



**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

**PAULLA MONSON BENKE**

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS INOVADORAS**

Caxias do Sul

2019

**PAULLA MONSON BENKE**

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS INOVADORAS**

Monografia de conclusão de curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do bacharel.

Orientadora: Prof.a Ma. Jussania Albé

Caxias do Sul

2019

**PAULLA MONSON BENKE**

**A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS INOVADORAS**

Monografia de conclusão de curso de comunicação social, habilitação em Relações Públicas, da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial à obtenção do bacharel.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Jussania Albé

**Aprovado (a) em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2019**

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Jussania Albé - Orientadora  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Anaize Spada  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Definir uma profissão nem sempre é tarefa fácil, afinal muitas expectativas são depositadas no futuro que nos aguarda. Por um período vivi a incerteza do meu rumo profissional, passei cinco anos em um curso pelo qual não me identificava plenamente, e foi preciso coragem para mudá-lo. A descoberta do mundo das Relações Públicas me mostrou um ambiente repleto de descobertas e desafios, tais como este trabalho, onde através da criatividade e da comunicação pudesse levar algo de bom para as pessoas.

Durante essa trajetória, inicialmente preciso agradecer a Deus, por ter sido meu maior protetor e me guiado em todas as decisões.

De forma muito especial agradeço aos meus pais, Nelton e Carla Benke, que são meus pilares e maiores exemplos. Que sempre me ensinaram a ir em busca do conhecimento, e que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, sem nunca medir esforços para me ver feliz. Vocês são incríveis, muito obrigada!

Ao meu irmão Lucas, obrigada por ser esse grande companheiro de vida.

Aos meus sogros, Flavio Comerlato e Maura Fontanive, que foram grandes incentivadores durante toda essa etapa. Vocês também são meus exemplos.

Ao meu namorado, melhor amigo, e agora futuro esposo, Andrei Comerlato. Por me mostrar o quanto o amor é lindo e me fazer sentir amada. Obrigada por acreditar em mim, e aguentar todos meus momentos de estresses e medos, mostrando que é possível superar todas as dificuldades. Admiro seu caráter e sua tamanha dedicação em tudo o que faz, você é minha inspiração e minha maior motivação! Que sonho será viver a vida ao teu lado!

Agradeço a toda minha família e amigos, pelo apoio e pela coragem em todos os momentos.

Aos meus queridos colegas e professores da Universidade de Caxias do Sul, em especial a minha orientadora Jussania, minha eterna gratidão por ter acreditado em mim e na minha proposta, até o final.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a construção deste trabalho, e que estiveram comigo ao longo dessa caminhada.

De coração, meu mais sincero muito obrigada!

“A mudança não é simplesmente necessária para a  
vida - ela é a vida”

**Alvin Toffler**

## RESUMO

As mudanças provocadas pelas Revoluções Industriais e o incremento da tecnologia, romperam com diversas formas de comportamento da sociedade e, conseqüentemente, das organizações. O desafio passou a ser permanecer inovador diante de um cenário instável e dinâmico, que desafia constantemente à adaptação. O presente estudo teve como objetivo compreender como a comunicação pode contribuir na transformação das organizações contemporâneas sob o aspecto da inovação. A metodologia utilizada foi um estudo de caso realizado nas Empresas Randon, que neste ano completa 70 anos de história, tempo suficiente para vivenciar as diversas alterações do mercado, passando por muitos momentos de dificuldade e, ainda assim, prevalecendo cada vez mais forte. Foi realizada também uma entrevista qualitativa, para sustentar o que foi observado no estudo de caso. A questão que norteou a pesquisa consistiu em compreender qual a contribuição da comunicação no processo de transformação das organizações contemporâneas inovadoras. A esse respeito, identificou-se a partir da interpretação e análise dos dados, o quanto a comunicação centrada nos relacionamentos e com um viés atento às tecnologias, pode contribuir na transformação e readaptação das organizações. O trabalho apontou ainda os desafios que esse cenário propõe ao profissional de relações públicas, agente estratégico das transformações comunicacionais.

**Palavras chave:** Inovação; tecnologia; organizações; comunicação; relações públicas; transformação.

## ABSTRACT

The changes caused by the Industrial Revolutions and the increase of technology, broke with various forms of behavior of society and, consequently, of organizations. The challenge became to remain innovative in the face of an unstable and dynamic scenario that constantly challenges adaptation. This study aimed to understand how communication can contribute to the transformation of contemporary organizations in terms of innovation. The methodology used was a case study conducted at Randon Companies, which this year completes 70 years of history, enough time to experience the various market changes, going through many times of difficulty and yet prevailing increasingly strong. A qualitative interview was also conducted to support what was observed in the case study. The question that guided the research was to understand the contribution of communication in the transformation process of innovative contemporary organizations. In this regard, it was identified from the interpretation and analysis of the data, how the relationship-centered communication and with a technology-aware bias can contribute to the transformation and readaptation of organizations. The work also pointed out the challenges that this scenario poses to the public relations professional, a strategic agent of communicational transformations.

**Keywords:** Innovation; technology; organizations; Communication; public relations; transformation.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A evolução no mundo da gestão .....	15
Quadro 2 – Características das organizações contemporâneas .....	25
Quadro 3 – Exemplos de Organizações Exponenciais (EXO) .....	28
Quadro 4 - Exemplo de Propósito Transformador Massivo (PTM) .....	32
Quadro 5 - Características da liderança exponencial.....	33
Quadro 6 – Atributos do profissional exponencial .....	36
Quadro 7– Tendências da comunicação empresarial .....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais características da Revolução Industrial .....	16
Figura 2 - Mundo VUCA .....	18
Figura 3 - Ranking das 10 cidades mais inovadoras do mundo .....	23
Figura 4 - Principais habilidades para o profissional do futuro .....	37
Figura 5– A evolução da comunicação organizacional .....	39
Figura 6 - Comunicação digital integrada .....	43
Figura 7 – O percurso das relações públicas na contemporaneidade.....	49
Figura 8 - Hercílio e Raul Randon .....	55
Figura 9 – Mecânica Randon em 1950 .....	56
Figura 10 - Novas Instalações da Randon S.A. em 1974.....	57
Figura 11 – Davi Randon assume como novo diretor-presidente.....	58
Figura 12 - Atual diretoria-executiva das Empresas Randon .....	59
Figura 13 - Propósito Transformador Massivo das Empresas Randon .....	60
Figura 14 - Competências do Líder Randon .....	62
Figura 15 - Mapa Estratégico TI & CSC .....	64
Figura 16 - Frentes de ação do IHR .....	65
Figura 17 - Características das Empresas Randon.....	66
Figura 18 - Princípios norteadores .....	67

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>14</b>
2.2 O CENÁRIO DA INOVAÇÃO .....	14
<b>2.1.2 Elementos da inovação .....</b>	<b>18</b>
2.2 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS INOVADORAS.....	24
<b>2.2.2 Atributos das organizações contemporâneas inovadoras .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1 Perfil do profissional exponencial .....</b>	<b>35</b>
<b>3 A REVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>38</b>
3.1 CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO.....	38
<b>3.1.1 Gestão da comunicação para inovação .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.3 A atuação das Relações Públicas neste novo cenário .....</b>	<b>48</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 METODOLOGIA .....	52
4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	54
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	59
<b>4.3.1 Propósito Transformador Massivo .....</b>	<b>60</b>
<b>4.3.2 Liderança estratégica .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4.3 Foco no cliente.....</b>	<b>63</b>
<b>4.4.4 Meio inovador interno.....</b>	<b>64</b>
<b>4.4.5 Gestão de Pessoas .....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.6 Cultura organizacional .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.7 Protagonismo.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.8 Jornada do funcionário, ou employee experience .....</b>	<b>68</b>

<b>4.4.9 Análise de dados .....</b>	<b>69</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE CEDÊNCIA.....</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A revolução industrial do século XXI rompeu com o modelo tradicional do mercado e influenciou profundas mudanças no comportamento das pessoas e organizações. A expansão da tecnologia e o ritmo acelerado da inovação guiaram esse caminho e serviram de estímulo a essas transformações.

Para se adaptar ao novo cenário e assegurar a competitividade, as organizações procuram se reinventar e buscar alinhamento ao compasso da atualização mercadológica. O grande desafio está na capacidade de se reestruturar e ajustar às constantes transformações de um mercado cada vez mais complexo, dinâmico e turbulento.

Nesta busca, é notório o reposicionamento de algumas organizações diante da dinâmica dos relacionamentos com seus públicos, sejam eles internos ou externos. Isso leva a pensar sobre o que de fato mudou nestes ambientes, e o que foi remodelado em seus padrões para que se mantivesse a competência exigida no mundo dos negócios. Uma observação mais atenta sobre o comportamento das organizações atuais mostra que as mesmas estão se distanciando dos formatos lineares e tradicionais, indicando uma postura mais aberta à inovação e à sustentabilidade.

Este é o tema do presente trabalho, que pretende estudar as organizações contemporâneas sob o viés da inovação, e analisar a contribuição da comunicação neste âmbito. Para isso, torna-se essencial compreender a importância da comunicação para o sucesso organizacional, bem como avaliar sua contribuição na reestruturação das organizações que precisam buscar constante atualização para acompanhar o ritmo acelerado do mercado.

Investir em um ambiente de inovação tornou-se uma das metas das organizações contemporâneas, já que a iniciativa auxilia em seu desenvolvimento e contribui para a geração de uma cultura com propósitos bem estabelecidos, onde a comunicação atua como agente transformador.

A importância deste estudo se relaciona diretamente à área de Relações Públicas, pela sua atuação com foco na comunicação e nas pessoas. Assim, voltar o

olhar para o papel do profissional no contexto das organizações inovadoras, permite tornar perceptíveis as possibilidades que este cenário oferece a seu favor.

O estudo tem como objetivo identificar o papel da comunicação nas organizações contemporâneas inovadoras. Para isso, busca analisar modelos organizacionais considerados inovadores, e identificar características das organizações do futuro sob o olhar da comunicação.

Como objetivos específicos determinou-se: a) caracterizar as organizações consideradas inovadoras; b) analisar a importância da inovação para estas empresas; c) identificar as principais práticas de comunicação adotadas pelas organizações consideradas inovadoras; d) identificar o papel do profissional de relações públicas na comunicação das organizações contemporâneas inovadoras.

A partir dos objetivos propostos espera-se compreender melhor a dinamicidade do mundo corporativo atual, e as tendências do crescimento exponencial que caracterizam as organizações inovadoras. É através dessa perspectiva que se considera como questão norteadora, compreender qual a contribuição da comunicação no processo de transformação das organizações contemporâneas inovadoras.

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Quanto à metodologia a ser utilizada optou-se pelo estudo de caso, a ser realizado em um importante empreendimento da serra gaúcha, de referência internacional, as Empresas Randon. A escolha se deu pelo fato de a mesma possuir características de uma organização contemporânea inovadora, com fortes valores culturais inseridos, desta forma entendemos que trará ao estudo melhores possibilidades de aproximação com o objeto. Definiu-se ainda a realização de entrevistas qualitativas, pela possibilidade de melhor entendimento sobre os processos e contato com os envolvidos. Através dessas etapas entende-se que será possível obter maior conhecimento sobre o tema e alcançar os objetivos propostos.

Como forma de organizar a estrutura do trabalho, o mesmo foi dividido em partes assim estabelecidas: o primeiro capítulo é constituído por esta introdução, o segundo capítulo, intitulado Inovação das Organizações, apresenta uma análise sobre as principais motivações relacionadas às mudanças organizacionais, identifica as organizações contemporâneas e as relaciona à inovação. O terceiro capítulo, A revolução da comunicação, apresenta uma análise sobre a comunicação no ambiente organizacional e o papel do relações públicas neste cenário. No quinto

capítulo são abordados os procedimentos metodológicos e, por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

## 2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo tem como propósito apresentar a evolução dos modelos organizacionais e identificar as características das organizações contemporâneas sob o aspecto da inovação e da tecnologia. Para melhor compreensão, se apresenta inicialmente uma introdução ao conceito de inovação e aos seus aspectos. Por fim, o capítulo apresenta as principais fases da revolução digital e o seu impacto no mercado de trabalho.

### 2.2 O CENÁRIO DA INOVAÇÃO

Antes de falar de inovação é preciso entender o que ela representa. O termo inovar remete a mudança, seja de comportamento, costume ou processos. Envolve pensar em uma renovação ou mesmo na criação de algo novo. De acordo com o Dicionário Online Michaelis (2019), o verbo inovar diz respeito a: “1. Fazer inovações; introduzir novidades em. 2 Produzir ou tornar algo novo, renovar, restaurar”. Como é possível perceber a palavra está relacionada a novidades e invenções, também se referindo a aprimorar o que já existe.

No âmbito mercadológico o foco principal da inovação está na busca por melhorias e desenvolvimento, para que seja possível manter-se atuante em mercados cada vez mais globalizados e exigentes. A inovação é entendida desta forma como uma alternativa de estratégia competitiva.

Para as organizações, em geral a inovação surge pela necessidade de mudança ou adaptação. Para melhor compreendê-la é necessário considerar o contexto histórico relacionado, assim será possível identificar os fatores que desencadeiam o seu processo. Para Schwab (2016), sempre que há um movimento repentino e radical nas novas tecnologias ou no modo de pensar da sociedade, ocorre o que o autor chama de revolução, um movimento que serve de incremento às ações inovadoras.

Para ampliar o entendimento sobre as principais mudanças decorrentes das novas tecnologias e estabelecer sua relação com o ambiente corporativo, apresenta-se a contribuição de Magaldi e Salibi Neto (2018), que indicam movimentos relevantes do macro contexto social e explicam como eles delinearão o pensamento sobre a gestão nas organizações.

Quadro 1 - A evolução no mundo da gestão

Movimento social	Período	Reflexo da gestão	Referências intelectuais
<b>1° Revolução Industrial</b>	Início do século XIX	Administração Científica	Frederic Taylor
<b>2° Revolução Industrial</b>	Início do século XX	Administração Científica	Henry Ford e Henri Fayol
Valorização do indivíduo	Década de 1940	Trabalhador do Conhecimento	Peter Druker
Pós-Guerra	Década de 1950	Movimento Qualidade Total (TQM)	Peter Drucker, Edward Deming e Joseph Duran
Ascensão do mercado de consumo	Década de 1960	Especialização do Marketing	Theodore Levitt e Philip Kotler
<b>3° Revolução Industrial</b>	Década de 1960/70	Utilização de computadores nas organizações	
Popularização da gestão	Década de 1980	Explosão dos conteúdos sobre gestão: surgimento da indústria do management	Tom Peters
Ascensão tecnológica	Década de 1980	Adoção da tecnologia nos negócios Reengenharia	Gordon Moore, Regis Mckenna, Michael Hammer e James Champy
Empoderamento do consumidor	Década de 1990	Migração do mercado de massa para o mercado de nicho	Stan Rapp
Aumento da velocidade das mudanças	Década de 1990	Ascensão da inovação	Clayton Christensen
Expansão da internet	Década de 2000	Transformação digital, cloud computing	Steve Jobs e Bill Gates
<b>4° Revolução Industrial</b>	Ano 2016	Ruptura total. Adoção de conceitos nos negócios como inteligência artificial, internet das coisas, big data, dentre outros	Klaus Schwab, Peter Diamandis, Salim Ismail e Joi Ito

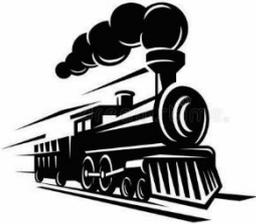
Fonte: Adaptado de Magaldi e Neto (2018).

Conforme mostra o quadro há destaque para a 1°, 2°, 3° e 4° Revolução Industrial, isso porque são consideradas marcos importantes na história da

humanidade por terem impulsionado invenções e impactado a sociedade e a economia global.

No quadro a seguir é possível analisar de forma mais específica como o incremento tecnológico fez parte desse processo e contribuiu de maneira significativa para a renovação das organizações.

Figura 1 - Principais características da Revolução Industrial

			
1° Revolução Industrial	2° Revolução Industrial	3° Revolução Industrial	4° Revolução Industrial
Anos 1700	Anos 1800	Anos 1900	Hoje
Construção de ferrovias e a invenção da máquina a vapor	Surgimento da letrecidade	Surgimento das Tecnologias digitais, internet e globalização	Internet das coisas (IoT), inteligência artificial (AI), big data, robótica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentou a urbanização e a industrialização.</li> <li>- Cidades, indústrias e a economia se desenvolveram.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Era da ciência e da produção em massa. Grandes descobertas na física e na ciência.</li> <li>- Surgimento do rádio e dos telefones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentada pela computação, impulsionou a Transformação Digital.</li> <li>- Informações analógicas foram sendo transmitidas para meios digitais.</li> <li>- Ascensão do mercado de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A expansão tecnológica e seus efeitos cominatórios tornou o mundo mais inteligente e conectado.</li> <li>- Impulsionada por inovações constantes e sistemas hiperconectados.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora com base em <https://www.salesforce.com/br/blog/2018/Janeiro/O-que-e-Quarta-Revolucao-Industrial>.

O quadro mostra um movimento iniciado na 1° Revolução Industrial, que modificou profundamente o modelo de vida da sociedade. Indica que ao longo do tempo as grandes transformações ocorreram devido a potência das indústrias, que muito contribuíram para a evolução do pensamento gerencial e novos modelos organizacionais

Relacionando a análise aos tempos atuais, Schwab (2016) sinaliza que se vivencia hoje a chamada Quarta Revolução Industrial. Para o autor essa

denominação é baseada na revolução digital, caracterizada especialmente pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação. Exemplo disso está no incremento da internet móvel, da automação e da inteligência artificial, elementos inovadores que deram sustentação a quarta revolução industrial, ou a chamada Indústria 4.0<sup>1</sup>.

Como cita o artigo *O que é a Quarta Revolução Industrial?*, publicado pela Salesforce (2018), há três fatores que diferenciam esta evolução das demais. O primeiro diz respeito à velocidade, reflexo de um mundo conectado que se transforma continuamente e cria um ciclo virtuoso onde tecnologias geram mais tecnologias. O segundo fator apontado é o alcance, que representa a quebra de paradigmas na economia, nos negócios, na sociedade e nos indivíduos. Segundo o artigo, retrata o surgimento de uma nova maneira de se viver. Por fim, o impacto em sistemas interconectados, que transforma os sistemas da sociedade e dos países pela sua abrangência ilimitada.

Schwab (2016) reitera que a Quarta Revolução Industrial é fundamentalmente diferente das anteriores, pois contempla a fusão das tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos. Segundo o autor ela é responsável por uma ruptura nos atuais modelos econômicos, políticos e sociais, demandando formas colaborativas e de interação.

Magaldi e Salibi Neto (2018) explicam que a fusão mencionada por Schwab (2016) requer das organizações adquirir uma nova mentalidade na forma de operar e gerenciar projetos. Segundo os autores esse “é o momento do desenvolvimento de um novo sistema de pensamento para lidar com a complexidade de forma bem-sucedida” (2018, p. 46). Para Schwab (2016) a grande questão da Quarta Revolução não é se haverá ruptura na organização, e sim quando ocorrerá e como afetará o sistema.

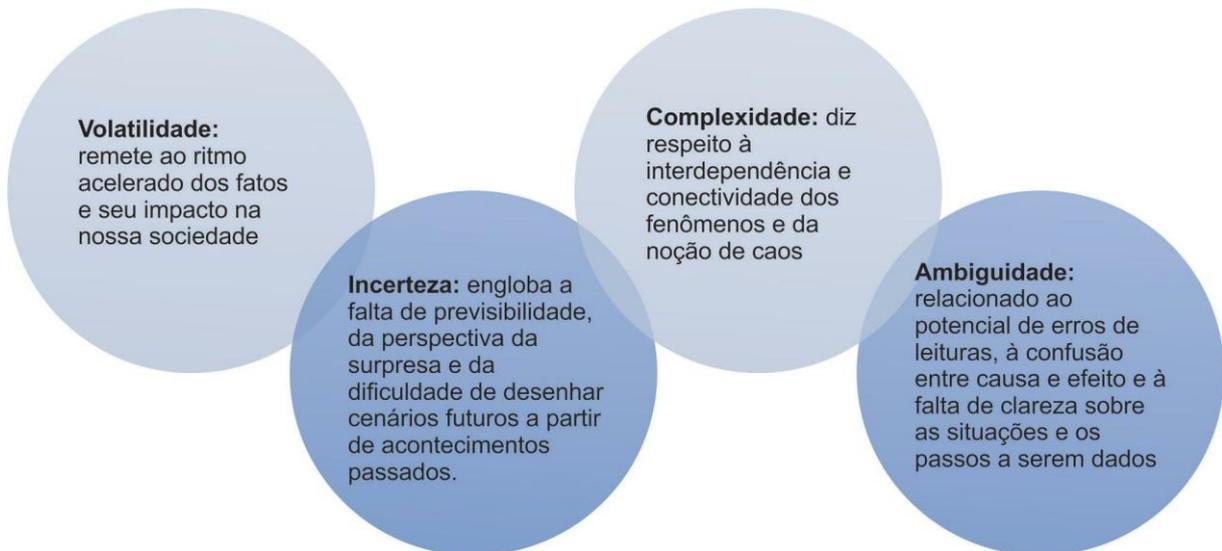
É com base neste cenário de velocidade acelerada das transformações, da agitação do mercado e do avanço das tecnologias, que Elias (2019) trás para o âmbito organizacional o conceito mundo VUCA. A expressão foi usada inicialmente na década de 90 no ambiente militar, servindo para explicar o mundo no cenário Pós-Guerra Fria. Segundo o autor, para além do contexto militar, a expressão traduz os desafios do âmbito organizacional, especialmente na era digital.

---

<sup>1</sup> Termo cunhado em 2011, na feira de Hannover, na Alemanha, para descrever como a indústria irá revolucionar a organização das cadeias globais de valor. (SCHWAB, 2018, p.16).

A terminologia mundo VUCA nasceu do acrônimo das palavras Volatilidade (*Volatility*), Incerteza (*Uncertainty*), Complexidade (*Complexity*) e Ambiguidade (*Ambiguity*), representando ambientes e situações (ORNELLAS, 2017). O autor sintetiza os conceitos dessa expressão na adaptação a seguir.

Figura 2 - Mundo VUCA



Fonte: Adaptado de Ornellas (2017).

Ornelas (2017) explica que em meio a um ambiente de alta imprevisibilidade, enfrentado no mundo VUCA, a tomada de decisão é cada vez mais difícil. Por isso é importante compreender cada um dos termos e saber interpretar como eles se aplicam no contexto organizacional, para que as empresas possam definir estratégias que minimizem os efeitos do mundo VUCA. Assim é possível obter êxito, mesmo em situações aparentemente desfavoráveis.

### 2.1.2 Elementos da inovação

A reflexão sobre a Quarta Revolução também é realizada por Magaldi e Salibi Neto (2018), que apontam os efeitos da Lei de Moore<sup>2</sup> como um dos alicerces da transformação que está em vigor. Na visão dos autores a velocidade do processamento de dados e informações não só cresceu exponencialmente nos

<sup>2</sup> Conceito estabelecido em 1965 por Gordon Moore, co-fundador da Intel, que previa que a quantidade de processamento de dados dos computadores dobraria a cada 18 meses. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/curiosidade/701-o-que-e-a-lei-de-moore->.

últimos anos, como vem dobrando seu potencial constantemente, gerando grandes mudanças organizacionais.

É notório que a internet e a sua evolução alteraram a dinâmica do mercado e dos negócios, tornando as informações mais acessíveis. Atualmente, empresas e pessoas se relacionam independente de onde estejam. Esta quebra de barreiras geográficas impactou no processo de globalização e alterou significativamente o ambiente empresarial, como retrata Benvenuto (2018, p. 39):

O mundo, então, tornou-se nosso vizinho. Além disso, as mudanças não são mais de um século para o outro. Ou de uma década para outra. Elas ocorrem de ano para ano, semestre para semestre, mês para mês. Enquanto as inovações do passado eram lentas, lineares e previsíveis, as atuais são rápidas, exponenciais e inesperadas.

O trecho destacado remete ao desafio que as pessoas e organizações enfrentam, de estar em constante adaptação aos processos de inovação. A exemplo disso podemos considerar o aplicativo *WhatsApp*, que revolucionou a forma como o mundo se comunica.

Marques (2019) explica que a tecnologia foi criada por Jan Koum e Brian Acton em 2009. O aplicativo pretendia, diante das possibilidades que os *smartphones* permitiam na época, apenas verificar se a pessoa estaria disponível para receber chamadas ou não. Após alguns fracassos, os idealizadores do *WhatsApp* perceberam uma nova oportunidade e o transformaram em um software de troca de mensagens instantâneas, ilimitadas e gratuitas, bastando apenas estar conectado a internet. Estas características foram fundamentais para que em menos de um ano o aplicativo ganhasse milhares de usuários.

A autora comenta que conforme mais pessoas iam instalando o aplicativo em seus celulares, a demanda para as atualizações também foram aumentando. Hoje a versão já possibilita fazer ligações de voz e vídeo, enviar vídeos, fotos, áudios e localização em tempo real, dentre outras funcionalidades. A tecnologia é utilizada por mais de um bilhão de pessoas no mundo e facilita muito o contato e a interação entre as pessoas.

Schwab (2016) explica que a agilidade da inovação e o constante surgimento de novas tecnologias podem se desdobrar em muitas frentes. Para melhor entender a colocação autor, apresenta-se a seguir algumas tecnologias exponenciais

advindas da Quarta Revolução Industrial. Com base nos exemplos é possível avaliar melhor as transformações que se desdobram a partir dos impactos da inovação.

Considerada uma das ferramentas mais poderosas deste século, a **Inteligência Artificial** (IA) já faz parte do cotidiano e é uma das principais influências na remodelação das carreiras e dos negócios. De acordo com Benvenuti (2018) toda vez que um sistema ou uma máquina reproduz a capacidade de adquirir conhecimento, ela é dotada de Inteligência Artificial. Exemplo disso é a combinação da internet e o armazenamento de dados em nuvem, que possibilitou que máquinas passassem a aprender e executar algo apenas com a interpretação de dados, tornando os processos organizacionais mais efetivos.

Considerada uma realidade cada vez mais presente, a IA já pode ser encontrada em carros que pilotam sozinhos, drones, assistentes virtuais e softwares de tradução, sendo continuamente impulsionada pelo aumento da capacidade de processamento e pela disponibilidade da grande quantidade de dados, gerados a partir de algoritmos.

Segundo Gabriel (2018) as aplicações de IA estão evoluindo e se tornando fundamentais para as estratégias de produtividade. Além de já estarem disseminadas virtualmente em quase todas as áreas do conhecimento, são acessíveis e escaláveis para qualquer tipo de negócio.

Outra importante inovação é o **Big Data**, tecnologia com potencial ilimitado que permite o cruzamento de dados por meio de diversas fontes e a obtenção de direcionamentos melhor vinculados às exigências do consumidor. Segundo o site da Gartner<sup>3</sup>, o conceito de Big Data pode ser definido como “ativos de alto volume, velocidade e variedade de informação que exigem custo-benefício, que se utiliza de formas inovadoras para processamento de dados que permitem maior visibilidade na tomada de decisão”.

A relevância do Big Data está na possibilidade de análises dos dados encontrados de forma *online* e *offline*, que mudam a maneira como as empresas e o mundo utilizam as informações para obter maior assertividade nas ações, além de auxiliar na resolução de problemas de forma mais rápida, tornar os negócios mais ágeis e aumentar a capacidade de prever comportamentos.

A esse respeito Davenport e Dyché (2013, p. 30) ressaltam que:

---

<sup>3</sup> Renomada empresa mundial de pesquisa e consultoria. Disponível em <https://www.gartner.com/en/about>

É importante lembrar que o principal valor do big data não vem dos dados em sua forma bruta, mas do processamento e da análise desses dados, e dos insights, produtos e serviços que surgem dessa análise. As mudanças radicais nas tecnologias e abordagens de gestão de big data devem ser acompanhadas por mudanças semelhantemente dramáticas no modo como os dados suportam decisões e inovam produtos e serviços.

Com base no autor é possível entender que as empresas que buscam crescimento nos negócios e novas oportunidades, necessitam de informações e acima de tudo saber interpretar dados a partir de uma abordagem investigativa, para assim serem capazes de inovar em seus produtos ou serviços.

A Fundação Instituto de Administração (FIA), no artigo “Big Data: o que é, como aplicar, a importância e exemplos”, publicado em junho de 2018, cita algumas empresas que utilizam o potencial do Big Data para qualificar seus resultados. Em um desses exemplos está a Nike, empresa de calçados e equipamentos esportivos que desenvolveu um software para ser usado durante percursos de corrida, que informa ao usuário velocidade, distância percorrida, batimentos cardíacos e outros dados do atleta. A marca conseguiu ainda integrar o aplicativo com as redes sociais, a fim de estimular outras pessoas e permitir o compartilhamento das conquistas dos usuários. Com base nesses dados a empresa pôde compreender melhor o comportamento do seu público, aprimorar produtos para superar expectativas e oportunizar uma experiência para seu consumidor que vai além do produto.

Outro elemento apontado por Schwab (2016) que indica uma ponte entre o físico e o digital é a **Internet das Coisas** (IoT). Para o autor ela representa a conexão de plataformas e tecnologias que permitem interação entre as coisas (produtos, serviços, lugares etc.) e as pessoas, formando redes virtuais no mundo todo.

Para Magaldi e Salibi Neto (2018) a Internet das Coisas vêm cada vez mais alterando a forma como as organizações se relacionam com seus clientes. Isso porque sua utilização traz potencial ilimitado de oportunidades para a missão de aumentar a intimidade entre as partes em larga escala. Ismail, Malone e Geest (2015, p. 31) complementam essa ideia:

Dez anos atrás, havia 500 milhões de dispositivos conectados à internet. Hoje, existem cerca de oito bilhões. Em 2020, haverá 50 bilhões e, uma década depois, teremos um trilhão de dispositivos conectados à internet à medida que, literalmente, todos os aspectos do mundo estiverem habilitados para informação com a Internet das Coisas.

Exemplo de utilização da Internet das Coisas pode ser observado em uma ação realizada pela Tesla<sup>4</sup>, que através do display interno dos automóveis comercializados informou aos clientes sobre uma atualização no software do produto, indicando que era necessário realizá-la para detectar um problema que estava ocorrendo nos veículos. Para isso, o cliente só precisaria realizar o *download* do programa conectando a uma rede *wifi*, sem ser necessário se deslocar a um ponto físico ou concessionária. Como se percebe a Internet das Coisas auxilia a remodelar o mercado, facilita a informação aos consumidores e possibilita que a informação chegue até o público alvo de maneira mais rápida.

A partir das análises realizadas até aqui é possível compreender que conhecer e utilizar essas tecnologias podem ser a chave de sucesso para as organizações, visto que o futuro dos negócios está baseado na informação e na comunicação. Incorporar esses conceitos aos negócios permite maior possibilidade de *insights* para direcionar ações estratégicas e de sobrevivência às empresas.

E não é apenas no mundo organizacional que a tecnologia deve ser pensada como fundamental. As cidades também estão intensificando sua atenção e investindo em ações de longo prazo para se tornarem mais inteligentes. Algumas delas já estabeleceram um ecossistema de inovação e comprovaram o aumento da produtividade e o crescimento econômico. Jeremy Kelly, Diretor de Pesquisas da empresa JLL, empresa voltada para o setor do mercado imobiliário, realizou uma pesquisa publicada no *World Economic Forum* (2019), para identificar as 100 cidades que mais oferecem um ambiente de inovação. Os dados a seguir destacam o resultado das cidades mais inovadoras do mundo.

---

<sup>4</sup> A Tesla, Inc. é uma empresa automotiva e de armazenamento de energia norte americana, que desenvolve, produz e vende automóveis elétricos de alto desempenho, componentes para motores e transmissões para veículos elétricos e produtos à base de baterias. Foi fundada em 2003 pelos engenheiros Martin Eberhard e Marc Tarpenning em San Carlos, Califórnia. O seu nome é uma homenagem ao inventor e engenheiro eletricitista Nikola Tesla. Disponível em: [https://www.tesla.com/pt\\_PT/about](https://www.tesla.com/pt_PT/about)

Figura 3 - Ranking das 10 cidades mais inovadoras do mundo



Fonte: Adaptado pela autora de: <https://www.weforum.org/agenda/2019/05/these-are-the-most-innovative-cities-in-the-world/>

Liderando como cidade mais inovadora do mundo está São Francisco, provavelmente por ser percebida como um centro de *startups*. Conhecida também como Vale do Silício, a cidade é a sede de empresas como Google, Facebook, Apple e Netflix, consideradas organizações altamente inovadoras.

A pesquisa evidencia que a inovação está distribuída uniformemente pelo mundo, não sendo restrita apenas a uma determinada região. Esse fato apenas reforça o quanto a tecnologia está influenciando o mundo atual, incluindo desde aspectos da vida social até o avanço econômico das cidades, que também devem se preparar para o dinamismo da inovação.

Apresentados os conceitos de inovação e os processos que se aplicam à capacidade de inovar, fica claro o quanto o mundo já mudou e o quanto vem se transformando de forma acelerada. Passar por períodos de adaptabilidade e acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais sempre foram cruciais para o sucesso de um empreendimento, a sobrevivência das organizações sempre dependeu e dependerá da compreensão e das atitudes frente a todas as mudanças.

## 2.2 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS INOVADORAS

Segundo Cury (2012, p. 116) o conceito de organização remete a "um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar". Compreende aspectos formais referentes a estruturas, normas, métodos e processos de trabalho; e aspectos informais, que remetem ao padrão comportamental resultante da interação espontânea dos membros da organização e do impacto das personalidades.

Torquato (2015) esclarece que as organizações não devem apenas ter como objetivo a geração de bens econômicos, mas sim procurar desempenhar um papel significativo no tecido social e contribuir para além da geração de empregos. Para isso o autor indica que as estratégias sejam atreladas aos avanços tecnológicos, de forma que resultem em progressos coletivos.

O entendimento de Cury (2012) e Torquato (2015) sobre organizações demonstra o quanto foi preciso, ao longo do tempo, estar atento e aberto ao novo. Segundo os autores, disso depende a permanência e estabilidade organizacional no mercado.

As organizações contemporâneas, segundo Cury (2012), emergem de uma década de muita produtividade, inserida em um contexto mercadológico altamente mutável e geograficamente globalizado. O autor salienta que neste processo, para que as empresas possam seguir alcançando bons resultados, é necessário passar por mudanças de comportamento em todas as áreas do negócio.

A análise ganha complementação pelo olhar de Chiavenato (2010), quando explica que as organizações contemporâneas fazem parte da Era da Informação<sup>5</sup>, e que aspectos organizacionais até então ignorados, se tornaram fundamentais para o sucesso dos negócios. Dentre eles, o autor destaca o trabalho em equipe, que gera maior competitividade, melhora as competências do grupo, cria sustentabilidade, promove ética e desenvolve o capital humano e intelectual.

Com vistas a aprofundar o entendimento sobre o estudo, agrega-se a pesquisa de Cury (2012), que relaciona indicadores a características associadas às organizações consideradas contemporâneas.

---

<sup>5</sup> A Era da Informação surgiu após a Era Industrial, iniciando a partir de 1990. É caracterizada pela abundância de informações disponíveis a respeito de todos os assuntos possíveis. (CHIAVENATO, 2010).

Quadro 2 – Características das organizações contemporâneas

Indicadores	Características
<b>Enfoque básico</b>	Foco na estratégia do negócio;
<b>Ambiência da empresa</b>	Relação de confiança entre gestão e colaboradores;
<b>Essência da administração</b>	Transparência no compartilhamento de dados e informações;
<b>Visão do mundo</b>	Organização interligada globalmente com fenômenos sociais, biológicos, psicológicos e ambientais;
<b>Estrutura Organizacional</b>	Padrão contemporâneo, com adoção de sistemas mistos e temporários;
<b>Tomada de decisão</b>	Processo compartilhado com ênfase em dados informações e estruturados;
<b>Outras características</b>	Gestão colaborativa, organização horizontal, sistema de informação gerencial.

Fonte: Adaptado de Cury (2012).

Percebe-se que para as organizações contemporâneas o capital humano passou a ter outro enfoque, percebido especialmente pelo indicador de ambiência da empresa. A individualidade e a autoridade deram espaço a uma gestão colaborativa, presente de forma significativa no indicador outras características. A busca pelo compartilhamento de dados é identificada de forma especial no indicador essência da administração, que aponta uma visão aberta para os negócios.

Magaldi e Salibi Neto (2018) consideram que essas mudanças nos modelos organizacionais se devem principalmente às ciências comportamentais, que indicaram os caminhos para chegar à contemporaneidade e fortaleceram empresas para se sustentar em tempos de globalização, rápido avanço da tecnologia e novos meios de interação com os clientes.

Em se tratando de mudanças organizacionais Cury (2012, p.45) destaca que:

Numa síntese, a organização, internamente, é estruturada em diversificados sistemas, que podem ser reduzidos a três, para efeito de análise: o tecnológico, o social e o gerencial. Pela interdependência existente, uma mudança, em qualquer um dos sistemas, inevitavelmente afetará os demais. Exemplo: uma nova tecnologia (tecnológico), para poder ser utilizada plenamente, poderá exigir novos tipos de recursos humanos (social) e novos arranjos estruturais e/ou redefinições de processos e métodos de

trabalho (gerencial), implicando, portanto, tempestiva e concorrentemente, modificações nos três sistemas internos. Em consequência, um programa de mudança efetiva deverá reconhecer a relação existente entre esses três sistemas e a tentativa de mudá-los, na medida do necessário.

Tendo por base essa definição, fica claro compreender que qualquer mudança nas organizações deve ser levada em consideração para que se obtenha êxito nos negócios. E que quanto maior for a mudança pretendida, mais atenção deve ser dada aos três sistemas citados pelo autor: tecnológico, social e gerencial.

Bertolazzi (2014) considera que existem duas formas de tratar a mudança. A primeira, denominada forma determinista, se refere às mudanças que acontecem naturalmente, ou seja, são inerentes ao ambiente que as cerca. A segunda forma é a voluntarista, que diz respeito à implantação da mudança de forma planejada.

Entende-se assim que possuir uma estrutura organizacional que atenda aos propósitos estratégicos, auxilia a alcançar os objetivos da empresa e possibilita maior efetividade para seu avanço no mercado frente às mudanças impostas pela atualidade. Para tanto, é necessário que as organizações estejam dispostas a reavaliar suas ações de acordo com as novas tecnologias, questões econômicas e sociais.

Para Hall (2004) a estrutura organizacional implica na definição da divisão de trabalho e na responsabilidade de cada um dos atores. Cury (2012, p. 217) amplia esse entendimento explicando que a estrutura organizacional abrange os componentes integradores de uma empresa: “a estrutura não deve envolver apenas o esqueleto, o arcabouço, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas de autoridade e de comunicações existentes na organização”.

Para o autor uma organização não deve manter uma estrutura organizacional fixa, ela deve ser mutável para se adaptar ao mundo dos negócios e às exigências da sociedade. Há uma frase do livro de Chiavenato que se relaciona ao pensamento de Cury (2012), indicando o motivo pelo qual uma empresa deve se manter em processo de melhoria contínua, para o autor: “o presente é diferente do passado e o futuro será consideravelmente diferente do presente”. (CHIAVENATO, 2009, p.79).

Ampliando o olhar sobre esse pensamento, Christensen e Raynor (2003) explica que para manter um empreendimento bem-sucedido, é preciso ter processos e valores compatíveis com as exigências da inovação, de modo que facilitem as

ações e iniciativas dos executivos e gerentes empenhados na construção de novos negócios. O autor ressalta que não se deve insistir em processos tradicionais e sim, buscar raciocinar sobre a gestão da mudança, criando novos recursos, processos e valores, que aumentam as chances de êxito e crescimento acelerado.

Como é possível perceber a prática da inovação está diretamente relacionada à mudança, sendo considerada elemento cada vez mais presente e necessário ao âmbito organizacional. Por meio da inovação as empresas desenvolvem ações progressistas que permitem expandir e se reinventar e buscam adequação às necessidades dos novos tempos.

Ismail, Malone e Geest (2015) introduzem um novo conceito para apresentar as organizações inovadoras. Para os autores elas podem ser definidas como Organizações Exponenciais.

Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas. (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015, p. 19).

De acordo com os autores as organizações transformadoras são aquelas que foram em busca de uma integração com o mundo digital, promovendo uma cultura empreendedora que está reformulando diversos aspectos da vida moderna.

Ismail, Malone e Geest (2015) explicam que uma forma de identificá-las é através da análise de seu desempenho, que deve ter um aumento mínimo de dez vezes no período de 4 a 5 anos. Para melhor entendimento os autores apresentam alguns exemplos de empresas consideradas exponenciais.

Quadro 3 – Exemplos de Organizações Exponenciais (EXO)

Organização	Segmento	Desempenho
	Hotéis	90 vezes mais anúncios por colaborador
	Software	109 vezes mais repositórios por colaborador
	Automóveis	1.000 vezes mais barato produzir um novo modelo de carro; processo de produção de um carro 5 a 22 vezes mais rápido (dependendo do veículo)
	Investimentos	2,5 vezes mais investimentos em startups em estágio inicial; 10x mais rápido por meio de processo de design
	Automóveis	30 vezes mais valor de mercado por colaborador
	Games	30 vezes mais valor de mercado por colaborador

Fonte: Adaptado de Ismail, Malone e Geest (2015).

O alto desempenho dessas empresas demonstra o quanto uma organização exponencial pode atingir escalabilidade, quando comparada a organizações lineares e tradicionais. Uma de suas principais características é a criação de uma disrupção no nicho de negócio em que atuam.

Teco (2017) reflete que as organizações exponenciais fazem uso de tecnologias aceleradas, contudo, atrelam conceitos como propósito e engajamento

para impactar as pessoas, sejam as que atuam nas organizações ou as que utilizam o serviço ou produto. Assim, essas empresas conseguem estabelecer conexão com a vida de usuários.

Para Ismail, Malone e Geest (2015) as organizações exponenciais vão além do que aparentam ser, possuem comportamentos diferenciados no relacionamento com seus clientes e comunidades, interagem com seus colaboradores de forma distinta. Isso faz parte da filosofia interna, é o as tornam únicas e contribui para o fortalecimento do conceito que aproxima a tecnologia do propósito da organização.

As organizações exponenciais foram construídas com base nas tecnologias da informação e transferidas ao mundo digital, quebrando paradigmas e remodelando o contexto das organizações. Dessa forma, para garantir sustentabilidade, diversos aspectos das empresas e dos modelos de gestão foram repensados para que o ambiente corporativo pudesse migrar à nova realidade. Este pode ser o maior desafio das organizações oriundas de moldes mais tradicionais, romper com métodos que até então vinham dando resultado. Contudo, há alguns princípios que podem ser utilizados para buscar a inovação e a adaptação ao novo ritmo do mercado.

### **2.2.2 Atributos das organizações contemporâneas inovadoras**

De acordo com Magaldi e Salibi Neto (2018), em seu livro *Gestão do Amanhã*, as empresas historicamente evoluíram através de um método de ganho de escala, ou seja, aliaram alto crescimento com baixos custos de operação, mantendo controle total sobre seus processos. Nesta perspectiva as estruturas verticalizadas ganharam força e se mostraram muito presentes.

Com o incremento da tecnologia da informação e comunicação, essa realidade mudou e as empresas perceberam uma falha no modelo de funcionamento que estava sendo utilizado. Schwab (2016) indica que pela velocidade da inovação as empresas precisam de uma gestão mais dinâmica e coerente com o momento.

De acordo com Baraldi (2016) uma organização deve buscar meios de inovação que se identifique com a realidade do negócio, isso é tão importante quanto à inovação baseada no uso de tecnologias. A autora menciona que uma das dificuldades encontradas no processo de inovação está relacionada a forma como esse processo é gerido. Segundo ele, deve-se prover subsídios que orientem para

as práticas de inovação, a fim de alcançar melhor desempenho, resultados positivos e outras vantagens competitivas de longo prazo.

Magaldi e Salibi Neto (2018) citam alguns exemplos de organizações que não prosperaram justamente por não compreender a nova dinâmica dos negócios, como o case da Blockbuster. Os autores contam que em 1980 o visionário fundador da marca, Davis Cook, percebeu que o desejo dos consumidores da época era ter acesso em seus lares a conteúdos que até então só eram disponibilizados nas telas dos cinemas. Cook reinventou o modelo de vídeo locadora e investiu na criação de mega lojas com espaços de experimentação. O sucesso foi estrondoso para a época e a rede de lojas se espalhou pelo mundo, dominando o setor.

De acordo com os autores (2018) no ano de 2000 surgiu uma empresa concorrente que oferecia a comercialização de vídeos por um canal televisivo, entregues na casa do cliente por meio de um eficiente sistema postal. Essa empresa foi oferecida à Blockbuster pelo valor de 50 milhões de dólares, porém, o CEO da época recusou a transação alegando que se tratava de “um negócio de nicho”. Magaldi e Neto comentam que foi nesse momento que a Blockbuster deixou de comprar a Netflix, justamente por acreditar que ela apresentava um modelo de negócio que não sinalizava ameaças. Segundo eles, a Blockbuster não compreendeu a curva da mudança que se anunciava e, tampouco, o impulso que a inovação daria ao negócio.

Em 2013 a dominante do setor Blockbuster fechou suas últimas lojas. Quanto a Netflix, segue alavancando no mercado sem deixar de perceber e apostar nas oportunidades de transformação. Em 2011 a empresa começou a distribuir seus vídeos em *streaming*<sup>6</sup>, aproveitando a evolução da tecnologia de banda da internet. Hoje a Netflix se consolida como um dos negócios mais rentáveis em seu segmento, o valor de mercado da marca é de cerca de 60 bilhões de dólares.

O exemplo demonstra bem a importância da inovação para os negócios, porém, deve-se ressaltar que o processo inovativo não é tão simples assim. Ornellas (2017) esclarece que não há uma 'receita de bolo' para o caminho da inovação nas organizações, mas indica que é possível identificar alguns padrões para alcançar esse novo estilo de vida organizacional.

---

<sup>6</sup> Streaming é uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo através de redes de conexão com internet. Disponível em <https://www.techtudo.com.br>

Ismail, Malone e Geest (2015) descrevem os principais atributos do engajamento para uma cultura de organização inovadora, sendo eles: transparência da avaliação; auto eficácia; pressão dos pares (comparação social); despertar de emoções positivas, (para promover uma mudança de comportamento ao longo do prazo); feedback instantâneo (ciclos curtos de feedback); regras, metas e recompensas simples e autênticas.

Baraldi (2016) contribui com esse pensamento reforçando a importância da visão holística para o processo de inovação. Segundo a autora nesse movimento é preciso considerar algumas competências essenciais, levando em conta que a operacionalização dos conceitos pode variar conforme as características específicas de cada negócio.

Para trazer maior entendimento sobre o processo de inovação nas organizações, elencou-se a partir das revisões bibliográficas deste trabalho atributos que são considerados essenciais para uma organização que deseja permanecer no mercado, e que foram mencionados de forma mais enfática pelos autores como algo fundamental ao processo inovativo.

O primeiro atributo apresentado é o **Propósito Transformador Massivo** (PTM) definido por Ismail, Malone e Geest (2015) como a finalidade que deve transmitir o que a organização aspira realizar e concretizar. Por isso, segundo eles, precisa ser inspirador, aspiracional e ambicioso, indo além da missão, visão e valores da empresa, conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 4 - Exemplo de Propósito Transformador Massivo (PTM)

Organização	Propósito Transformador Massivo
	“Organizar a informação do mundo”
	“Ideias que merecem ser espalhadas”
	“Tornar a invenção acessível”

Fonte: Adaptado de Ismail, Malone e Geest (2015).

O propósito torna clara a visão e os objetivos da empresa, por isso deve ser amplo, para permitir que o negócio não se limite a um pensamento linear. Conforme os exemplos apresentados no Quadro 4, o PTM permite que a organização expanda seus horizontes diante das oportunidades transformadoras da nova economia.

Magaldi e Salibi Neto (2018) reforçam que um PTM bem formulado impacta todos os indivíduos envolvidos, desde funcionários, clientes e fornecedores. De acordo com os autores ele inspira uma comunidade e por isso deve estar enraizado como parte da cultura da organização.

Relacionado a este entendimento está a visão de Marchiori (2017), que compreende a real importância da cultura organizacional para um empreendimento que busca a inovação, principalmente nos dias de hoje. Segundo a autora reflete um processo intelectual de desenvolvimento que abrange uma consciência comum de valores, fazendo com que as pessoas se sintam mais próximas e integradas.

Para manter o Propósito Transformador Massivo alinhado à cultura da organização é preciso contar com uma liderança apta a protagonizar nos processos exigidos. É neste ponto que se insere o segundo atributo elencado, a **liderança estratégica**.

Magaldi e Salibi Neto (2018) explicam que existe um comportamento comum dos líderes que possuem uma base de pensamento disruptivo, de que devem ser capazes de aprender e desaprender. Os autores salientam que essa atitude faz com que eles sejam capazes de visualizar as oportunidades e perceber as possibilidades

ainda inexistentes. Reforçam também que os líderes devem se libertar de egos para cumprir o papel de encorajar a equipe, para torná-la de alto desempenho, atraindo os melhores talentos para o negócio.

Ismail, Malone e Geest (2015) consideram que as lideranças das organizações exponenciais possuem aspectos profundamente diferentes das lideranças de tempos tradicionais. Segundo os autores o nível de exigência e de competência se elevou para atender as expectativas do mercado e alcançar os resultados esperados.

Quadro 5 - Características da liderança exponencial

Característica do líder	Aspectos relacionados
<b>Visionário defensor do cliente</b>	O líder deve assegurar que a organização esteja engajada em atender às necessidades do cliente.
<b>Experimentalista voltado aos dados</b>	Devem possuir abordagens ágeis, e estar preparados para errar rápido e corrigir rápido.
<b>Otimista realista</b>	Sabem articular o resultado positivo, e são capazes de manter a objetividade em suas equipes. O crescimento e a mudança o instigam.
<b>Adaptabilidade extrema</b>	Sabem mudar de foco quando necessário e conseguem adaptar as suas habilidades. Buscam o aprendizado constante.
<b>Abertura radical</b>	Estão abertos à críticas e sabem absorver para fornecer novas perspectivas e soluções.
<b>Hiperconfiantes</b>	Estão sujeitos ao risco. Possuem coragem e perseverança para aprender e adaptar-se, a fim de desestabilizar o próprio negócio.

Fonte: Adaptado pela autora.

Além das demandas elencadas no Quadro 5, Magaldi e Salibi Neto (2018) descrevem que o líder deve também trabalhar em prol da construção de uma cultura organizacional aberta ao novo, orientando seus esforços para o crescimento e tomando iniciativas que levem ao alcance de resultados.

Para um líder estratégico também cabe desenvolver sua equipe e formar outras lideranças, com o objetivo de assegurar que a organização evolua sem a dependência excessiva de sua própria figura. Jesus (2017) contribui com esse

pensamento quando explica que a liderança é uma habilidade extremamente necessária para a sustentação do negócio. De acordo com o autor, o líder deve proporcionar um ambiente que estimule a colaboração e a cocriação, para que todos se sintam donos e responsáveis pelo resultado.

Não é novidade destacar a importância do cliente para uma organização, afinal são eles que trazem os resultados. O modelo de como atingir esse público é que foi remodelado, tornando-se o grande diferencial das empresas. Por esse motivo o **foco no cliente** é outro atributo importante para as organizações contemporâneas inovadoras, pois foi remodelado com o uso da tecnologia, em destaque pelo Big Data.

O foco de toda organização na concepção de novos produtos ou serviços deve estar em sintonia com os desejos e necessidades dos stakeholders. Magaldi e Salibi Neto (2018) apresentam que a customização e personalização é um anseio cada vez maior no mercado consumidor, sendo indispensável a busca de inovações que possibilitem às organizações novas abordagens competitivas que estejam de acordo com as necessidades do cliente.

Outro atributo importante é o **meio inovador interno**, que segundo Baraldi (2016) propicia as sinergias internas necessárias à geração continuada de inovações em uma organização. Por esse motivo essa característica fortalece as relações entre as pessoas, que vai além de uma estrutura de organograma e é baseada no compartilhamento de poder e autonomia para a tomada de decisão.

Conforme a autora, as organizações devem ser dinâmicas para se readequarem constantemente às rápidas mudanças. Para isso os processos organizacionais devem conduzir ao desenvolvimento de forma integrada e contínua, oportunizando a identificação e exploração de práticas que permitam obter resultados maximizados.

De acordo com os estudos de Baraldi (2016, p. 8) “o estímulo ao aprendizado contínuo – individual e coletivo – é uma característica marcante das organizações inovadoras”. Tendo por base essa referência insere-se a **Gestão de Pessoas** também como um atributo importante para as organizações contemporâneas inovadoras.

Ornellas (2017) enfatiza as mudanças na vida em sociedade, nos hábitos, nos valores, na forma como os indivíduos convivem e o quanto essas questões implicam inclusive no emprego e na carreira das pessoas. Já não há mais a intenção de

permanecer em uma única empresa a vida inteira, a rotina moderna é acelerada e repleta de novas informações, cabe à Gestão de Pessoas da organização acompanhar e se adaptar a este movimento.

É pertinente trazer a citação de Benvenuto (2018, p. 83) ao se referir à atração de talentos nas empresas contemporâneas inovadoras: “Você não constrói uma empresa. Você constrói um time. E o time constrói a empresa”. Pela fala do autor é possível compreender o papel fundamental que a Gestão de Pessoas possui em uma organização inovadora no desafio de formar um grupo dedicado, onde o valor do coletivo, o propósito e a conexão entre as pessoas contribui muito mais para resultados do que quando feitos apenas por simples contratos trabalhistas.

Novos modelos para gerir pessoas se fazem cada vez mais necessários. O perfil do profissional mudou e as organizações devem estar preparadas para recebê-lo e permitir o seu desenvolvimento contínuo. Da mesma forma, o profissional precisará estar apto para as exigências e habilidades demandas nessa nova economia.

### **2.2.1 Perfil do profissional exponencial**

Muitas são as transformações que impactam diferentes setores da sociedade, no ambiente organizacional elas se fazem cada vez mais presentes. Empresas inovadoras buscam perfis profissionais que se relacionam e atendam às exigências do mundo VUCA.

Lisa Kay Salomon (2017), presidente e diretora geral de Práticas Transformacionais da Singularity University, apresenta os principais atributos do perfil do profissional exponencial.

Quadro 6 – Atributos do profissional exponencial

FUTURISTA	INOVADOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transforma surpresa em antecipação consciente, desenhando possibilidades com ousadia e otimismo.</li> <li>- Tranquilidade para explorar o desconhecido, questionar suas certezas e premissas e descortinar o futuro.</li> <li>- Combina práticas imaginativas de previsão estratégica, backcasting futuro, design de ficção científica e planejamento de cenários no planejamento tradicional de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve processos centrados no ser humano, como observação e questionamento, para colecionar informações.</li> <li>- Usa habilidades de pensamento visual e narrativa para compartilhar histórias e hipóteses e testar o que aprenderam.</li> <li>- Prioriza sempre o ponto de vista do cliente.</li> </ul>
TECNOLÓGICO	HUMANITÁRIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mergulha na revolução tecnológica, sem medo de aprender e codificar, construir ou manipular um robô simples.</li> <li>- Busca constantemente recursos de inovação e experimentação.</li> <li>- Lida com implicações éticas, morais e sociais dessas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usa as habilidades e os comportamentos do futurista, inovador e tecnológico para melhorar a comunidade do entorno e a sociedade como um todo.</li> <li>- A ação é motivada por propósito e não por mera atividade de “responsabilidade social corporativa”.</li> <li>- Carrega a crença de que tudo é possível.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora.

Percebe-se pelo quadro apresentado que alguns profissionais já denotam essas habilidades, contudo muitas características ainda devem ser trabalhadas e dominadas para que eles exerçam efetivamente o perfil de profissional do futuro. Salomon (2017) ressalta que esses traços precisam ser interconectados e que cada um desses atributos necessita ser continuamente aprimorado.

Uma pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial e apresentada por Gray (2016), identificou as principais habilidades que as organizações irão demandar do trabalhador nos próximos anos, sendo a principal delas relacionada à capacidade de resolução de problemas complexos.

Figura 4 - Principais habilidades para o profissional do futuro



Fonte: Adaptado pela autora

Gray (2016) indica que criatividade, pensamento crítico e resolução de problemas complexos serão as habilidades que os trabalhadores mais precisarão, pois as pessoas deverão utilizar seu potencial criativo e de conhecimento para tomar decisões. As habilidades reforçam os atributos do profissional exponencial apresentado por Salomon, e indicam que se manter no mercado os indivíduos devem buscar novos conhecimentos e estar abertos às mudanças e ressignificações.

Segundo Gray (2016) é evidente que os formatos de trabalho estão se transformando e que muitas profissões ainda passarão por mudanças e precisarão se adaptar e alfabetizar tecnologicamente.

Benvenuti (2018, p.17) complementa essa visão dizendo que “a tecnologia está fazendo pelo nosso cérebro o mesmo que as máquinas fizeram pelos nossos braços na Revolução Industrial”, exigindo mais habilidades comportamentais e de relacionamento, como a criatividade e inteligência emocional, sem deixar de lado o conhecimento técnico para o domínio das inovações.

Outra questão que permeia o desenvolvimento das organizações está no seu posicionamento, que deve contemplar um olhar para o futuro. É aqui que a comunicação ganha força e assume seu papel como principal aliada da inovação para o avanço das organizações contemporâneas.

### 3 A REVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Este capítulo tem como propósito apresentar a importância da comunicação no processo de transformação das organizações. Tendo em vista que a mesma contribui, de forma indispensável, para a concretização de um novo posicionamento das empresas no mundo digital e ambiente corporativo. Além disso, também busca analisar como o profissional de relações públicas pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias que façam sentido para esse cenário que apresenta diversas possibilidades.

#### 3.1 CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO

O grande desafio das organizações contemporâneas está em permanecer relevante e em constante adaptação ao contexto tecnológico. O êxito das organizações está relacionado ao novo comportamento, habilidades e à forma como as pessoas encaram as inovações. Magaldi e Salibi Neto (2018) ressaltam que conforme o mundo digital evoluiu e se ampliou, a sociedade se tornou mais conectada, desenvolvendo-se a tal ponto que eclodiu no que eles nomearam como “revolução da comunicação”.

Para Benvenuti (2018) a tecnologia trouxe voz às pessoas e tornou a sociedade a mídia mais influente do século XXI. Anteriormente era custoso e difícil encontrar segundas e terceiras opiniões sobre um produto, bem ou serviço, hoje qualquer um é capaz de compartilhar opiniões por meio de plataformas com a ajuda da internet. É diante desta perspectiva que se evidencia que a tecnologia da informação está cada vez mais próxima da atividade da comunicação organizacional.

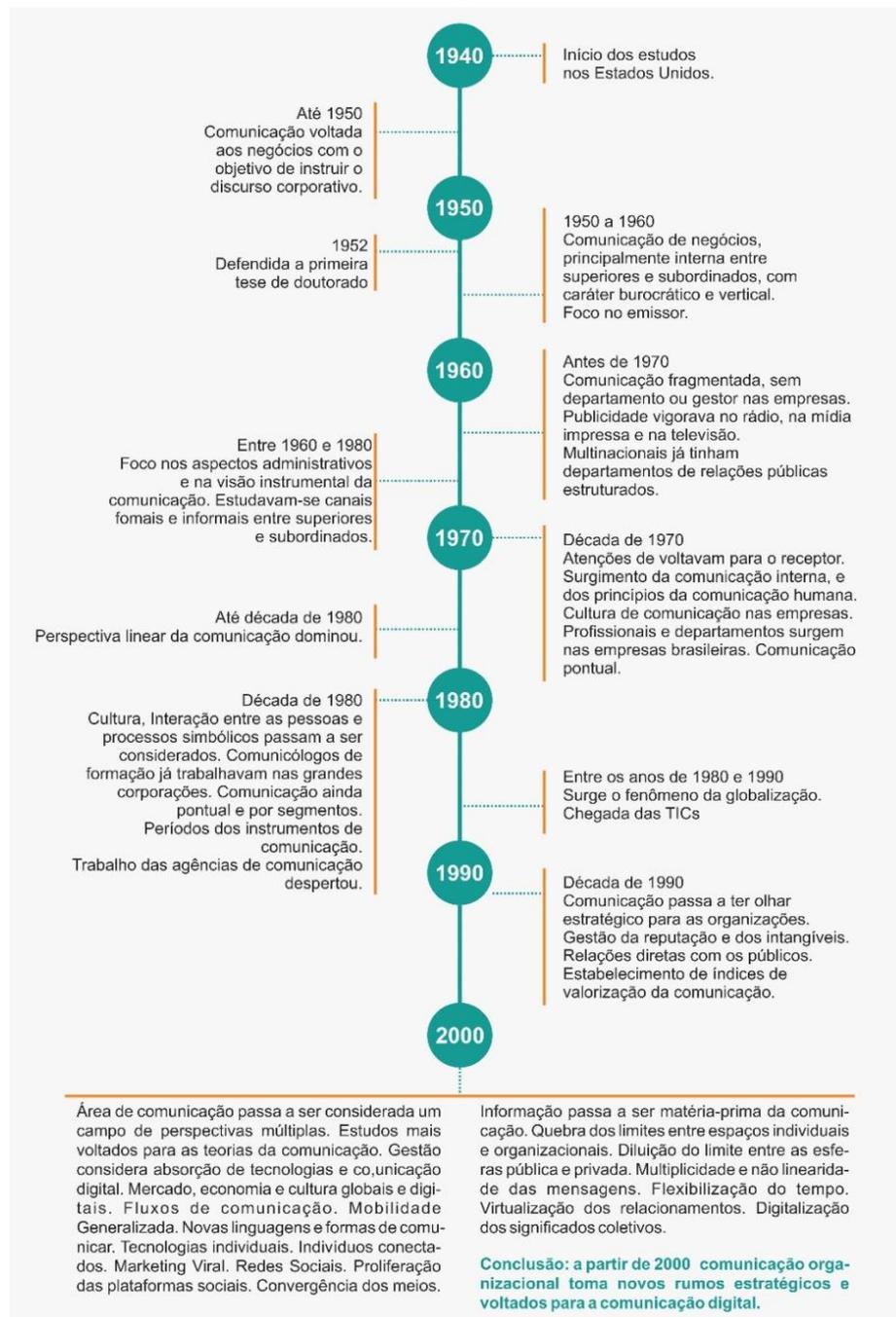
A comunicação organizacional é essencial à existência de um negócio. Diz respeito a todas as formas institucionais de interagir e relacionar com os públicos. Seu foco é construir vínculos tanto com membros internos quanto externos.

A história da comunicação organizacional basicamente inicia na Revolução Industrial, no século XVII, quando as mudanças provocadas forçaram as empresas a buscar novos meios de criar diálogos com o público interno e externo. Segundo Kunsch (2014, p. 56):

As mudanças provocadas pelo processo de industrialização obrigaram as empresas a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização.

Dreyer (2017) apresenta a trajetória da comunicação organizacional através de uma retrospectiva que mostra sua evolução até os dias atuais.

Figura 5– A evolução da comunicação organizacional



Fonte: Adaptado pela autora, com base em Dreyer (2017).

Através da representação baseada na autora é possível relacionar a evolução da comunicação com o incremento das tecnologias na sociedade, que ao longo dos anos foram fundamentais chegar ao que se entende hoje como comunicação organizacional contemporânea.

Ao relacionar a figura 5 com a visão de Magaldi e Salibi Neto (2018), apresentada no quadro 1 deste trabalho, é possível compreender que cada movimento social indicado ao longo dos anos provocou significativas transformações nos processos de gestão e, conseqüentemente, na comunicação das organizações. O panorama mostra uma mudança que exigiu das organizações mais diálogo, interação e criatividade na comunicação.

A comunicação organizacional da contemporaneidade é consequência dos processos de inovação e do dinamismo tecnológico apontado por autores como Dreyer (2017), que apresenta em sua obra uma reflexão baseada nas tendências da comunicação organizacional dos anos 2000.

Quadro 7– Tendências da comunicação empresarial

1.	O mercado será entendido como globalmente digital. Não haverá mais fronteiras para as bases de informação, e isso implica em novas formas de comunicar.
2.	O mercado será submetido ao controle dos consumidores.
3.	O modelo de negócio na comunicação assumirá novos parâmetros, deverá ser omnichannel e com conteúdos para diversas plataformas.
4.	Será necessário compreender as sensações do mercado e o que o público determinar para detectar as expectativas e depois planejar a comunicação.
5.	As tecnologias possibilitaram compartilhar qualquer coisa a qualquer momento e em qualquer lugar.
6.	A web irá determinar comportamentos, e assim vai ser possível saber o que cada um diz e faz.
7.	As pessoas necessitam ser ouvidas, e com isso haverá o crescimento dos nichos de mercado.

Fonte: Adaptado pela autora com base em Dreyer (2017).

Essas tendências mencionadas pela autora (2017) hoje, fazem parte do dia a dia da comunicação e são decorrentes de alguns dos elementos da inovação apresentados neste trabalho, como: Inteligência Artificial, Big Data e Internet das Coisas. O desafio para comunicação passa a ser se preparar para lidar com as novas informações e dados que recebe a partir dessas tecnologias para seguir se conectando com os públicos.

Gontijo (2004, p. 432) explica que as organizações e os indivíduos estão passando por um momento de adaptação na atualidade “do sistema analógico para o digital, passamos a experimentar duas formas diferentes de interagir com o conhecimento: uma física e concreta e outra virtual”. Como a autora bem salienta, esta é a era da adaptação. Para ela existem duas maneiras de interagir no mundo, uma online e a outra off-line, em breve essas duas formas se fundirão e as empresas precisam estar atentas a essas mudanças. Neste novo cenário a comunicação e o profissional da área assumem papel cada vez mais essencial.

É dever da comunicação ser elemento de equilíbrio e de transformação, de modo que a relação seja um reflexo para o ambiente empresarial. Conforme Terra (2010) destaca, essa sinergia deve ocorrer para que as pessoas da organização possam assumir um novo papel, o de protagonistas em sua forma de comunicar, garantindo à comunicação organizacional um olhar mais estratégico.

Inovar e comunicar são palavras que juntas mexem com a inércia das organizações, pois remodelam status, poderes, pessoas e estruturas. Terra (2011, p. 125) explica o novo papel da comunicação dizendo que “atividades de comunicação tornam-se mais complexas, estratégicas e vitais para a sobrevivência da empresa numa economia movida a informação e conhecimento”.

A responsabilidade que a comunicação assume para resgatar o diálogo e estimular a horizontalidade nas relações é a grande ironia da revolução tecnológica, como aborda Ornellas (2015), pois ela resgata e consolida um movimento de humanização das empresas. Conforme Terra (2011) a comunicação vem se tornando parte inerente da responsabilidade de cada pessoa envolvida na empresa, por isso a comunicação organizacional precisa estimular o alinhamento da imagem (e por aí se entende marca, visão estratégica, padrão de comunicação). Dessa forma se assume como mantenedora desse processo, e não mais como acessório em alguns contextos.

A abordagem estratégica da comunicação inclui a sua interação com o ambiente digital, isso porque cada vez mais a informação precisa estar ao alcance dos profissionais da empresa, de forma digitalizada e intangível, nas telas de computadores e celulares, sem restrições de fronteiras, de geografia e de culturas.

As empresas estão se tornando mais abertas e transparentes, se inserindo em canais comunicacionais em ambientes digitalizados que, de acordo Corrêa (2009), intensificam a comunicação organizacional contemporânea. Demanda, portanto planejamento e conhecimento das ferramentas, para que a empresa se relacione com seus diferentes públicos. Terra (2011) trás para a reflexão o conceito de reputação organizacional que, segundo a autora não fica mais restrito ao que a empresa diz sobre si mesma. Ela é cada vez mais consequência das percepções que os públicos têm, e da forma como se expressam através de uma multiplicidade de meios de comunicação tanto *on* quanto *offline*.

A comunicação organizacional digital ocorre com o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação. Conforme sustenta Corrêa (2009, p. 321), ela tem como objetivo “facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações” e isso significa optar por tecnologias, “cujo uso e aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos”.

É importante destacar que as combinações das propostas comunicacionais do ambiente digital e presencial dependem das características de cada público, somente assim poderão ter mais eficiência. Para essa compreensão Corrêa (2009) propõe o plano de comunicação digital integrada, que avalia a ação comunicacional através das três grandes vertentes da comunicação integrada.

Figura 6 - Comunicação digital integrada



Fonte: Adaptado pela autora com base em Corrêa (2009)

A interpretação da comunicação digital integrada representa a transformação do comportamento das organizações com o advento das tecnologias digitais. Nesse processo, a comunicação corporativa se mescla com a comunicação da sociedade e cria uma nova rede poderosa de conexões. O que se percebe é a inexistência de limites do espaço organizacional e individual, pois a internet e outras tecnologias quebram com a lógica linear do processo comunicativo (emissor- mensagem-receptor).

Para trabalhar a comunicação organizacional digital é preciso compreender o plano estratégico da organização Segundo Terra (2011) é errôneo resumir a comunicação digital a um site institucional, perfis em redes sociais ou aos e-mails de comunicação interna. Da mesma forma é preciso discernimento para exercer o modelo de comunicação mais adequado, e utilizar as tecnologias corretas para realizar uma comunicação digital eficiente.

A presença de qualquer organização no ambiente digital deve ser correlata à cultura e a imagem organizacional, estabelecendo propósitos e intenções com essas ações, além disso, é necessário refletir sobre a mensagem que dialoga com seus públicos. Corrêa (2009) menciona que essa relação é indissolúvel e coloca o

comunicador contemporâneo em incessante busca entre o uso das tecnologias e a arte de comunicar.

Para Terra (2011) a maioria das empresas utiliza as redes sociais e a internet como canais de comunicação, é por meio deles que esperam atingir o público alvo e obter satisfação ou críticas. Para Terra (2011, p. 129)

A comunicação digital com seu potencial de geração de fluxos informativos e multidirecionais faz com que as relações sociais se desverticalizem nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas. Daí, a importância de estudarmos os impactos da ambiência digital na sociedade e no mundo corporativo.

Dreyer (2017) discute o comportamento do público no ambiente digital, indicando que neste espaço são incentivados a serem mais autônomos, seguindo de acordo com seus próprios interesses, indo à busca das informações e a realizar novas conexões em diferentes meios de mídias, deixaram assim de ser passivos e têm o seu protagonismo potencializado. Esse novo comportamento fez com que diversas empresas buscassem um reposicionamento digital, e o amadurecimento foi fundamental diante da compreensão de que a comunicação é primordial para o sucesso dos resultados e estratégias do negócio neste mundo conectado.

O principal ponto a ser destacado na comunicação organizacional digital está em transmitir uma mensagem clara e verdadeira para o mercado, ser transparente e expor um propósito, criando significado para as ações desenvolvidas. Essas são as atitudes das organizações contemporâneas inovadoras, que mostram que elas entenderam o *mindset* necessário e que estão trabalhando continuamente para uma comunicação voltada ao futuro.

### **3.1.1 Gestão da comunicação para inovação**

Existe uma frase do escritor e futurista norte-americano Alvin Toffler, mencionada por Benvenuti (2018, p. 109) que diz: “Os analfabetos deste século não são aqueles que não sabem ler ou escrever. Mas os incapazes de aprender, desaprender e aprender de novo”. Essa frase foi mencionada no livro “O Choque do Futuro” lançado em 1970, e expressa a visão de Toffler sobre as futuras mudanças em um espaço de tempo muito curto e que para estar aberto a transformação será necessário descartar as velhas ideias e substituí-las.

Esse mesmo modelo de pensamento é compreendido por Magaldi e Salibi Neto (2019) quando mencionam “o que vai diferenciar os vencedores dos perdedores nessa nova era não será a tecnologia que adotam, o capital financeiro que detém, mas sim seu desejo de aprender”. Essa é uma atitude a ser considerada pelas organizações, pois conforme menciona Ries (2018), se a empresa deseja buscar o crescimento e desenvolvimento contínuo tendo como apoio as tecnologias e as inovações, será necessário uma nova maneira de pensar.

A missão da comunicação voltada para a inovação deve buscar empoderar cada pessoa e organização a conquistar mais através do engajamento de seus clientes, da transformação de seus públicos e serviços, da otimização da operação e do engajamento dos seus colaboradores. Para Farias (2004, p. 57), “cabe à comunicação, instrumento de aproximação entre o poder da organização e sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos dentro da organização”.

Magaldi e Salibi Neto (2019) consideram a comunicação um dos elementos mais importantes da transformação digital. Por isso ela deve ter uma estratégia que engaje as pessoas e potencialize a motivação pela mudança.

Vale destacar que a transformação digital não é apenas voltada ao produto, ela é interligada ao comportamento, centrada nas pessoas e na comunicação sustentada na tecnologia, busca aproximar as relações e auxiliar na criação de melhores experiências.

Sendo assim, no que tange ao panorama da comunicação para a inovação, serão apontados três contextos, elencados dos estudos de Magaldi e Neto (2018) como aqueles que possibilitam o direcionamento das estratégias e ações de comunicação para as organizações contemporâneas inovadoras.

O primeiro contexto representa o DNA da empresa e deve traduzir o objetivo da organização para cativar os colaboradores e novos funcionários. Trata-se da **cultura organizacional** que, de acordo com Magaldi e Salibi Neto (2018), deve envolver a estrutura corporativa e estar totalmente alinhada à estratégia da organização.

Ismail, Malone e Geest (2017) consideram que a cultura é um dos principais passos para construir uma empresa exponencial, e que para ela ser bem estabelecida é necessário também gerenciar e recompensar o desempenho das pessoas e equipes que atinjam os resultados de forma eficaz. No artigo “Cultura

Organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer”, publicado pela Endeavor (2018), o mentor Daniel Castello contribui afirmando que a cultura representa o que a empresa faz, fala e escolhe comunicar. É ela quem caracteriza a forma como as pessoas irão se posicionar e como irão se relacionar. Castello explica que são diversas as dificuldades para desenvolver uma cultura organizacional, segundo ele é necessário ter consciência e consistência para criar os exemplos, assim, pouco a pouco as pessoas irão compreender, se espelhar e multiplicar aquilo que é valorizado no coração da empresa.

A força da cultura organizacional sobressai diante das rupturas do mercado. Magaldi e Salibi Neto (2019) trazem o exemplo da Amazon que passou de 20 mil funcionários em 2008, para 81 mil em 2012. Em 2018 a empresa chegou ao número de 650 mil empregados, sendo uma das maiores organizações da atualidade.

Os autores relatam que desde o início da Amazon, seu fundador Jeff Bezos evidenciava a importância da cultura organizacional para fortalecer as crenças e valores da organização, expondo seus propósitos para o crescimento e a sustentabilidade do negócio. Bezos adotou uma série de artefatos para semear essas crenças e valores, a fim de que se tornassem enraizadas e estáveis, independente da expansão que a empresa tivesse.

Nomeou um dos principais prédios de *Day One* para lembrar aos colaboradores que todos os dias devem ser a estreia deles na companhia. Outro ritual presente nas reuniões da Amazon é que em todas elas é necessário deixar uma cadeira vazia, representando a presença do cliente, isso serve para lembrar que todas as decisões e discussões sejam refletidas com base nessa figura tão importante para o negócio.

Esses e outros rituais desempenhados na Amazon sustentam a cultura organizacional, e são responsáveis pela evolução da companhia nos últimos anos. A cultura é predominantemente de aprendizado, voltada ao resultado, permitindo a abertura e valorização da inovação.

Para gerar a transformação das organizações, outro contexto importante de destacar é o empoderamento do indivíduo, ou o que aqui vamos denominar **protagonismo**. Segundo Ornellas (2017, p. 72) “esse é o futuro do trabalho: dar às pessoas a autonomia desejada na carreira e no desenvolvimento dos negócios, de acordo com a estratégia da companhia”. O autor explica que para uma organização que busca a transparência, ter pessoas com atitude protagonista aumenta as

chances de conquistas e resultados, porém ressalta que isso implica assumir responsabilidades.

Ries (2018) enxerga que o protagonismo no sentido de empreender em si mesmo na empresa onde se trabalha. É uma disciplina básica da empresa moderna, pois tem o objetivo de proteger o DNA da organização que pretende investir continuamente na inovação, e incentivar atitudes empreendedoras dentro das empresas, fazendo com que surjam grandes ideias.

A comunicação deve ser centrada nas pessoas e por esse motivo o contexto de **jornada do funcionário, ou employee experience** também é citado, pois direciona as estratégias das organizações de acordo com as demandas que seus usuários apresentam.

Tudo o que é vivenciado em uma organização fica marcado na vida dos colaboradores, por esse motivo as empresas que perceberam as movimentações do mercado precisaram voltar olhar para os seus próprios funcionários, passando a tratá-los como clientes. Nas palavras de Nakata (2018, não paginado), o *employee experience* representa a conexão do funcionário com a organização.

O *employee experience* é a soma de todas as experiências de um funcionário por meio de sua conexão com a organização - todas as interações do colaborador, desde o primeiro contato como um candidato potencial, até o fim do vínculo de trabalho com a empresa.

O que se espera de uma jornada do funcionário bem construída é que ele tenha protagonismo para agir de acordo com a cultura da empresa, e busque constantemente seu melhor desempenho e de sua equipe, ainda mais quando se trata de inovação.

Antes, era comum que esses movimentos ocorressem apenas do mais alto cargo escalonando até os cargos mais baixos. Hoje, a tradicional pirâmide de influência das corporações se reestruturou para um modelo mais fluído, colaborativo e horizontal. De acordo com Terra (2011) isso fez com que as organizações se moldassem para uma estrutura de engajamento, buscando o diálogo contínuo com seus stakeholders nos mais diversos meios.

Diante de todas essas transformações, permeadas pela inovação e pela tecnologia, o comunicador assume o papel de estrategista da geração de valor na construção de relacionamento com o público. Percebe-se assim a necessidade de uma reflexão sobre a atuação do profissional de relações públicas.

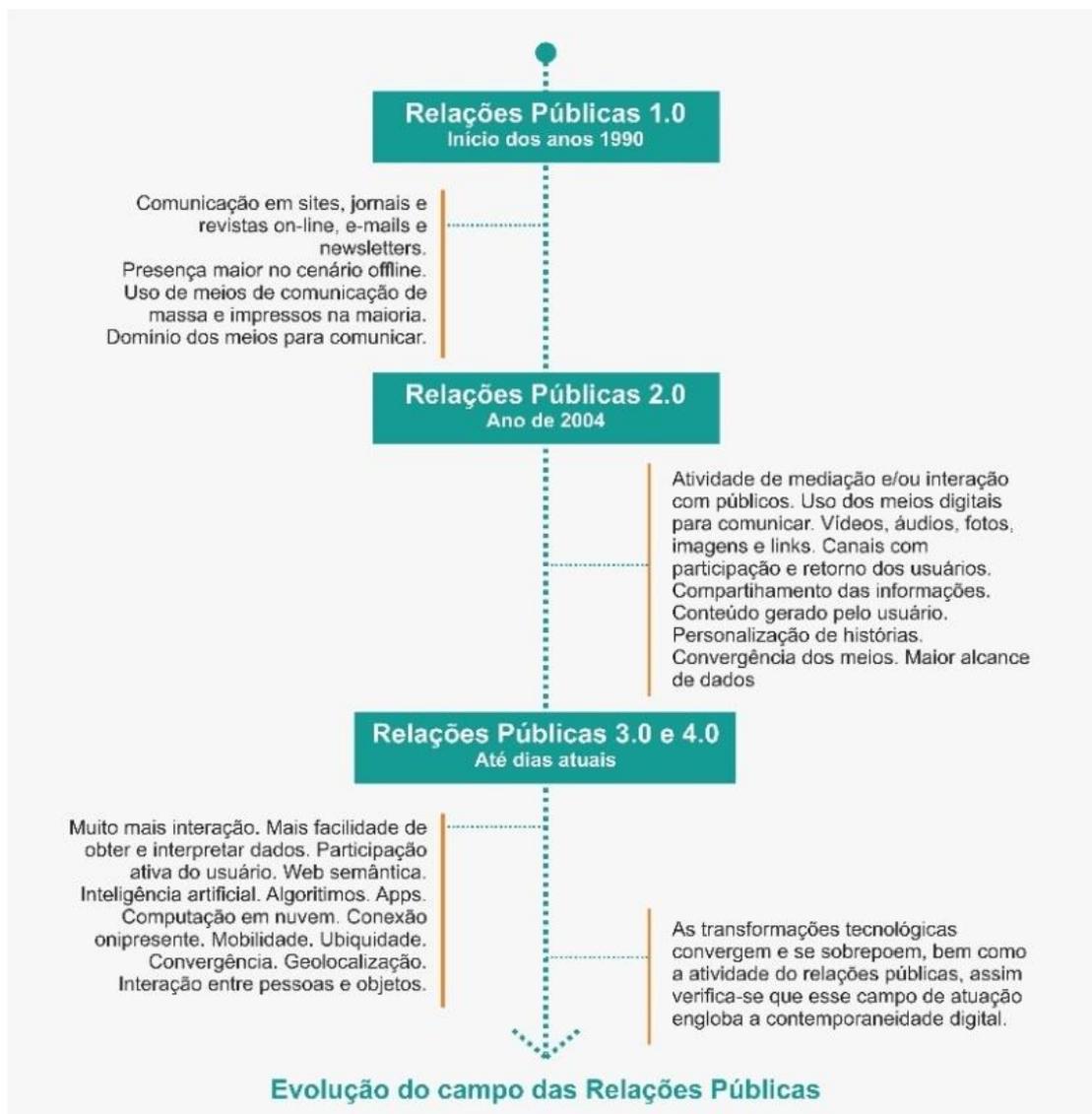
### **3.1.3 A atuação das Relações Públicas neste novo cenário**

O atual cenário abre novas possibilidades para o profissional de relações públicas (RP), que passa a atuar também na esfera dos domínios tecnológicos. Isso não significa que ele terá que aprender a programar softwares ou a criar algoritmos, mas sim que terá de buscar conhecimento sobre as potencialidades que a inovação oferece para as novas formas de comunicar e relacionar.

De acordo com Dreyer (2017) a atuação deste profissional evolui conforme a transformação digital, tornando indispensável ao RP se fazer mais presente e ampliar seu olhar sobre a área da comunicação neste ambiente. Essa abordagem deve ser evidenciada, pois valoriza a comunicação organizacional, constrói relacionamentos e apoia o desenvolvimento de uma estratégia positiva e com sentido para a inovação.

Para melhor explicar a evolução deste profissional diante da emergência tecnológica, apresenta-se pela ótica de Dreyer (2017) o percurso das relações públicas, construída com base nos principais momentos que fazem parte das transformações digitais e o que foi modificado durante todo o processo.

Figura 7 – O percurso das relações públicas na contemporaneidade



Fonte: Adaptado pela autora com base em Dreyer (2017).

As novas plataformas de interatividade, as mídias sociais, a rápida e dinâmica tramitação de dados e a facilidade de comunicação nos mais diversos cenários de conexão, abriram um horizonte de possibilidades para o profissional. Ao longo do tempo o profissional de Relações Públicas teve que se reinventar para acompanhar as tendências da sociedade, atuando como aliado das ferramentas de inteligência artificial, conexões em nuvem e interatividade por meio de plataformas sociais e aplicativos.

É evidente que as conexões com os usuários hoje podem se dar de forma fácil, contudo, é preciso que sejam construídas por bases sólidas e que possam ser tratadas de forma que seja possível mantê-las e fortificá-las através do propósito.

Por esse motivo Terra (2011) reforça que é preciso atuar como aliado das novas ferramentas de interatividade, pois estas são meios que facilitam o descobrimento da necessidade do usuário, permitindo ao profissional agir de forma estratégica, com o objetivo de proporcionar experiências e suprir necessidades.

Em entrevista à Organicom, Richard Edelman, presidente e CEO da Edelman, organização internacional de Relações Públicas, diz que o profissional de comunicação precisa ser um assessor, estrategista e parceiro de negócios, pois o destino da comunicação vai depender da obtenção da cooperação do público para a inovação e de estruturas de rápida geração de valor. Edelman acredita que um novo mindset é necessário para compreender e se reinventar no mercado.

Dreyer (2017) também elenca algumas atribuições do profissional de relações públicas da contemporaneidade, e ressalta que a atividade implica em elaborar modelos e estratégias, tanto no online quanto no off-line.

A interatividade, a midiatização, a virtualidade, e temporalidade-espacialidade, a mobilidade, curadoria, a mensuração, a participação e o conteúdo são fundamentais para que o profissional de relações públicas exerça sua atividade da contemporaneidade (DREYER, 2017, p. 80).

Para a autora o relações públicas deve usufruir dos seus conhecimentos em tecnologia e inovação, e mesclar com os potenciais da organização para sustentar a transformação cultural e digital que está havendo na grande maioria das empresas que desejam permanecer no mercado. Dreyer (2017) explica a importância do profissional de relações públicas conhecer para poder compreender que esses temas fazem parte da sua atividade, e que se faz necessário interagir com outros campos e implementar ferramentas para atingir êxito na atuação.

Pelo seu perfil o profissional de relações públicas se encaixa muito nas características do perfil do profissional exponencial apresentado no quadro 6 deste trabalho, existindo uma grande relação em aspectos como: a) Transformar surpresa em antecipação; b) Combinar práticas imaginativas de previsão estratégica; c) Desenvolve processos centrados no ser humano; d) Prioriza sempre o ponto de vista do cliente; e) Busca constantemente recursos de inovação; e f) A ação é motivada por propósito. Esses atributos demonstram as grandes possibilidades para este profissional.

Como se percebe a função do relações públicas mantém a sua essência de estabelecer o relacionamento organização-públicos, o que se altera é a forma como este profissional vai desenvolver essa relação sustentado na transformação digital. Seu desafio é ser o líder na gestão de uma comunicação estratégica e com visão na inovação, manter-se sobre o guarda-chuva da tecnologia para potencializar a comunicação através dela.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 METODOLOGIA

Para todo processo de aprendizagem, seja ele científico ou não, a pesquisa proporciona fabricação de conhecimento. Gil (2008) afirma que é a partir dela que surgem questionamentos que precisam ser respondidos, por isso a coleta de informações e dados é importante, para trazer explicações plausíveis. Para Gil (2008), “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (2008, p.26).

De acordo com Minayo (2013), somente com o conhecimento é possível transformar a realidade e formar a consciência crítica necessária na elaboração de pesquisas.

[...] atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Por tanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação (MINAYO, 2013, p.16).

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa qualitativa identifica alguns fatores que não podem ser mensurados em números, que necessitam ser interpretados para a análise. Segundo Minayo (2013) esse tipo de pesquisa abrange o universo do significado e a compreensão das relações, envolve observar as ações, refletir sobre as mesmas e realizar um estudo e interpretação profunda das informações, para assim torná-las fidedignas.

Quanto ao objetivo do estudo da pesquisa de caráter exploratório, Gil (2008) afirma:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2008, p.27).

Conforme o autor, a pesquisa exploratória contribui para esclarecer o tema proposto e tornar as informações mais objetivas e claras, possibilitando o delineamento geral do estudo.

Do ponto de vista de procedimentos técnicos, este estudo utiliza inicialmente uma pesquisa bibliográfica. Segundo Pradanov e Freitas (2013) é fundamental sempre estar atento quanto à veracidade das informações e quanto às incoerências ou contradições que possam ser apresentadas, sendo responsabilidade do pesquisador considerar estes cuidados.

Como forma de delinear a pesquisa optou-se por trabalhar com o estudo de caso. De acordo com Gil (2008) o estudo de caso é caracterizado pela análise minuciosa de algum objeto que permita o conhecimento, de forma que sem ele não seria possível descobrir.

Da mesma forma, Yin (2010) considera o estudo de caso como método de pesquisa usado em diversas situações em prol do conhecimento do comportamento de indivíduos ou grupos em eventos da vida real.

O estudo de caso utilizado nesta pesquisa é das Empresas Randon, umas das mais conceituadas da Serra Gaúcha e que este ano completa 70 anos. O motivo da escolha se deu pelo fato de se tratar de uma organização tradicional, e ao longo de sua trajetória sempre manteve um olhar no futuro, buscando por inovações em produtos e processos, e valorizando as pessoas. Nesta análise será levado em conta seu contexto atual, sendo avaliado o comportamento da organização diante das transformações necessárias para melhorias contínuas e permanência de seu legado.

Esta pesquisadora, enquanto colaboradora do CSC – Centro de Soluções Compartilhadas das Empresas Randon, utilizou desta posição para realizar o levantamento de dados. Com um olhar analítico, foi possível relacionar as ações realizadas pela empresa com os aspectos das organizações contemporâneas inovadoras, apontados neste trabalho.

Para a coleta de dados optou-se pela entrevista qualitativa. De forma a obter um diálogo aberto e propor maior liberdade de conversação entre o entrevistado e o entrevistador, utilizou-se da entrevista informal, que pelas palavras de Gil (2008, p.111) “é recomendada para pesquisas exploratórias, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador”.

A entrevista foi realizada com a Gerente de Planejamento e Recursos Humanos da empresa, Veridiana Sonogo. A entrevistada foi escolhida de forma intencional, considerando os seguintes aspectos: posição na estrutura da empresa; conhecimento sobre o assunto; e postura de liderança.

A entrevista ocorreu na data de 02 de novembro de 2019 e foi realizada via telefone. Para estruturar o desenvolvimento das falas da respondente, foram elaboradas algumas questões prévias que direcionavam para as respostas pretendidas. As mesmas são apresentadas a seguir:

- 1) Como que as Empresas Randon se posicionam diante das práticas inovativas?;
- 2) Em se tratando da valorização das pessoas, como é a atuação da empresa?;
- 3) Como a comunicação auxilia na disseminação dessas práticas?;
- 4) Como é desenvolvido o protagonismo dentro da empresa?;
- 5) Qual o objetivo para se construir uma jornada de experiência do funcionário, e como a empresa percebeu que era preciso repensar esse processo de experiência do seu usuário/cliente?;
- 6) De que forma a comunicação contribui para uma jornada satisfatória?;
- 7) Como a empresa vem se adaptando com o mundo digital e com as novas tecnologias? E, de que forma o digital vem contribuindo para a permanência das empresas Randon?;
- 8) O que podemos esperar da das Empresas Randon nos próximos 70 anos?;

Com base na presente metodologia foi possível alcançar através do estudo e análise do tema proposto, respostas ao questionamento norteador desta pesquisa, que buscou compreender: qual a contribuição da comunicação no processo de transformação das organizações contemporâneas inovadoras?

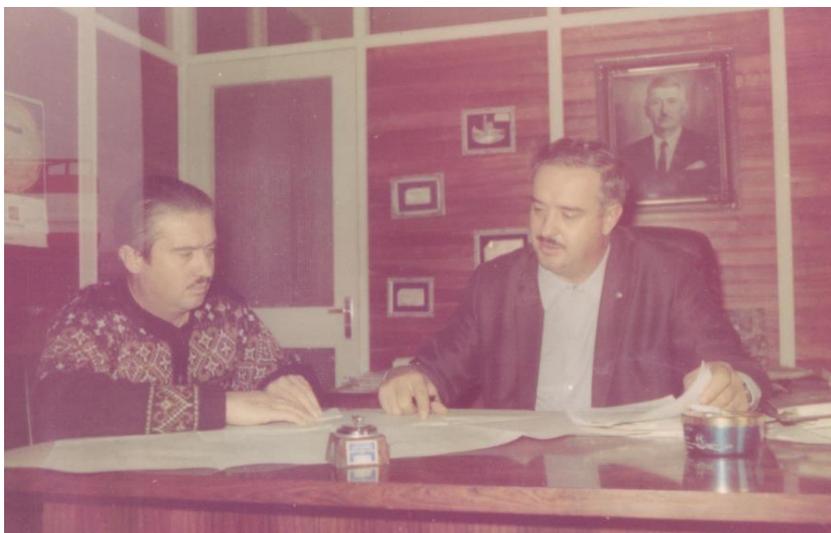
Sendo assim, para obter a compreensão do papel da comunicação para uma organização voltada á inovação, a seguir, será apresentada a empresa, case deste estudo e as interpretações a respeito da análise de dados.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em 1949, surgia uma oficina de reforma de motores industriais: a Mecânica Randon, criada pelos irmãos Hercílio e Raul Randon. O conhecimento em mecânica

e a criatividade de Hercílio, associado ao tino para os negócios de Raul, possibilitou que juntos eles iniciassem a bela trajetória de uma empresa pautada por sucessos.

Figura 8 - Hercílio e Raul Randon



Fonte: Acervo Memorial Randon

Desde seu início a empresa se mostrou inovadora, principalmente em produtos. Em seus primeiros anos foi a única empresa no Brasil a fabricar sistemas de freio a ar, além de desenvolver produtos inéditos para caminhões. A mecânica foi ganhando seu espaço no mercado, até tornar-se uma das líderes do transporte rodoviário de cargas no Brasil, configurando a região sul como um dos principais polos metal mecânico no país.

Figura 9 – Mecânica Randon em 1950



Fonte: Acervo Memorial Randon

O crescimento foi sempre contínuo para a marca, que em 1970, expandiu sua fabricação com a criação da Randon Veículos e ingressou no mercado internacional a partir da estruturação de sua rede de distribuidores. Neste período, em busca de conhecimentos, Raul Randon fez uma viagem à Europa para participar da Feira de Milão, o que ampliou ainda mais a visão de mercado e auxiliou no crescimento do negócio. De acordo com o Acervo Memorial Randon “Os anos 70 consolidaram a marca Randon, que ficou conhecida mundialmente, pela genialidade de Hercílio, o empreendedorismo de Raul e a motivação de sua equipe de trabalho.”.

Figura 10 - Novas Instalações da Randon S.A. em 1974



Fonte: Acervo Memorial Randon

Na década seguinte a empresa diversificou seu negócio, ingressando no setor de autopeças, fundando a Freios Master – joint venture com a norte-americana Meritor, e a Randon Administradora de Consórcios.

Ao longo do tempo a empresa seguiu se desenvolvendo e prosperando, como estratégia de negócios, foi criada em 1992 a controladora Holding Randon Participações S.A. Em 1996 adquiriu a empresa Fras-le e inaugurou uma filial da Randon na Argentina. Também no mesmo ano abriu outras duas joint ventures: Jost Brasil e a Suspensys. Além disso, passou a ingressar no segmento ferroviário também.

A empresa sempre se preocupou com as conquistas de mercados e em alcançar os melhores resultados, mas também levou em conta o bem-estar de seus funcionários e familiares, criando no ano de 1996 o SSI – Sistema de Saúde Integral, para atender as necessidades dos seus trabalhadores, tendo como foco a prevenção, assistência médica e atendimento ambulatorial. Inclusive, atualmente, o SSI é uma referência de planos de saúde, sendo um dos benefícios que agregam valor para os colaboradores.

Nos anos 2000, tornou-se marca de referência global, exportando para todos os continentes, e conquistando a marca de uma das maiores empresas privadas do

Brasil. Nesse mesmo ano, inaugurou a Castertech, para a produção de peças em ferro fundido.

Além de pensar em seu crescimento econômico, as empresas Randon sempre estiveram ativas nas ações de responsabilidade socioambiental voltadas à comunidade. Exemplo disso é o Instituto Elizabetha Randon, fundado em 2003, com o objetivo promover a cidadania e o desenvolvimento social de crianças, jovens e adultos, através de ações voltadas à educação, à cultura, à assistência social e ao estímulo à prática do voluntariado.

No ano de 2009, o filho mais velho do Sr. Raul, Davi Randon assume como novo diretor-presidente das empresas Randon.

Figura 11 – Davi Randon assume como novo diretor-presidente



Fonte: Acervo Memorial Randon

Em 2010, a empresa entrou em um período de alta expansão internacional, com diversas aquisições, que contribuíram para o crescimento da produção, em vendas e em qualificação. Vale destacar que a empresa sempre investiu forte no relacionamento com seus públicos, a sociedade e o meio ambiente.

Ainda no ano de 2010, entram em operação o Banco Randon, instituição financeira, e o Centro Tecnológico Randon, que surgiu com o objetivo de impulsionar o ecossistema de inovação dos produtos do grupo.

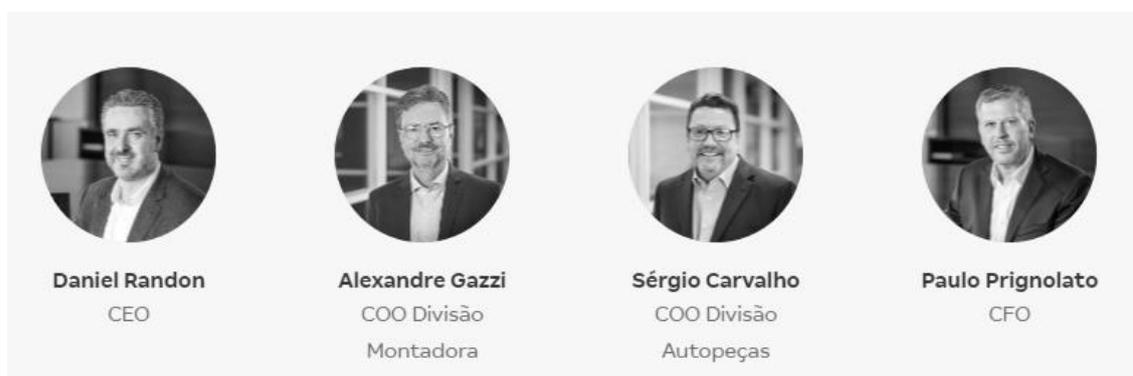
Com o passar dos anos, as Empresas Randon se fortaleceram cada vez mais como negócio, valorizando com orgulho a sua trajetória e reafirmando seus valores.

Assim, vale citar um trecho retirado do Memorial Randon<sup>7</sup>:

O compromisso com a sustentabilidade, também foi fortalecido com o objetivo de buscar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico, as relações sociais e o meio ambiente, e assim reafirmando os nossos valores de que somos melhores e mais fortes. E sem nunca pararmos no tempo estamos escrevendo os próximos capítulos dessa História de sucesso. E contando a todos o caminho percorrido para termos chegado até aqui.

Hoje, as Empresas Randon formam um complexo de 11 negócios, possuem 20 unidades industriais e somam um total de 11.400 colaboradores. Conta com presença ativa em mais de 100 países, que atuam nos segmentos de implementos para o transporte rodoviário, ferroviário. Atualmente sua diretoria está composta por 4 executivos, incluindo Daniel Randon como CEO, cargo que assumiu em maio de 2019.

Figura 12 - Atual diretoria-executiva das Empresas Randon



Fonte: Site das Empresas Randon disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/>

### 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Em busca de respostas para os objetivos do trabalho, apresenta-se nesta etapa da pesquisa uma relação com os principais tópicos elencados no trabalho, considerados pelos autores referidos como essenciais para uma organização contemporânea ser considerada inovadora. Neste sentido, buscou-se analisar de que forma as Empresas Randon atuam em cada um dos itens apresentados.

---

<sup>7</sup> O Memorial Randon é um espaço do site das empresas, destinado a contar a história da organização. Disponível em: <http://www.memorialrandon.com.br/>. Acesso em 01 nov. 2019.

Os cinco primeiros itens: Propósito Transformador Massivo; liderança estratégica; foco no cliente; meio inovador interno e Gestão de pessoas, se referem aos atributos necessários para uma empresa ser considerada uma organização contemporânea. Os três últimos: cultura organizacional; protagonismo e jornada do funcionário, foram apontados como importantes elementos de apoio à comunicação organizacional, que atua em prol de um direcionamento de ações estratégicas que auxiliam no fortalecimento das relações sustentadas pela tecnologia.

#### 4.3.1 Propósito Transformador Massivo

Segundo Ismail, Malone e Geest (2015), o Propósito Transformador Massivo deve transmitir a inspiração para o que a empresa deseja concretizar. Deve inspirar tanto quem faz parte da organização quanto os que a veem de fora.

Uma análise inicial permite compreender que mesmo sem considerar como base o termo Propósito Transformador Massivo, as Empresas Randon se voltaram para ele. Foi neste ano que a Randon sentiu que deveria inspirar para algo maior, àquilo que vai além do seu nicho de negócio e aspira mudança. Desta forma, instigou aos colaboradores da empresa a pensar e fazer diferente, através da criação de seu propósito.

O mesmo foi apresentado oficialmente no site das empresas em 28 de outubro de 2019.

Figura 13 - Propósito Transformador Massivo das Empresas Randon



Fonte: Site das Empresas Randon disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/>

Para enfatizar o propósito da empresa, foi elaborado um texto de apoio exposto no site das Empresas Randon, que reforça a importância do trabalho, da organização e das pessoas. A fala mostra que está totalmente alinhado com o que uma organização contemporânea busca gerar quando aspira um propósito.

Estamos na estrada há décadas.  
 Sim, décadas.  
 Nem daria para medir quantos quilômetros já percorremos. Quantos sonhos realizamos. Quantas riquezas de valor inestimável transportamos: pessoas, bens, sonhos, prosperidade.  
 Mas isso foi só o começo.  
 Em um mundo que não para de mudar, somos movimento.  
 Frente aos desafios, nos superamos.  
 Nos reinventamos.  
 Entre muitos, nos destacamos pela excelência.  
 Com nossos clientes, a base é a confiança. Segurança é compromisso inegociável. Trabalho é alegria. E pessoas alegres nos levam mais longe.  
 Empresas Randon.  
 Conectando pessoas e riquezas para gerar prosperidade.

Com base no propósito apresentado percebe-se de forma clara os objetivos da Empresa, que apontam a conexão entre as pessoas como elemento essencial para a prosperidade. Ao se referir às riquezas, cria a relação com tudo que o produto principal transporta. Segundo Veridiana, gerente de Planejamento e RH, a intenção é que ao ler o texto os colaboradores se lembrem do motivo do seu trabalho e do valor que ele possui.

De acordo com a gerente, expor esse propósito é fundamental para que todos saibam o que vai ser esperado de cada profissional. Segundo ela:

Essa comunicação é importante para trazer todos para o mesmo caminho, para tornar claro. Um ponto fundamental para a comunicação é compreender que ela não se refere apenas àquilo que é dito, transmitido em palavras, mas também às atitudes. Não é somente através do comportamento dos líderes que estabelecemos uma boa comunicação, mas também pela congruência daquilo que eu faço, que eu falo, que eu penso, isso tudo é comunicação.

Esses aspectos demonstram o quanto a empresa está envolvida com seu propósito, buscando se adaptar e compreender as mudanças do mercado atual. Neste processo percebe-se a importância da comunicação organizacional, é através dela que a disseminação do propósito e o envolvimento das pessoas se concretizam.

#### **4.3.2 Liderança estratégica**

A liderança estratégica é outro atributo indispensável para um negócio que busca permanecer inovador e na ativa. São as lideranças que irão garantir o suporte

de todos os princípios e ideais da empresa, para isso deve-se considerar que algumas atitudes e competências são imprescindíveis aos líderes.

Nas Empresas Randon, a partir do como o Propósito Transformador Massivo, foram definidas e propostas novas competências para os líderes. Segundo Veridiana, “quando a empresa revisa as competências da sua liderança, ela está exigindo bem mais delas”. Abaixo o resumo do que foi apresentado em um encontro da gestão com os líderes da Randon, que incluiu explicações sobre as novas atitudes esperadas.

Figura 14 - Competências do Líder Randon



Fonte: Empresas Randon

Conforme apresentado por Ismail, Malone e Geest (2015) no quadro 5 deste trabalho, podemos considerar algumas relações com as novas competência do líder Randon com características da liderança exponencial sugerida para as organizações contemporâneas inovadoras. Seriam elas: otimista realista (liderança exponencial) x influência positiva (líder Randon), adaptabilidade extrema (liderança exponencial) x autoconhecimento e aprendizado contínuo (líder Randon), abertura radical (liderança exponencial) x inspira confiança (líder Randon).

Um aspecto importante sinalizado por Veridiana indica que:

Inspirar com confiança tem a ver com criar um ambiente seguro, para que as pessoas tenham coragem, autonomia e liberdade para sugerir ideias diferentes. Assim se cria realmente um ambiente inovador, onde as opiniões diversas são ouvidas.

Como colaboradora das Empresas Randon, é possível afirmar que esse tipo de atitude é vista e desenvolvida em todos os líderes do grupo, sendo este um dos grandes diferenciais do perfil de liderança.

Nesse processo, a comunicação é fundamental para o engajamento de todos os líderes, e para que os mesmos possam influenciar o ambiente desejado.

#### **4.4.3 Foco no cliente**

Conforme apresentado no decorrer do trabalho, a forma que as empresas utilizam para atingir seu público foi modificada ao longo do tempo. Uma organização já não deve mais pensar que o seu cliente é apenas aquele que compra seus produtos, ela deve estar atenta às necessidades e anseios de todos seus stakeholders, inclusive dos seus clientes internos.

Nas Empresas Randon não foi diferente, no decorrer dos anos a empresa percebeu que era necessário mudar a forma de prestar serviço internamente, como por exemplo, no TI & CSC – Centro de Soluções Compartilhadas, que possui uma cultura de prestação de serviço muito forte, por ser uma área administrativa operacional. Essa parte da empresa engloba as áreas de Recursos Humanos, Facilities, Contabilidade, Fiscal, Financeiro, Comércio Exterior, Governança e Tecnologias da Informação, e possui como objetivo atender as demandas relacionadas a estes subsistemas das unidades do Grupo.

No CSC, o planejamento estratégico do ano de 2019 foi pensando tendo o cliente como centro dos processos, desta forma as ações da empresa foram revistas com esse enfoque. A seguir, será apresentado o Mapa Estratégico desenhado a partir dos pilares de atuação do CSC.

Figura 15 - Mapa Estratégico TI &amp; CSC



Fonte: Intranet Empresas Randon

Para as organizações contemporâneas inovadoras, possuir um olhar atento às demandas dos clientes, principalmente se antecipando para suprir desejos e necessidades, é fundamental. Nas Empresas Randon, este foi o primeiro passo.

Neste caso, a comunicação serviu como um alicerce para difundir esse elemento norteador para todos os colaboradores, foi necessário modificar alguns processos e repensar formatos para atender às necessidades do cliente.

#### 4.4.4 Meio inovador interno

O meio inovador interno busca propiciar um ambiente que fortaleça as relações entre pessoas e a geração continuada de inovações. Essa característica sugere que as organizações devem ser dinâmicas para se readequarem rapidamente as mudanças, sem deixar de gerar resultados.

Pensando nisso, as empresas Randon desenvolveram algumas frentes a fim de disseminar aos colaboradores que ideias inovadoras podem ser colocadas em prática de forma efetiva. Foram criadas duas frentes de atuação para o desenvolvimento de um meio inovador interno, descritas a seguir.

A primeira delas é o Instituto Hercílio Randon, que foi criado para que a empresa se inspirasse crescendo com os olhos no futuro. Como mencionado na apresentação da empresa, Hercílio Randon era exemplo de genialidade, e por esse motivo teve seu nome homenageado.

O Instituto Hercílio Randon é uma instituição privada, sem fins lucrativos e mantida pelas Empresas Randon, que tem como objetivo principal apoiar todas as empresas do grupo no fortalecimento da cultura de inovação.

Estas são as cinco frentes de ação do Instituto:

Figura 16 - Frentes de ação do IHR



Fonte: Site das Empresas Randon disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/>

O Instituto possui uma organização que busca reconhecer os projetos inovadores de funcionários de diferentes áreas ou unidade do grupo, sendo que qualquer colaborador pode inscrever seu projeto. Nessa premiação são contempladas 5 iniciativas: novos produtos e serviços, sustentabilidade, experiência do cliente e boas práticas, além do voto popular, que premia o projeto com mais votação entre todas as categorias.

Esta é uma maneira que as organizações contemporâneas inovadoras podem se apropriar para incentivar projetos de forma orgânica, valorizando o potencial criativo de todos seus colaboradores e ainda os premiando.

A segunda iniciativa que foi fundamental para trilhar o caminho de inovação das Empresas Randon foi a implantação da “Randon Exo”, criada em 2017 com a participação de três funcionários que formavam uma célula de inovação, com o desafio de impulsionar a transformação digital em toda a companhia. A cada ano vêm aumentando o número de funcionários que compõem a célula, este ano já conta com 15 pessoas de diferentes áreas da empresa. Cabe a elas buscar soluções com startups para suprir as demandas internas da companhia, além de disseminar o mindset de inovação.

#### 4.4.5 Gestão de Pessoas

São diversos os desafios da Gestão de Pessoas para uma organização contemporânea inovadora, compreender os impactos da vida em sociedade e o que isso implica nos hábitos e comportamento das pessoas é essencial para os novos tempos.

As Empresas Randon sempre estiveram muito atentas a estas questões, principalmente pelos valores cultivados pelo seu fundador Raul Randon. A empresa se posiciona pela seguinte frase: “somos jovens aos 70 anos porque o nosso jeito de ser e fazer começa com a valorização das pessoas”. Nesse sentido, a gestão busca enfatizar na sua comunicação aquilo que são as suas principais características.

Figura 17 - Características das Empresas Randon



Fonte: Site das Empresas Randon disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/>

#### 4.4.6 Cultura organizacional

Este aspecto é um dos principais elementos na construção de uma organização contemporânea inovadora. A cultura é o que representa e dita o caminho para todas as pessoas envolvidas com a companhia, e é o que dará forças para as rupturas de mercado.

É evidente que Raul Randon deixou um legado enorme para a empresa e à comunidade, mas, mais do que isso, seus valores nortearam toda a cultura da organização. Uma de suas frases era: “Pessoas alegres, inovadoras, trabalhando juntas para, com os resultados, perpetuar as Empresas Randon. Este é o meu sonho. Esta é a minha visão de futuro”. Essa frase, serve de referência a todos que trabalham na organização, tornou-se parte elementar da cultura.

As Empresas Randon criaram 8 princípios que devem nortear todas suas atitudes e estratégias.

Figura 18 - Princípios norteadores



Fonte: Site das Empresas Randon disponível em: <https://www.randon.com.br/pt/>

Uma das perguntas feitas à Gerente das Empresas Randon foi referente à contribuição da comunicação para as práticas de inovação, onde ela logo destaca a cultura organizacional.

As pessoas têm tendência a enxergar, aquilo que elas esperam ouvir ou ver, ou seja, se você não comunicar poder ser que elas não enxerguem as coisas acontecendo, ou não enxerguem a conexão do que está acontecendo. Então, se eu quero realmente fazer uma transformação e é o que a Randon tem feito especialmente agora nesses últimos cinco anos, essa comunicação precisa estar clara.

A fala demonstra que a comunicação deve estar atrelada a todo e qualquer movimento que a empresa deseja realizar.

#### **4.4.7 Protagonismo**

O futuro do trabalho é dar às pessoas autonomia, para que com responsabilidade atuem de forma protagonista em cada uma de suas ações. Contudo, para as empresas que estão passando por esse momento de transição e buscando sua permanência no mercado, mudar o pensamento e propor o protagonismo com confiança é um desafio.

Veridiana explica que:

O líder cria essas condições, de confiança de segurança psicológica inclusive para que as pessoas tenham a liberdade de assumir esse protagonismo de verdade, e brilhem pelas suas ideias. O protagonismo é fundamental para essa transformação e para a criação de um ambiente mais leve.

Esse momento de transição reflete como é uma empresa ambidestra ao conviver com dois mundos: um de controle, processos e volume, e outro ambiente de liberdade e autonomia que permite o protagonismo de todos. Confiar nas pessoas para que elas façam o seu melhor vai exigir responsabilidade e desapego ao ego por parte de muitas lideranças e das pessoas. Nesse sentido a empresa precisa proporcionar um ambiente confiável onde todos se sintam a vontade para opinar e dar sugestões, sabendo que serão ouvidas. O protagonismo exige coragem, pois a pessoa vai ter que deixar a sua zona de conforto.

#### **4.4.8 Jornada do funcionário, ou *employee experience***

Todo o movimento de inovação apresentado até aqui, vem ao encontro da ideia da Randon de fazer do seu ambiente um local onde as pessoas trabalham com propósito e felizes. Ao analisar o tempo que se passa no ambiente de trabalho, percebe-se a importância de se criar uma jornada satisfatória.

Referente a este tema Veridiana expõe:

É uma questão até de responsabilidade da empresa em oferecer um ambiente saudável, olhar a necessidades das pessoas. Cada vez mais, precisamos pensar nas pessoas como centro, com o foco na experiência dos

colaboradores. Todas essas reflexões nos fizeram reavaliar a jornada do funcionário, com o objetivo de tornar o lugar para se trabalhar, melhor.

As Empresas Randon estão em fase de desenvolvimento do projeto da Jornada do Funcionário. Inicialmente foram formados grupos focais, para compreender como está a situação atual da experiência de um funcionário, contemplando desde a sua integração, até a sua aposentadoria ou desligamento. Foram realizados diversos momentos de escuta, para que ao ser finalizado possa ser apresentado um estudo de estado futuro.

Nesse sentido a Gerente contribui:

A comunicação ela é fundamental porque tanto no sentido de engajar as pessoas para participarem desse levantamento, de criar os momentos de troca, de criar o ambiente de segurança para que elas possam falar a verdade enfim, trazer as dores, a comunicação esta intrínseca nesse processo.

Após retratar as análises apresentadas, com tudo que foi evidenciado como necessário para os clientes internos, vai haver um processo de comunicação para a Diretoria Executiva, que será muito importante para conseguir defender algumas causas e tornar possível, mesmo que aos poucos, a experiência que a empresa deseja criar para todos seus envolvidos.

#### **4.4.9 Análise de dados**

Através dos dados apresentados percebe-se que dentro da gestão de inovação das Empresas Randon, a comunicação atua como um ponto de apoio para a disseminação de projetos. Verifica-se que ela faz parte de uma estratégia planejada para tornar as ações assertivas, e buscar atingir todos os níveis da organização.

Quando se fala de inovação é necessário pensar na busca por melhoria contínua. Com todo o movimento que as Empresas Randon estão criando, torna-se claro que ela está fazendo a transformação acontecer. Outro ponto relevante é a figura do fundador, que deixou em seu legado a importância de buscar fazer diferente e melhor, valorizando sempre as pessoas. Neste sentido, o que se percebe é que seguindo os mesmos princípios, a empresa se renova.

A missão da comunicação da empresa é voltada para a inovação e busca empoderar cada pessoa a conquistar mais através do engajamento, da transformação de seus públicos e serviços, da otimização da operação e do potencial dos seus colaboradores. O verdadeiro poder da tecnologia não é definido pelo que ela pode fazer, e sim pelo que se escolhe fazer com ela.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido na intenção de relacionar a comunicação diante da inovação e dos processos de transformação pelos quais as organizações contemporâneas estão vivenciando. Para isso, foi necessário inicialmente compreender a evolução dos modelos organizacionais e identificar os marcos que impulsionaram tais transformações na sociedade, no ambiente corporativo e, conseqüentemente, na comunicação.

O interesse pelo tema surgiu devido ao contato desta pesquisadora com diversas empresas, que ao realizar visitas de benchmark ouviu de diferentes gestores que as organizações precisavam se reinventar e se adequar ao novo ritmo do mercado. Destes momentos, surgiu a reflexão sobre o valor do posicionamento da comunicação na rotina do universo corporativo, como vetores de auxílio para essas transformações.

Dessa forma, inovação, organização e comunicação se tornaram elementos base para a construção do estudo, que teve como questão norteadora compreender qual a contribuição da comunicação no processo de transformação das organizações contemporâneas inovadoras.

A pesquisa teve como objetivo geral identificar o papel da comunicação nas organizações contemporâneas inovadoras. A esse respeito é possível afirmar que a contribuição da comunicação é fundamental, ainda mais para as empresas que desejam adaptar-se as mudanças de um mercado cada vez mais dinâmico e instável. Contudo, é preciso destacar que a comunicação ainda atua como um pano de fundo, não sendo utilizada em todo seu potencial.

No decorrer da pesquisa foram alcançados os objetivos específicos do trabalho, sendo possível identificar as principais características que indicam que uma organização possa ser considerada inovadora, tais como aquelas que utilizam a tecnologia ao favor de beneficiar seus usuários, assim melhorando seus processos através do uso de Inteligência Artificial, Big Data e Internet das Coisas. E a importância de se manterem inovadoras está em seguir prosperando, mantendo o crescimento dos seus negócios e atentas ao que os incrementos tecnológicos podem lhe proporcionar.

Tendo como base a tríplice de elementos - inovação, organização e comunicação, o trabalho procurou inicialmente analisar o cenário da inovação e o que ele representava para as organizações, onde se buscou por referenciais teóricos atuais que auxiliaram na compreensão das características e dos elementos que ao longo do tempo romperam com modelos econômicos e sociais.

O primeiro capítulo foi dedicado a uma introdução do conceito de inovação e ao entendimento de algumas ferramentas tecnológicas que estão impactando essas transformações, como a Inteligência Artificial, Big Data e Internet das Coisas. Este capítulo mostrou o impacto que o avanço da tecnologia tem sobre as organizações, e o quanto esses movimentos, como as Revoluções Industriais, contribuíram para a evolução dos modelos organizacionais e da sociedade.

A seguir, se fez necessário analisar um breve histórico das organizações para perceber o quanto de conhecimento elas agregaram para o entendimento do seu status atual, como as características que tornaram as mudanças possíveis. Neste capítulo foi apresentado o conceito de organizações exponenciais, que são aquelas empresas que buscam principalmente uma integração com o digital, e que promovem uma cultura forte, que rompe com os paradigmas das empresas mais tradicionais, para alavancar resultados. A partir disso, foi possível elencar alguns atributos que envolvem a tecnologia, mas que são principalmente fatores comportamentais que diferenciam as organizações, são eles: o propósito transformador massivo, liderança estratégica, foco no cliente, meio inovador interno e gestão de pessoas.

O estudo também abordou o perfil do profissional exponencial e analisou os atributos necessários para atender as demandas do profissional da comunicação da atualidade e, mais especificamente do relações públicas. Que, pelo seu domínio em conhecimento dos públicos, poderá através das tecnologias digitais criar e fortalecer relações nesse cenário de competitividade.

Esse processo teórico foi fundamental para se chegar ao entendimento do que seria a comunicação do século XXI. Mostrou que a tecnologia deu voz a muitas pessoas e tornou o mundo mais acessível. Além disso, foi possível perceber que a comunicação nas organizações teve e ainda tem o desafio de ser tornar mais presente no ambiente digital e na criação de relacionamentos. Sendo assim, foram analisados alguns contextos que possibilitam a comunicação ser o diferencial nas

estratégias das organizações, como a cultura organizacional, o protagonismo, e a criação de uma jornada do funcionário.

Por fim, foi necessário aproximar o profissional de Relações Públicas a esse cenário, para afirmar o quanto ele pode cooperar na construção de uma transformação nas organizações de forma estratégica, auxiliando no contexto digital e na relação organização-públicos. Percebeu-se que o importante é que esse profissional mantenha sua essência estratégica, que lhe permite um olhar multidisciplinar, isso o aproxima muito do perfil dos profissionais exponenciais apresentado.

Após compreender e relacionar os três grandes vieses do estudo - inovação, organização e comunicação, foi o momento de buscar através do estudo de caso nas Empresas Randon, a verificação dos tópicos que a caracterizam como uma organização contemporânea inovadora. A partir dessas análises, acredita-se que foi possível identificar o papel fundamental da comunicação para sustentar e apoiar as organizações para uma transformação, seja no âmbito digital ou cultural.

Do ponto de vista da pesquisadora, a comprovação da contribuição da comunicação para a transformação está sustentada pela força e impacto sentido no dia a dia da organização.

Com este estudo, fica claro que cabe à comunicação, potencializada pelas tecnologias digitais, apropriar-se do discurso integrador, pautado pelo planejamento estratégico e transparente. Também, que o relações públicas possui perfil adequado para os novos momentos, podendo ser percebido como um profissional exponencial, pela congruência na sua atuação em disseminar e valorizar os relacionamentos e as atitudes inovadoras de quem constrói a organização.

Para finalizar, para esta pesquisadora, desenvolver o estudo significou abordar aspectos nos quais acredita ser o grande diferencial das empresas que inspiram e que inovam. O mais importante foi compreender que o sucesso de uma organização jamais pode ser medido pelos seus procedimentos tecnológicos, e sim deve estar relacionado a maneira como a organização abraça a transformação e se adapta a ela, fortalecendo e ressignificando o propósito de todos que ali atuam.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. Editora Atlas, São Paulo, 2003.

BARALDI, Adriana et al. **COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO INOVADORA:: UM ESTUDO EM EMPRESAS DO INSTITUTO PAULISTA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO E DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE**. **Revista Alcance**, Universidade do Vale do Itajaí, v. 23, n. 3, p.1-21, ago. 2016.

BENVENUTTI, Mauricio. **Audaz: As 5 competências para construir carreiras e negócios inabaláveis nos dias de hoje**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2018.

BERTOLAZZI, Marco Aurélio. **Cultura e mudanças das organizações**. Caxias do Sul: Educs, 2014.

BES, Fernando. KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação: Principais fundamentos para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo: Editora Leya 2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas : como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. São Paulo Manole 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas Organização e Métodos - SO&M**. São Paulo: Manole, 2010

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael e. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. In: Margarida M. Krohling Kunsch (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos** São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. 8. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; DYCHÉ, Jill. **Big Data in Big Companies**. 2013. SAS Institute Inc. All Rights Reserved. Disponível em: <[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_us/doc/whitepaper2/bigdata-bigcompanies-106461.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper2/bigdata-bigcompanies-106461.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2019.

DREYER, Bianca Marder. **Relações públicas na contemporaneidade: Contexto, modelos e estratégias**. São Paulo: Summus Editorial, 2017.

ELIAS, Marcelo de. **O que é o Mundo VUCA?** 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-o-mundo-vuca>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

ENDEAVOR. **Cultura Organizacional**: o que é, como se forma e meios de fortalecer. 2018. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer/>>. Acesso em: 17 set. 2019.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A literatura de relações públicas**: produção, consumo e perspectivas. São Paulo: Summus, 2004.

FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DA ADMINISTRAÇÃO. **Big Data: o que é, como aplicar, a importância e exemplos**. 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/big-data/>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

GABRIEL, Martha. **Inteligência Artificial para Negócios**. 2018. Disponível em: <<https://www.martha.com.br/offer-item/inteligencia-artificial-para-negocios/>>. Acesso em: 04 maio 2019.

GABRIEL, Martha. **Inteligência Artificial: 10 insights sobre onde estamos e para onde vamos**. 2018. Disponível em: <<https://www.martha.com.br/inteligencia-artificial-10-insights-sobre-onde-estamos-e-para-onde-vamos/>>. Acesso em: 04 de maio 2019.

GARTNER. Gartner IT Glossary - Web Services. Disponível em: <<https://www.gartner.com/it-glossary/big-data/>>. Acesso em 25 de março de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed, São Paulo, Editora Atlas, 2008.

GONTIJO, Silvana. **O livro de ouro da comunicação**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

GRAY, Alex. **As 10 habilidades que você precisa para prosperar na Quarta Revolução Industrial**. 2016. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed. São Caetano do Sul, Editora Difusão, 2011.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed, São Paulo, Editora Prentice Hall, 2004.

ISMAIL, Salim, MALONE, Michael S., GEEST, Yuri Van. **Organizações Exponenciais**: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo, Editora HSM, 2015.

JESUS, Leandro. **Exploradores de um mundo em transformação**: Conduzindo organizações na travessia para uma nova era. Petrópolis: Vozes, 2017.

KELLY, Jeremy. **Estas são as cidades mais inovadoras do mundo**. 2019. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/05/these-are-the-most-innovative-cities-in-the-world/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2014. 1 v.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **O novo código da cultura**: Vida ou morte da era exponencial. São Paulo: Editora Gente, 2019.

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

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6. ed. Editora Atlas, São Paulo, 2011.

MARQUES, Julia. **Quem inventou o WhatsApp? Veja oito curiosidades sobre a história do app**. 2019. Disponível em: <<https://www.techtodo.com.br>>. Acesso em: 20 maio 2019.

MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 2019. Editora Melhoramentos. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/innovar/>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). et. al. **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 2013.

NAKATA, Lina. **A era do Employee Experience**. 2018. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employee-experience/>>. Acesso em: 17 set. 2019.

ORNELAS, Marco. **DesignRHs para um Novo Mundo**: Como transformar o RH em designer organizacional. 1 ed. São Paulo, Colmeia Edições, 2017.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. 1 ed. Curitiba, Editora Intersaberes, 2012.

PROVANOVA, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIES, Eric. **O estilo startup**: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer. Rio de Janeiro: Leya, 2018.

SALESFORCE. **O que é Quarta Revolução Industrial?** 2018. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/blog/2018/Janeiro/O-que-e-Quarta-Revolucao-Industrial.html>>. Acesso em: 01 abr. 2019.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo, Editora: Edipro, 2016.

SOLOMON, Lisa Kay. **Como os líderes mais bem sucedidos irão prosperar em um mundo exponencial.** 2017. Disponível em: <<https://singularityhub.com>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

TECO, Gabrielle. **O RH não está preparado para o mundo exponencial.** 2017. Disponível em: <<https://www.hsm.com.br/o-rh-nao-esta-preparado-para-o-mundo-exponencial/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

TERRA, Carolina Frazon. **O que as organizações precisam fazer para serem bem vistas nas mídias sociais sob a ótica da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.** In: V ABRAPCORP, 5., 2011, São Paulo: Sem Editora, 2011. p. 1 - 12.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia:** A relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo grado pelo internauta nas mídias sociais. 2010. 217 f. Tese (Doutorado) - Curso de Escola de Comunicação e Artes, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações:** empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo, Editora Summus, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 4.ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2010.

## APÊNDICE

CD contendo:

- Projeto desta pesquisa (Monografia I);
- Monografia II.

## ANEXO A – AUTORIZAÇÃO DE CEDENCIA

**Nome:** Veridiana Sonego

**Atividade:** Gerente de Planejamento e RH das Empresas Randon

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 veridiana.sonego@randon.com.br

Professor(a) \_\_\_\_\_ – Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Veridiana Sonego - CEDENTE, RG: 1074232595, CPF nº 983198500-10, residente na R. Dr. Carlos Festugue 10, 124, 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), Paula Benke na cidade de Caxias do Sul, em 02/11/19, 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, 04 de novembro de 2019.

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

CPF nº 983198500-10