de atenção, porque a nossa empresa tem mais de 16 mil funcionários, qualquer ponto fora da linha daqui a pouco pode gerar alguma

crise nas redes sociais e tal. A comunicação também tem que estar atenta a isso para atuar e minimizar qualquer qualquer possível risco.

### **Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?**

Eu tenho vivenciado alguns projetos de transformação cultural, por conta da digitalização. Eu diria que é um aspecto mais digital com relação a projetos para mercado. Como por exemplo, a gente estava acostumado com o catálogo de sempre, num formato de receber por e-mail ou de receber impresso.

Mas de que forma a gente pode tornar essa experiência mais digital para o público. No sentido de buscar plataformas que melhorem a performance, a entrega, a experiência dos usuários das nossas marcas. Confesso que a minha paixão mesmo é olhar para a experiência do cliente funcionário, porque nós estamos nas empresas, passeando pelas fábricas, estamos conhecendo muitas áreas e vemos que as pessoas muitas vezes não sabem ler um QR Code, por exemplo.

Precisamos considerar que outras pessoas ainda não tem um smartphone, então não adianta levar para o mural um cartaz com o QR Code que vai apontar para o meu aplicativo da empresa. Mas é um desafio encontrar o canal específico que atingirá a todos da mesma forma.

Precisamos estar atentos, temos que vivenciar, que é muito importante. Eu sempre falo pro pessoal que precisamos estar nas fábricas, nas empresas, para poder ver, senão a gente não vai entender a criticidade ou a importância da gente fazer diferente numa próxima vez. Então eu acho que aí a gente vem melhorando, sabe? Vem fazendo as nossas comunicações de uma forma mais próxima.

Aqui nós falamos muito de atributos de marca, em como ser uma marca mais inovadora. A empresa é muito conhecida por ser uma marca que passa segurança. Por ser uma uma empresa muito tradicional da serra, ela tem essa marca mais de família, de trabalhar com produtos de segurança. Mas ela não era propriamente vista como uma marca inovadora, como uma marca próxima. Internamente estamos

trabalhando o atributo de proximidade. E, quando falamos de comunicação com funcionários, é muito sobre a transformação cultural. Por isso, a gente sempre tenta se aproximar.

Um exemplo de ação que tivemos. Anualmente, temos o dia "S", que é um dia para falarmos sobre segurança. Nós tentamos falar de segurança todo dia, sem restrição de trabalho, uso de EPIs.

Todo ano a gente tem que pensar de uma forma diferente para falar sobre segurança. Em 2019 nós fizemos uma evacuação, então, tocamos a sirene e todo mundo saiu de seus setores. Foi bastante emocionante e gerou um impacto bem bacana.

Em 2020 e 2021 foi um caos, por conta da pandemia e tivemos que fazer um negócio on-line que não gera a proximidade. E esse ano foi muito legal, porque nós temos grupos internos de teatro, que são os grupos de CCQ. Esses grupos fazem projetos de melhoria e contam para os outros através de um teatro. Ou seja, tem a parte técnica, de ganho e a empresa patrocina justamente também por isso e, do outro lado, eles têm aula de teatro, tem maquiagem, tem figurino para contar essa história.

É uma forma de transformação, inclusive. Então, nós chamamos essas pessoas para fazer um teatro, com um roteiro totalmente diferente para falar sobre segurança. Nós aproveitamos os talentos internos para fazer uma apresentação sobre segurança e apresentar para todos os funcionários em todos os turnos. Teve palco, teve telão, teve eles fazendo teatro e foi muito legal. Foi uma forma leve, divertida e próxima, com a linguagem do dia a dia das pessoas, e passando aquela mensagem de segurança que precisávamos passar.

Eu vejo que ações assim acabam marcando e fazendo diferença na experiência do funcionário. Isso é uma interação entre fábricas. É assim que a gente acaba proporcionando para eles uma coisa simples. Não teve um custo alto, não teve pessoas de fora ou palestrantes. É algo bem feito, em casa e que dá super certo.

Falando sobre a transformação cultural também, para nós parece fácil falar de cultura, de transformação assim. Eu sempre penso no meu pai. Meu pai mora lá no interior e trabalha na colônia. Se eu perguntasse para ele o que é a cultura, ele não conseguiria expressar pois, para ele é uma coisa muito abstrata, complexa. E assim, nós encontramos muitos funcionários como meu pai. Então, de que forma a gente vai traduzir esse processo para eles? Não é nenhum tipo de discriminação, mas de que forma a gente vai traduzir para eles o que é a cultura e que eles fazem parte da cultura, além dos pontos que precisamos evoluir e transformar.

Nós também fazemos alguns vídeos mais animados, bem didáticos para falar sobre cultura, explicando qual é a cultura da empresa, a ética, respeito, uma cultura mais familiar, o cliente no centro, como se fosse um quebra cabeça e a pessoa, estando ali no meio, no centro e dizendo que esse é o nosso jeito de ser. Ou seja, que ela faz parte dessa cultura e que tem alguns pontos como inovação que fazem parte e é um traço que a empresa gostaria de evoluir.

Então, de que forma ele pode ser mais inovador no dia a dia de trabalho dele? Inovação não é só para um setor, para uma área ou para uma pessoa. Temos trilhas ao longo do ano para falar sobre cultura, com a mão de obra e a operação de uma forma mais didática, utilizando os nossos canais e reuniões com eles para falar sobre o tema. Claro que não surte um efeito imediato, mas é um trabalho legal e devagar, que vamos fazendo e aos poucos vamos levando o tema mais próximo deles, para que no ano que vem possamos ter um evento maior sobre o tema ou que possamos levantar as boas práticas de transformação que temos nos setores. É um trabalho que precisamos acompanhar.

Outro ponto que eu gostaria de falar é a importância da liderança. Nas empresas, e principalmente nas grandes empresas, quando a liderança compra a ideia, eles nos ajudam a fazer a diferença. O líder é quem está no dia a dia com as pessoas e nas reuniões diárias, vendo a transformação do setor, os eventos que eles fazem. Quanto ele pode dar essas inserções e nos ajudar enquanto comunicação e enquanto RH também nessa transformação? É muito importante

essa parceria e é bastante visível quando a liderança nos apoia ou quando não nos apoia.

**Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?**

Acho que é a resistência das pessoas. A gente tem um novo conflito de gerações, onde uns acham que já sabem tudo e que não precisam daquilo e outros sendo resistentes e pensando "ah, eu sempre fiz assim e não quero saber sobre isso". Um outro exemplo é a gente tirar os murais físicos do local, onde a pessoa sempre lia e então tentamos substituir por murais digitais, mas a pessoa não quer. Ai é complexo também, porque a partir do momento em que a gente, enquanto comunicação, devia deixar o mural físico para tentar abranger um pouco mais de pessoas, se deixarmos ele físico, ele nunca vai migrar para o digital. Isso também é um pouco de resistência, um pouco de não ser flexível e não estar aberto para essa mudança. Então eu diria a resistência, o medo, achar que já que já sabe tudo.

Enquanto comunicação é a gente estar atualizado, porque tudo muda muito rápido, então a gente estar atualizado e acompanhar essa transformação como um todo e ser esse multiplicador, de ser estar sempre à frente, trazendo essas tendências, sendo tudo muito alinhado à estratégia da empresa, porque a gente vê que é tendência, mas que a empresa não necessariamente vai dar essa atenção. Então acho que passa a estar bastante alinhado ao a estratégia da companhia. Isso é um desafio pra gente também estar junto com a direção, captando o que para eles é importante naquele ano e aí fazer esse alinhamento com prática de comunicação, tendências, transformação de cultura.

**Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?**

Algumas empresas têm grupos de engajamento e esses grupos são uma estratégia, outras chamam de agentes de transformação. São grupos

multidisciplinares, uma pessoa de comunicação, uma pessoa de RH, uma pessoa da manutenção, uma da engenharia, uma das da mão de obra mesmo da fábrica, áreas diversas para para falar sobre transformação. Cada um desenvolve um projeto para sua área ao longo do ano e então nós temos reuniões recorrentes, semanais para debater esses temas. Com essa ação, acontece um evento anual para apresentação dos melhores projetos e também para trazer pessoas de fora que são referência no tema cultura organizacional para falar para o público interno. Então eu acho que essa é uma forma, e claro, e tem que ter o patrocínio. Eu entendo que é bastante interessante a gente ter um grupo multidisciplinar para debater, para falar e para buscar diferentes transformações que vão impactar na nossa cultura perfeita.

**De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o processo de transformação da cultura organizacional?**

Eu entendo que a comunicação deve estar sempre presente. A liderança, uma narrativa próxima. Eu acho que antes disso, um diagnóstico de cultura do negócio de que a gente está falando para saber o que temos de muito bom que queremos manter e fortalecer e onde queremos atuar para transformar. Acredito que o diagnóstico de cultura dá clareza do que queremos transformar para todos os públicos. Além disso, uma narrativa, uma linguagem próxima.

Da mesma forma, o acompanhamento, que é muito importante a gente acompanhar e tentar mensurar. É difícil, mas é uma forma de tentarmos, mesmo que informalmente, fazer uma conferência e verificar se fica claro e o quanto a pessoa entendeu que ela é parte disso, que ela faz parte da transformação, de que isso é bastante genuíno, porque ela também vai acabar sendo depois um multiplicador.

Eu acho que isso deve estar alinhado à estratégia da empresa, porque não adianta. Se não tiver relevância para empresa naquele momento, não vai ter a força necessária.

**Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no**

## processo de mudança? O que faltou?

Eu acho que para engajar o envolvido dos agentes ajudou e ainda ajuda bastante, porque como são agentes de diversas áreas, eles fazem um trabalho dentro dos seus setores e também tem movimentação acerca do que precisa fazer, Nós podemos contar com eles para multiplicar esses conteúdos e chamar os colegas para alguma ação. Dessa forma, acaba que não é só o profissional de comunicação falando, são várias pessoas falando sobre determinado tema e trazendo para um momento.

Eu entendo que fazer um cronograma de ações ao longo do ano para que o desdobramento de ações de transformação cultural também seja importante. Nós estamos reforçando com base nos princípios, com base no nosso planejamento, a importância de transformar alguns passos da nossa cultura. Então deixar claro que estamos à serviço da transformação cultural e trazer algumas figuras relevantes ou fazer algum *benchmarking* de práticas, até entre as nossas próprias empresas para falar sobre transformação.

Dar espaço para as áreas fazerem coisas também é uma estratégia. Apesar termos alguns padrões mais corporativos a seguir, tem também a liberdade para as áreas pensarem e fazerem as suas coisas, dando espaço para essas manifestações de transformação.

Um ponto a melhorar seria ter mais tempo para olhar para o tema, porque no final do ano, muitas coisas surgem e acaba que as ações previstas ficam um pouquinho de lado ou que a gente não consegue dar a atenção necessária. Eu vejo assim, o volume de necessidade de prioridades que a gente tem, talvez não consigamos olhar a fundo nessas ações como deveria.

Mas de resto, eu acho que a cada mês, a cada nova ação, nós conseguimos fazer melhor. Então me parece bem ótimo assim. Além disso, a pandemia mudou transformou a empresa, muitos colegas novos entraram nesses últimos dois anos e não conheceram aquela empresa. Agora já mudou a forma de trabalho, de relacionamento, de tudo, e é bom mas, também é ruim porque a gente precisa

resgatar algumas coisas que eram legais e funcionavam naquele momento e que precisamos fortalecer também.

### **Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?**

Influencia muito de todas as maneiras. E de novo, temos que ter um diagnóstico claro de como é a nossa cultura, o que queremos fortalecer e onde precisamos atuar, o que temos na nossa cultura hoje que não queremos seguir dessa forma, como é que fazemos para evoluir ela, por exemplo, ter um traço de cultura que é liderança engajadora?

Vou lembrar aqui de um traço que é um exemplo do que a gente precisa melhorar. Nós temos líderes muito engajados que compram as nossas ideias, que compram as nossas comunicações, que nos ajudam na disseminação e no dia a dia com os funcionários. No entanto, temos outros que ainda não estão nessa batida. Então, o traço de cultura "liderança engajadora" é que o traço que a gente precisa trabalhar melhor. No ano que vem, faremos um projeto mais focado no desenvolvimento de lideranças, em trocas de ideias, de benchmarkings e de tornar esses líderes mais engajados.

Também entendo que a diversidade é um tema que está bastante em pauta. Diversidade e inclusão, onde temos muitos cenários diferentes, muitos públicos diferentes e que agora estamos tendo um diálogo mais aberto e mais genuíno com esses públicos e é eles que vão ajudar a enriquecer e transformar a nossa cultura.

Nós falamos sobre segurança hoje, pra gente é um valor. Então, essa cultura de diversidade também precisa ser um valor, que tenha mais clareza, e consigamos falar abertamente sobre esse tema, que ainda é delicado de se abordar. Entendo que dentro da nossa cultura, a gente também vai estudar um pouco mais isso e que vai nos transformar também, porque está tudo muito interligado né?

### **Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas**

## **organizações?**

A comunicação tem que estar trabalhando muito alinhado com a transformação cultural e pois ela está em tudo. Nós falamos também que, comparando a empresa do passado para a empresa de hoje, como mudou os termos que a gente usa, a forma que a gente fala com as pessoas e se destina a elas. São exemplos simples, mas notamos que tudo vai se transformando.

Eu entendo que a comunicação é responsável por estar de olho em tudo o que está acontecendo, em questão de diversidade, de transformação, de tendências, buscando entender como transformar e trazer isso pra dentro da empresa e fazer a diferença, mesmo que não seja um paliativo. Vejo que a comunicação é realmente muito importante, é como um multiplicador, um disseminador de fatores que vão ajudar a transformar a médio e longo prazo a nossa cultura, mas que também não é só dever da comunicação.

É um dever da comunicação passar isso para o todo e também convidá-los a embarcar nessa jornada de transformação. Nós falamos bastante em jornada e na mensuração. Eu tenho um pouco de dificuldade na mensuração, porque ainda não conseguimos propriamente mensurar. Então, encontrar formas de tentar fazer essa mensuração e ver se a nossa comunicação está sendo efetiva não é perfeita.

## **Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?**

Eu acho que tem que ser um profissional completo e que esteja aberto a visitar nossas empresas, a sentir as experiências e não ser aquele profissional que fique só dentro do seu local de trabalho, que não conheça do negócio. Deve ser um profissional que esteja aberto a aprender e curioso, que esteja aberto a aprender sobre as outras áreas, sobre quais são as necessidades dos outros e que seja curioso para oferecer novas soluções.

Enquanto relações públicas, enquanto comunicador, temos esse papel de ajudar na transformação, tanto é que acabamos nos tornando referência dentro das empresas para determinados temas, como de transformação, de ESG, de canais, de eventos, de assessoria, todo mundo nos procura. Então, o quanto nós podemos aproveitar e se apropriar disso também para fazer a diferença para ser um agente de mudança.

**Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.**

Esse é um desafio, porque o processo tem que estar na estratégia do negócio, tem que estar no planejamento daquela empresa para aquele ano, pelo menos começar a falar sobre isso. Quando eu falo em planejamento, que são as metas de faturamento ou para ampliar o nosso mercado para todo mundo, ou ampliar a nossa fábrica, da mesma forma queremos trabalhar a transformação cultural, que é um tema estratégico.

Eu vejo que a partir desse ponto as coisas vão se desdobrando e a partir disso ir para a parte tática. Vai virar um projeto, vai ter uma verba para isso, as lideranças vão trabalhar, o RH vai trabalhar, a comunicação vai trabalhar. Então precisa ser uma definição da empresa querer olhar para o tema, querer trabalhar isso internamente e que em algum momento, o interesse de fora vai vir.

Mas a gente tem empresas com maturidades muito diferentes, olhando para o próprio grupo pode-se perceber, mas, da mesma forma, as empresas estão cada uma no seu momento, e o importante é começar. Como eu falei lá no início da entrevista, pode não ser a melhor ação, mas estamos trabalhando. Pode não ser a melhor entrega que fizemos em 2022, mas estamos trabalhando. Se esse ano a empresa não consegue ampliar a mão para toda a fábrica falar sobre cultura, vamos conversar com as lideranças ou em fóruns menores, com a área de planejamento ou com a área de comunicação. Vamos começar com ações pequenas, que possam fazer diferença. O importante é começar a olhar para esse tema.

## **APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA: ENTREVISTADO F**

### **ENTREVISTADA F:**

#### **Quais são os maiores desafios da organização na atualidade?**

Os maiores desafios hoje, em minha opinião, é relacionar toda essa transformação de formato de trabalho com a cultura e transformação digital, se mantendo atualizado, engajado e, ao mesmo tempo, inovando e transformando.

#### **Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização?**

Estamos vivenciando atualmente na empresa, onde após um ano de estudos e trabalho foi revitalizado os propósitos, pilares e valores e agora, o desafio é como "lançar e divulgar". Já vivenciei trocas de perfil de empresa (de familiar para multinacional) dentre outras oportunidades. Então, por enquanto o desafio maior é como comunicadora transcrever e criar uma campanha de lançamento que fique na memória e principalmente gere conexão e emoção.

#### **Na sua opinião, quais são os maiores desafios associados ao processo?**

O desafio maior, na opinião pessoal, é o planejamento, como brevemente citado na resposta acima. A criação, mote, KV, estratégia é o que venderá e conectará as pessoas. De nada adianta um texto bem escrito se não estiver

visualmente atrativo, uma estratégia bem desenhada, dividindo os públicos e todos se sentindo pertencer. E claro, que depois a fase de mensuração será o novo desafio, conseguir medir e mensurar se a proposta teve o resultado esperado.

**Quais são ou foram as estratégias adotadas para planejar a transformação organizacional?**

Nosso projeto está na "fase inicial" e estamos na fase de planejamento. Então, estamos nessa fase. E, o que mais estamos fazendo é, compartilhar e envolver ao máximo os gestores para eles serem os guardiões e porta-vozes.

**De acordo com a sua experiência, quais são os elementos essenciais para o processo de transformação da cultura organizacional?**

Os gestores precisam participar, construir e apoiar em todo o processo.

**Quais estratégias são ou foram utilizadas para engajar as pessoas no processo de mudança? O que faltou?**

Estamos iniciando esse processo, vejo que as estratégias terão que ser muitas, com cautela, tempo de absorção e muito reforço e interligados aos demais projetos, campanhas e ações da organização. O que não pode ficar de fora é pensar com detalhe todos os públicos e perfis. Mas, o mais importante é conectar os gestores para além da mensagem eles demonstrarem na prática.

**Como a cultura organizacional influencia no processo de transformação das empresas?**

Ela é a base, o DNA, é onde as pessoas se conectam com os valores da empresa. Precisa estar literalmente alinhado o discurso com a prática.

**Qual o papel da comunicação no processo de transformação cultural nas organizações?**

Essencial, porque é ela que dará o tom, cuidado com a experiência, divisão de públicos, conteúdos, formas e ações para determinada etapa. Se não houver alinhamento, construção em conjunto, se perde todo o trabalho construído e "escrito", que nada se adianta "escrever" se não vivenciar.

**Na sua opinião, de que forma o profissional de comunicação pode contribuir em um processo de transformação cultural?**

Contribuir com a visão sistêmica agregando valor e apoiando no desdobramento da transformação que se quer gerar. Devemos nos portar como bons ouvintes, mas, conseguir opinar e construir junto. Não podemos somente aceitar e seguir, precisamos confiar e acreditar no que estamos fazendo. Nosso papel é realizar as conexões e fazer sentido o que está escrito.

**Você acredita que as empresas contemporâneas estão preparadas para promover a transformação cultural? Justifique.**

Preparados todos estamos, basta saber se querem se transformar e se compreendem o que é essa transformação. De nada adianta, querer, se não estiver disposto aos riscos, processos e evolução.

**APÊNDICE F – PROJETO DE MONOGRAFIA 1**  
**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**ANA CAROLINA FORMIGA**

**JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NOS  
PROCESSOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Caxias do Sul  
2022

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**ANA CAROLINA FORMIGA**

**JORNADA DA TRANSFORMAÇÃO: O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NOS  
PROCESSOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Projeto de Monografia apresentado como  
requisito para aprovação na disciplina de  
Monografia 1 .

Orientador(a): Profa. Ma. Jussania de  
Fátima Albé

Caxias do Sul  
2022

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>123</b>
<b>2. TEMA</b>	<b>125</b>
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	126
<b>3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>128</b>
<b>4. QUESTÃO NORTEADORA</b>	<b>130</b>
<b>5. OBJETIVOS</b>	<b>131</b>
5.1 OBJETIVO GERAL	131
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	131
<b>6. METODOLOGIA</b>	<b>132</b>
<b>7. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>135</b>
7.1 O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES	135
7.2 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL	143
7.3 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	152
<b>8. ROTEIRO DOS CAPÍTULOS</b>	<b>156</b>
<b>9. CRONOGRAMA</b>	<b>157</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>158</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem marcado a sociedade contemporânea por profundas transformações. A agilidade e a instabilidade, advindas do desenvolvimento político, econômico e social, têm contribuído para a criação de um ambiente mais complexo e dinâmico. O meio organizacional tem sentido de perto este impacto e vem buscando alternativas para se manter ativo e perpetuar no mercado.

Em meio ao novo e ao imprevisível as empresas estão aprendendo a buscar soluções, motivadas principalmente pelas mudanças que afetam não apenas os negócios, mas sobretudo as pessoas. Uma vez que as pessoas constituem e movem as organizações, é imprescindível afirmar que a aplicação dos novos conceitos e mudanças dependam do engajamento e envolvimento individual delas. As pessoas são consideradas os grandes agentes da mudança e se tornam um pilar fundamental para o alcance dos objetivos e resultados da organização.

Um dos grandes pilares da mudança organizacional é a tecnologia, que vem mudando a forma de comunicar e de criar relacionamentos. Conforme Castells (2002), o incremento tecnológico cria impactos no mercado contemporâneo e exige das empresas a necessidade de adaptação.

As organizações têm buscado na tecnologia suporte para alcançar resultados rápidos e eficazes. Nesse cenário, a digitalização ganhou força e se tornou elemento essencial aos processos que envolvem mudança. O resultado é seu impacto direto sobre as pessoas e a cultura organizacional.

Falar de cultura implica pensar nas pessoas, afinal são os indivíduos que a constituem através dos seus comportamentos advindos da experiência individual ou coletiva. Quando há mudanças, a reação das pessoas é fator determinante para o alcance dos objetivos. A mudança acontece quando cada indivíduo está envolvido e engajado para tal. O grande desafio para as organizações tem sido vencer a resistência e a visão individualista dos membros. Desta forma, compreender como as estratégias de comunicação relacionadas ao público interno podem contribuir com esse processo se torna cada vez mais necessário.

É possível perceber que a comunicação tem exercido grande poder e influência no mundo contemporâneo. Por isso, é preciso considerá-la como uma ferramenta de mediação que pode potencializar o processo de transformação, aproxima a organização das pessoas e contribui para a promoção das mudanças necessárias.

Com base nesse contexto se estabelece o tema deste trabalho, que envolve o papel da comunicação e a transformação da cultura organizacional. O objetivo deste projeto de pesquisa é compreender a correlação entre as partes, bem como analisar as fases abrangidas nesse processo, e identificar as principais barreiras associadas ao tema. O que se espera é analisar as contribuições que a comunicação pode trazer para as organizações que estão passando por um processo de transformação cultural.

## 2 TEMA

A realidade de um mercado globalizado e altamente influenciado pelo dinamismo econômico, político e social, se faz cada vez mais presente no dia a dia das pessoas e do meio organizacional. Imersas em um cenário competitivo e desafiador, as empresas vivem hoje o que Castells (2002) define como a era da informação. Esse período histórico é caracterizado especialmente pela popularização da Internet e das novas tecnologias, que influenciam de forma direta as relações humanas.

A necessidade de se adequar às exigências do novo mercado leva as organizações a buscar alternativas que favoreçam sua existência e sustentabilidade. Para isso, muitas vezes é preciso passar por um processo de mudança, que exige planejamento, experimentação, versatilidade e avaliações constantes. Para compreender as fases desse processo é preciso inicialmente identificar as motivações e os objetivos organizacionais, afinal são eles que orientam e direcionam para o alcance de resultados.

Toda mudança exige uma transformação, não apenas no nível de processos, mas também no nível das pessoas, que são a base de qualquer negócio. É nesse contexto que se insere a cultura organizacional. A cultura de uma organização se estabelece por meio do conjunto de hábitos e crenças firmados por meio de normas, valores, expectativas e atitudes compartilhados por todos os integrantes de uma empresa. Intrinsecamente, a cultura organizacional é responsável por dar direcionamento aos processos de mudança e evolução. Dessa forma, torna-se um grande determinante na execução das estratégias adotadas durante os processos de mudança.

É com base nesse contexto que se insere o tema do presente estudo, que busca analisar a importância e o impacto da cultura nos processos ligados à transformação cultural no ambiente organizacional.

## 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A realidade de um mercado globalizado, dinâmico e altamente competitivo, se mostra um grande desafio para as organizações. Tais fatores exigem uma dinâmica diferente das empresas que, em muitos casos, precisam se reinventar para se manterem competitivas e alcançar o crescimento que desejam. É nessas horas que a mudança se torna um elemento central para a manutenção do negócio.

Ela nasce da necessidade das empresas se adequarem à implantação de novas estratégias que permitam o alcance dos objetivos organizacionais, visando o sucesso a longo prazo. O processo de transformação organizacional não é simples, requer a tomada de decisão e uma série de ações que buscam alinhar a cultura, os valores e os processos internos, para que a empresa se torne coerente com o que acredita e com os objetivos que almeja alcançar. Para obter êxito, é necessário alinhar todas as áreas às estratégias formuladas, de forma que a organização como um todo esteja igualmente comprometida.

O fator humano está no centro do processo de transformação organizacional, por isso, para acontecer de forma próspera, precisa contar com o engajamento de todos os envolvidos. Não é uma regra, mas as pessoas tendem a resistir ao que é desconhecido. Elas podem enxergar algo muito novo como uma ameaça e, então, se apegar ao *status quo*. Isso é frequente dentro das empresas, pois os empregados se sentem ameaçados pela mudança.

Ao considerar que a transformação tem como base a cultura organizacional, compreende-se o papel da comunicação. É no processo de comunicar que a empresa se informa, aprende, compartilha e se desenvolve. A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transformação e reforço dos valores e princípios que constituem o tecido cultural das organizações.

Com base neste entendimento delimita-se o foco do presente estudo, que se estabelece pelo pilar da comunicação como elemento fundamental para o sucesso

de um processo de transformação cultural, constituído com base nas e para as pessoas.

### 3 JUSTIFICATIVA

Diante de um mundo cada vez mais digital e cheio de informações, o impacto nos aspectos políticos, econômicos, culturais e sociais têm sido constantes. Todos esses avanços têm provocado transformações intensas no meio organizacional, sejam elas estruturais, culturais, conceituais etc. Conseqüentemente, essas mudanças têm atingido diretamente os principais elementos da organização: as pessoas.

Quando as pessoas são envolvidas em processos de mudança, seu comportamento dentro do ambiente organizacional também é afetado, e isso impacta na cultura da organização (ROBBINS, 2012). Ou seja, é através das pessoas que a mudança no ambiente organizacional acontece, e elas são os principais elementos para isso.

A importância deste estudo reside no propósito de compreender o processo de transformação cultural no ambiente organizacional. A ideia de estudar mais sobre o tema surgiu a partir da experiência pessoal da autora, que está passando por um processo de transformação digital em seu ambiente profissional, e tem percebido as dificuldades enfrentadas. Em especial, a resistência advinda dos colaboradores, que estão inseridos em um ambiente cultural constituído e enraizado. Muitos questionamentos surgiram com base nessa realidade, como "Por que é tão difícil mudar ou aceitar a mudança?", ou "O que tornaria esse processo menos assustador para as pessoas?" e "Quais estratégias poderiam facilitar esse processo?".

No que diz respeito a academia, o estudo ganha relevância ao trazer um olhar contemporâneo sobre o tema e aproximá-lo da teoria. Por ser um assunto relativamente novo pode oferecer contribuição aos acadêmicos de comunicação por meio de conhecimento e experiência. Compreende-se que para os futuros profissionais pode contribuir como uma pesquisa de apoio para o conhecimento desta realidade organizacional, podendo servir como base para consultas e pesquisas futuras.

No meio organizacional, este estudo pode contribuir oferecendo subsídios para uma melhor compreensão de processos associados, apresentando realidades onde a transformação cultural se fez necessária, e contextualizando as problemáticas associadas.

Por fim, espera-se a partir da pesquisa alcançar os objetivos propostos e trazer respostas para as questões que norteiam o estudo.

#### **4 QUESTÃO NORTEADORA**

Qual é o papel da comunicação no processo de transformação cultural em um ambiente organizacional?

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GERAL**

Compreender a correlação entre a comunicação e os processos de transformação cultural em ambientes organizacionais.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Com o intuito de alcançar o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender o processo de transformação cultural no meio organizacional.
2. Caracterizar as principais fases do processo de transformação cultural organizacional.
3. Identificar as principais barreiras da comunicação associadas ao processo de transformação cultural.
4. Avaliar as principais contribuições do profissional de Relações públicas no processo de transformação cultural

## 6 METODOLOGIA

Ao longo do desenvolvimento de um estudo monográfico, é natural e necessário que sejam levantados questionamentos capazes de direcionar a pesquisa que está sendo realizada. Para isso, a aplicação de metodologias visa trazer clareza às questões levantadas.

Lakatos e Marconi (2007, p. 157) explicam que a pesquisa pode ser considerada um "procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Uma pesquisa refere-se a um conjunto de ações realizadas por meio de procedimentos específicos, que tem como objetivo gerar conhecimento sobre um determinado assunto.

Para Gil (2008) a pesquisa possui um caráter pragmático que envolve um processo sistemático do método científico. A palavra método tem origem no grego *methodos* e pode ser traduzida para o português como caminho (MASCARENHAS, 2012). Desse modo, método pode ser entendido como o conjunto de procedimentos e técnicas que são adotados ao longo da pesquisa para alcançar o conhecimento desejado e obter respostas para os questionamentos levantados.

De acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007, p. 28):

O método não é um modelo, fórmula ou receita que, uma vez aplicada, colhe, sem margem de erro, os resultados previstos ou desejados. É apenas um conjunto ordenado de procedimentos que se mostrou eficiente, ao longo da história, na busca do saber. O método científico é, pois, um instrumento de trabalho. O resultado depende de seu usuário.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, visto que preocupa-se em produzir informações aprofundadas para gerar novos aprendizados. Na pesquisa de abordagem qualitativa os estudos são descritivos e voltados para compreender o objeto investigado, por isso há maior preocupação com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS; 2013). Para Gerhardt e Silveira (2009), a preocupação da pesquisa qualitativa é o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, e não uma representação numérica.

Pela sua natureza a pesquisa se caracteriza como aplicada, visto que pretende gerar conhecimento voltado para a solução de problemas específicos através da aplicação prática, revelando o desenvolvimento de teorias. Quanto ao seu objetivo, a pesquisa é definida como exploratória, pois visa oferecer informações acerca do assunto investigado, trazendo proximidade ao pesquisador. Nesse tipo de pesquisa as informações fornecidas possibilitam a explicação de fenômenos já existentes e não aceitos, bem como novos conceitos, ideias e hipóteses.

Quanto aos procedimentos técnicos a serem utilizados para o desdobramento do estudo, além da pesquisa bibliográfica será utilizado o estudo de campo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já publicados, como: livros, jornais, artigos, dados coletados em outras pesquisas, entre outros, que cumprem a função de colocar o pesquisador em contato direto com as informações já existentes.

O estudo de campo implica em um estudo aprofundado do assunto, realizado pela observação, coleta, análise e interpretação de fatos que ocorrem em ambientes coletivos, de onde se busca extrair informações da realidade investigada. Para Gil (2008, p. 57), o estudo de campo "procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis". Pode ser aplicado por meio de entrevistas, questionários ou observação a um grupo específico.

## 6.1 COLETAS DE DADOS

Para a busca de informações foram selecionadas três empresas de grande porte da região Sul do Brasil, que atuam no setor industrial e tecnológico. A escolha das mesmas se deu pelo fato de estarem passando, ou terem passado recentemente por processos de transformação.

Para a coleta de dados, pretende-se utilizar entrevistas, as quais permitem que o pesquisador tenha contato e se relacione com o público investigado. Será

empregada a entrevista semi estruturada, que consiste na aplicação de perguntas pré-estabelecidas mas que concede liberdade e autonomia ao pesquisador de adicionar outras questões espontaneamente conforme o interesse surgir (PRODANOV; FREITAS; 2013).

A coleta de dados será realizada através de entrevistas com profissionais da área da comunicação que participam ou participaram de projetos que envolvem o desafio da transformação cultural nos ambientes organizacionais. Para isso, os participantes serão questionados em relação ao período que a organização tem vivido a transformação cultural e qual o principal motivador que tem impulsionado esse processo, além disso, busca-se entendimento acerca das fases do processo de transformação e o papel da comunicação.

A pesquisa também buscará compreender as principais dificuldades encontradas nas organizações através das experiências dos participantes. Da mesma forma, eles serão abordados sobre como a comunicação tem sido utilizada durante o ato transformacional da cultura da organização e quais técnicas, ferramentas e estratégias têm sido aplicadas em seus contextos e os resultados dessa aplicação. Por fim, será questionado quais são as principais contribuições que eles, como comunicadores, têm exercido nas organizações.

O instrumento de pesquisa busca entender as principais dificuldades encontradas neste processo e barreiras associadas no que diz respeito às pessoas. Além de compreender o papel da comunicação nos processos de transformação cultural e quais estratégias podem ser aplicadas nesse contexto para garantir resultados.

## 7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 7.1. O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES

Para falar de transformação cultural é necessário inicialmente conceituar e compreender a definição de organização. De acordo com Chiavenato (2000, p. 225), “as organizações são concebidas como ‘unidades sociais’ (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Sendo assim, considera-se que quando se tem uma ou mais pessoas atuando em um sistema de atividades ou forças coordenadas voltadas a um objetivo comum, surge uma organização (BARNARD, 1938).

Etzioni (1980, p. 07) explica que as organizações estão presentes na vida dos indivíduos desde sempre.

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muito de nossas horas de lazer a pagar, a jogar, a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial.

Hall (2004, p. 13) enfatiza a necessidade de se estudar o tópico e suas implicações na sociedade atual, afinal, para ela as organizações “são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos”.

Schein (1992) e Etzione (1980) explicam que as organizações são caracterizadas como um sistema com objetivos definidos que interagem com o meio. Estes sistemas são compostos por subsistemas interdependentes, voltados para um fim.

Uma característica das organizações é que são constituídas por indivíduos que exercem funções distintas, as quais centralizam e buscam beneficiar o negócio como um todo. Além disso, em geral compreendem a existência de hierarquia, a qual colabora na gestão das atividades exercidas e no alcance dos objetivos. O sistema organizacional é constituído por meio de regras, procedimentos e controles,

que conduzem os processos e os indivíduos para uma atuação em prol dos interesses organizacionais.

As organizações podem ser categorizadas como formais ou sociais (KUNSCH, 2003). Nas organizações formais os membros devem obedecer regras e padrões já estabelecidos pelo esquema organizacional, considerando a racionalidade como principal elemento. Já nas organizações sociais a estruturação de posições e regras surge de forma espontânea, através do desenvolvimento da interação entre os membros, envolvendo seus interesses e sentimentos.

A principal característica que diferencia as duas categorias de organizações é o propósito e a intencionalidade (KUNSCH, 2003). O propósito está relacionado ao objetivo, as regras e a estrutura que deram origem à organização, enquanto a intencionalidade colabora na definição da categoria, identificando a forma como a mesma surgiu (formalmente elaborada com fins definidos, ou através de uma interação social).

Existem estudos desenvolvidos ao longo dos anos que indicam diferentes abordagens para a tipologia das organizações. Os critérios utilizados nas definições estão associados às funções manifestas na sociedade, ou pela forma com a qual essas organizações são controladas (KUNSCH, 2002). Segue abaixo um quadro que sintetiza as principais ideias propostas pelos estudiosos para caracterizar os tipos de organizações:

Quadro 1- Comparativo entre as diferentes tipologias das organizações.

AUTORES	INDICATIVO PREDOMINANTE	ORGANIZAÇÕES	EXEMPLO
Parsons (1974)	Função ou meta	Econômicas	Indústrias, agronegócios
		Políticas	Órgãos do governo
		Integradoras	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais
		De manutenção	Escolas, igrejas
Etzioni (1974)	Poder e sujeição	Coercitivas	Prisões, instituições penais
		Utilitárias	Empresas em geral

		Normativas	Igrejas, universidades, hospitais
Blau e Scott (1979)	Beneficiário	De benefícios mútuos	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais, clubes
		De negócios	Lojas de atacado e varejo, empresas industriais, bancos
		De serviços	Hospitais, escolas, clínicas de saúde mental
		De bem-estar público	Serviços militares, departamentos de polícia, bombeiros
Katz e Kahn (1978)	Função genotípica/ processo de transformação	Produtivas ou econômicas	Indústrias fabris, empresas de comunicação
		De manutenção	Escolas e igrejas
		De adaptação	Universidades, laboratórios de pesquisa
		Gerenciais-políticas	Órgãos do governo, sindicatos trabalhistas

Fonte: Elaborado pela autora, inspirado em KUNSCH (2002, p. 48)

Para Chiavenato (2000) as organizações são construídas e reconstruídas intencionalmente, ou seja, com propósitos que permitem alcançar algum objetivo maior. Desta forma, para obter êxito a cada nova estratégia ou diretriz, é necessário que as pessoas se unam para atingir a finalidade proposta.

### 7.1.1. Mudanças Organizacionais

Os processos de mudança estabelecidos para atingir objetivos organizacionais, podem ser chamados de mudança organizacional (KUNSCH, 2003). Segundo Araújo (2001), a mudança organizacional é:

qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os

componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Existem cinco tipos de mudanças categorizadas por Want (1990), são elas: opcional, operacional, direcional, fundamental e total. A mudança opcional se refere à ausência da pressão na organização. A mudança operacional diz respeito às ações que buscam suprir deficiências nos processos que são específicos. A direcional refere-se às adequações estratégicas, enquanto a fundamental diz respeito às adequações na missão organizacional. Por último, a mudança é considerada total quando acontece em um nível de criticidade maior, onde tudo passa pelo processo de transformação.

A natureza da força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a competição, as tendências sociais e a política internacional, são os principais fatores que influenciam a mudança organizacional (ROBBINS *et al*, 2010). Para Kunsch (2002) é através das pressões do ambiente onde as organizações estão inseridas, que as características organizacionais vão evoluir e passar por transformações, buscando adaptação nos aspectos sociais, econômicos e políticos para sobreviver. Segundo a autora, esses fatores geram impactos diretos na arquitetura da organização.

A arquitetura organizacional refere-se ao modo estrutural da organização, a maneira como as suas atividades são coordenadas e a forma com que o trabalho das pessoas é administrado em busca do alcance dos objetivos propostos. De acordo com Wood (2000), qualquer transformação é tem a capacidade de impactar partes ou o conjunto da organização, podendo ser em âmbito estrutural, estratégico, cultural, tecnológico ou humano. Além disso, deve-se considerar a relação arquitetura-estratégia e arquitetura-cultura como dois pilares fundamentais na projeção da organização (ARAÚJO, 2001).

Ao adentrar o assunto de mudanças organizacionais, é importante compreender as principais mudanças que ocorreram durante o século XX, relacionadas aos diferentes tipos organizacionais. Segue abaixo a síntese

desenvolvida por Cury (2000) a fim de comparar as organizações, identificando suas principais diferenças e evoluções.

Quadro 2 - Evolução das organizações ao longo do século XX

INDICADORES	ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES MODERNAS	ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS
Enfoque básico	Análise das atividades da empresa	Comportamento humano	Clientes e não-clientes
Ambiência da empresa	Autoritária	Consultiva	Participativa
Essência da administração	Princípios de administração	Conceito de cultura	Gerência participativa; Processos
Visão do mundo	Sistema fechado	Sistema aberto	Holística
Estrutura organizacional	Linear; Funcional; Colegiada	Funcional; Divisional	Projeto; Matricial; Colateral; Equipes; Processos
Tomadas de decisões	Individual e centralizada	Processo decisório	Processo decisório com informação e negociação

Fonte: Cury (2000, p. 157)

Ao analisar as transformações evidenciadas por Cury (2000), se torna inevitável afirmar que as mudanças implicaram em um novo comportamento por parte das pessoas. Considera-se que as pessoas constroem o seu universo cognitivo ao longo de sua vida e que isso gera uma perspectiva individual de interpretação (KUNSCH, 2002). Portanto, a mudança organizacional provoca uma reação nos membros da organização que são instigados a se adaptarem ao novo contexto.

Contudo, é importante ressaltar que a principal barreira encontrada para implementar uma mudança organizacional é a resistência. Essa resistência pode ser caracterizada como qualquer comportamento que busca manter o *status quo* quando surge uma pressão para mudar, podendo envolver hábitos, atividades,

processos, etc. (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). O quadro 3, exibido abaixo, apresenta as principais fontes de resistência a mudanças, identificadas por Robbins *et al* (2010).

Quadro 3 - Principais implicações individuais para a resistência à mudança organizacional

<b>FONTES</b>	<b>IMPLICAÇÕES PARA A RESISTÊNCIA</b>
HÁBITOS	Tendência para reagir como de costume
SEGURANÇA	Necessidade elevada para se sentir seguro. O novo pode fazer com que o indivíduo se sinta ameaçado.
FATORES ECONÔMICOS	Temor em relação às finanças por achar que o novo não seja capaz de apresentar o mesmo desempenho. Quando se trata de remuneração, a resistência pode ser ainda maior.
MEDO	O desconhecido traz incertezas e por isso é temido.
PROCESSO SELETIVO DE INFORMAÇÕES	As informações que desafiam o mundo já construído pelo indivíduo são ignoradas. Eles ouvem só o que querem.

Fonte: elaborada pela autora.

Diante da dificuldade de combater a resistência, Souza (2020) sugere que, para alcançar a excelência durante o processo de mudança se torna necessário trabalhar em três frentes, sendo elas: estratégia, cultura e performance. A estratégia engloba o alinhamento entre a gestão acerca das estratégias da empresa, reconhecendo o DNA da empresa e identificando quais são os valores e princípios que a mesma defende. A cultura refere-se às pessoas. Ou seja, as práticas internas devem condizer com o que foi definido, além de contemplar uma estratégia voltada para as pessoas e assim, buscar o engajamento através do exemplo da gestão desenvolvendo uma cultura que trata o membro visando o que ela deseja se tornar. E por último, a performance refere-se a mensuração através de indicadores que as norteiam para onde ir, e dessa forma, os indicadores precisam estar alinhados às estratégias organizacionais.

### 7.1.2 Cultura Organizacional

Dentre os principais elementos impactados nos processos de mudanças organizacionais está a cultura, que precisa acompanhar as estratégias adotadas pela empresa e, informalmente, atingir todos os indivíduos envolvidos.

Schein (1984, p. 03), considerado o principal contribuinte na definição de cultura organizacional, formalmente conceitua:

Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.

No entendimento do autor, cada indivíduo possui pressupostos advindos de suas experiências pessoais, princípios e valores. Dessa forma, quando há convivência organizacional é natural que os indivíduos vivenciem experiências coletivas cotidianamente, sem que estas sejam planejadas. É através das experiências coletivas informais que começam a ser construídas as bases sociais da organização. Conforme explica Zago (2013), é com base neste processo que se estabelece a cultura organizacional.

O autor e professor Stephen Robbins (2012, p. 501), descreve a cultura como "um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Ele apresenta as sete características chaves que definem a essência da cultura organizacional, sendo elas: inovação e tomada de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade.

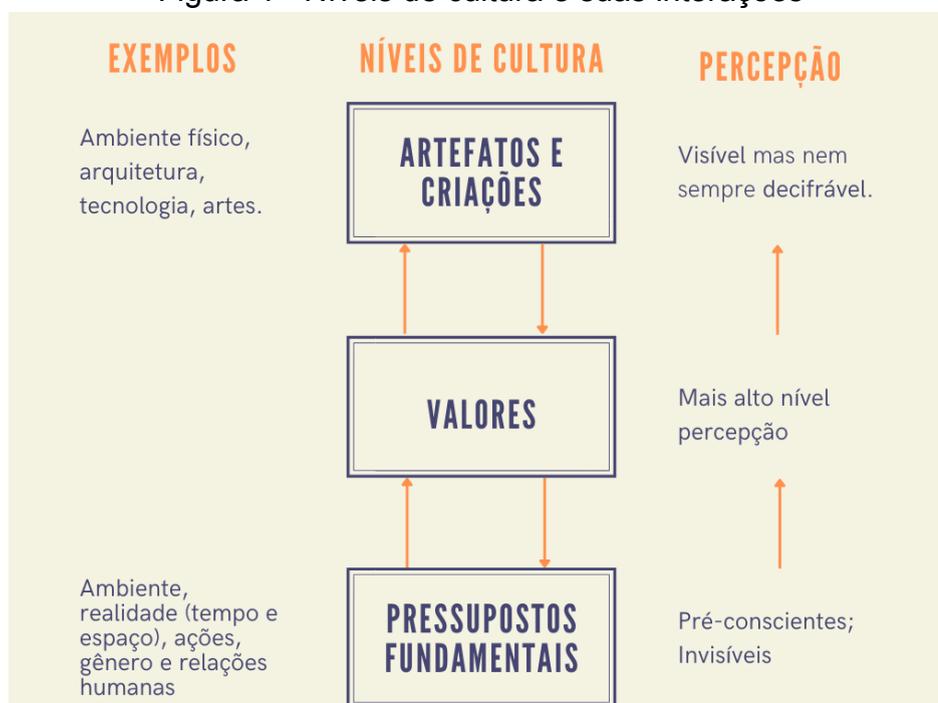
A inovação e tomada de riscos refere-se ao empenho e comprometimento dos membros em resposta ao engajamento de inovar e buscar soluções criativas, com foco na empresa. A atenção aos detalhes condiz com o grau de precisão de desempenho e análises detalhadas. A orientação para resultados está focada no

empenho para alcançar objetivos através de processos e produção. A orientação para as pessoas visa identificar quais são os efeitos dos resultados sobre as pessoas envolvidas na organização. A orientação para as equipes, procura focar no coletivo. A agressividade está presente na competitividade existente no ambiente interno. A estabilidade retrata as atividades executadas em busca da manutenção do *status quo* organizacional, ao invés do crescimento (ROBBINS, 2012). Conforme o autor, essas características podem variar de acordo com as diferentes percepções e sentimentos.

Para Chiavenato (2020), os aspectos voltados para as operações relacionados às políticas, procedimentos, diretrizes e tecnologias; e os aspectos voltados às percepções, como sentimentos, questões afetivas e psicológicas, constituem a cultura organizacional.

Schein (1992) define os três principais níveis subjacentes da cultura organizacional, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Níveis de cultura e suas interações



Fonte: Schein (1984, p. 04)

A Figura 1 ilustra os conceitos abordados por Schein (1984), sendo o primeiro campo Aspectos e Criações, que refere ao nível visível da cultura. Conforme o autor, esse nível se torna complicado para análises devido a dificuldade de interpretação de dados, ainda que sejam de fácil acesso. Nessa dimensão são considerados o ambiente construído da organização, a tecnologia, etc. O segundo nível, Valores, possibilita a análise de comportamentos dos membros, onde se busca entender os motivos, mesmo que sejam inconscientes. A análise de Pressupostos Fundamentais encontra-se no terceiro nível. Para o autor (1984, p. 05), pressupostos são "tipicamente inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem". A origem desses pressupostos se dá nas respostas aos valores organizacionais.

Schein (1984, p. 05) explica que quando há estímulos para resolver um problema e a solução ocorre quando um comportamento é adotado em resposta a um valor, esse valor passa a ser uma pressuposição que comprova a real funcionalidade das coisas. Dessa maneira, quando essa pressuposição começa a ser uma verdade fatídica, admitindo-se inquestionável, se torna uma percepção inconsciente.

pressupostos admitidos como inquestionáveis são tão poderosos porque eles não são submetidos a debates e confrontos como os valores manifestos, ou esposados. Sabemos que estamos lidando com um desses pressupostos quando encontramos em nossos interlocutores resistência a discutir algo, ou eles nos consideram "insanos" ou "ignorantes" ao levantarmos uma questão a respeito de algo. (SCHEIN, 1992, p. 05)

Uma vez que a cultura organizacional é sobre as pessoas, se torna indispensável compreender a sua importância para impulsionar o processo de transformação no ambiente organizacional. Ao retomar que a base estrutural da organização são pessoas em busca de um objetivo comum, se torna compreensível que elas sejam o ponto de partida para a mudança.

De acordo com Eunice (2015), o capital intelectual e a valorização do indivíduo como integrantes e atuantes no processo de mudanças resultam em bons negócios. Ou seja, o sucesso de uma organização depende das pessoas envolvidas,

pois elas são quem gerenciam, comandam e executam as atividades. Dessa forma, elas são a chave para mudar.

### 7.1.3 Transformação Cultural no Ambiente Organizacional

Ao considerar que a cultura deve acompanhar as mudanças organizacionais e ser transformada juntamente com a organização, Souza (2020) apresenta o modelo ALPES, que tem como propósito caracterizar os elementos fundamentais para a transformação cultural nas organizações.

Figura 2 - Elementos da transformação cultural nas organizações



Fonte: Souza (2020).

O primeiro elemento é o Alinhamento, que define a cultura desejada, a fim de conectar as mudanças organizacionais às estratégias e visão do negócio. O elemento seguinte, Liderança, refere-se ao desenvolvimento do time de gestão para se tornarem modelos da nova cultura nas decisões e interações com a equipe. Os Processos de Recursos Humanos são o elemento que visa conectar a cultura nas novas contratações, valorização das pessoas e desenvolvimento de talentos. O engajamento da organização refere-se a gerar um desejo nas pessoas de protagonizarem as mudanças no processo de transformação. E por último, a Sustentação das ações e o acompanhamento e mensuração dos resultados obtidos, que leva em conta o planejamento e a evolução das ações.

Para Souza (2020):

A cultura da sua empresa só muda de verdade quando: (1) O CEO e os principais executivos tornam-se o modelo dessa nova cultura; (2) Quando as pessoas são reconhecidas pelos novos elementos dessa Cultura; (3) Quando as decisões na empresa são baseadas nos pilares da nova Cultura.

A cultura sempre será o resultado do comportamento da alta gestão, dos líderes e depois dos profissionais (SOUZA, 2020). O autor afirma que existem três principais fatos que devem acontecer para a transformação cultural gerar resultados para empresa: 1) a cultura deve estar totalmente conectada com a visão e a estratégia da empresa; 2) o posicionamento da liderança deve se tornar o exemplo do novo modelo de cultura organizacional (seja exemplo de comportamento, símbolos ou valores da empresa); 3) as ações devem ser relacionadas às pessoas para promover a nova cultura com foco no engajamento, desenvolvimento e reconhecimento, a fim de envolvê-las para fazer acontecer com excelência.

### 7.1.3.1 O impacto das tecnologias nas organizações

De acordo com a empresa Telefônica Educação Digital<sup>11</sup>, a transformação digital acontece quando a organização passa a utilizar soluções tecnológicas em busca de melhorias para seus processos. Nesse caso, a tecnologia se torna o elemento central do negócio ao oferecer novas possibilidades de desenvolvimento para processos e novas formas de pensar o ambiente organizacional, podendo modificar os aspectos estruturais, sociais, culturais e estratégicos da organização.

Tendo em vista a imersão digital provocada pela pandemia do COVID-19, a inovação se tornou um fator essencial para a sobrevivência dos negócios. Nesse período, a imprevisibilidade do mercado acarretou mudanças nas interações pessoais e, conseqüentemente, impulsionou transformações culturais diante do novo contexto (ROCHA, 2021).

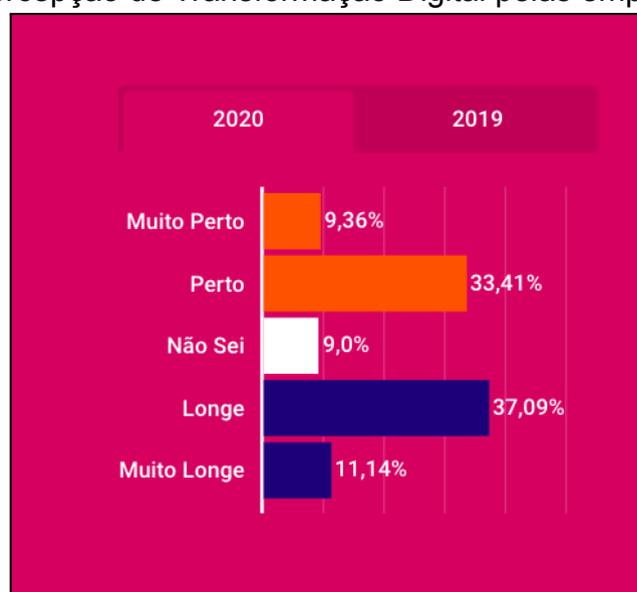
---

<sup>11</sup> Disponível em: **Entenda agora os impactos da transformação digital das empresas.**  
[https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias-list/-/asset\\_publisher/LTIINEKg9I8P/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas](https://www.telefonicaeducaciondigital.com/tendencias-list/-/asset_publisher/LTIINEKg9I8P/content/entenda-agora-os-impactos-da-transformacao-digital-das-empresas)

Para abordar o tópico digitalização é necessário reconhecer a influência da pandemia em ambientes organizacionais. Durante os meses de junho e outubro de 2020, 418 empresas participaram de um estudo desenvolvido pelo Centro de Inovação CESAR, em parceria com a Revista HSM Management, com o objetivo de entender o nível de transformação digital das organizações brasileiras com base no Índice CESAR de Transformação Digital (ICTd). No estudo foram analisadas 844 respostas, que contribuíram para o mapeamento de um retrato de como as organizações entendem a transformação digital e os impactos que a pandemia trouxe nesse contexto. Dentre os participantes, 60% das pessoas estavam ocupando cargos de diretoria, gerência ou coordenação.

O primeiro dado apresentado é referente a percepção da transformação digital pelas empresas. Apesar de a maioria dos participantes acreditar que a transformação digital está longe ou muito longe de acontecer, nota-se que alguns respondentes analisam como um contexto próximo ou muito perto de acontecer, conforme Figura 3.

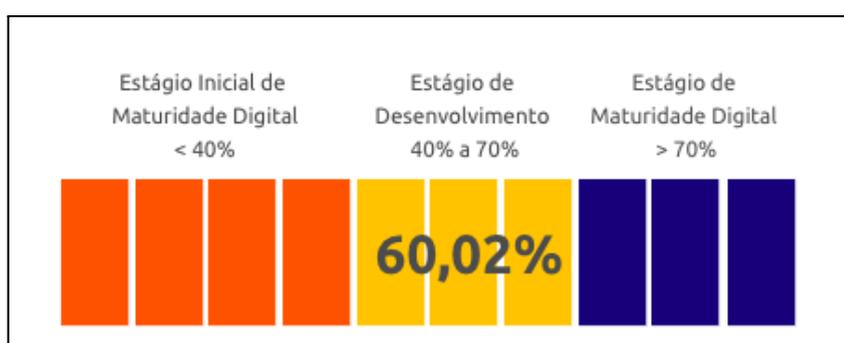
Figura 3 - Percepção de Transformação Digital pelas empresas em 2020



Fonte: Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia<sup>12</sup>

Quanto à maturidade digital, os dados revelam que a grande maioria das empresas já iniciou ou está em desenvolvimento, o que indica que existem ações e planejamentos elaborados em relação a esse tema.

Figura 5 - Maturidade digital nas organizações



Fonte: Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia<sup>13</sup>

Por último, a pesquisa identificou que 72,79% dos participantes percebem que a pandemia impactou positivamente nas estratégias das empresas. Os dados indicam que as mesmas estão mais propensas a investir em inovações a fim de atingir a maturidade digital através da transformação de processos e mentalidade. Além disso, 71,34% dos participantes entendem que a pandemia impulsionou a criação de novas soluções digitais e antecipou melhorias de processos que já estão trazendo resultados.

A pesquisa mostra que a pandemia impactou profundamente as organizações no que diz respeito aos processos de transformação digital, gerando novas oportunidades de negócios. Quando se percebe que a grande maioria dos participantes entenderam que, a partir da pandemia, muitas empresas estão mais propensas a investir em inovação, é possível notar que para além de uma mudança

<sup>12</sup> **Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia.** Disponível em: <https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

<sup>13</sup> **Transformação digital nas organizações em tempos de pandemia.** Disponível em: <https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

de processos, houve uma mudança de mentalidade e de comportamento. Nesta perspectiva, a digitalização é o resultado de uma mudança de perspectiva e, conseqüentemente, de cultura.

## 7.2 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A transformação cultural refere-se à transformação que vai além das mudanças estruturais e operacionais. Essa transformação remete à mudanças no que diz respeito à essência da organização, que são as pessoas.

A grande maioria de projetos de implementações de novos processos em ambientes organizacionais, indica a priorização da aplicação de mudanças em operações e na automação de sistemas. Porém, deixa-se de lado as pessoas, que são os principais agentes transformadores das organizações. É através das pessoas que a transformação acontece, ou seja, é a partir delas que tudo acontece.

As barreiras enfrentadas para a aceitação da mudança e a prática dela, exige o envolvimento de elementos essenciais para o processo de transformação cultural.

### 7.2.1 Elementos Essenciais da Transformação Cultural

#### 7.2.1.1 Liderança

Ao se tratar de pessoas, a liderança tem grande influência durante o processo de transformação cultural no ambiente organizacional. Lourenço (2021) diz que a liderança deve estar engajada desde o início. Para ela, o início da transformação está no envolvimento e engajamento da liderança, e não se tem outro caminho para proceder com a transformação. Dessa forma, o exemplo e a prática da nova cultura devem permear a gestão para trazer resultados de sucesso no processo de transformação cultural.

Contudo, é importante compreender que existem dois tipos de liderança, conforme destaca Vizeu (2011), a liderança transacional e a transformacional. A primeira refere-se ao tipo de líder que busca atender as necessidades individuais de

seus seguidores, utilizando a lógica utilitarista da recompensa e punição como elementos que garantem a influência e o poder. Esse tipo de liderança enfatiza o auto interesse do líder ou do liderado, por meio de uma troca.

A liderança transformacional visa o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus seguidores, promovendo o comprometimento com os valores e interesses coletivos. Neste tipo de liderança, os seguidores são influenciados a pensar no todo acima de seus interesses.

Entendendo o contexto de transformação nas organizações atuais, é importante reconhecer a liderança transformacional com um elemento fundamental e um pilar estratégico para o sucesso desse processo, dado que, esse tipo de líder potencializa o engajamento através dos seguintes fatores: influência idealizada, a inspiração, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (VIZEU, 2011). O quadro abaixo elucida esses fatores através de caracterizações:

Quadro 4 - Principais fatores utilizados pela liderança transformacional

INFLUÊNCIA IDEALIZADA	Capacidade de utilizar um ideal para influenciar os seus liderados, podendo ser ideologias ou valores coletivos.
INSPIRAÇÃO	Fator naturalmente psicológico; Atuante no aspecto intelectual e emocional, causando novas referências cognitivas.
ESTIMULAÇÃO INTELLECTUAL	Capacidade de provocar a reflexão em seus seguidores, tornando possível ampliar a visão e adquirir novas perspectivas. Importante para promover a inovação e a criatividade.
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA	Relaciona-se com o desenvolvimento dos seguidores, tornando o líder o suporte e principal orientador engajando-os a buscar novos desafios.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista que as organizações contemporâneas possuem um perfil mais participativo (CURY, 2000), é evidente que a gestão deve adotar o tipo de liderança transformacional para visar o bem da organização como um todo, além de olhar individualmente para os membros.

De acordo com Furlan (2019):

Os líderes precisam reconhecer que o ambiente corporativo mudou, de um ambiente centralizado e hierarquizado, onde as pessoas trabalhavam somente para ter seu salário no final do mês, para um ambiente mais democrático, participativo, no qual as pessoas querem ser ouvidas, contribuir com seus talentos, propor soluções e, principalmente, realizar seu propósito. Passou do *ter*, para o *ser*.

No contexto de mudanças organizacionais e transformações culturais, a adaptação do novo modelo e as modificações de processos atingem, primeiramente, as lideranças. Ou seja, através da vivência da gestão, a nova cultura se propagará utilizando-se dos fatores transformacionais a serem aplicados neste modelo de liderança (FURLAN, 2019).

### **7.2.1.2 Humanização**

A humanização tem se tornando fator de extrema importância para as organizações contemporâneas, justamente porque é dentro delas que as realidades se concretizam para muitas pessoas. De acordo com Frost et al. (2000, p. 25), as organizações são locais de cura e dores diárias, pois a humanidade adentra a porta junto às pessoas.

Frost (2000, p. 26) cita que:

As organizações criam uma ecologia emocional onde a ligação entre humano e cuidado está capacitada ou incapacitada. Muitas vezes a ecologia emocional das organizações é impedida e reprimida de forma que elas simplesmente atendam aos objetivos restritos da produtividade e eficiência organizacional.

Para Kunsch (2019) as emoções representam a última dimensão de identidade do funcionário, elas são a fronteira do controle para as organizações. Ou seja, a organização não possui controle das emoções dos seus membros e por isso, nos dias de hoje é possível encontrar organizações esperando que o trabalho seja efetuado da melhor maneira possível sem olhar para o lado humano, e apenas monetizado.

Diante das mudanças organizacionais atuais, é necessário que a comunicação passe a ser compassiva, através do ato de notar, de sentir e de responder (MILLER, 2007). O ato de notar envolve o reconhecimento das necessidades do outro, opondo-se ao mundo alheio e percebendo os acontecimentos em sua volta. O ato de sentir refere-se a empatia através da união com o outro para entender a sua dor e a sua euforia. E por último, o ato de responder implica na ação comunicativa que torna uma pessoa capacitada a responder os outros com compaixão visando aliviar a dor do outro. A partir da compreensão dos membros da organização (por mais complexos que estes sejam) através da comunicação compassiva, percebe-se uma grande virada no rumo estratégico das organizações.

Kunsch (2019) apresenta três dimensões da comunicação organizacional que evidenciam a importância do olhar para as pessoas de forma equilibrada, alinhando as técnicas e estratégias da organização. A primeira dimensão é a instrumental que, segundo a autora, é predominante nas organizações. Neste âmbito a comunicação é considerada uma ferramenta para a transmissão de informações dentro de uma visão linear, viabilizando processos e contribuindo no funcionamento da organização. Nessa dimensão a comunicação é considerada assimétrica, pois utiliza apenas canais de uma única via.

Na segunda dimensão a comunicação é associada a uma estratégia que se relaciona com a visão pragmática, que visa apenas os resultados. Segundo Kunsch (2014, p. 56):

É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

Essa dimensão é considerada avançada para a comunicação organizacional, pois necessita de uma análise constante de informações acerca do público para conseguir direcionar os planejamentos das ações de forma eficaz. O direcionamento, o conteúdo, a definição do alvo e a reciprocidade na comunicação se tornam elementos críticos para atingir a eficácia organizacional (PUTNAM, 2009).

A terceira dimensão da comunicação vem ao encontro das necessidades básicas dos seres humanos no ato de se comunicar. Por se tratar de pessoas, a comunicação organizacional também precisa desenvolver a sua dimensão humana. Levando em consideração que o ambiente interno da organização é onde as pessoas convivem e vivenciam experiências coletivas e também individuais, este é o local onde elas desfrutam da sua humanidade, envolvendo aspectos físicos, mentais e emocionais.

Para equivaler as informações técnicas e estratégicas que a organização distribui desenfreadamente, a valorização e consideração devem ser diárias. Morgan (1996, p. 142) analisa as organizações como culturas, e afirma "que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas"

Acerca da importância das pessoas no âmbito organizacional, Kunsch (2019) afirma:

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam.

Logo, ao desenvolver uma comunicação que possua uma dimensão instrumental e estratégica, deve também estar voltada para os seres humanos que constituem a organização, para torna viável a evolução acerca da qualidade de vida dos indivíduos mesmo estando em um ambiente caótico, competitivo e, de acordo com Kunsch (2019), incerto que geram cenários conflitantes e paradoxais, caracterizando a sociedade globalizada na era digital. Por isso, a comunicação humana tem se tornado cada vez mais necessária.

### 7.3. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Antes de prosseguir é importante compreender o papel da comunicação no ambiente organizacional, para identificar as suas principais contribuições e o seu potencial no processo relacionado à transformação cultural.

De acordo com Kunsch, a comunicação é um processo social definido através da interação:

O estar-junto social, o expressar a intersubjetividade humana que constrói o pensar, o conhecimento, as relações humanas e sociais, os mundos simbólico e imaginário constituem um processo que acompanha os homens desde sempre e é o que define a comunicação como um processo social (KUNSCH, 2019, p. 47)

Para ser eficaz a comunicação deve ser clara. O óbvio tem que ser dito de maneira correta para o público certo. E, para isso, se torna essencial o desenvolvimento de estratégias planejadas, tornando necessário efetuar um mapeamento acerca do receptor da mensagem a ser transmitida e entender o seu comportamento, a fim de buscar formas e traçar estratégias para atingi-lo.

Sendo assim, é fundamental o entendimento das proporções de alcance e engajamento que a comunicação possui dentro do ambiente organizacional (LOURENÇO, 2021). Para Marchiori (2017, p. 28):

As organizações devem preocupar-se com o monitoramento das informações e a abertura do diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que seu comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliento que somente dessa forma a comunicação será um processo real.

O sentido e o significado da administração organizacional (políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controle) só existe através de uma comunicação bem estruturada. Para Kunsch (2009, p. 64):

Todas as organizações, independentemente de seus modelos administrativos e de outros atributos que lhe conferem identidade em relação a outras organizações, têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações. O processo de comunicação - o qual tem como fonte a administração, que cria as mensagens considerando o ambiente e o perfil do receptor, seleciona os canais (meios) mais adequados para a sua veiculação, evita ruídos e controla todo o processo e os resultados - é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com o mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas

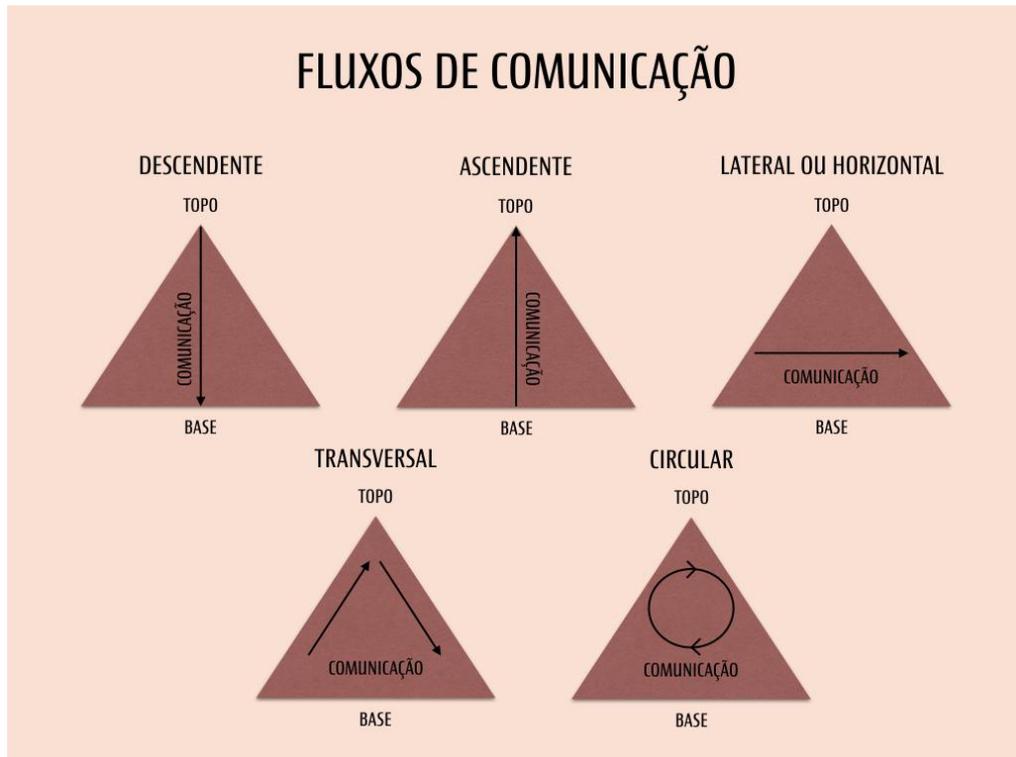
ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos.

Portanto, a comunicação organizacional é um pilar fundamental para cultivar as pessoas porque busca conservar e transformar as suas relações sociais através da interação, transmitindo os valores da corporação (MARCONDES, 2021). Quando retoma-se o fato de que a organização é composta por pessoas com um objetivo comum, a comunicação entre cada indivíduo envolvido é extremamente importante para o alinhamento de todos em direção ao mesmo foco.

A comunicação organizacional é categorizada pelas redes formais e informais. As redes formais se referem às expressões oficiais ou manifestações regulamentadas pelo poder organizacional. Já as redes informais consistem em manifestações advindas do público, ou seja, entre os empregados em relação à organização (KUNSCH, 2009). Além disso, existem dois aspectos que contribuem para a compreensão do conceito e do processo como um todo, sendo eles: os níveis e os fluxos de comunicação.

Os níveis de comunicação se referem às habilidades e as dificuldades do indivíduo de inserção no processo de comunicação, ou seja, entre o emissor e o receptor da informação. Os fluxos de comunicação determinam a forma como a comunicação está sendo desenvolvida, que pode ser ser: descendente, ascendente, lateral ou horizontal, transversal e circular. Segue a figura abaixo para ilustrar os tipos de fluxos citados:

Figura 3 - Fluxos de comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

O fluxo de comunicação é descendente quando este carrega as informações do comando hierárquico para a base da organização. É comum que se tenha alterações nas informações em cada nível hierárquico que é disseminado. Quando o fluxo é ascendente, este funciona no processo reverso da descendente. Ou seja, a informação é comunicada da base para o topo hierárquico.

O fluxo de comunicação lateral ou horizontal caracteriza a comunicação feita entre as pessoas, áreas ou departamentos do mesmo nível. Já o transversal não respeita os limites hierárquicos e pode pular os níveis existentes. E por último, se tem o fluxo de comunicação circular, o qual a comunicação acontece em todas as direções.

## **8 ROTEIRO DOS CAPÍTULOS**

### **1. INTRODUÇÃO**

### **2. O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES**

2.1. Organizações e o processo de mudança

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1 Pessoas

2.4 O impacto da tecnologia nas organizações contemporâneas

### **3. TRANSFORMAÇÃO CULTURAL**

3.1 Transformação Cultural: conceitos e processos

3.2 Elementos Essenciais da Transformação Cultural

3.2.1 Liderança

3.2.2. Comunicação

3.2.2.1. Humanização

3.2.2.2. Estratégia

3.2.3. Planejamento

3.2.4. Informação contínua

### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

4.1 Caracterização do Estudo de Caso

4.2 Coleta de Dados

4.3 Análise de Dados

### **5. CONCLUSÃO**

**9 CRONOGRAMA**

<b>CRONOGRAMA - MONOGRAFIA II</b>	
AGOSTO	Finalização da Revisão Bibliográfica
SETEMBRO	Entrevistas
	Elaboração do Formulário de Pesquisa
	Aplicação da Pesquisa
OUTUBRO	Tabulação e interpretação dos dados
NOVEMBRO	Revisão do trabalho
DEZEMBRO	Entrega da Monografia
	Apresentação

## REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

CASTELLS, Manuel. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura, Vol. I: A sociedade em rede**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

FURLAN, Renata. **A importância da liderança para a transformação cultural**. Crescimentum, 2019. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/a-importancia-da-lideranca-para-transformacao-cultural/#:~:text=Os%20%C3%ADderes%20precisam%20reconhecer%20que,seus%20talentos%2C%20propor%20solu%C3%A7%C3%B5es%20e>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. São Paulo, 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados**. São Paulo : Summus, 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2019.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP : Difusão Editora, 2017.

MASCARENHAS; Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2012.

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaber, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**; 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Para uma nova visão da cultura organizacional**.

Massachusetts Institute of Technology, 1992. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496\\_Schein%27s\\_article\\_translated\\_to\\_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein%27s_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf)

SOUZA, André. **12 gargalos que impedem o desenvolvimento de uma nova cultura em uma empresa**. 2020. Disponível em:

<https://www.futurosa.com.br/post/12-gargalos-que-impedem-o-desenvolvimento-da-cultura-certa-de-uma-empresa>

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA**. Cesar Reports, Edição Especial. Disponível em:

<https://materiais.cesar.org.br/report-ictd2020>

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VIZEU, Fabio. **Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa**. Rev. Adm. Mackenzie, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/qJ9XfLnHnZvqnvqw3BZwSTy/?format=html&lang=pt>  
<https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf>

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição**. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão, Vol. 8, Número 2, 2013.

Disponível em: <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/V8N2A1/V8N2A1>

## APÊNDICE G - TERMOS DE AUTORIZAÇÃO

### FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email [acformiga@ucs.br](mailto:acformiga@ucs.br).

Professor(a) Jussania Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Paulo W. Leite - CEDENTE, RG: 4073142662, CPF nº 022.625.83046, residente na R. Anônimo Curvo, 2723, em F. da Cunha R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Formiga na cidade de Caxias do Sul, em 03/11/22 como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

( ) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 18 de 11 de 2022.

  
\_\_\_\_\_  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)

CPF nº

## FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email [acformiga@ucs.br](mailto:acformiga@ucs.br).

Professor(a) Jussania Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Letícia Carvalho Bune - CEDENTE, RG: 100589744, CPF nº 03034830084, residente na Nova Hamburgo, em ..... R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Formiga na cidade de ..... em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

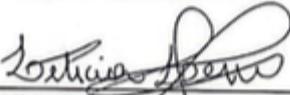
4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

( ) autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

( ) não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 10 de 11 de 2022.

  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)

CPF nº

## FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email [acformiga@uocs.br](mailto:acformiga@uocs.br).

Professor(a) Jussania Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Anakelena Guedes - CEDENTE, RG: 708799956, CPF nº 036891828, residente na Rua Sandoa Campos 476, em Montebelo/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Formiga na cidade de Santa Cruz do Sul, em 09/11/22, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 09 de Novembro de 2022.

CPF nº 036891828

Anakelena Guedes  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email [acformiga@uacs.br](mailto:acformiga@uacs.br).

Professor(a) Jussania Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Vanilla Jussantema - CEDENTE, RG: 2092715552, CPF n° 018.52337051, residente na Joaquim Uboldo, 140 ap 2º, em Est. Cas. do Sul, RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob n° 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Formiga na cidade de Santa Cruz do Sul, em 09/11/22, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 09 de Novembro de 2022.

Vanilla  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)

CPF n°  
018.52337051

## FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Saliemos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email

arfonmiga@ucs.br

Professor(a) Juscelina Alcega – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Cardine Dalzochio Zucalotto, CEDENTE, RG: 5097326499, CPF nº 003.775.260-02, residente na \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_\_ R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Fraga, na cidade de Caxias do Sul, em 01/11/2022 como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 01 de novembro de 2022.

Cardine Dalzochio Zucalotto  
(assinatura do Entrevistado/Cedente)  
CPF nº \_\_\_\_\_

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS**

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email [acformiga@ucs.br](mailto:acformiga@ucs.br).

Professor(a) Jussania Albé – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Amanda de Oliveira Fraga - CEDENTE, RG: 7095908716, CPF nº 01538222019, residente na \_\_\_\_\_, em Caxias do Sul R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Ana Carolina Formiga na cidade de \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais – CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, \_\_\_\_ 21 de novembro de 2022.

Amanda Fraga

(assinatura do Entrevistado/Cedente)

CPF nº 01538222019