

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

O PAPEL DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: O CASO DA WHIRLPOOL LATIN AMERICA

CURITIBA

2013

LEANDRO NUNES DA SILVA

O PAPEL DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA CULTURA
ORGANIZACIONAL INOVADORA: O CASO DA WHIRLPOOL LATIN AMERICA

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas, no curso de Comunicação Social – Relações Públicas, Setor Humanas, Letras e Artes, da Universidade Federal do Paraná

Prof.^a Orientadora: Dr.^a Glaucia da Silva Brito

CURITIBA

2013



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

**AVALIAÇÃO DA APRESENTAÇÃO ORAL
DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

NOME DO ALUNO: **LEANDRO NUNES DA SILVA**

TÍTULO: "O PAPEL DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA: O CASO DA WHIRPOOL LATIN AMÉRICA".

LOCAL E DATA DA APRESENTAÇÃO ORAL:

**Sede do Departamento de Comunicação Social da UFPR,
realizada na sala 09 do DECOM, no dia 05/12/13, às 08h30.**

BANCA EXAMINADORA	NOTA
GLÁUCIA DA SILVA BRITO (Orientadora)	100
NICOLE KOLLROSS	100
MÁRCIA RAMOS MAY (convidada)	100
MÉDIA FINAL:	100

BANCA EXAMINADORA	ASSINATURA
GLÁUCIA DA SILVA BRITO (Orientadora)	
NICOLE KOLLROSS	
MÁRCIA RAMOS MAY (convidada)	

Curitiba, 05 de dezembro de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai, uma das pessoas mais inovadoras e criativas que conheço. À minha mãe, fonte de candura e de amor.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Glaucia Brito, pela compreensão e paciência.

A todos os professores que me apoiaram e me ajudaram a melhorar este trabalho.

A todos os meus amigos que me apoiaram e acreditaram (e continuam acreditando) em mim. Em especial Felipe Renan, pelo livro “A bíblia da inovação”, e Denise Antunes, por compartilhar comigo seu objeto de pesquisa.

EPÍGRAFE

O nosso medo mais profundo não é o de sermos inadequados.
O nosso medo mais profundo é o de que somos poderosos para além de qualquer
medida.

É a nossa luz, não a nossa escuridão, que mais nos assusta.
Nós nos perguntamos: “quem sou eu para ser brilhante, maravilhoso, talentoso,
fabuloso?” Na verdade, quem é você para não ser?

Você é um filho de Deus.

Desempenhar um papel pequeno não serve ao mundo.
Não há nada de erudito quando te encolhes para que as outras pessoas não se
sintam inseguras ao teu redor.

Todos nós fomos feitos para brilhar, como fazem as crianças.
Nascemos para manifestar a glória de Deus que está dentro de nós. Não é apenas
em alguns de nós, está em todos nós.

E conforme deixamos a nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às
outras pessoas permissão para fazerem o mesmo.
Quando nos libertamos do nosso medo, a nossa presença automaticamente liberta
os outros.

Marianne Williamson

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar o papel da atividade de relações públicas numa organização cuja cultura apresente características de inovação. Ultimamente se tem estudado o processo de inovação a partir das mais variadas áreas do conhecimento, como a Administração, a Economia e o Marketing, mas é preciso entender o papel da comunicação organizacional nesse contexto, a fim de que o profissional de Relações Públicas possa dar a sua contribuição para tornar as organizações mais inovadoras. Para isso, foi analisada a história de uma organização considerada inovadora, a Whirlpool Latin America, que apresenta em seu processo de inovação atividades e ferramentas de comunicação – nem sempre realizadas pelo departamento de comunicação da organização. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa qualitativa com utilização de questionário e análise documental. Os resultados da análise apontaram para atestar que a atuação da área de comunicação no processo de inovação da Whirlpool encontra-se muito limitada, perto do que a teoria afirma sobre a capacidade da comunicação em influenciar a cultura organização inovadora.

Palavras-chave: Inovação. Relações Públicas. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the role of public relations activity in an organization whose culture has characteristics of innovation. Lately it has studied the innovation process from the most diverse fields of knowledge such as management, economics and marketing, but you need to understand the role of organizational communication in this context, so that the professional Public Relations can give their contribution to making organizations more innovative. For this, we analyze the history of an organization considered innovative, Whirlpool Latin America, which features in its process of innovation activities and communication tools - not always performed by the communication department of the organization. The methodology consisted of a qualitative research using questionnaires and document analysis. The results of the analysis pointed to certify that the performance of the communication area in the innovation process of Whirlpool is very limited, close to what the theory says about the ability of communication in influencing innovative organization culture

Key-words: Innovation. Public Relations. Organizational Culture.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS	12
2.1	AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE MODERNA	12
2.2	AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	17
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	28
4	INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	57
5	CAMINHOS DA PESQUISA	66
5.1	A PESQUISA QUALITATIVA.....	66
5.2	A ORGANIZAÇÃO: WHIRLPOOL CORPORATION	76
6	CONCLUSÃO	88
7	REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

Por que inovação é importante? A resposta para essa pergunta se respalda em três interfaces: sustentabilidade ambiental, social e econômica. As organizações modernas têm como desafio a sua sustentabilidade e têm encontrado na inovação a solução para esse dilema, pois é através da inovação que as empresas inovam em seus processos de produção, consumindo menos energia, gerando menos poluentes e resíduos, criam novos produtos e serviços com valor agregado, aumentando sua competitividade frente ao mercado e fomentam o empreendedorismo entre seus funcionários, atendendo novos mercados e gerando novos empregos.

Do ponto de vista mercadológico, uma cultura organizacional inovadora acaba tornando-se para a organização uma capacidade dinâmica. Teece, Pisano e Shuen (1997) definem capacidade dinâmica como a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim de atender rapidamente à ambientes em mudança. Capacidade dinâmica reflete uma habilidade organizacional em alcançar formas inovadoras de vantagens competitivas, alcançando posições no mercado (LEONARD, BARTON apud TEECE et. al., 1997). Devido à dificuldade de mensuração mercadológica, distintas competências e capacidades (como cultura, valores e experiências) geralmente não podem ser adquiridas, devem ser construídas ao longo do tempo.

Dentro dessa nova conjuntura em que as organizações encontram-se, cabe aos profissionais e estudantes de relações públicas questionarem sobre seus papéis, para que as organizações tornem-se lugares mais férteis para a emergência de verdadeiros campos de inovação e mudança.

O problema da pesquisa se delimitará em analisar como a Whirlpool Latin America utiliza técnicas de relações públicas em sua organização, de tal forma que esse ambiente tornou-se um local fértil para a emergência da cultura da inovação entre o seu público interno?

Este trabalho pretende apresentar uma comparação entre técnicas e meios de comunicação interna utilizados na empresa Whirlpool Latin America e a teoria estudada, a fim de verificar o papel das relações públicas e sua relevância no processo de criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, ou seja, o objeto de estudo dessa pesquisa será a própria cultura organizacional da Whirlpool

Latin America e influência que a comunicação interna tem sobre ela. Para se chegar à conclusão, foi utilizada uma pesquisa de abordagem qualitativa através de questionário e análise documental.

Esse trabalho se divide em cinco capítulos. No primeiro capítulo, “Atividades de relações públicas” é feita uma revisão teórica da área de relações públicas e suas atividades, com ênfase na comunicação organizacional. No segundo, é realizado um embasamento teórico sobre o que é cultura organizacional, suas principais características, tipos de cultura organizacional e a influência que a comunicação tem sobre ela. No terceiro capítulo é estudado o processo de inovação, o ambiente propício para que ele ocorra e o papel da comunicação nesse processo. No quarto capítulo é explicitado em maiores detalhes os caminhos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como as ferramentas utilizadas e as fontes de dados consultadas, além de uma análise dos dados adquiridos. No quinto capítulo é realizada as considerações finais onde é mostrado o que foi possível analisar, as limitações da pesquisa e uma análise a respeito de como a Whirlpool utiliza as técnicas de relações públicas e como isso poderia ser mais abrangente, de acordo com a teoria estudada.

2 ATIVIDADES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Neste capítulo será realizada uma revisão teórica sobre as atividades de relações públicas e o seu papel nas organizações. É este capítulo que trará o conteúdo teórico que embasará o encaminhamento da pesquisa, com ênfase na comunicação organizacional.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE MODERNA

Abordando a concepção sistêmica de organização, de acordo com Katz e Kahn (1978, p. 32, apud KUNSCH, 2003), as organizações sociais são sistemas abertos, porque o *input* de energias e a conversão de produto em novo *input* consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente. Para Kunsch (2003), sistema é um conjunto de elementos interdependentes, que formam um todo unitários, visando à realização de objetivos comuns, com as características de importação e exportação de energias, numa perspectiva dinâmica e total.

A organização, vista aqui como um sistema aberto, deve ser considerada como um subsistema de um sistema maior, a sociedade, como diz Kunsch (2003, p. 28). Para a autora, as organizações são microssociedades que operam nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas, devendo ter como bússola uma perspectiva holística.

Esse sistema (a organização) apresenta um ambiente organizacional e uma estrutura. A ideia de ambiente organizacional se refere a tudo que envolve uma organização, externa e internamente. O ambiente organizacional interno diz respeito a características que envolvem o ambiente de trabalho no qual se encontra inserido o indivíduo (CARDOSO, 2005), como por exemplo a cultura organizacional e a estrutura organizacional.

Estrutura, do latim *structura*, se refere à organização das partes ou dos elementos que formam o todo. De acordo com Vasconcellos (1989 apud PERROTTI, 2004), a estrutura organizacional se trata do resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de

comunicação é delineado permitindo que os indivíduos realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir objetivos organizacionais.

Torna-se relevante o estudo das organizações e suas características (ambiente e estrutura), pois a sociedade moderna é caracterizada pelas organizações (DRUCKER apud KUNSCH, 2003). Segundo Motta e Pereira (2003), a predominância desse tipo de sistema social (uma organização, seja uma empresa, instituição, etc.) é uma das características que tornam a nossa sociedade única. Para Simões (2009, p. 149), “o fracasso ou o desaparecimento de uma organização significa prejuízo à sociedade, expresso pela redução de postos de trabalho e pela redução de produtos e serviços na economia”.

As organizações afetam a sociedade, pois, conforme Nassar (2008), a partir de um processo histórico, constituem cultura, criam e inovam em tecnologias, assim como também formam pessoas. Todo esse conhecimento acumulado deve ser transmitido e reforçado para todos os integrantes da organização em um processo contínuo de comunicação. São esses conteúdos históricos que diferenciam uma organização de outra, que incluem variáveis como missão, visão, valores, cultura, identidade, crenças, estrutura, tecnologia e comunicação (NASSAR, 2008).

Nassar (2008) define uma organização como um sistema social e histórico (formal, detentor de história e memória) cuja comunicação com os seus integrantes (endógena) e com outros sistemas sociais, incluindo a sociedade (exógena), é crucial à sua sobrevivência. Em outras palavras, as organizações são sistemas sociais “constituídos por relacionamentos entre pessoas” (SILVA, 2004 apud NASSAR, 2008, p. 62), mas diferente de épocas passadas onde os relacionamentos entre as pessoas dentro de grupos exerciam grande poder de coerção, atualmente as pessoas “são conduzidas por seu próprio consentimento; são donas de si próprias, sendo cada vez mais guiadas pelas próprias opiniões e cada vez menos pelos costumes e exigências dos grupos aos quais pertencem” (LESLY, 2005, p.2). Essa mudança comportamental aumenta o desafio das organizações em alcançar os seus objetivos estratégicos, pois aumenta a complexidade dos processos que ocorrem em seu ambiente interno e externo.

Em 1957, Simon já ressaltava a complexidade das organizações no que se refere às diversas inter-relações existentes. Para o autor, uma organização consiste em um

[...] complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz (2003 apud NASSAR, 2008, p. 64).

Para Lesly (2005, p. 2-3), “o primeiro terço do Século XX foi dominado pelas invenções. O segundo terço, foi dominado pela administração. A última porção está sendo dominada pelo clima humano”, ou seja, as pessoas e suas atitudes que influenciam como os segmentos da sociedade irão funcionar. Para Lesly (2005), cabe às relações públicas lidar com o clima humano, “sentir seus direcionamentos, analisá-lo, ajustar-se a ele, ajudar a dirigi-lo”.

Neste cenário de mudança social, no qual os indivíduos sentem a necessidade de comunicar suas ideias e opiniões, as organizações necessitavam pensar em formas de se relacionar com as diversas forças sociais presentes no ambiente no qual estão inseridas. De acordo com a Public Relations Society of America (apud GARCÍA, 1999), as relações públicas são úteis para uma grande variedade de organizações da sociedade. Para atingir os seus objetivos, essas organizações precisam desenvolver boas relações com os mais variados públicos, levando em consideração e compreendendo as atitudes e os valores desses respectivos públicos. Dessa maneira, as relações públicas ajudam as organizações na tradução de objetivos privados em ações aceitáveis publicamente através da comunicação organizacional, definida como

[...] um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Neste contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas (NASSAR In KUNSCH, 2008, p. 73)

A comunicação organizacional parte primeiro da necessidade de um grupo informar sobre si para outros. Também elucida a esse grupo a opinião dos outros sobre ele; ajuda ao grupo a decidir estratégias para obter a boa vontade dos outros; pensa e planeja a forma e o meio para se obter essa boa vontade, desenvolvendo atividades para atingir seus objetivos. As relações públicas agrupam uma série de funções, conceitos e técnicas que, através da comunicação organizacional, contribuem para que uma organização consiga adaptar-se às forças sociais que a afetam. Essa definição de relações públicas

[...] reconhece que o fator-chave que toda organização enfrenta é a insistência que cada indivíduo exerce em uma sociedade moderna e livre, no direito de opinar a respeito de cada uma das organizações e instituições que afetam a sua vida (LESLY, 2005, p. 3).

Diante dessa conjuntura, as empresas estão cada vez mais conscientes de que necessitam de especialistas que possam compreender tanto seus públicos internos quanto os externos para a eficácia das organizações (BARQUERO & BARQUERO apud KUNSCH, 2006).

No conceito de Cutlip e Center (apud GARCÍA, 1999, p.69-70), para que uma organização possa se adaptar harmoniosamente à sua comunidade, é necessária a comunicação e a interpretação de ideias, informações e opiniões da organização no processo de relacionamento com os seus públicos, devendo constituir um “esforço sincero” no estabelecimento de interesses mútuos.

Segundo Ehling, White e Grunig (1992) existem quatro teorias que são essenciais para fundamentar o gerenciamento das relações públicas nas organizações. São essas teorias: a teoria interorganizacional, teoria de gerenciamento, teoria da comunicação e teoria de conflitos-resoluções. Segundo os autores, essas teorias embasam as atividades de relações públicas nas organizações, ajudando a diferenciá-las da área de marketing (apud KUNSCH, 2009). Kunsch (2009) propôs fazer uma relação das funções essenciais das relações públicas nas organizações, entre elas a função administrativa, que está relacionada à teoria interorganizacional.

A teoria interorganizacional nos ajuda a compreender conceitos gerais e a interdependência que há entre os públicos, grupos e organizações, pois trata das interações no universo organizacional e o no ambiente interno de cada organização: “diz respeito aos aspectos relacionais e inter-relacionais possíveis entre indivíduos, grupos, subgrupos, unidades e/ou subunidades departamentais que estão sempre no ambiente corporativo” (KUNSCH, 2009, p. 200).

Para complementar a teoria interorganizacional trazida por Kunsch (2009), a definição de Simões (1987) trata as relações públicas como o “conhecimento acumulado cientificamente, em documentação específica que leva à compreensão daquele processo de interação”. Existem ainda, de acordo com Simões, outros dois usos do termo: tecnologia social e arte social, relacionados ao objeto “processo de interação organização-público” (SIMÕES, 1987, p.32).

No que se refere à tecnologia de relações públicas, podem ser encontrados três variações (SIMÕES, 1987):

a) Tecnologia de projetos de relações públicas, conjunto dos conhecimentos essenciais para que, de acordo com as especificidades de um programa, consiga-se gerar uma determinada sequência de operações sociais, capaz de realizar este mesmo programa dentro dos objetivos especificados;

b) Tecnologia de manufatura de relações públicas, conjunto de conhecimentos essenciais para que se possa produzir um programa com qualidade, custo e quantidade desejados, baseando-se em suas especificações;

c) Tecnologia do uso de relações públicas, tem por objetivo o uso da infraestrutura mais adequada e que proporcione um resultado eficiente e eficaz de determinado programa.

Por arte de relações públicas, Simões (1987) define que seja a capacidade do profissional inserir a sua subjetividade na criação de programas, projetos e instrumentos que promova mudanças na estrutura do processo, sendo essa uma das características que irão ajudar o profissional a ter um diferencial (SIMÕES, 1987). Pelo fato do termo relações públicas ser polissêmico (possuir vários significados), Simões (1987) define seis conceitos que se referem à área: processo, função, atividade, profissional, cargo e profissão.

2.2 AS RELAÇÕES PÚBLICAS COMO UM PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Winner (apud GARCÍA, 1999) trata as relações públicas como um processo de comunicação genuíno capaz de fazer com que os públicos entendam o que a organizações querem que eles entendam, de modo que eles sejam capazes de tomar decisões e de reagirem conforme os interesses da organização. García (1999) ressalta nesse conceito a ideia persuasiva de relações públicas, que segundo estudos de Grunig (2003) não podem ser considerada uma forma excelente de se realizar as atividades de Relações Públicas. Para Grunig (2003, p. 88), “como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e pontos de vista”, sendo essa divergência de valores e pontos de vista algo positivo. Como processo dialógico, as relações públicas permitem que as organizações e seus públicos consigam criar um significado compartilhado, ou seja, interesse mútuo (ELLINOR; GERARD, 1998 apud Freitas, 2008).

As relações públicas, componente fundamental dos sistemas comunicacionais que permite aos indivíduos se informarem sobre os mais variados aspectos que influenciam suas vidas (LESLY, 2005), constitui em um “processo pluridimensional de interações das organizações com seus públicos” (SIMÕES, 1987, p.30). Pode-se complementar que o processo de relações públicas é circular, ou seja, não se pode determinar quando termina ou quando acaba (SOUSA, 2004).

De acordo com Ferrari (2008), a comunicação, tratada como campo de conhecimento, consiste em um processo continuado e permanente, permeando as interações entre as pessoas, atuando também como um sistema de diálogo objetivado à informação, persuasão, motivação e compreensão mútua. A comunicação tem por essência uma dimensão social, o que a torna imprescindível aos sistemas sociais: sem comunicação não há sistema social. Assim as organizações, que são nada mais que sistemas sociais, são constituídas de comunicação.

O processo de relações públicas, ocorrendo informalmente ou planejado/sistematizado, faz surgir a necessidade de uma função (preferencialmente estratégica) dentro das organizações, para planejar, organizar, dirigir e controlar o processo comunicacional nas empresas, assim como existem funções específicas para produção, vendas, etc.

2.2.1 Função de relações públicas

A função ou subsistema de relações públicas, de acordo com Simões (1987), é específico para atender a latência e a iminência de um conflito na organização. O autor declara que essa função está presente tanto na organização quanto nos públicos, e, dependendo do grau no qual a função é operacionalizada, traz “maiores ou menores benefícios ao sistema social” (SIMÕES, 1987, p.30-31). Na sociedade moderna, as relações públicas estão em processo de garantir essa função gerencial, que é diferente da função de “técnico da comunicação” (GRUNIG, 2003, p. 69).

Harlow (apud GARCÍA, 1999) conceitua as relações públicas como uma função distinta da direção, que permite o estabelecimento e manutenção de linhas mútuas para a organização comunicar, compreender, aceitar e cooperar junto aos seus públicos. O autor ressalta que as relações públicas devem orientar na resolução de problemas, ajudando a direção a manter-se informada e a responder adequadamente à opinião pública. Segundo Harlow (apud GARCÍA, 1999, p. 61-62) a função de relações públicas tem por objetivo definir e exaltar a responsabilidade da direção ao serviço do interesse público. Mantém a organização informada a respeito das mudanças no ambiente, servindo como um sistema de aviso para a antecipação de tendências. Para isso, a função de relações públicas utiliza a investigação e técnicas de comunicação como seus principais instrumentos de trabalho.

Para a International Public Relations Association, a função de relações públicas tem um caráter contínuo e planejado, com o objetivo de conseguir, pela informação planejada e ampla, “uma colaboração mais produtiva e uma satisfação

mais eficaz dos seus interesses comuns” (INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION, 1960 apud GARCÍA, 1999, p. 66).

Espera-se, muitas vezes, que o profissional de relações públicas adote uma posição neutra durante o conflito de interesses de uma organização e seu público. Mas, para Claudia Canilli (apud GARCÍA, 1999, p. 70), “a função das relações públicas não é equidistante, ou melhor, neutra, entre os dois interlocutores. De fato, está ao serviço de um dos dois para desenvolver a sua própria ação”. Ou seja, a autora acredita que as relações públicas estarão, no final do processo, defendendo os interesses da organização que está fazendo uso de sua atividade, deixando os interesses dos públicos em segundo plano.

Acredita-se que as funções de relações públicas de determinada organização são de responsabilidade de cada membro da empresa, porém, a atividade de administrar esse processo de comunicação organizacional de forma estratégica pertence à função específica de relações públicas dentro do contexto organizacional (LESLY, 2005). Na sociedade moderna, as organizações que utilizam serviços de relações públicas acreditam e reconhecem que elas são “uma importante função da administração” (GRUNIG, 2003, p. 71).

No contexto atual, existem divergências na definição das atividades que pertencem à função de relações públicas e de marketing. Segundo Grunig, o marketing atua no ambiente econômico das organizações, e as relações públicas no meio social: “é devido à diferença entre relações públicas e marketing que o estudo da IABC revela que, nos departamentos de relações públicas excelentes, essas funções são separadas” (GRUNIG, 2003, p. 76).

Sam Black ressalta as diferenças de relações públicas e marketing, complementando a ideia de Grunig, pois para o autor as relações públicas não podem ser confundidas com a informação direcionada à venda, apesar de suas atividades contribuírem para os programas de marketing: “não são alardes ou floreios publicitários. Estes podem ser úteis, por vezes, para apresentar ideias, mas fracassam por completo quando usados frequentemente, de modo isolado” (BLACK, apud GARCÍA, 1999, p.75-76).

Numa linha de pensamento similar à de Black (apud GARCÍA, 1999), ressaltando que os programas de marketing e de publicidade não devem ser isolados dos programas de relações públicas, Margarida Kunsch (2009, p. 205) propõe uma nova filosofia de comunicação, integrando as várias modalidades comunicacionais encontradas no universo organizacional:

Cabe às relações públicas administrarem estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as demais modalidades da comunicação integrada: administrativa, interna, institucional e mercadológica.

Como função estratégica, as relações públicas tem por obrigação, com base na pesquisa e planejamento, buscar e encontrar as melhores estratégias de comunicação com o objetivo de prever e encarar as atitudes e comportamentos dos públicos e da opinião pública no que diz às organizações presentes na dinâmica social. Para executar a sua função dentro de uma organização, o profissional de relações públicas dispõe de técnicas e meios de comunicação que funcionam como ferramentas para que ele atinja o seu objetivo. Com base na classificação de Charles Redfield (1980, apud KUNSCH, 2003), os meios de comunicação organizacional disponíveis são:

- Os meios orais, que podem ser diretos e indiretos. Os diretos não são mediados por aparelhos ou outros aparatos tecnológicos (conversas, diálogos, entrevistas, reuniões, palestras, etc.). Os indiretos utilizam meios eletrônicos, como o telefone, rádio, intercomunicadores, etc.;
- Os meios escritos são os materiais informativos impressos, como cartas, panfletos, jornais, revistas, etc.;
- Os meios pictográficos são os mapas, diagramas, pinturas, fotografias, etc.;
- Os meios escrito-pictográficos são uma mescla da palavra escrita e da ilustração, são os cartazes, gráficos, diplomas, etc.;
- Os meios simbólicos são as insígnias, bandeiras, sirenes, sinos, são sinais que podem ser tanto visuais quanto auditivos;
- Os meios audiovisuais são os vídeos institucionais, vídeos de treinamento, telejornais, etc.;

- Os meios telemáticos, que utilizam informática e telecomunicação (intranet, correio eletrônico, telefones celulares, etc.);
- Os meios presenciais pessoais, com o uso do teatro, da dramatização, da interpretação e da demonstração.

2.2.2 Atividade de relações públicas

A função de relações públicas precisa ser administrada, pois gerou uma atividade no sistema organizacional. Esse trabalho de administrar requer um ambiente físico, com recursos humanos, materiais e financeiros, com o objetivo de organizar a função (SIMÕES, 1987). Ou seja, administrar a função de relações públicas exige a programação, direção e condução de forma sistemática e profissional as atividades que buscam comunicar de forma eficaz à opinião pública o que a organização faz, a forma e para que/quem ela o faz, determinando o grau de satisfação do público e facilitando o processo de adequação da organização às suas exigências e expectativas (MAJELLO apud GARCÍA, 1999, p.73-74).

Complementando o conceito de Majello (apud GARCÍA, 1999), Jorge Sousa (2004) define que essa atividade consiste na identificação, classificação e caracterização dos comportamentos e canais de comunicação utilizados pelos públicos, visando à relevância para a empresa e os valores e demandas desses públicos. Nesse processo, o relações públicas verificará se os canais de comunicação formais estão livres e andam em consonância com a dinâmica, a hierarquia e a estrutura da organização.

Como toda organização está inserida dentro de um sistema maior – a sociedade (KUNSCH, 2003), é fundamental para a atividade de relações públicas a análise do clima e das atitudes dos públicos e a situação do relacionamento da organização com seu público, compreendendo as tendências desse sistema e como a organização será afetada (LESLEY, 2005). Desse modo, cabe às relações públicas direcionar as atitudes no que se refere à organização e ao ambiente no qual ela atua, analisar a opinião pública, antecipar futuros problemas e necessidades, assim

como verificar novas oportunidades para o crescimento e desenvolvimento da organização, planejando formas de conseguir atitudes positivas de determinados públicos, executando as ações planejadas, avaliando e realizando os ajustes necessários nos planos de comunicação. É importante também que a organização monitore o meio interno, e não apenas o meio externo (SOUSA, 2004).

Diferentemente de como era a gestão estratégica das organizações na década de 1980, focada apenas em análises mercadológicas, os desafios atuais exigem que os administradores considerem o “impacto da cultura organizacional e das atividades da política interna na formulação e implementação das estratégias” (STACEY apud KUNSCH, 2009, p. 203). Segundo Kunsch (2009, p. 204)

[...] pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta.

Mais uma vez, Kunsch (2009) ressalta aspectos que necessitam que a filosofia comunicacional de uma organização busque a integração dos diferentes tipos de comunicação, pois só assim o relações públicas, através da comunicação institucional, interna e administrativa, conseguirá conhecer os públicos de forma dinâmica, podendo indicar ameaças e oportunidades de atuação para a empresa.

2.2.3 Profissional de relações públicas

Para realizar as atividades da função de relações públicas, as organizações contratam homens e mulheres que possuem treinamento específico na área e, por isso, estão preparados para atuar como especialistas em relações públicas (LESLY, 2005). O profissional de relações públicas, aquele que vai desenvolver a atividade e controlar a função e o processo da comunicação organizacional (SIMÕES, 1987), quando está inserido no cargo, se vê parte da estrutura interna da empresa e está sujeito “a seus controles” (LESLY, 2005, p. 8).

Lesly (2005) afirma que as relações públicas, sejam elas sistematizadas ou praticadas de forma inconsciente e informal, trata-se de uma prática internacional, regendo todos os aspectos da vida. Cada indivíduo inserido nos públicos vai utilizar princípios de relações públicas na busca da aceitação, cooperação e afeição alheia. A diferença está no fato que os profissionais de relações públicas praticam isso de forma consciente e profissional. Para Freitas (2008), os profissionais de relações públicas possuem uma boa base advinda de sua formação que permite que ele elabore programas de relações públicas, tendo como principal objeto de intervenção o relacionamento. Como já fora citado nas atividades de relações públicas, o exercício profissional exige

[...] ação planeada, com o apoio na investigação, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela vinculados, num processo de integração de interesses legítimos (ACORDO DO MÉXICO, 1978 apud GARCÍA, 1999, p.63).

É de extrema importância que, no processo de planejamento estratégico da comunicação, o profissional de relações públicas deva entender seu papel de mediador da cultura organizacional, compreendendo que, durante a análise dos elementos que constituem a organização e no estabelecimento de estratégias, ele estará introduzindo novos valores nessa mesma cultura (FERRARI, 2008).

Lesly compreende esse papel intermediário do profissional de relações públicas, o qual deve estar em sintonia em relação às necessidades das organizações e das demandas dos públicos dessa organização, caso contrário não conseguirá desempenhar bem o seu papel, que é ajudar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos (LESLY, 2005). O autor defende que esse papel é de intermediário da comunicação é específico do profissional formado em relações públicas. Cabe ao profissional de relações públicas aplicar a política definida e ajustar os resultados (LLOYD & LLOYD apud GARCÍA, 1999, p.65), sendo papel dele aplicar a sua orientação para as relações humanas para a interpretação e direção de atitudes (LESLY, 2005).

Quando esse profissional realiza as suas atividades e função de relações públicas sendo empregado da organização (diferente de uma consultoria externa), ele ocupará um cargo na hierarquia organizacional.

O cargo de relações públicas refere-se à nomenclatura presente no organograma e na estrutura organizacional (SIMÕES, 1987). Kunsch (2003) apresenta acepções de estudos de Dejan Vercic, Larissa Grunig e James Grunig (VERCIC; GRUNIG, J. apud 2003, p.102) mostrando que a função de relações públicas só pode ser administrada estrategicamente e capaz de mover recursos comunicacionais de um público estratégico para o outro se ela não estiver subordinada a outras funções (como marketing, recursos humanos, jurídicas e finanças). Com base nessas informações, Margarida Kunsch afirma que é responsabilidade das relações públicas o gerenciamento do processo comunicativo dentro das organizações.

2.2.4 Modelos de Comunicação Organizacional

Baseados na ideia de que as relações públicas devem exercer uma função estratégica dentro das organizações, não visando somente o lado técnico, Grunig e Hunt encabeçaram, a partir de 1985, um estudo que buscasse os fatores fundamentais das “relações públicas excelentes”. Segundo os autores, muitas organizações não administram de forma estratégica seus programas de comunicação, o que faz com que essas atividades não consigam aumentar a eficácia dessas organizações (apud KUNSCH, 2006, p. 109).

Durante a sua evolução, as relações públicas e a comunicação organizacional passaram por muitas transformações, adotando modelos distintos – cada um refletindo o pensamento administrativo predominante de sua respectiva época. Grunig e Hunt conseguiram identificar quatro modelos comunicacionais. Seriam eles o “de propaganda, de informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de mão dupla” (apud KUNSCH, 2006, p.105).

Os modelos de agência de imprensa/divulgação e informação pública são assimétricos e desequilibrados, pois buscam apenas a mudança comportamental

dos públicos e não da organização (GRUNIG, 2003). É a tentativa de fazer com que o público – e somente o público – se adapte à organização, em vez de uma adaptação mútua, dialógica. Esse modelo é caracterizado pela tentativa de persuasão e imposição da visão da empresa para os públicos.

Já o modelo denominado “assimétrico de duas mãos”, faz o uso de pesquisas para definir mensagens capazes de convencer os públicos a adotarem determinado comportamento, fazendo com que eles estejam alinhados com os desejos da organização. Nesse caso, a organização consulta a opinião do público não para mudar suas próprias atitudes, mas sim para definir melhores estratégias que consigam persuadir o público (GRUNIG, 2003, p. 87).

O modelo de “comunicação simétrica de duas mãos”, por sua vez, baseia-se em pesquisas que “utilizam a comunicação na administração de conflitos e a colaboração com públicos estratégicos” (GRUNIG, 2003, p. 87). Percebe-se nesse modelo a ideia de “colaboração com os públicos”, ou seja, não somente o público se adapta à organização, como também a organização leva em consideração a opinião do seu público, adaptando-se, quando possível, às necessidades dele. De acordo com Grunig, é demonstrado através de pesquisas que esse modelo tem maior eficácia quando é combinado com um “modelo assimétrico de duas mãos” (2003, p. 86).

Além dos modelos apresentados, Cutlip e Center (apud GARCÍA, 1999) trazem o conceito de comunicação expansiva, que trata de ideias, informação e opinião, e a comunicação bidirecional, que permite a “adaptação harmoniosa de uma instituição à sua comunidade”. Para García (1999, p.70):

Alguns analistas, mais críticos, defendem que um membro do público – individualizado – dispõe de muito poucos recursos para fazer saber à instituição quais são as suas opiniões. Dispõe de tão poucos recursos que é difícil avaliar a bidireccionalidade nessa comunicação. São precisamente os *mass-media* os meios mais utilizados pelos profissionais de relações públicas, no seu trabalho cotidiano. Segundo algumas correntes de pensamento, estes meios não possibilitam uma comunicação bidireccional nem sequer remotamente democrática.

Secções como as Cartas ao Director ou as Chamadas em directo existem, com efeito. Mas, antes, existem indivíduos que decidem se essas secções devem existir ou não e existem outros que decidem quando, como, onde e em que medida devem existir esses espaços, e há, no final, os filtros que alguns outros indivíduos utilizaram para seleccionar as cartas e as chamadas.

O desafio para o profissional de relações públicas moderno será atuar em organizações com modelos de gestão que não são compatíveis com modelos de comunicação simétrica de duas mãos ou, como diz Cutlip e Center Center (apud GARCÍA, 1999), bidirecionais. Esses modelos são muito importantes para a comunicação externa, mas também são essenciais no relacionamento com o público interno.

2.2.5 Relações com Empregados

Relações com empregados¹, que se refere à comunicação com os funcionários de uma organização, têm como objetivo principal obter a boa vontade desse público (LESLY, 2005). Segundo Lesly, a boa vontade tem grandes implicações do desempenho organizacional:

O valor da boa vontade é mais evidente quando está ausente. A produtividade dos empregados pode ser mais baixa do que nas fábricas dos concorrentes; o moral pode ser mais pobre; a rotatividade de empregados (*turnover*) e o absenteísmo podem ser anormalmente elevados – o resultado é: custos mais elevados, produtividade inferior, falta de habilidade em competir com empresas que têm um nível mais elevado de boa vontade entre seus empregados (LESLY, 2005, p. 10).

A boa vontade surge quando os trabalhadores da empresa sentem que fazem parte de uma atividade que gera valor para a sociedade, e quando compreendem como a organização funciona, devendo também estarem satisfeitos com o seu papel. Dar a eles um sentido de identidade é a melhor forma de se obter a boa vontade do público interno. Mas isso exige análise profissional da atual situação dos empregados, criação de planos e atividades para fomentar a boa vontade. Dentre os recursos disponíveis, podemos citar as publicações voltadas para os empregados;

¹No dicionário Michaelis, “empregado”, “funcionário” e “trabalhador” são tratados como sinônimos, e por isso será utilizado, como conceito unificador para os três termos, a seguinte definição: “Que tem emprego; assalariado. *sm Dir Trab* Pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste, mediante salário”. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=empregado>>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2013.

conselhos de funcionários; atividade de recreação e lazer; entrega de gratificações por tempo de serviço ou por ideias; criação de símbolos que os empregados se identifiquem; comunicados dos mais variados, distribuídos pelas dependências da empresa; materiais de cunho educacional para os trabalhadores, colocados nos envelopes de pagamentos; relatórios periódicos para funcionários, materiais impressos a respeito das atividades e negócios da empresa e esclarecimentos sobre a política salarial (LESLY, 2005).

Uma das formas de comunicação que aos poucos vem sendo inserida nas organizações é o diálogo, que é a “conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva” (FREITAS, 2008, p. 141). Porém, muitas vezes esse suposto “diálogo” não passa de demagogia por parte das empresas: “as organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados refletem estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores” (FREITAS, 2008, p. 140).

Pesquisas dos físicos Bohm, Ellinor e Gerard (1998 apud FREITAS, 2008) revelam que o diálogo é uma forma de comunicação capaz de transformar os que se envolvem nesse processo, e preconizam que quando as empresas adotarem esta prática em suas atividades, as formas de trabalho no século XXI sofrerão grandes transformações. De acordo com Freitas, são três fatores relevantes da vida que são envolvidas pelo diálogo: a comunicação, o desenvolvimento de líderes e a transformação da estrutura organizacional.

Quando se fala em processo de comunicação organizacional, principalmente quando é abordado aquele direcionado aos empregados, estamos falando de um processo que está estruturado em redes formais e informais (NASSAR, 2008). Pode-se caracterizar as redes pelas expressões oficializadas e por aquelas manifestações que são regulamentadas pelo poder organizacional. As redes informais são constituídas através das manifestações dos públicos, e nisso incluem-se os empregados, no que se refere à organização. De acordo com Torquato (1998 apud NASSAR, 2008, p. 65), pode ser incluída na rede informal “a famosa rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos”.

Margarida Kunsch (2003 apud NASSAR, 2008, p. 65) destaca quatro níveis de comunicação presente nas organizações. São eles: o “intrapessoal, o

interpessoal, o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental) e o tecnológico”. De acordo com Nassar (2008), os fluxos de comunicação podem ser classificados em: descendente: transferência de informações do topo da pirâmide organizacional para a base; ascendente: faz o caminho inverso do descendente, ou seja, leva as informações daqueles que estão na base da pirâmide organizacional para aqueles que se encontram no topo; lateral, também conhecido como horizontal: comunicação que se dá entre indivíduos, áreas e departamentos que se encontram no mesmo nível hierárquico; transversal: caracterizado por ultrapassar limites hierárquicos e se dar em todas as direções. Mais comum em organizações não tão burocráticas e que aplicam programas participativos e interdepartamentais; circular: frequente em organizações informais e em redes de relacionamentos digitais, seguindo praticamente em todas as direções.

A comunicação organizacional, em especial a interna, tem vários objetivos, entre eles está o de “direcionar o sentido das mudanças” (LESLY, 2005, p. 14). O objetivo de direcionar as mudanças, no sentido de buscar uma cultura organizacional inovadora, consiste na “difusão de informação à motivação e à persuasão, passando pelas mudanças de atitude, de comportamentos e de opiniões e mesmo pelas mudanças globais na cultura organizacional e pela geração e gestão da imagem” (SOUSA, 2004, p. 122).

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será tratado o conceito de cultura organizacional, suas características e a influência que a comunicação tem sobre a cultura de uma empresa. É nesse capítulo que comentaremos algumas teorias que embasarão a formulação do questionário, a ser utilizado detalhado no quinto capítulo, intitulado “Caminhos da Pesquisa”.

Os estudos sobre o termo ‘cultura’ foram intensificados a partir do século XIX, período onde se destaca as publicações de Tylor (1958 apud CARRIERI; SILVA, In: MARCHIORI, 2006), o primeiro autor que aproximou o termo cultura aos conceitos

trabalhados e aceitos atualmente, tendo sua definição publicada em 1871, no livro *Primitive Culture*:

[...] compreendido em seu sentido etnográfico amplo, é um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade (TYLOR apud CARRIERI ; SILVA , In: MARCHIORI, 2006, p. 55).

Thompson (2000 apud CARRIERI; SILVA, In: MARCHIORI, 2006, p. 56), por sua vez, trata os fenômenos culturais como formas simbólicas que se dão em contextos estruturados, sendo que a análise da cultura deve ser feita com o viés de se estudar a constituição de significados e o contexto social no qual as formas simbólicas aparecem.

Geertz (1989 apud CARRIERI; SILVA, In: MARCHIORI, 2006, p.55-56) ressalta que a cultura deve ser entendida como vários “sistemas entrelaçados de signos interpretáveis”, e não uma força ao qual se atribui “os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível - isto é, descritos com densidade”.

Tratando a cultura também em sua abordagem sistêmica, Keesing (apud LARAIA, 2001) entende cultura como um sistema de padrões de comportamento socialmente transmitidos que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Schneider (apud LARAIA, 2001) também mantém uma concepção sistêmica de cultura, sendo ela um sistema de símbolos e significados, compreendendo categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento.

De acordo com Barbosa (1999), não existem países, organizações ou indivíduos que não tenham cultura, no sentido de “estar desprovido de uma cultura”. A cultura, em seu sentido antropológico, é “um conjunto de mecanismos simbólicos que utilizamos para organizar a realidade” (BARBOSA, 1999, p. 141).

Assim, quando falamos em “cultura organizacional”, as variadas representações existentes no ambiente da organização traduzem para os indivíduos

que dela fazem parte a significação “do trabalho, dos objetivos, da criatividade, do desempenho, da comunicação etc.” (BARBOSA, 1999, p. 143).

Ferrel conceitua o termo “cultura corporativa” em um “conjunto de valores, convicções, objetivos, normas e rituais compartilhados por seus membros ou empregados” (FERREL, 2001, p. 114). Conceito similar à de Fleury (1989, p. 6), que ressalta a cultura organizacional não somente em um conjunto de valores, mas também de pressupostos básicos traduzidos em elementos simbólicos, cuja função está na capacidade de organizar, conceder significados, construir uma identidade organizacional, que podem ser elementos comunicativos (que comunica e permite a comunicação), como também conseguem ocultar e instrumentalizar as “relações de dominação”.

Santos (1993 apud SANTOS, 1994, p. 105) ressalta o aspecto comportamental da cultura organizacional, não sendo apenas um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização, mas também como meio de controle organizacional, pois informalmente aprova ou proíbe determinados comportamentos, dando “significado, direção e mobilização para os membros da organização”.

Robbins (2002, p. 374) entende a cultura organizacional como um sistema de significados, que é compartilhado e mantido pelos integrantes de determinada organização. Para o autor, esse sistema (cultura organizacional) distingue a organização de outras, e corresponde ao “conjunto de características-chave que a organização valoriza” (ROBBINS, 2002, p. 374).

Shrivastava (1985, apud FREITAS, 1991, p. 8) traz as características da cultura organizacional como produtos concretos (mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento) capazes de estabilizar e perpetuar um sistema. Pettigrew (1979, apud FREITAS, 1991, p. 9) destaca na cultura organizacional o papel de interpretar para as pessoas as situações cotidianas: “é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”.

Louis (KILMANN et. al., 1985 apud FREITAS, 1991) trata a cultura organizacional em três aspectos: primeiro em seu conteúdo, expresso na compreensão, nos artefatos, nos comportamentos comuns; em segundo ao grupo; em terceiro na forma do grupo se relacionar com o conteúdo, na relação entre a distinção e o que é específico.

Para Patterson e Wilkins (In: KILMANN et al,1985 apud FREITAS, 1991) a cultura organizacional é um produto das conclusões que os indivíduos fazem de suas experiências, o que acabam fomentando as práticas comuns, os pressupostos e os valores dessa organização. Beyer & Trice (1986 apud FLEURY, 1991, p. 5) trata a cultura organizacional como “conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis”. Schein (1984 apud FREITAS, 1991, p. 7) apresenta um conceito que apresenta o papel da aprendizagem no processo de formação da cultura organizacional:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Segundo o pensamento de Schein (1984 apud FREITAS, 1991, p. 8) a cultura é subdividida em três níveis:

- 1 Artefatos e Criações: tecnologia, arte, modelos de comportamento visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos frequentemente não são decifrados.
- 2 Valores – conscientes, em alto grau.
- 3 Pressupostos Básicos sobre: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são *taken for granted*, invisíveis e anteriormente conscientes.

Para Schein (1984 apud FREITAS, 1991, p.8), os pressupostos são “respostas aprendidas”, que tiveram sua origem em valores ratificados. Segundo o autor, um valor leva o indivíduo a exercer determinado comportamento, e quando esse comportamento começa a resolver os problemas cotidianos, torna-se aos poucos um “pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são”. Conforme o pressuposto é progressivamente tomado como verdade ele se move do nível da consciência, tornando-se uma verdade inquestionável.

Smircich (1983, apud FREITAS, 1991, p. 2), baseando-se na combinação dos pressupostos do que é organização, o que é cultura e o que é natureza humana, esclarece que os estudos sobre cultura organizacional tratam o tema sob duas perspectivas: a cultura organizacional como uma metáfora, tratando cultura como algo que a organização é; como uma variável, tratando cultura como algo que a organização possui.

Barbosa (1999, p. 140-141) traz reflexões sobre duas perspectivas da cultura organizacional, dizendo que a análise do “universo interno” de uma organização provoca um questionamento de “ordem epistemológica”. Quando se trata a cultura organizacional como algo que a empresa tem, entende-se que as organizações, além de produzirem bens e serviços, produziram também “produtos culturais, como lendas, ritos, símbolos, mitos, heróis, narrativas de valores a serem transmitidos às novas gerações na medida em que se mostrem válidos”. Para Barbosa, nessa visão, a cultura seria um dos produtos das relações entre os indivíduos no ambiente interno das organizações. A cultura, tratada como uma variável externa, parte da amplitude do ambiente cultural onde a organização está inserida, seria trazida para dentro das organizações pelos seus membros; nessa concepção, Barbosa entende que a influência das culturas organizacionais na moldagem da realidade seria menos determinante do que se imagina. As funções da Cultura Organizacional, Para Robbins (2002, p. 376), seriam cinco: definir fronteira - a cultura organizacional distingue uma organização de outras; transmitir o sentido de identidade entre os membros da organização; a cultura organizacional é um facilitador do comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais, e não somente com interesses individuais; estabilidade do sistema social: mantém a organização “junta”, fornecendo os padrões do que deve ser dito e feito na empresa;

mecanismo de sentido e controle, guiando e moldando o comportamento dos membros da organização.

A cultura se torna um ativo (vantagem competitiva) quando motiva e aglutina o comportamento organizacional, facilitando a mudança e adaptação, fazendo com que as organizações se tornem hábeis em responder de forma eficiente às mudanças no ambiente externo (BARBOSA, 1999, p. 136). De acordo com Sathe (1983 apud BARBOSA, 1999) a cultura organizacional é um ativo, pois as crenças e os valores compartilhados facilitam o processo de comunicação, o que gera mais comprometimento e maior cooperação.

Porém, quando a cultura é uma barreira para a mudança, se torna um passivo, pois os valores compartilhados não são os mesmos que permitem a eficácia da organização. Segundo Robbins (2002, p. 378), isso é mais comum quando a organização se encontra em um ambiente dinâmico.

3.1.1.1 Tipos de Cultura Organizacional

A bibliografia consultada se mostra bem rica nas variedades de tipos de cultura organizacional, cada autor apresentando diferentes critérios de análise para se definir e categorizar os diversos tipos de cultura nas organizações, como por exemplo, o risco de investimento e velocidade de *feedback* do mercado, a preocupação por pessoas ou performance e sobre o uso do planejamento. Um critério de categorização de um autor não exclui o conceito do outro, pelo contrário, são muitas vezes complementares, permitindo que uma organização apresente uma combinação de culturas, de acordo com o critério avaliado.

Handy e Harrison (apud FREITAS, 1991, p. 77), por exemplo, levam em consideração o poder dentro das organizações como um critério para se avaliar a cultura organizacional. Nessa perspectiva, são possíveis quatro culturas distintas: de poder - presente em pequenas empresas, caracterizadas pela centralização do poder de decisão em uma só pessoa; de papéis: característica de organizações excessivamente burocratizadas, como empresas estatais, por exemplo; de tarefa:

foca-se na competência, perícia e especialização; de pessoa: valorização dos indivíduos.

Deal e Kennedy (apud FREITAS, 1991, p. 77) tomam a relação risco de investimento e a velocidade do feedback do mercado como critérios para se definir uma cultura organizacional, o que traz as seguintes categorias: cultura macho (alto risco/rápido feedback); cultura trabalho duro/diverte muito (baixo risco/rápido feedback); cultura apostar sua companhia (alto risco/lento feedback); cultura processo (baixo risco/lento feedback).

Sethia e Glinow (apud FREITAS, 1991, p. 77) trazem como critério a preocupação pelas pessoas (membros da organização) ou pela performance, administrando o sistema de recompensas: cultura apática - não mostra interesse nem nas pessoas, nem na performance; cultura cuidadosa - maior interesse nas pessoas; cultura exigente - maior interesse na performance; cultura integrativa - mantêm interesse nas pessoas, mas sem abrir mão da performance.

Donnelly (1984 apud FREITAS, 1991, p. 77) categoriza a cultura organizacional a partir da perspectiva do uso do planejamento pela organização: cultura excelente: presente em organizações que fazem bom uso do planejamento; cultura *fuzzy*: presente em organizações que estão em mudança constante e descontinuidade negativa (instabilidade); cultura *awful*: presente em empresas que enfrentam crises constantes.

Quinn e Kimberly (1984 apud SANTOS, 1994) desenvolveram uma matriz pela qual se pode categorizar uma cultura organizacional através de duas dimensões. A primeira dimensão refere-se ao enfoque organizacional, cuja ênfase respalda-se no bem-estar e no desenvolvimento de cada indivíduo na organização, assim como no desenvolvimento e crescimento da própria organização, refletindo assim tanto o ambiente interno quanto externo. A segunda dimensão aborda a estrutura organizacional, focando-se em como a organização trata tanto o controle e a estabilidade, assim como a mudança e flexibilidade.

Através da análise dessas duas dimensões, os autores (QUINN; KIMBERLY, 1984 apud SANTOS, 1994) propõem quatro tipos de cultura organizacional: a

grupal, a inovadora, a hierárquica e racional. Todas serão abordadas nos parágrafos seguintes.

Cultura grupal é localizada no quadrante superior esquerdo, organizações de cultura grupal baseiam-se em normas e valores ligados à afiliação. Nesse ambiente, a autoridade flui melhor quando exercida por membros que estão na organização há mais tempo. Essa cultura demonstra preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos, valorizando a participação dos empregados nas tomadas de decisões. O tipo de liderança predominante é a participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação atração de trabalhos em equipes.

Cultura inovadora é localizada no quadrante superior direito, essa cultura baseia-se em pressupostos de mudança e flexibilidade. Os principais elementos-chave que motivam os indivíduos referem-se à crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes costumam ser idealistas e empreendedores, gostam de correr risco e de prever o futuro, mas também buscam obter suporte, recursos e imagem externa.

Cultura hierárquica é localizada no quadrante inferior esquerdo, essa cultura traz normas e valores ligados à burocracia. Respalhada em pressupostos de estabilidade, essa cultura traz indivíduos que aceitam bem a autoridade que vem de papéis estabelecidos formalmente, de regulamentos e regras impostas. A motivação baseia-se em segurança e ordem. Os líderes são cautelosos e conservadores, focalizando-se em problemas de natureza técnica.

Cultura racional é localizada no quadrante inferior esquerdo, baseia-se em pressupostos de realização. A crença predominante é de que quanto maiores os resultados e o desempenho, maiores as recompensas. O que motiva os indivíduos nessa cultura é a competição e a conquista de resultados pré-estabelecidos. A liderança é diretiva, orientada para objetivos e metas, constantemente encorajando a produtividade.

Cada tipo de cultura organizacional apresentada por Quinn e Kimberly (1984 apud SANTOS, 1994) também traz consigo um modelo de processo de informação característico. Na cultura grupal o predominante é a informação coletiva, baseada na participação e no consenso, obtendo o envolvimento dos indivíduos nos processos

organizacionais. Na cultura inovadora estabelece-se o processo de informação intuitivo, que envolve inspiração, novas ideias, criatividade, sendo adotado com o objetivo de revitalização e inovação organizacionais. A cultura hierárquica traz o processo de comunicação formal (documentos e regras) com o fim de se obter a estabilidade e a continuidade organizacional. A cultura racional traz um processo de informação mais individualizado, baseado no julgamento lógico e diretivo, buscando alcançar resultados organizacionais melhores.

Percebe-se que uma cultura organizacional é forte quando, segundo Kotter & Haskett, (1994, apud BARBOSA, 1999, p. 138) “quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os empregados novos adotam esses valores rapidamente”. Nesse tipo de cultura, quando alguém transgride as normas da organização, pode ser corrigido tanto pelo superior quanto pelo subordinado. Empresas com culturas fortes são vistas pelo público externo como “o jeito de fazer as coisas” ou o “estilo” da empresa. Robbins (2002, p. 378) diz que uma cultura é forte quando “os valores centrais da organização são intensamente mantidos e amplamente partilhados”, e salienta que uma cultura forte pode ser um passivo quando elas eliminam as “forças singulares que as pessoas de formações diferentes trazem para a organização”, tornando-se assim uma barreira à diversidade.

3.1.1.2 Subculturas

Freitas (1991) afirma que por muito tempo acreditou-se no pressuposto que a visão do fundador de determinada organização transforma-se num legado compartilhado, sobrevivendo à sua morte ou saída da empresa. Porém, de acordo com Freitas (1991), essa super-simplificação acaba encobrindo os conflitos internos e a diferenciação, elementos presentes na complexidade das organizações contemporâneas, que admitem a existências de várias culturas.

Existe a cultura organizacional dominante, mas a maioria das grandes organizações apresentam numerosos conjuntos de subculturas (ROBBINS, 2002). Para Robbins (2002), a cultura dominante traduz os valores centrais partilhados pela

maioria dos integrantes da organização; já as subculturas desenvolvem-se em grandes organizações para refletir os problemas, experiências ou situações comuns que determinados membros enfrentam. Para o autor, as subculturas surgem e se definem pela diferenciação de departamentos e setores assim como também pela separação geográfica. Louis (1985 apud FREITAS, 1991) também assume a existência potencial de várias culturas numa mesma organização.

De acordo com Carrieri e Silva (MARCHIORI, 2006, p. 66), as subculturas têm sua origem nas variáveis ambientais, quando atuam por meio de mecanismos demográficos, sociais, de gênero, de categorias profissionais, etc. Entre os grupos e suas respectivas subculturas há diferenças e contradições que apontam ambiguidades.

Schein (2007) ressalta o aumento da complexidade da análise cultural devido às subculturas: uma organização pode apresentar uma missão e uma estratégia compartilhada, porém cada unidade pode se organizar de maneira que lhe é própria para atingi-la. É assim que surgem subculturas numa cultura organizacional global

[...] conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado e área geográfica, elas também desenvolvem subculturas em torno de cada base. As subculturas podem ser altamente funcionais e eficientes, pois as partes da organização têm que ter sucesso em diferentes tipos de ambientes (SCHEIN, 2007, p. 51).

Na visão de Gagliardi (1986 apud RODRIGUES, 2010, p. 62), as subculturas se formam e se fortalecem quando a cultura organizacional dominante perde legitimidade, não sendo capaz de oferecer aos membros da organização significados positivos, obrigando a estes a buscarem em seus grupos de referência significados alternativos, agregando-se “em torno de ocupações, níveis organizacionais ou associações”.

Para Rodrigues (2010), as organizações podem criar condições que tenham impacto na atividade das subculturas através do empoderamento (*empowerment*) dos atores sociais e da elaboração ou anulação de regras que fomentem a integração e as mais variadas formações sociais no contexto organizacional.

De forma análoga às distinções realizadas por Argyris e Schon (1978 apud RODRIGUES, 2010) no que se refere à aprendizagem organizacional, Rodrigues (2010, p. 79) afirma que “uma cultura organizacional é coesa quando a ‘cultura compartilhada’ é a mesma que a ‘cultura em uso’”.

3.1.1.3 Características da Cultura Organizacional

Quando se fala em características de uma cultura organizacional, Robbins (2002) propõe o seguinte conjunto: inovação e tomada de riscos, atenção a detalhes, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para equipes, agressividade, estabilidade. Cada uma dessas características existe numa escala que vai do nível mais baixo para o mais alto, e, avaliando-se a organização sob estes sete aspectos, obtêm-se a imagem da cultura organizacional.

A bibliografia estudada (BARBOSA, 1999; FREITAS 1991; ROBBINS, 2002; CARRIERI & SILVA, 2010; SCROFERNEKER, 2010) traz as mais variadas características que uma cultura organizacional pode apresentar. São elas os valores, os pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, as histórias e mitos, os heróis, as normas, os símbolos, a linguagem e os tabus.

3.1.1.3.1 Valores

Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991, p. 14) definem os valores como as crenças e os conceitos básicos de uma organização, formando o “coração” da cultura organizacional, além de definirem o sucesso “em termos concretos” para os funcionários e instituírem os padrões que devem ser seguidos na organização. Em outras palavras, os valores podem ser explicados da seguinte maneira: “se você faz isso, você também será um sucesso” (FREITAS, 1991, p. 14). Os administradores nas organizações bem sucedidas falam de forma aberta sobre os valores e não toleram desvios referentes aos mesmos.

Os valores são a representação da essência da filosofia organizacional para se atingir o sucesso, afinal fornecem um senso de direção comum para todos os membros e um guia para a conduta cotidiana. É dessa forma que organizações bem sucedidas têm uma fonte de força em seus valores compartilhados, fazendo com que seus funcionários se sintam como uma parte importante da organização, motivam-se pois a “vida organizacional” tem significado para eles. O papel dos administradores encontra-se na “modelagem e realce dos valores” (FREITAS, 1991, p. 14).

Ainda de acordo com Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991, p. 14), os valores e crenças de uma organização mostram quais são as questões prioritárias, comunicam ao ambiente externo da empresa o que o público pode esperar da mesma, além de determinar o quão longe alguém pode ascender na empresa.

Uma pesquisa realizada por Posner, Kouzes e Schmidt (1985 apud FREITAS, 1991) com 1.500 administradores norte-americanos, oriundos dos mais variados setores industriais e níveis hierárquicos, cujo objetivo era averiguar a importância entre valores pessoais e valores organizacionais, apresentou os seguintes resultados: os valores compartilhados têm relação com sentimentos de sucesso pessoal, com o comprometimento do indivíduo com a organização, com a autoconfiança no entendimento entre as pessoas e dos valores da organização, com o comprometimento e a conduta ética, com os objetivos da organização, estão ligados aos *stakeholders* e à forma da organização se relacionar com os mesmos.

Freitas (1991) resume que os valores são as definições do que é importante para determinada organização obter o sucesso, e enfatiza o fato de que as organizações comumente definem poucos valores, que estão o tempo todo sendo realçados e lembrados. Apesar de que as organizações tendem a “personalizar” seus valores, Freitas (1991) aponta algumas características comuns, como a importância do consumidor da empresa, a busca por um padrão de desempenho excelente, a inovação, a qualidade e a motivação dos empregados.

Freitas (1991, p. 18) explica que a partir do momento que uma organização define seus valores, deve evitar mudá-los, assim a organização deve escolher valores que consigam sobreviver à mudança ao longo do tempo:

O que se pode notar, através dos depoimentos de altos executivos de corporações consideradas culturas fortes, é que uma vez definidos seus valores, a organização não deve mudá-los, razão pela qual eles devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo. Nesse sentido, os valores definidos devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica – tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também em relação ao desempenho humano orientado para a excelência

Valores, os princípios que regem a conduta das pessoas numa organização, são comumente encontrados descritos em quadros nos corredores das empresas, com declarações do tipo “Nossos valores são...”. Mas como diz Barbosa (1999), esses princípios são normalmente decididos pelos níveis hierárquicos mais altos de uma organização sem a colaboração e participação de todo o restante da empresa, o que faz com que os valores tenham pouca legitimidade nos outros setores da empresa.

3.1.1.3.2 Pressupostos

Schein (1984 apud FREITAS, 1991, p.8) define os pressupostos como “respostas aprendidas” baseadas nos valores organizacionais. Um valor determina o comportamento de um indivíduo, e quando esse comportamento é suficiente para resolver os problemas que a pessoa encontra em seu cotidiano, o valor se torna um pressuposto, uma “verdade inquestionável”. Para Schein (In: KILMANN et al, 1985 apud FREITAS, 1991) são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais de uma cultura organizacional.

A cultura, sendo um conjunto de pressupostos básicos (SCHEIN apud FREITAS 1991, p. 20), estaria em um processo de formação contínuo, afinal a “aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas está sempre ocorrendo”. Gibb Dyer Jr. (In: KILMANN et al, 1985 apud FREITAS, 1991, p. 20-21) distingue os pressupostos em cinco categorias:

- 1 Natureza dos relacionamentos: como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização? São, primeiramente, lineares, entre pares ou individualistas por natureza?
- 2 Natureza humana: os seres humanos são considerados basicamente bons, maus, ou nenhum dos dois?
- 3 Natureza da “Verdade”: a “verdade” é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste?
- 4 Ambiente: o ser humano pode dominar o ambiente ou deve ser a ele submetido? É possível o homem ter um relacionamento harmônico com o ambiente?
- 5 Universalismo/Particularismo: devem os membros de uma organização ser avaliados de acordo com os mesmo padrões ou a certos indivíduos deve ser dispensado um tratamento preferencial?

Para Gibb Dyer Jr. (apud FREITAS, 1991, p. 20-21), uma cultura deve ser estudada e analisada “a partir dos artefatos, perspectivas, valores e pressupostos”, mas a chave para se compreender realmente uma cultura encontra-se em decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados e como “estes pressupostos se encaixam num modelo cultural ou paradigma para formar uma *gestalt* ou *ethos* único”.

Os termos crenças e pressupostos têm sido utilizados quase como sinônimos para exprimir o que é tomado como ‘verdade’ pela organização (FREITAS, 1991). Aceitos como verdade, os conceitos são naturalizados e acabam por se tornar inquestionáveis. Peters & Waterman (1982 apud FREITAS, 1991) sintetizam as crenças de organizações de alto padrão, dividindo-as em sete: ser o melhor, detalhes da execução, pessoas enquanto indivíduos, assistência e qualidade superiores, membros inovadores, informalidade como estímulo à comunicação, lucros e crescimento econômico.

3.1.1.3.3 Ritos, rituais e cerimônias

Robbins (2002) define ritual como uma sequência repetitiva de atividades que expressam e reforçam os valores organizacionais, explicitando quais são os principais objetivos, quem são as pessoas mais importantes da empresa e as menos importantes.

Para Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991, p. 21), os ritos, rituais e cerimônias são alguns exemplos de atividades planejadas com consequências

práticas e expressivas, o que acabam tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os autores definem as seguintes funções para os ritos, rituais e cerimônias: comunicar de forma clara o padrão de comportamento aceitável na organização; realçar a forma correta de se executar os procedimentos; estabelecer de que jeito as pessoas podem “brincar” e “se divertirem”; exercer uma influência visível; apresentar o lado criativo da cultura, ao liberar tensões e incentivar inovações, aproximar as pessoas e dessa forma reduzir os conflitos, criando-se novos valores e uma nova visão; guiar o comportamento através da dramatização dos valores compartilhados, pois intrínseco a cada ritual está um mito, simbolizando a crença-chave da organização; exibir e fornecer experiências a serem recordadas pelos funcionários. Destacadas como eventos extraordinários, as cerimônias recebem toda a atenção da organização.

Os ritos organizacionais mais comuns, de acordo com Trice e Beyer (1984 apud FREITAS), são os seguintes o de passagem, o de degradação, o de reforço, de renovação, de redução de conflito e de integração. A seguir, o detalhamento: rito de passagem facilita a mudança de status, podendo ser tanto na introdução ou no re-treinamento do pessoal. Tem por consequência a redução de desvios quando o indivíduo exerce um novo papel social, restabelecendo o equilíbrio das relações sociais do processo; rito de degradação é utilizado com o propósito de decompor identidades sociais, retirando o poder do indivíduo, como nos casos de afastamento, demissão e denúncia de incompetências de forma pública. Tem por consequência o fornecimento público de problemas, defesa de fronteiras de grupos e reafirmação dos valores e regras; rito de reforço é celebração pública de um ou mais resultados positivos. Reconhece publicamente realizações individuais, motivando os outros funcionários a realizarem esforços similares, dando ênfase ao valor de se obedecer às regras; rito de renovação: tem por objetivo a renovação das estruturas sociais e aperfeiçoamento. *Team building*, assistência ao empregado e programas de desenvolvimento organizacional são exemplos de ritos de renovação. Por consequência esse rito reafirma que a administração está tomando ações para resolver os problemas organizacionais, legitimando e reforçando os sistemas de poder e autoridade; rito de redução de conflito tem por objetivo restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas; rito de integração: encoraja e revive sentimentos comuns, mantendo os indivíduos comprometidos com a organização. Festas de

Natal, jogos e outros eventos são exemplos de ritos de integração. Tem por consequência a liberação de emoções e relaxamento passageiro das normas.

Enfatizando a mudança cultural, Trice e Beyer (1984 apud FREITAS, 1991, p. 25) sugerem que as organizações estejam alertas à possível criação de novos rituais a serem inseridos e naturalizados no “processo de ressocialização”.

3.1.1.3.4 Estórias e mitos

Freitas (1991) conceitua estórias como as narrativas baseadas em eventos que já ocorreram e que reforçam o comportamento atual, dando ênfase em como esse comportamento se encaixa no ambiente organizacional. Os mitos, por sua vez, são estórias relacionadas aos valores organizacionais, mas sem serem sustentados por fatos.

Wilkins (1984 apud FREITAS, 1991) argumenta que uma das diferenças entre organizações bem sucedidas e as que não atingem o sucesso reside no fato de que a primeira consegue apresentar um número de exemplos concretos de ações administrativas de sucesso, fazendo com que a filosofia organizacional esteja sempre entre os membros da empresa. Nesse aspecto, percebe-se que as estórias ajudam a divulgar esses exemplos, consolidando a cultura. Conforme diz Robbins (2002, p. 382), as estórias “ancoram o presente no passado e fornecem explicações e legitimidade para as práticas atuais”.

De acordo com Wilkins (1984 apud FREITAS, 1991), as estórias têm três principais funções: mapas, símbolos e *script*. Mapas porque auxiliam os novos membros de determinada organização a entenderem a cultura organizacional, demonstrando quais regras podem ser “violadas” e quais são intransgredíveis; símbolo por falarem de eventos concretos, exemplificam os valores que unem os membros da organização, simbolizando uma orientação; *script* porque as estórias ensinam quais comportamentos e atitudes são aceitas dentro da organização;

Wilkins (1984 apud FREITAS, 1991) também apresenta as características gerais das estórias: concreticidade - apresentam pessoas, ações, época e lugar;

conhecimento comum - todos na organização conhecem; credibilidade: elas se tornam de conhecimento comum porque os membros acreditam nelas; contrato social: se relacionam com os comportamentos e atitudes admissíveis na organização, apresentando a punição ou recompensa dos mesmos.

Freitas (1991) ressalta que o foi descrito sobre as estórias pode ser aplicado aos mitos organizacionais, porém frisando que estes não são baseados em fatos, sendo apenas interpretações e representações dos valores organizacionais. Freitas (1991, p. 29) afirma que “na literatura consultada, o mito da ‘grande família’ é um dos mais utilizados”.

Para Durkheim (1964) e Bourdieu (1964 apud CARRIERI; SILVA, 2010, p.43), os mitos e os ritos afastam o indivíduo de sua “capacidade de criação simbólica e de suas representações individuais do mundo”.

3.1.1.3.5 Tabus

Freitas (1991) faz a constatação de que os ‘tabus’, como característica da cultura organizacional, são pouco mencionados na literatura. Para a autora, os tabus cumprem um importante papel cultural, pois orientam o comportamento ao demarcarem “áreas proibidas”, evidenciando assim o “aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido” (FREITAS, 1991, p. 29-30).

Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991, p. 30) tratam os tabus como “rituais que não funcionam”, levam em consideração aspectos discriminatório da sociedade norte-americana e nas organizações, no que se refere à mulher e grupos minoritários. Mitroff e Kilmann (1985 apud FREITAS, 1991, p. 30) enfocam os tabus como subprodutos de tragédias ocorridas em algumas organizações, aconselhando as empresas a pensarem no impensável.

3.1.1.3.6 Heróis

Se os valores são a alma da cultura, então os heróis são aqueles que personificam estes valores e resumem a força da organização (DEAL; KENNEDY, 2000). Freitas (1991) destaca o quão é comum encontrar “uma relação quase direta entre organizações bem-sucedidas e seus heróis” (FREITAS, 1991, p. 30). De acordo com Deal & Kennedy (2000) os heróis causam os seguintes impactos nas organizações: tornam o sucesso atingível e humano, fornecem modelos, simbolizam a organização para o ambiente externo, preservam o que faz da organização ser especial, definem um padrão de desempenho e motiva os empregados.

Para Robbins (2002) a “fonte suprema da cultura de uma organização” encontra-se nos fundadores, pois são neles que se originaram os costumes, as tradições e o modo como as coisas são feitas na organização.

Deal & Kennedy (2000) ressaltam as diferenças entre um administrador e um herói: administradores são guiados pela ética da competição, cujo objetivo refere-se à “ganhar o jogo”. Muitos são administradores brilhantes, mas nem sempre heróis. Heróis, por sua vez, são guiados pela ética da criação. Eles inspiram os empregados ao espalhar um senso de responsabilidade por toda a organização. Todo mundo trabalha com metas tangíveis. Há maior tolerância em correr riscos, por isso há mais inovação; é valorizado o sucesso em longo prazo, e por isso há maior persistência; há maior responsabilidade pessoal pelo desempenho da empresa, e por isso há uma força de trabalho que sente realizada quando a empresa atinge o sucesso.

Para Peters & Waterman (1982 apud FREITAS, 1991) pode-se, através da socialização, fazer com que os administradores de determinada organização busquem serem “campeões”, mas ao mesmo tempo mantendo um controle no que é realmente importante. É similar ao que Deal & Kennedy (2000) definem como “herói situacional”.

Para Deal & Kennedy (2000), as empresas americanas acreditam tanto no papel do herói dentro do contexto organizacional que regularmente, e sutilmente, os criam. Os autores chamam esses heróis criados como “heróis situacionais”, porque surgem a partir de determinadas situações no dia-a-dia organizacional. São heróis por um momento ou por um dia, às vezes por anos. Watson era um herói visionário da IBM; o vendedor do mês é um herói situacional. As empresas precisam dos dois.

Heróis visionários (fundadores) iluminam o caminho para todos os funcionários, mas sua influência é ampla e filosófica. Heróis situacionais, por sua vez, inspiram empregados com o exemplo do sucesso cotidiano.

De acordo com Deal & Kennedy (2000), empresas com culturas fortes são adeptas em reconhecer e criar heróis situacionais. Muitas delas colocam seus candidatos em potencial em posições críticas que refletem o núcleo da cultura organizacional. Quando as pessoas descobrem o que são essas posições (trabalhos de heróis) elas ficam animadas. Elas sabem o que é esperado delas se sentem livres para inovar e têm um melhor desempenho. Criar esses cargos e aumentar suas visibilidades é um requisito básico para se criar um herói.

Heróis são os principais atores numa cultura organizacional forte, sendo parte de um rico conjunto de comportamentos e procedimentos que definem como o trabalho é realizado no cotidiano (DEAL; KENNEDY, 2000). Esse conjunto de comportamentos e procedimentos (os ritos e rituais) fornece a estrutura onde heróis podem surgir.

Para Enriquez (1997 apud SCROFERNEKER, 2010, p. 189) os ritos, mitos e heróis “têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida”.

3.1.1.3.7 Normas

Freitas, com base em Allen (apud FREITAS, 1991) trata as normas da seguinte maneira: conforme os indivíduos convivem ao longo do tempo, eles carregam ou criam determinadas expectativas sobre seus comportamentos. A maneira de fazer as coisas de cada cultura (as normas) exerce uma determinada influência em seus membros pois “todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não” (FREITAS, 1991, p. 33). Em outras palavras, Allen (apud FREITAS, 1991, p. 33) define norma como “comportamento sancionado, através do qual as pessoas são

recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”.

As normas se definem e são repassadas através de outros elementos da cultura, seria uma síntese (FREITAS, 1991). Freitas (1991) exemplifica: as normas são escolhidas com base nas crenças e pressupostos, antes de se avaliar quais valores são mais compatíveis com a empresa, definição dos tabus. As normas são divulgadas através do sistema formal de comunicação, assim como também pelos heróis, rituais e ritos, estórias e mitos, entre outros elementos de uma cultura organizacional.

Schall (apud FREITAS, 1991) distingue as normas das regras de comunicação. Para a autora, regras de comunicação são entendimentos implícitos de como se relacionar com os outros em determinadas situações e papéis. Sendo escolhas e não leis, permitem aos interlocutores a interpretação do comportamento de formas semelhantes. As normas, por sua vez, tratam tanto do comportamento médio dos indivíduos com o comportamento prescrito ou esperado, abordando outras questões encontradas fora do nível da comunicação, como as normas de produção, por exemplo.

3.1.1.3.8 Símbolos

Símbolo - podem ser considerados símbolos materiais o *layout* da empresa, o tamanho dos escritórios, os materiais de trabalho, os carros da organização, etc. Segundo Robbins (2002, p. 383), os símbolos materiais “transmitem aos empregados quem é importante, o grau de igualdade desejado pela administração de topo, e os tipos de comportamento (por exemplo, individualista, social) apropriados”.

3.1.1.3.9 Linguagem

Segundo Robbins (2002), com o passar do tempo as empresas criam denominações próprias para descrever os equipamentos, cargos, os fornecedores, clientes ou produtos relacionados à organização. Os recém-contratados são bombardeados por siglas e jargões que, depois de um tempo, acabam fazendo parte de seu vocabulário. Uma vez incorporada, uma terminologia diferente atua como um “denominador comum que une os membros de uma dada cultura ou subcultura” (ROBBINS, 2002, p. 384). É possível identificar os membros de uma cultura ou subcultura através de sua linguagem (ROBBINS, 2002).

3.1.2 Identidade Organizacional

Caldas & Wood (1997) afirmam que tanto os estudos clássicos, como Strauss, quanto os estudos contemporâneos, como Gecas, entendem a identidade como fenômeno social, “que deriva dos significados que indivíduos atribuem à sua interação com múltiplos grupos sociais durante as suas vidas” (CALDAS; WOOD, 1997, p. 12).

De acordo com Caldas & Wood (1997, p. 7) a identidade organizacional possui três dimensões: uma delas é a “como eu sou visto”, ou seja, a forma como a organização é percebida pelo ambiente externo, como clientes, fornecedores, imprensa, governo, etc. Refere-se à imagem da empresa. Outra dimensão é a “como eu me vejo”, ou seja, auto-percepção, de como os funcionários percebem-se como organização. Outra dimensão é a “como realmente sou”, referindo-se à realidade da organização de uma forma imparcial. Os autores ressaltam a interação entre essas dimensões, compondo o seguinte ciclo de mudança: o “como sou visto” muda a forma de “como me vejo”, incentivando a mudar “quem eu sou”. Quando o “quem eu sou” é modificado, a percepção do público externo também muda, alterando o “como sou visto”, e assim o ciclo se fecha.

3.1.3 Mudança Cultural

De acordo com Freitas (1991), mudança cultural pode ser entendida como a definição de um novo rumo organizacional, uma maneira nova de fazer as coisas baseada em novos valores, símbolos, rituais e outros elementos culturais.

De acordo com Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991), deve-se pensar em mudança cultural nas seguintes situações: quando estão ocorrendo mudanças estruturais no ambiente; em mercados altamente competitivos, de ambiente mutável; quando a organização está tornando-se uma grande corporação; quando a empresa está crescendo de forma rápida e contratando muitos funcionários;

Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991) sugerem cinco passos para se administrar uma mudança cultural: reconhecimento de que o consenso entre os funcionários será o elemento de maior influência no processo de aceitação e boa vontade; refletir e dar ênfase à confiança em tudo o que se refere à mudança; ver a mudança como fomento de habilidades, concentrando boa parte do processo em treinamento; dar tempo para que os indivíduos se acostumem às mudanças, consolidando-a; incentivar as pessoas a se acostumarem à ideia de que a mudança é algo natural.

3.1.4 Cultura organizacional VS Cultura Nacional

Com o objetivo de verificar a interação entre valores organizacionais e nacionais, uma pesquisa realizada por Hofstede (1980 apud FREITAS, 1991-2) identificou quatro dimensões de valores, que explicam por volta de 50% das diferenças de valores presentes nos trabalhos. São essas dimensões: distância de poder - a forma como a sociedade aceita a distribuição desigual do poder nas empresas e na própria sociedade, existindo privilégios e autoridade pessoal; desviar de incertezas: o nível no qual uma sociedade pode se sentir ameaçada diante situações ambíguas e incertas. Cada sociedade demonstra níveis diferentes de aversão ao risco; individualismo vs. coletivismo: de que forma a pessoa está conectada à estrutura social, sendo uma ligação rígida ou flexível, no que se refere à possibilidade de se exibir comportamentos individualistas. Em outras palavras, é a ideia do "nós" em oposição ao "eu"; masculino vs. feminino: nível onde a sociedade

valoriza o heroísmo, a realização, sucesso material e determinação pessoal, em contraposição em preferir relacionamentos, qualidade de vida, cuidado com os outros, modéstia, entre outras coisas.

Hofstede (1984 apud MOTTA et. al., 2001) afirma também que a cultura nacional exerce uma forte influência na cultura organizacional. Construídas com base no conjunto de crenças de cada um, as estruturas de uma organização reflete traços históricos e culturais de seu país. Devido ao fato de que organizações produzem uma cultura própria e um sistema de valores predominantes, Hofstede (1980 apud FREITAS, 1991) admite que as filiais estrangeiras de empresas multinacionais desenvolvem um cultura híbrida.

Motta baseado em Enriquez (1997 apud MOTTA et. al., 2001, p. 279) apresenta uma grande contradição presente nas organizações: ao mesmo tempo em que se preza pela padronização do pensamento, exige-se dos colaboradores inovação e criatividade. Essa contradição, segundo o autor, mantém os funcionários em “estado de culpabilidade permanente”: não é conformado o suficiente, nem criativo o suficiente - o que acaba facilitando o controle organizacional. Motta (et al, 2001, p. 279) afirma que a idealização de modelos gerenciais estrangeiros acaba, por sua vez, colocando as empresas nacionais também em estado de culpabilidade: “nem somos tão adequados ao novo discurso gerencial, nem suficientemente criativos para enfrentar os novos desafios organizacionais” (MOTTA et al, 2001, p. 279).

Motta (et. al., 2001, p. 283) faz uma crítica aos programas voltados para o público interno que têm por objetivo fomentar a participação e a autonomia dos funcionários

Entretanto, isso deve ser feito com programas e iniciativas que busquem a emancipação das pessoas de fato, que busquem autonomia de verdade, que busquem participação nas decisões em igualdade de condições entre membros da organização e seus superiores, que busquem autonomia para definir metas e objetivos, e não somente o direito de dar opiniões dentro do seu *work team*, de escolher se entra às 8 horas e sai às 18 horas ou se entra no trabalha às 9 horas e sai às 19 horas, ou de fazer caminhadas nos finais de semana sob a supervisão do *personal training* pago pela empresa (MOTTA et al, 2001, p. 283).

Para finalizar, Robbins (2002, p. 375) faz a seguinte conclusão: “por mais influente que seja a cultura organizacional para o entendimento do comportamento de pessoas no emprego, a cultura nacional o é ainda mais”.

3.1.5 Cultura organizacional e administração

Schein (2007) afirma que a forma como uma empresa implementa sua estratégia e seus objetivos é um dos níveis da cultura organizacional. A estrutura organizacional de uma empresa, podendo ser exagerada e de várias faces, permitindo à organização obter sucesso com ela, será aceita e creditada como a forma certa de se organizar.

Autores como Deal & Kennedy (1982), Schein (1985) e Ouchi (1986 apud CARRIERI; SILVA, In: MARCHIORI, 2006, p. 61) afirma que os administradores são responsáveis pela construção de determinada “cultura” dentro das empresas. Isso, segundo os autores, seria possível através da divulgação de um sistema de regras informais e formais, e assim agindo na nítida definição do comportamento dos indivíduos da organização, utilizando a cultura como homogênea e totalizante.

Freitas (1991, p. 80-81) apresenta a conclusão das pesquisas de George Gordon, que envolvia executivos de organizações financeiras que apresentavam estabilidade e dinamismo: “sendo a cultura definida pelos administradores a partir de uma visão estratégica em consonância com o seu meio ambiente, ela é, sem dúvida, uma variável que gera forte impacto no desempenho organizacional”.

Ferrel (2001) traz a observação realizada por Reidenbach e Robin no livro “Ethics and Profits”: a alta administração apresenta um guia do que deve ser a cultura organizacional, mas quando os comportamentos e metas esperados pela organização não estão definidos e divulgados de maneira clara, a cultura terá sua evolução de forma independente. Para evitar que a organização crie uma cultura própria que não corresponda com os objetivos da alta administração, os gestores devem, segundo Ferrel (2001): estar cientes de qual forma as forças externas modelam a cultura organizacional, procurando ajustá-la em conformidade com isso; determinar a cultura e fiscalizar o cumprimento dos valores, das tradições e das

crenças, a fim de observar e assegurar se eles são a representação da cultura desejada.

Robbins (2002) ressalta que quanto mais forte e consolidada a cultura organizacional, menos os administradores precisam empenhar-se em criar regras formais para guiar o comportamento dos membros da organização.

3.1.6 Cultura Organizacional e Comunicação

Muitos autores vêm tentando traçar a influência que a comunicação interna tem no processo de construção da cultura organizacional. Para Schall (1983 apud FREITAS, 2006, p. 44), a “organização é um fenômeno de comunicação e sua cultura se estabelece, se modifica e se cristaliza por meio da comunicação, dessa forma a cultura deve ser tratada como comunicação”.

Uma vez definida a estratégia da organização, o desafio para a comunicação é buscar o comprometimento dos membros. Para Freitas (2006), no âmbito interno da organização, o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação é apontada como “poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, pois são as pessoas (a base da organização) que se comunicam” (CHAPPEL, R. T. Read, 1973, apud Freitas, 2006, p. 41-42). Marchiori (2005, p.110) entende que “as ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento”.

Há também importância na linguagem, vista como o sistema mais comumente utilizado para a categorização da experiência, implicando um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação (MARCHIORI, 2005). Para Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1990 apud FREITAS, 2006, p. 42), “o comportamento comunicativo em qualquer organização investigada define a cultura organizacional que se transmite nas imagens de pessoas, objetos, nas linguagens utilizadas, enfim na cultura que é a comunicação e na comunicação que é cultura”.

Um sistema cultural, como diz Marchiori (NASSAR, 2005, p. 110), não pode existir sem as pessoas, vistas como verdadeiros produtores humanos (pois idealizam e realizam coisas). Este sistema cultural, por sua vez, não pode existir sem comunicação (a base dos processos organizacionais), pois é ela que torna possível a troca de informações, que se traduzem nas experiências e conhecimentos dos indivíduos de determinada sociedade, ou seja, da organização.

Para França (2010), se buscarmos interpretar a cultura como um depósito de conhecimentos, referências e representações reunidos por um grupo social, sendo a comunicação o processo que permite que essas informações possam ser transmitidas e circuladas, pode-se entender que a cultura precede a comunicação, esta servindo à cultura com menos ou mais positividade, de acordo com sua eficácia e controle de distorções.

Se a cultura, de acordo com França (2010, p. 31), é construída nas práticas e nas relações, sendo orientadora mas ao mesmo tempo sendo criada através das experiências, “então esse lugar e essa dinâmica constitutiva da cultura são exatamente as práticas e processos comunicativos”. O autor ainda complementa a relação comunicação-cultura: “a comunicação não exatamente serve a cultura, transportando-a ou instrumentalizando-a, mas é o processo mesmo em que a cultura se manifesta e se constitui” (FRANÇA, 2010, p. 32).

Figaro (2010, p. 98) define a atividade de comunicação e de trabalho “como a dialética necessária e concreta da qual emergem as culturas e os sistemas de significação”. A cultura e o processo de comunicação, conforme diz Scroferneker (2010), precisam ser entendidas em suas especificidades, complementaridades e interdependência, pois se faz necessário a construção de significado-comunicação para que possa existir uma cultura organizacional (MARCHIORI, 2009 apud SCROFERNEKER, 2010).

Fleury (1989 apud SCROFERNEKER, 2010, p. 193) afirma que a comunicação é elemento fundamental no processo de “criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações”, pois é através dos processos comunicacionais que as práticas e atitudes que são valorizadas e respeitadas pelos agrupamentos se tornam evidentes, modelando a cultura da organização (MARCHIORI In NASSAR, 2005, p. 110).

Schall (1983 apud FREITAS, 1991) defende veemente que a cultura organizacional seja entendida como um produto e um processo comunicacional, pois os indivíduos se relacionam “através da troca de mensagens - transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação”. Após serem repetidos no cotidiano, os significados se tornam aceitos. O comportamento que representa esses significados transforma-se em um modelo, assumindo sentidos específicos ou gerais para os indivíduos envolvidos no processo. Os modelos, segundo a autora, retratam e fortalecem os valores e crenças dos indivíduos, sendo transmitidos para o resto do grupo com o objetivo de modelar, instruir ou corrigir. Estes modelos (comportamentos cotidianos aceitos) são avaliados como bons ou maus, certos ou errados, e ligados a outros modelos acabam tornando-se um sistema de crenças em um espiral recíproca.

Schall (1983 apud FREITAS, 1991) ressalta que o processo de criação, sustentação, transmissão e mutação da cultura organizacional se dá através da interação social, exemplificada pela imitação, negociação, modelagem, correção, remediação, confrontação, observação, contar fofocas ou estórias, atividades estas que se baseiam na transação de mensagens e na delimitação de significados. A comunicação é tratada como o processo pelo qual surgem as organizações, e ao criar e sustentar uma organização, acaba por criar também a cultura organizacional.

Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991) abordam o processo de comunicação através das redes informais. Os autores afirmam que todos os indivíduos desempenham outros papéis além daqueles formais. Esses outros papéis formariam uma hierarquia invisível, exercendo uma função fundamento para uma administração efetiva. Esses papéis informais na rede de comunicação poderiam ser categorizados da seguinte maneira: contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões e conspiradores. Mais detalhes sobre cada um nos parágrafos que seguem.

Contadores de estórias: interpretam o que acontece na organização, adequando os fatos à sua própria visão de mundo. Os melhores contadores de estórias encontram-se em cargos com acesso a um grande volume de informações;

Padres: são mais maduros e sérios que os contadores de estórias. Voltam ao passado para fazer relação com dos eventos anteriores com os atuais. Sempre

estão dispostos a escutar e ouvir confissões, apresentando soluções para os dilemas morais;

Confidentes: são capazes de interpretar rapidamente o que o chefe está pensando, o que fazem com que normalmente estão próximos às pessoas da alta hierarquia. Constroem um grande sistema de contatos dentro da organização, mantendo-se sempre atualizados sobre o que ocorre na mesma;

Fofoqueiro: diferente dos padres, que falam por analogias, os fofoqueiros são capazes de citar nomes, datas, eventos e até salários. Normalmente não são tratados como pessoas sérias, e suas mensagens não possuem tanta credibilidade. São tolerados e até queridos, pois são vistos como fonte de entretenimento. Não estão próximos dos níveis mais altos, mas podem ser utilizados por eles para divulgar alguma informação;

Espiões: são leais e mantêm seus chefes informados sobre o que ocorre na organização. Possuem acesso às mais variadas pessoas dentro da organização, ouvem todas as estórias e sabem quem está por trás de cada uma. Recém-chegados são comumente utilizados como espiões;

Conspiradores: são grupos de duas ou mais pessoas que se reúnem sigilosamente para tramar um objetivo comum, normalmente relacionado às promoções. Eles atuam da seguinte maneira: em eventos corporativos, falam bem de seus colegas, influenciando a opinião de seus pares. Acabam por se tornarem admirados dentro da organização.

Os grupos informais, conforme diz Ferrel (2001), facilitam a criação de canais informais de comunicação, comumente chamados de “rede de fofocas”. Esses canais são importantes em todas as empresas, cabendo aos gerentes entenderem como essa rede funciona para utilizá-la com o fim de divulgar valores, convicções e fatos aceitáveis, a fim de fortalecer as crenças por toda a organização.

Marchiori (NASSAR, 2005) ressalta que o sucesso de uma empresa não depende apenas de alterações estruturais (hierarquia, departamentos, setores), mas o fundamental reside na mudança no comportamento das pessoas no que se refere aos atos de comunicação e relacionamento. Pode-se concluir, então, de que “a cultura é um fenômeno comunicativo e que o discurso organizacional é o lugar no qual os elementos de uma dada cultura são produzidos e veiculados” (IASBECK, 2010, p. 146-147).

Marchiori, baseando-se em Sackmann (1997 apud MARCHIORI, 2005), diz que, se a cultura pode ser entendida como a construção de significados, o círculo entre comunicação e cultura se fecha. Ou seja, segundo os autores, não se pode ignorar a importância da comunicação na construção da cultura organizacional, pois de acordo com Marchiori (2005), o processo de comunicação evidencia a prática de atitudes que são valorizadas e respeitadas pelos grupos, definindo assim a cultura organizacional.

Mais uma vez fica clara a função estratégica das relações públicas no sucesso organizacional, pois segundo Marchiori (2005), grande parte das situações tidas como problema em uma empresa tem, no gerenciamento da comunicação e da cultura, sua solução. Além disso, o sucesso de uma organização não depende única e exclusivamente de alterações na sua estrutura, mas fundamentalmente de mudança nas atitudes das pessoas no ato e na disposição de se comunicar e de se relacionar.

4 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo será definido o que é inovação, as características de um ambiente organizacional inovador e o papel da comunicação nesse processo. Também será brevemente tratado o paradoxo inovação e sustentabilidade, e porque ambos estão relacionados.

O modelo de produção no qual a sociedade está baseada vem trazendo sérios prejuízos ao meio ambiente e, conseqüentemente, à população humana, comprometendo o desenvolvimento sustentável. Essa é a ideia principal trazida por Annie Leonard² em seu documentário *The Story of Stuff*³, no qual a pesquisadora diz que a economia de materiais, da forma como é executada hoje, é um sistema em crise, por tratar-se de um sistema linear (extração, produção, distribuição, consumo e tratamento de lixo), e não se pode manter um sistema linear num planeta finito.

Pensando nisso, neste trabalho será abordado o conceito de desenvolvimento sustentável utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), também conhecida como Comissão *Brundtland*:

“O desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das futuras gerações atenderem as suas próprias necessidades” (apud VILHA, 2009)

De acordo com Donaire (1995 apud VILHA, 2009), o conceito de desenvolvimento sustentável possui três vertentes, que se dividem em eficiência econômica, resultados sociais e equilíbrio ecológico. A importância de se estudar inovação, pelo menos no que se refere à inovação tecnológica, está atrelada à possibilidade da construção de vantagens competitivas, desenvolvimento e incorporação de produtos e processos mais limpos e de menor impacto ambiental, associando valores de sustentabilidade à imagem e reputação da empresa e aumentando a credibilidade da empresa junto a seus públicos (CORAZZA, 1996; FARIA, 2000 apud VILHA 2009). É importante ressaltar que, quando se fala em imagem e reputação de uma empresa, esses assuntos estão diretamente

²Annie Leonard é ambientalista e codiretora do projeto *The Story of the Stuff*, dedicou aproximadamente duas décadas à investigação e organização sobre saúde ambiental e questões judiciais. Disponível em: <http://www.storyofstuff.org/about/meet-the-team/>

³ Disponível em: <http://youtu.be/IgmTfPzLI4E>. Outras fontes: <http://www.sununga.com.br/HDC/>

relacionados às áreas de comunicação institucional e Relações Públicas (KUNSCH, 2003).

A justificativa ambiental desse projeto baseia-se na importância de inovar os processos e produtos industrializados, a fim de evitar a poluição. Entende-se nesse trabalho o conceito jurídico de poluição presente na Lei nº6.938, de 31/07/1981 (que trata da Política Nacional de Meio Ambiente:

A degradação da qualidade ambiental resultante de atividades que direta ou indiretamente prejudiquem a saúde, a segurança e o bem-estar da população, criem condições adversas às atividades socioeconômicas, afetem desfavoravelmente a biota, afetem condições estéticas ou sanitárias do meio ambiente e lancem matérias ou energia em desacordo com os padrões ambientais estabelecidos.

Para Vilha⁴ (2009) a questão ambiental da sociedade contemporânea indica a necessidade de se entender as mudanças tecnológicas e a difusão de tecnologias ambientais. Compreende-se que as tecnologias ambientais têm como objetivo a melhoria contínua de processos, produtos e serviços, por meio da adequada conservação de matérias primas e energia, reduzindo o consumo de substâncias tóxicas, desperdícios de recursos naturais e geração de poluição durante o ciclo produtivo (KUEHR, 2007, apud VILHA, 2009). Outros autores, como Vachon e Klassen (2007, apud VILHA, 2009), acreditam que as tecnologias ambientais caracterizam-se pela adoção de equipamentos e procedimentos operacionais que limitam ou reduzem os impactos ambientais de produtos e serviços no ambiente natural.

E qual seria a relação que a tecnologia gerada pela indústria (EPSTEIN, 2002, p. 56) tem com a cultura e sua sociedade? Para Lévy (1999), uma técnica é produzida dentro de uma cultura, e uma sociedade encontra-se condicionada por suas técnicas. Mas, segundo o autor, não se pode dizer que tecnologias inovadoras terão como resultado uma sociedade de cultura inovadora e vice-versa, pois, se para a filosofia mecanicista intransigente um efeito é determinado por suas causas e poderia ser deduzido a partir delas, o simples bom senso sugere que os fenômenos culturais e sociais não obedecem a esse esquema (LÉVY, 1999, p. 26).

⁴ Anapátricia de Oliveira Morales Vilha é doutora em política científica e tecnológica pela Universidade de Campinas.

A inovação não é essencial somente para a geração de novos produtos e processos que causem menor impacto ambiental, mas também como forma de combater a pobreza. Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social, existem no Brasil mais de 16 milhões de pessoas em extrema pobreza (que correspondem aos indivíduos que possuem renda mensal menor de R\$ 70,00). Além disso, dados do IBGE indicam que o número estimado de pessoas desempregadas no Brasil em outubro de 2011 eram cerca de 1,4 milhões de pessoas. Para melhor ilustrar esse cenário, de acordo com o relatório da ONU (Pnud) divulgado em julho de 2010, mostra o Brasil na terceira colocação dos países com pior índice de desigualdade social do mundo. De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 10% da população mais rica do país detêm 75,4% de todas as riquezas do país, sendo esse um problema associado ao desequilíbrio fiscal: no Brasil, os pobres chegam a pagar 44,5% mais impostos do que os ricos.

No âmbito social, a importância de se estudar a inovação provém da necessidade de reformas estruturais políticas e tributárias no país, mas não apenas isso, como também inovação associada ao empreendedorismo e seus efeitos positivos na economia. Segundo Dolabela (2008), o empreendedor é o “motor da economia”, um agente de mudanças. O empreendedor, alguém que sonha e busca tornar seu sonho em realidade (DOLABELA, 2008), está associado ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades de negócios (SCHUMPETER, 1934, apud DOLABELA, 2008). Dolabela (2008) ressalta a importância do empreendedorismo para a sociedade, pois é responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social, dinamizando a economia por meio da inovação, sendo o empreendedorismo a melhor arma contra o desemprego. O autor ainda comenta que o conceito de empreendedorismo “trata não só de indivíduos, mas de comunidades, cidades, regiões, países. Implica a ideia de sustentabilidade” (DOLABELA, 2008, p. 24). Podem ser empreendedores os pesquisadores, funcionários públicos, os empregados de empresas, os políticos e governantes (DOLABELA, 2008).

Além dos fatores ambientais e sociais, a inovação está intrinsecamente ligada à economia e competição mercadológica. O Brasil tem um modelo econômico baseado no livre mercado, mesmo estando na 101ª colocação no ranking de 162 países numa pesquisa que tinha como objetivo medir o nível de abertura mercadológica de cada um deles. O estudo, que foi realizado em 2008 pela

Fundação Heritage, em parceria com o “*The Wall Street Journal*”, qualificou a economia brasileira como 55,9% livre, o que a classificaria como “relativamente não-livre”. De acordo com a Enciclopédia Britânica, o conceito de economia de livre mercado pode ser definido como:

*Capitalismo, também chamado de economia de livre mercado, ou economia de livre iniciativa, sistema econômico, predominante no mundo ocidental desde a quebra do feudalismo, no qual a maioria dos meios de produção são dirigidos e a renda distribuída amplamente através da operação dos mercados*⁵

Nesse modelo socioeconômico, as empresas competem entre si em mercados específicos com o objetivo de levar aos seus clientes (consumidores) os melhores produtos (bens de consumo) e serviços. Segundo a Doutora do Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, é nesse ambiente competitivo que surge a necessidade das organizações inovarem em seus produtos e serviços, a fim de garantir a sua sobrevivência no mercado.

Devido à necessidade mercadológica das empresas manterem-se competitivas, existem iniciativas voltadas para incentivar a excelência em gestão e a inovação nas organizações, como por exemplo o Prêmio Nacional da Qualidade, realizado todos os anos, desde 1991, pela Fundação Nacional da Qualidade. Esse prêmio tem por objetivo disseminar os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão®, o qual é baseado em 8 critérios e 11 fundamentos, sendo um desses fundamentos a cultura da inovação.

No setor público, o principal órgão federal responsável pela inovação é o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, cuja área de competência está descrita no Decreto nº 5.886, que aborda, dentre demais assuntos, a política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação. No Paraná, o órgão responsável pela inovação no Estado é a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, através do Núcleo de Inovação Tecnológica do Paraná (Nitpar) que tem

⁵ Em tradução livre do inglês “Capitalism, also called free market economy, or free enterprise economy, economic system, dominant in the Western world since the breakup of feudalism, in which most of the means of production is guided and income distributed largely through the operation of the markets”

contribuído para reforçar a cultura da inovação nas instituições de ensino e pesquisa do Estado, bem como empresas de pequeno e grande porte.

Em suma, segundo Schumpeter (1998 apud DEPIERE e SOUZA, 2005) o empreendedor (aquele que inova) é o agente de processo de destruição criativa, um processo capaz de introduzir o novo e gerar riquezas para um país, e ser o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados.

Segundo a Lei n.º 10.973 (Lei da Inovação), inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

4.1.1 Ambiente Organizacional Inovador

São enumerados quatro aspectos que sustentam uma organização inovadora: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; novos produtos e desenvolvimento de processos. Segundo o autor, a inovação contínua baseia-se nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização. (KNOX, 2002 apud MACHADO, 2004)

Para Hargadon e Sutton (apud MACHADO, 2004), a construção de um ambiente organizacional propício para a inovação é fomentado pela existência de uma estratégia de criação de um processo chamado de *knowledge-brokering*, que significa “corretagem de conhecimento”, termo utilizado em Gestão do Conhecimento para definir a análise e a transmissão do conhecimento de uma empresa entre seus diferentes setores.

Este processo é cíclico e divide-se em quatro partes: captura de boas ideias, manutenção destas ideias vivas na organização, imaginar novas utilizações para estas ideias, e transformar conceitos promissores em serviços, produtos, processos ou modelos de negócios reais. O desenho das quatro etapas, segundo os autores, pode ser utilizado por qualquer organização. Os autores salientam que grandes empresas necessitam deslocar ideias de um local para o outro e, quanto maior a empresa, mais complexo fica o processo de comunicação entre os pares, inviabilizando assim, que as pessoas saibam o que as outras estão fazendo.

Conforme Burn e Stalker (in BARBIERI et al, 2002), formas diferentes de organização influenciam de diferentes formas o ritmo e o tipo de inovações, conforme as características de seu ambiente. Segundo esses autores (BURN; STALKER; apud MACHADO, 2004), organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentem mudanças técnicas e mercadológicas rápidas.

Os fatores internos, chamados por Barbieri et al (2003 apud MACHADO, 2004) de “ponto de vista administrativo”, foram delimitados pelo modelo de gestão que poderá favorecer o surgimento de inovações. Os autores argumentam que motivação, satisfação no trabalho, estímulo à criatividade, redução de conflitos entre gerências, liderança, comunicação interna, gestão de projetos de inovação, empreendedores internos, sistemas de recompensas e clima inovador são alguns temas relacionados com modelos de gestão que interferem em processos de inovação.

De acordo com os autores, existem elementos facilitadores das inovações, sendo que as organizações estudadas por eles genericamente possuem um ambiente organizacional interno inovador que está relacionado ao modelo de gestão, proporcionando as seguintes características internas: as pessoas sentem-se valorizadas pela organização e acreditam nos resultados que a inovação trará para ela e para a organização; reconhecimento do trabalho coletivo em detrimento do individual; tolerância com erros relacionados à busca de inovações; incentivo à criatividade; reconhecimento das lideranças como facilitadores do processo de inovação; liberdade de expressão de sugestões, ideias e críticas, tanto para as lideranças quanto para os outros membros da organização; valorização do conhecimento e da aprendizagem; sinergia e comprometimento de todos da organização (BARBIERI et. al., 2003, apud MACHADO, 2004).

Segundo os autores, as condições para operacionalizar melhor o processo de inovação podem ser conseguidas através do uso de indicadores baseados nas características internas apresentadas, que orientarão a formulação e condução de modelos de gestão para o favorecimento e manutenção de um ambiente organizacional interno inovador, podendo assim gerar uma cultura organizacional inovadora (MACHADO, 2004).

Pettigrew e Massini (2003 apud ARRUDA, 2006) consideram que, para uma organização ter características inovadoras, ela deve ter uma descentralização da responsabilidade; redução dos seus níveis hierárquicos, mudança no estilo gerencial (tornando-o facilitador e não controlador); disseminação de informação através de seus recursos humanos; utilizar-se de formas de comunicação eficientes, seja ela formal ou informal.

4.1.2 Papel da Comunicação na Cultura Organizacional Inovadora

Segundo Marchiori (2005), inovar não é somente a otimização dos processos organizacionais. Uma organização inovadora, diz a autora, é aquela que reflete um comportamento organizacional que demonstre efetivamente a habilidade da empresa em querer inovar.

Segundo José Terra e Caspar Rijnbach (2009), a cultura organizacional é fundamental para a geração contínua de inovações de valor, determinando que processos de aprendizagem e processos de inovação consolidem-se na organização. É necessária uma visão sistêmica para conseguir uma cultura ampliada de inovação, gerando resultados ligados à estratégia da empresa no curto, médio e a longo prazo.

Segundo os autores, a estrutura organizacional, o nível de hierarquização, a facilidade de relacionamentos e comunicação vertical e horizontal dentro da organização são fatores relevantes que influenciam as pessoas e a organização quando se trata da cultura para inovar. Além disso, para fortalecer a cultura da inovação é crítico construir uma marca que reflita de forma inequívoca para todos os públicos internos e externos o compromisso da empresa com a inovação.

Uma marca se constrói a partir da comunicação e principalmente a partir das experiências vividas pelos públicos da empresa. Stephen Shaphiro (2009) fala da importância da cultura da inovação ser tratada como um processo, assim como as outras capacidades do negócio:

Uma cultura de inovação é mais do que novas ideias. Isso precisa ser repetível, previsível e sustentável. Isso somente acontece quando você trata

todas as outras capacidade em seu negócio. Isso significa ter, entre outras coisas, um processo definido⁶.

A cultura organizacional inovadora é requisito fundamental para que a organização atraia e mantenha profissionais inovadores, tratados aqui como os intraempreendedores. Segundo Filion (1990), o intraempreendedor (*intrapreneur*) é o funcionário que vai além do desconhecido e começa a fazer coisas novas. Para esse funcionário, acatar a autoridade se torna cada vez menos útil, pois ele tem coragem de deixar a sua própria imaginação e discernimento lhe dizer que decisão tomar, enquanto explora o desconhecido.

Sobre o papel da comunicação, mais especificamente a comunicação interna, Bes e Kotler (2011) delegam à ela quatro funções: comunicar a estratégia e projetos de inovação; reconhecer os protagonistas de inovação; comunicar resultados obtidos com a inovação; comunicar as ideias rejeitadas.

A primeira função da comunicação interna na cultura organizacional inovadora, de acordo com Bes e Kotler (2011), é comunicar a estratégia e os projetos de inovação da empresa. Estando todos os funcionários cientes de qual é a estratégia de inovação da organização, concentra-se esforços e ideias em um objetivo em comum, evitando assim a perda de foco.

A segunda função da comunicação interna na cultura organizacional inovadora, conforme Bes e Kotler (2011), é reconhecer publicamente os “protagonistas de inovação”, ou seja, o funcionário que sugeriu uma inovação e aqueles que participaram do processo de desenvolvimento, implementação e execução.

A terceira função da comunicação trazida por Bes e Kotler (2011), é a divulgação dos resultados oriundos da inovação. De acordo com os autores, essa função está presente em organizações em que a inovação já está consolidada em suas culturas, sendo assim um passo essencial em organizações que buscam uma mudança cultural. Comunicar os resultados da inovação, pelo menos no início da implementação da cultura da inovação, consiste em valorizar toda e qualquer mudança na empresa que traga melhoria, por mais insignificante que pareça. Essa

⁶ Em tradução livre do inglês “a culture of innovation is more than new ideas. It needs to be repeatable, predictable, and sustainable. This only happens when you treat all other capabilities in your business. This means having, amongst others things, a defined process”

comunicação traz credibilidade ao discurso da organização e fomenta uma das características que embasam a cultura das organizações inovadoras: as histórias.

A quarta função da comunicação relatada por Bes e Kotler (2011) trata-se da comunicação de ideias rejeitadas. Segundo os autores, isso não desestimula os funcionários. Pelo contrário, quando as pessoas que propuseram alguma ideia são informadas dos motivos pelos quais sua ideia foi rejeita, ficarão mais motivadas em contornar os obstáculos e as razões que embasaram a rejeição.

É relevante salientar que a comunicação não está isolada no processo de inovação dentro de uma organização. Bes e Kotler (2011) resumem em oito passos a implementação da cultura organizacional inovadora, na qual a comunicação é de suma importância: o primeiro passo consiste no CEO da empresa informar à diretoria e aos altos executivos o desejo de modificar a cultura da empresa, fomentando a base de apoio para sua ideia. No segundo passo o CEO assina uma resolução e compromete-se com a mudança, e todo o restante da empresa é informado a respeito da mudança cultural. Na terceira etapa, eliminam-se os inibidores, ou seja, “o conjunto de fatores que impede as pessoas de proporem ideias” (BES; KOTLER; 2011, p. 294). São eles o medo em geral, o medo do erro, medo da retaliação, os prazos finais e pressão, concorrência interna exagerada, *downsizing* e crise, ausência de método e processo. No quarto passo, implementam-se os motivadores de ideias, inovação e criatividade. Nesse aspecto Bes e Kotler (2011, p. 301) destacam que “não só a recompensa econômica é importante, mas também o reconhecimento”. No quinto passo, redige-se e implementa-se um plano de comunicação interna de inovação. No sexto passo estabelece-se um sistema para gerenciamento de ideias. No sétimo passo adota-se um processo de inovação. E por último apresentam-se histórias de sucesso em inovação; nos fracassos, investigam-se as suas causas.

5 CAMINHOS DA PESQUISA

Neste capítulo será abordado os aspectos referentes à pesquisa. Primeiramente será feita uma definição da metodologia de pesquisa utilizada, as fontes onde foram coletados os dados e as ferramentas de pesquisa. Depois será descrita a história da empresa e a implantação da cultura organizacional para contextualizar o problema de pesquisa. Por último, será descrita e analisada a entrevista com Sayonara Moreira, analista de comunicação da Whirlpool Latin America, complementando com a análise documental realizada.

5.1 A PESQUISA QUALITATIVA

Resultante de uma minuciosa investigação, a pesquisa científica é realizada com objetivando encontrar a resposta de um problema, utilizando-se para isso de procedimentos científicos (CÓRDOVA; SILVEIRA; In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009). Lehfeld (apud CÓRDOVA; SILVEIRA; In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009, p. 31) define pesquisa como “a inquisição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade”. Neste trabalho fora utilizado a pesquisa de abordagem qualitativa.

De acordo com Córdova e Silveira (In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009, p. 31) a pesquisa qualitativa é a pesquisa cuja abordagem “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. Pesquisadores que escolhem a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto de que há apenas um modelo de pesquisa aplicável à todas as ciências, afinal as ciências sociais apresentam especificidades que exigem uma metodologia própria. De acordo com Goldenberg (apud CÓRDOVA; SILVEIRA; In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009), pesquisadores qualitativos rejeitam o modelo positivista aplicado aos estudos sociais, partindo do

da ideia de que o pesquisador não deve realizar julgamento através do uso de suas crenças, valores e preconceitos..

Criticada pelo empirismo, subjetividade e envolvimento emocional daquele que realiza a pesquisa, a pesquisa qualitativa tem no universo dos significados, valores e atitudes o ambiente propício para seu desenvolvimento, ou seja, atinge um patamar mais profundo de fenômenos que não podem ser contabilizados em variáveis reducionistas. (MINAYO apud CÓRDOVA; SILVEIRA; In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009).

O problema da pesquisa deste trabalho se busca em aferir como a Whirlpool Latin America utiliza técnicas de relações públicas em sua organização, de tal forma que esse ambiente tornou-se um local fértil para a emergência da cultura da inovação entre o seu público interno. Para responder a este problema, neste foi realizada uma comparação entre técnicas e meios de comunicação interna utilizados na empresa Whirlpool Latin America e a teoria estudada, a fim de verificar o papel das relações públicas e sua relevância no processo de criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, ou seja, o objeto de estudo dessa pesquisa será a própria cultura organizacional da Whirlpool Latin America e influência que a comunicação interna tem sobre ela.

Para responder o problema de pesquisa proposto, a pesquisa dividiu-se em duas etapas: a primeira consistiu em um questionário enviado à um profissional de comunicação da organização estudada; a segunda configura-se como pesquisa documental. De acordo com Ramos e Santos (In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009), o questionário caracteriza-se como instrumento de coleta de dados formado por uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. Tem por escopo o levantamento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas daquele que responde ao questionário. Segue o modelo do questionário utilizado, os objetivos e a base teórica que fundamentou cada questão:

Número da questão	Descrição da questão	Objetivo e base teórica
1	Na Whirlpool, o processo de inovação se restringe à alguns setores e departamentos, ou ela é incentivada em toda a organização?	Averiguar se a empresa busca fomentar a cultura da inovação em toda a empresa ou em apenas determinados setores, criando não uma cultura geral da inovação mas sim várias subculturas de inovação. Na visão de Gagliardi (1986 apud RODRIGUES, 2010, p. 62), as subculturas se formam e se fortalecem quando a cultura organizacional dominante perde legitimidade, não sendo capaz de oferecer aos membros da organização significados positivos.
2	Qual o papel da comunicação no processo de inovação e colaboração entre diferentes setores/departamentos?	Averiguar, do ponto de vista do profissional, como este vê a função da comunicação dentro do processo de inovação. Bes e Kotler (2011, p. 302) afirmam que “a comunicação interna é um instrumento básico para mudar a cultura”.
3	Como as pessoas comunicam e compartilham as suas ideias? Existem canais ou meios pelos quais elas podem se expressar ou trocar informações com outro indivíduos?	Investigar se há canais de comunicação que permitam o livre fluxo de ideias e informações entre indivíduos, departamentos e hierarquias, além meios para coletar essas ideias. Conforme Bes e Kotler (2011), a implementação de uma cultura organização

		inovadora exige a implementação de um plano de comunicação interna de inovação, a interação entre variados setores e meios de gerenciar ideias.
4	Como é feita a comunicação das estratégias e novos projetos dentro da organização? É difundida através de quais meios?	Verificar se há divulgação da estratégia de inovação e dos novos projetos. Bes e Kotler (2011) afirmam que esta é uma das principais funções da comunicação no processo de inovação.
5	Como é feito o reconhecimento dos empregados mais inovadores?	Identificar se há reconhecimento dos funcionários mais inovadores. De acordo com Bes e Kotler (2011), tão importante quanto o reconhecimento econômico é o reconhecimento público dos funcionários que inovam, não só os que sugeriram as ideias, mas também os que ajudaram a desenvolvê-las, a implementá-las e a executá-las.
6	Através de quais canais é divulgado os resultados obtidos com a inovação?	Identificar, conforme a teoria de Bes e Kotler (2011), se a comunicação é utilizada para divulgar os resultados provenientes da inovação.
7	É realizado o <i>feedback</i> de ideias rejeitadas? Como é feito esse <i>feedback</i> ?	Verificar se o funcionário tem um retorno sobre suas sugestões. Bes e Kotler (2011) afirmam que isso encoraja o funcionário a refletir e a aprimorar a sua ideia.
8	A história da empresa e dos seus	Averiguar se a história dos

	fundadores (Frederick Upton e Louis Upton) é constantemente reforçada e transmitida aos novos funcionários? Se sim, por quais meios de comunicação e com qual propósito?	fundadores é comunicada e utilizada como forma de difundir determinados valores. Robbins (2002) afirma que os fundadores são a principal fonte da cultura de uma empresa, pois são neles que se originaram os costumes, as tradições e o modo como as coisas são feitas na organização
9	A organização realiza algum tipo de cerimônia ou evento para incentivar a inovação?	Identificar se há alguma cerimônia para promover a inovação. Deal & Kennedy (1988 apud FREITAS, 1991) afirmar que os ritos, rituais e cerimônias são alguns exemplos de atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, o que acabam tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.
10	Existe alguma história ou mito na organização relacionado à algum processo de inovação? Essa história é divulgada através de canais formais ou informais (ou ambos)?	Identificar possíveis histórias de inovação e como são divulgadas. Freitas (1991) conceitua histórias como as narrativas baseadas em eventos que já ocorreram e que reforçam o comportamento atual, dando ênfase em como esse comportamento se encaixa no ambiente organizacional.
11	Como é visto a importância do profissional de comunicação e o impacto da sua atividade na cultura da empresa, principalmente no que se refere à inovação?	Verificar, do ponto de vista do profissional de comunicação, o seu papel e o seu impacto na cultura da empresa. Sousa (2004) define que o relações públicas é

		responsável por verificar se os canais de comunicação formais estão livres e andam em consonância com a dinâmica, a hierarquia e a estrutura da organização.
12	Como é a estrutura organizacional da Whirpool (no que se refere à graus de hierarquia)? Funcionários têm fácil acesso à seus superiores?	Verificar como a organização se estruturou internamente e se essa estrutura facilita ou atrapalha a inovação. Segundo Burn e Stalker (apud MACHADO, 2004), organizações muito estruturadas, com divisão de trabalho e rotinas descritas com minúcias e cadeia de comando rígida, não são adequadas para ambientes que apresentem mudanças técnicas e mercadológicas rápidas. De acordo com Terra e Rijnbach (2009), a estrutura organizacional, o nível de hierarquização, a facilidade de relacionamentos e a comunicação vertical e horizontal dentro da organização são fatores relevantes que influenciam as pessoas e a organização quando se trata da cultura para inovar. Pettigrew e Massini (2003 apud ARRUDA, 2006) consideram que, para uma organização ter características inovadoras, ela deve ter uma descentralização da responsabilidade e redução dos

		seus níveis hierárquicos.
13	A comunicação informal é incentivada ou restringida na organização?	Verificar como a organização trata a comunicação informal. Pettigrew e Massini (2003 apud ARRUDA, 2006) afirmam que empresas inovadoras utilizam-se de formas de comunicação eficientes, sejam elas formais ou informais.

Tabela 1 - Questões do questionário com objetivos e fundamentação teórica

Fonseca (apud CÓRDOVA; SILVEIRA; In.: GERHARDT; SILVEIRA; 2009) afirma que a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. Se a pesquisa bibliográfica baseia-se em material já elaborado, como livros e artigos científicos, a pesquisa documental, por sua vez, utiliza-se de diversificadas fontes, sem tratamento analítico, como jornais e revistas, por exemplo. Para complementar as limitações do questionário, foi utilizado neste trabalho uma pesquisa documental em quatro exemplares de revistas: Época Negócios de setembro de 2010, outubro de 2011 e novembro de 2012 (versão impressa) e revista Amanhã edição especial “As campeãs da inovação 2011” (versão digital). Na tabela a seguir segue em detalhes o nome da publicação, a editora, ano e mês em que foi publicada:

Nome da publicação	Editora	Ano	Mês
Época Negócios	Abril	2010	Setembro
Amanhã	Grupo Amanhã	2012	-
Época Negócios	Abril	2011	Outubro
Época Negócios	Abril	2012	Novembro

Tabela 2 - Fonte de dados documentais

Os artigos que foram utilizados foram os seguintes:

Nome do artigo	Autor	Publicação	Páginas
As Inovadoras	Não identificado	Época Negócios. Setembro de 2010	100-115
A regra é fugir da regra	Ricardo Lacerda	Revista Amanhã. 2011	Versão digital, sem páginas
Inovação? Fora daqui	Antonio Felix	Época Negócios. Outubro de 2011	60-63
Ideias em cada canto da empresa	Guilherme Felitti	Época Negócios. Outubro de 2011	74-75
De olho nas metas	Karla Spotorno	Época Negócios. Outubro de 2011	76-78
Um catálogo novo a cada cinco anos	Guilherme Felitti	Época Negócios. Outubro de 2011	82-83
Inovação	Não identificado	Época Negócios. Novembro de 2012	52-57
Vale-tudo criativo	Raquel Salgado	Época Negócios. Novembro de 2012	62-63
Feito para você	Ariane Abdallah	Época Negócios. Novembro de 2012	71-72

Tabela 3 - Artigos utilizado na pesquisa documental

As revistas analisadas foram indicadas pela própria organização. Buscou-se às fontes externas para pesquisar uma característica interna da organização devido às limitações: escassez de respostas do representante da organização no questionário; posição geográfica da organização que limita o deslocamento; limitação de recursos e tempo para aplicação de questionário em larga escala entre os funcionários da empresa.

A Whirlpool Latin America esteve presente nas três últimas edições no ranking As Empresas Mais Inovadoras do Brasil, realizado pela revista Época Negócios, em parceria com a consultoria A.T. Kearney. Para selecionar as vinte empresas mais inovadoras do Brasil, a A.T. Kearney submete as empresas inscritas

a um questionário com 48 questões com pesos diferenciados. Depois, as selecionadas recebem visitas técnicas da equipe de consultoria para comprovar e complementar as informações. Nessa pesquisa são analisados seis pilares da inovação:

Estratégia para inovação: tem por objetivo avaliar se a estratégia de inovação é desenvolvida e implementada pela alta gestão; se a inovação está inserida na estratégia da empresa e se existem metas quantitativas e qualitativas para aferir o grau de sucesso das inovações.

Organização e Cultura: investiga se a cultura da inovação está disseminada na organização como um fator-chave em suas competências, e como a empresa planeja incrementá-la. Também afere se a empresa planejou sua estrutura com o objeto de alcançar as metas estabelecidas.

Processo de inovação: verifica como a empresa se estrutura para gerar ideias e implementá-las. Se utiliza indicadores para avaliar e tornar o processo mais eficiente e se utiliza fontes externas, como fornecedores e universidades, para adquirir novas ideias.

Estrutura e suporte à inovação: analisa como a empresa monitora o desempenho da inovação e quais as ferramentas de gestão que utiliza para esse objetivo, como sistemas de TI e de treinamento, reconhecimento e premiação.

Sustentabilidade: este critério apareceu apenas na edição de 2010 do ranking. Verifica se as características dos produtos e serviços oriundos do processo de inovação estão em consonância com os atuais conceitos de sustentabilidade ambiental e social.

Resultados da inovação: mede como o retorno dos produtos e serviços inovadores impactam na receita da organização. Avalia também o quanto a inovação diferencia a empresa de seus concorrentes.

Além do ranking As Empresas Mais Inovadoras do Brasil, a Whirlpool Latin America foi campeã da oitava edição do ranking As Empresas Mais Inovadoras do Sul, realizado pelo periódico Amanhã e a consultoria Edusys, apoiado pela

Fundação Dom Cabral⁷. Nesse ranking fora realizado uma pesquisa através de um questionário contendo 43 questões divididas em seis dimensões: estrutura e cultura organizacional; ações – foco no esforço da inovação; criatividade e desenvolvimento inicial; tratamento e orientação à inovação; atitude; e resultados da inovação na organização. Esse questionário é baseado na metodologia de Edward de Bono, um dos maiores especialistas em criatividade e inovação do mundo [fonte], sendo o formulador de conceitos como “pensamento paralelo” e “pensamento lateral”. Segundo o consultor José Roberto Dalmolim, coordenador executivo da pesquisa, o sucesso da Whirlpool “deve-se à combinação de uma bem estruturada estratégia com sua cultura, processos e os resultados obtidos nos últimos anos”.

⁷ Conforme reportagens: LACERDA, R. A regra é fugir da regra. Amanhã. 2011./FLORES, L. Um laboratório com milhões de cozinhas. Amanhã. 2011.

5.2 A ORGANIZAÇÃO: WHIRLPOOL CORPORATION

A Whirlpool Corporation é a maior fabricante e comerciante de eletrodomésticos dos mundo⁸. Segundo dados da própria empresa, em 2011 suas vendas anuais atingiram U\$19 bilhões, empregando 68 mil empregados e 66 centros de manufatura e pesquisa tecnológica espalhados pelo mundo. A empresa é detentora das marcas Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Consul, Bauknecht e outras marcas ao redor do mundo.

A história da empresa inicia-se em 1908, quando o americano Lou Upton investiu suas economias em um empreendimento que visava a fabricação de equipamentos domésticos. A empreitada não deu certo, e Lou Upton optou em investir na patente de uma máquina manual de lavar roupa, pois acreditava que o equipamento poderia se tornar elétrico.

Lou Upton trouxe a sua ideia para sua cidade natal, St. Joseph, Michigan, onde em 1911 juntou-se ao seu tio Emory e seu irmão Fred para produzir máquinas de lavar roupa motorizadas, fundando assim a Upton Machine Company. Logo veio um pedido à empresa de 100 máquinas de lavar roupa motorizadas. Porém as máquinas apresentaram defeito em uma engrenagem de ferro fundido. Sabendo do problema, Lou Upton logo substituiu as peças defeituosas por engrenagens de aço de corte. Com essa resposta, a demanda pelas máquinas dobrou. Para atender à demanda de clientes, em 1929 a empresa fundiu-se à Nineteen Hundred Washer of New York, formando assim a Nineteen Hundred Corporation.

Durante a II Guerra Mundial, as fábricas interromperam a produção de máquinas de lavar e começaram a produzir componentes para as aeronaves P-40 Warhawk e equipamentos militares. A retomada da fabricação das máquinas de lavar se deu no verão de 1945, aumentando o portfólio de produtos para uma linha completa de produtos domésticos, incluindo uma máquina de lavar totalmente automática e secador elétrico.

⁸ HISTÓRIA da Whirlpool. Disponível em <<http://www.whirlpoolcorp.com/about/history.aspx>>. Acesso em: 15/06/2013.

Em 1949 a empresa mudou o nome para Whirlpool Corporation. Em 1955 fundiu-se com a Seeger Refrigeration Company, que fabricava geladeiras. Como parte da fusão a empresa adquiriu também a linha de ar condicionados da RCA. Em 1958 a empresa começou a expandir seus negócios para o mundo, formando uma parceria com a empresa brasileira Brasmotors SA, controladora da Multibrás SA Eletrodomésticos. A Whirlpool acelerou sua expansão internacional na década de 1990, aumentando o seu mercado em toda a Europa, América Latina, Ásia e partes da África.

No Brasil, a Whirlpool Latin America possui três fábricas, quatro centros de tecnologia, dois centros de distribuição, um centro administrativo e um Centro de Documentação e Memória⁹. Com duas fábricas, dez laboratórios e 6 mil funcionários, a unidade de Joinville é onde são fabricados refrigeradores, freezers, secadoras e purificadores de ar. Abriga também os centros de tecnologia de refrigeração, cocção e condicionadores de ar.

5.2.1 A implantação da cultura organizacional inovadora na Whirlpool Latin America

Antes de analisar as respostas do questionário e os resultados da pesquisa documental, neste subcapítulo será descrito como fora feita a mudança cultural na Whirlpool Latin America. Os dados aqui apresentados encontram-se na edição de setembro de 2010 da época Negócios.

Em 1999, David Whitwan, na época CEO da Whirlpool, constatou que o mercado de eletrodomésticos estava estagnado: todos os produtos apresentavam as mesmas características, os mesmos benefícios, a mesma aparência, havia pouca diferença entre as marcas¹⁰. A partir dessa constatação, Whitwan analisou que era

⁹ UNIDADES da Whirlpool. Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/Unidades>>. Acesso em: 12/06/2013.

¹⁰ Conforme reportagem. BARIFOUSE, R. OLIVEIRA, D. O segredo das campeãs. Época Negócios, São Paulo, set. p. 99-115, 2010.

necessário transformar organização em um ambiente produtor de inovação, e para isso era necessário começar pela cultura organizacional.

O primeiro passo foi nomear Nancy Tennant, então especialista em comportamento organizacional que trabalhava na empresa desde 1986, em diretora de processos estratégicos. Logo após, Tennant sugeriu a contratação de Gary Hamel, fundador da consultoria Strategos, que dispunha das ferramentas e profissionais treinados para realizar a mudança necessária na Whirlpool.

A primeira ação da equipe Strategos foi criar núcleos de inovação nas principais bases da empresa (Estados Unidos, Itália e Brasil). Foram selecionados 75 funcionários, divididos em 25 grupos para cada base, foram capacitados para aprender a “pensar fora da caixa”. Esses funcionários, batizados de *I-mentors*, tinham por objetivo não só apresentarem novas ideias, mas também serem líderes de opinião e disseminar a nova cultura organizacional da empresa. A ideia é que todos os funcionários pudessem ser inovadores, contribuindo com novas ideias.

No início, porém, Nancy Tennant, Gary Hamel e Whitwan verificaram que as ideias fornecidas pelos funcionários não conseguiam agregar valor à marca. Foi então que definiu-se os critérios que até hoje fazem parte do processo de inovação da empresa: a ideia tem que apresentar um produto único no mercado, trazer benefícios ao consumidor e gerar valor ao acionista. A partir desse processo a inovação alavancou na organização: entre 2001 e 2005, as vendas de produtos inovadores subiram de U\$ 10 milhões para U\$ 760 milhões, e a partir de 2006 até 2010 atingiu o montante de U\$ 3 bilhões.

O sócio-fundador da consultoria InnovationSeed, Kip Garland, acompanhou esse processo de mudança cultural na Whirlpool. Uma das ações foi alterar o programa de alocação de recursos para as áreas da empresa: 10% do capital investido deveria ser voltados à projetos com características inovadoras. Outra mudança foi a avaliação dos funcionários por contribuição à inovação (processo presente em todas as unidades da Whirlpool).

De acordo com Nancy Tennant, durante esse processo de implementação da cultura organizacional inovadora, a subsidiária no Brasil acabou tornando-se líder, por ter uma mentalidade de negócios mais flexível e experimental, de acordo

com a diretora. Ainda de acordo com a opinião de Tennant, ao entrar em uma sala a fim de realizar uma sessão de ideias, o brasileiro coloca seus conceitos de lado e pensa de forma mais ampla, o que é essencial para a inovação.

O modelo criado pela Whirlpool tem semelhanças com um processo industrial: as ideias, matéria-prima fundamental da inovação, são submetidas a diversas etapas até se tornar um produto final para o consumidor. Além de consultar o público interno, a empresa mantém relacionamento com públicos externos, como universidades, fornecedores e empresas de outros setores. No que se refere à comunicação interna, uma das principais ferramentas é o Idea Central, recurso disponível na intranet como um meio de comunicação entre funcionários e líderes. Além disso, a empresa realiza eventos (workshops) com especialistas em inovação.

Outra etapa do processo de inovação da Whirlpool se chama *Innovation board (I-board)*, uma equipe de 15 funcionários que, através de reuniões mensais, avaliam as sugestões mais promissoras que surgem nos workshops, intranet ou de outros meios comunicação com outros públicos. O *I-board* é formado pelo time de inovação sob direção de Mario Fioretti, gerente-geral de design e inovação da Whirlpool, e por líderes de cada área de desenvolvimento de produtos. Durante a primeira hora da reunião, é debatido as mais variadas ideias apresentadas em um relatório. Segundo Mario Fioretti, a técnica utilizada para seleção é o *elevator slide*: se uma ideia não consegue ser explicada no tempo equivalente a uma viagem de elevador, não tem serventia, pois segundo Fioretti inovação não combina com complexidade.

Essas reuniões duram cerca de duas horas, tempo necessário para analisar se os projetos atendem aos critérios do *I-box*, uma *checklist* que avalia especificidades como receita potencial, viabilidade técnica e relevância à marca. Ao serem aprovados, os projetos recebem financiamentos, entrando no ciclo de desenvolvimento, etapa que antecede o início de produção. Na Whirlpool, o processo de aprovação da ideia até sua chegada ao mercado consome em média 18 meses.

Em Joinville, Santa Catarina, fica o mais importante centro de pesquisa e desenvolvimento da empresa na América Latina, responsável pela maioria das patentes geradas na região. É lá que fica o centro de design, onde jovens têm a

missão de transformar as ideias coletadas de todas as unidades da Whirlpool em formas em conceitos. Realizada essa etapa, o projeto é enviado ao departamento de engenharia, que fica ao lado da área de design, facilitando assim a comunicação e o trabalho em equipe.

De acordo com Mauro Anderlini, sócio-diretor da Edusys (parceira técnica da revista Amanhã na pesquisa), o que mais se destaca na Whirlpool é sua estrutura organizacional e cultura que fora desenvolvida ao longo dos anos. Além disso, Anderlini afirma que a Whirlpool consegue colocar a inovação entre as prioridades de sua cultura organizacional, não formando um ponto isolado de competência, mas sim vários pontos distribuídos pela organização. Para que isso ocorra, segundo Rogério Martins, vice-presidente de desenvolvimento de produtos e inovação da Whirlpool na América Latina, é preciso manter uma cultura favorável para que as ideias inovadoras surjam em várias esferas, e isso se consegue defendendo a diversidade e a inclusão, permitindo à empresa uma variedade de pontos de vista, e também um ambiente criativo, onde há tolerância para o insucesso, pois assim as pessoas se sentem à vontade para arriscar: o insucesso não é um erro, mas sim uma lição a ser aprendida.

Como uma das ferramentas para promover a inovação, se destaca os workshops realizados pela empresa, como visto na pesquisa da revista Época Negócios. De acordo com Mário Fioretti, gerente geral de design e inovação da Whirlpool para América Latina, o workshop realizado em 2010 gerou mais de 700 ideias. Ao longo de alguns meses essas ideias passam por um processo de triagem até que no final fique somente uma. Quanto às outras sugestões dos funcionários, muitas ficam armazenadas em um centro de inteligência, onde são adaptadas e “incubadas” até estarem prontas para serem colocadas em prática.

5.2.2 Analisando o papel da comunicação na cultura organizacional inovadora da Whirlpool Latin America

O questionário descrito anteriormente fora enviado por correio eletrônico à Sayonara Moreira, analista de comunicação da Whirlpool Latin America, no dia 08

de fevereiro de 2013 e retornado no dia 19 de fevereiro de 2013. Nesse capítulo será descrito, a cada questão, a resposta da profissional seguida dos dados encontrados na revista, que complementam ou respondem às questões deixadas em branco. A profissional justifica as questões não respondidas dizendo que as respostas poderiam ser encontradas nas revistas indicadas.

Questão nº 1: “na Whirlpool, o processo de inovação se restringe à alguns setores e departamentos, ou ela é incentivada em toda a organização?”.

Questão não respondida. A resposta fora encontrada na revista Época Negócios, de setembro de 2010, e destaca-se cinco atividades:

- No início da implantação da cultura foram selecionados 75 funcionários das principais sedes da empresa pelo mundo (sendo 25 funcionários do Brasil) para serem os “*I-mentors*”, aqueles que teriam a missão de disseminar a nova cultura. Não ficam claros de quais setores esses funcionários eram oriundos e em quais departamentos iriam atuar, há apenas a afirmação de que, ao realizar essa atividade, “todos os funcionários pudessem ser inovadores, contribuindo com novas ideias”;
- A organização realiza a avaliação dos funcionários por contribuição à inovação, mas não ficam claros quais são os critérios de avaliação, muito menos se essa contribuição é requerida de todos os funcionários;
- Como meio de comunicação entre funcionários e líderes, a empresa disponibiliza o *Idea Central*, ferramenta na intranet, mas não fica claro se todos os funcionários têm acesso à intranet e, mesmo que tenham, se estão capacitados a utilizar a ferramenta;
- De acordo com a revista, a organização realiza workshops com especialistas em inovação, mas não cita quantos funcionários participam e de quais setores;
- Uma das etapas do processo de inovação da Whirlpool Latin America chama-se *Innovation board (I-board)* e conta com 15 funcionários, composto pela equipe de inovação e líderes de cada área de desenvolvimento de produtos. O *I-board* tem por objetivo avaliar as ideias mais promissoras que surgem nos workshops, intranet ou de outros meios de comunicação com outros públicos.

Questão nº 2: “qual o papel da comunicação no processo de inovação e colaboração entre diferentes setores/departamentos?”.

Segundo Sayonara Moreira, o papel da comunicação no processo de inovação “é extremamente importante e faz parte cultura da organização”, mas não descreve como a área de comunicação atua nos processos de inovação e colaboração.

Questão nº 3: “como as pessoas comunicam e compartilham as suas ideias? Existem canais ou meios pelos quais elas podem se expressar ou trocar informações com outro indivíduos?”

Questão também não respondida pela profissional. A resposta fora encontrada na revista e podemos citar as seguintes ferramentas e ações:

- O *Idea Central*, recurso da intranet como um meio de comunicação entre funcionários e líderes;
- Os eventos (*workshops*) com especialistas em inovação;
- O *Innovation board (I-board)*, reuniões mensais que avaliam as sugestões mais promissoras que surgem nos workshops, intranet ou de outros meios comunicação com outros públicos.

Questão nº 4: “como é feita a comunicação das estratégias e novos projetos dentro da organização? É difundida através de quais meios?”.

A comunicação das estratégias, de novos projetos e dos resultados da inovação para o público interno, de acordo Sayonara Moreira, é difundida através dos meios específicos da área de inovação e em todos os veículos de comunicação interna da companhia.

Questão nº 5: “como é feito o reconhecimento dos empregados mais inovadores?”.

Questão não foi respondida pela profissional, restando à pesquisa documental apresentar alguma informação. Foi identificado na edição de setembro de 2010 da *Época Negócios* que a organização realiza uma avaliação dos funcionários por contribuição à inovação, mas não responde como é realizada essa avaliação e de

que maneira os funcionários mais inovadores são reconhecidos, seja de forma material (recompensas financeiras, etc.) ou de forma imaterial, através de homenagens, prêmios, etc.

Questão nº 6: “através de quais canais é divulgado os resultados obtidos com a inovação?”.

Sayonara Moreira afirma que os resultados são divulgados da mesma maneira que as estratégias e novos projetos em inovação: através dos meios específicos da área de inovação e em todos os veículos de comunicação interna da companhia.

Questão nº 7 “é realizado o *feedback* de ideias rejeitadas? Como é feito esse feedback?”.

Questão também não respondida pela empresa. Fora encontrada apenas na revista Época Negócios, de setembro de 2010, algo relacionado aos workshops: as ideias geradas nesses eventos passam por um processo de triagem (que duram meses) até que no final fique somente uma. As sugestões que não foram aceitas ficam armazenadas um centro de inteligência, onde são adaptadas e “incubadas” até estarem prontas para serem colocadas em prática. Não fica claro como o funcionário é comunicado de que sua ideia fora rejeitada e por quais motivos.

Questão nº 8: “a história da empresa e dos seus fundadores (Frederick Upton e Louis Upton) é constantemente reforçada e transmitida aos novos funcionários? Se sim, por quais meios de comunicação e com qual propósito?”.

Sayonara Moreira afirma que em 2011, ano em que a empresa completou 100 anos, a história de cada um dos fundadores foi amplamente divulgada em todas as plantas da Whirlpool espalhadas pelo mundo. Essa divulgação ocorreu através de eventos específicos de celebração e homenagem aos funcionários e suas famílias. Mas não fica claro se a história da empresa foi reforçada apenas nesse evento ou se é periodicamente lembrada e passada aos funcionários. Além disso, não fica claro se essa ação (de reforçar a história da empresa) está atrelada à estratégia de inovação da organização.

Questão nº 9: “a organização realiza algum tipo de cerimônia ou evento para incentivar a inovação?”.

Resposta também não respondida pela profissional, que indicou apenas a revista que continha a informação. No final da análise documental, foram identificados dois eventos que promovem a inovação: os *workshops* e o *I-Board*.

Questão nº 10: “existe alguma história ou mito na organização relacionado a algum processo de inovação? Essa história é divulgada através de canais formais ou informais (ou ambos)?”.

Questão também não respondida pela profissional, que indicou que essa informação poderia ser encontrada nas revistas. Na análise documental identifica-se que a história relacionada à inovação que a organização apresenta refere-se a David Whitwan, antigo CEO da empresa que em 1999 iniciou o processo de mudança cultural na Whirlpool.

Questão nº 11: “como é visto a importância do profissional de comunicação e o impacto da sua atividade na cultura da empresa, principalmente no que se refere à inovação?”.

Reforçando a importância do profissional de comunicação e o impacto da sua atividade na cultura da empresa, principalmente no que se refere à inovação, Sayonara Moreira afirma que “a área de Comunicação atende todos os clientes internos e externos e é também responsável pela disseminação da Missão, Valores, cultura organizacional e estratégia da Companhia. Sendo assim, tanto em Inovação quanto nos demais aspectos que fazem parte dos itens citados acima, a importância do profissional de comunicação é muito grande e também a sua responsabilidade de entender além das fronteiras da comunicação, mas conhecer bem o negócio da empresa e contribuir para resultados extraordinários”. Apesar da resposta, a organização não deixa claro qual o verdadeiro papel da área de comunicação e seus profissionais no processo de inovação da organização.

Questão nº 12: “como é a estrutura organizacional da Whirlpool (no que se refere a graus de hierarquia)? Funcionários têm fácil acesso a seus superiores?”.

Resposta também não respondida por Sayonara Moreira, apesar de que a profissional afirma na questão número 13 de que “a comunicação direta entre líderes e equipe é altamente incentivada e estimulada”. A única informação sobre a estrutura organizacional da Whirlpool foi identificada na Revista Amanhã, e consiste numa afirmação de Mauro Anderlini, sócio-diretor da Edusys (parceira técnica da revista Amanhã na pesquisa): “o que mais se destaca na Whirlpool é sua estrutura organizacional e cultura que fora desenvolvida ao longo dos anos”. Fora essas duas informações, dados mais detalhados sobre a estrutura da empresa foram escassos.

Questão nº 13: A comunicação informal é incentivada ou restringida na organização?

Conforme fora apresentado, a comunicação informal é de certa forma um meio de se estabelecer novos pontos de vista e gerar novas ideias. “A comunicação informal não é restrita, até porque não há como controlá-la. Porém, a área de Comunicação trabalha para que a comunicação formal se sobreponha à informal (rádio-peão) e tenha mais credibilidade” afirma Sayonara Moreira. “Além disso, a comunicação direta entre líderes e equipe é altamente incentivada e estimulada” ressalta.

Com base nos dados informados pela empresa e encontrados na análise das revistas pode-se ser desenhado o processo de inovação da Whirlpool Latin America, representado no fluxograma a seguir:

fundadores da empresa. A partir desses dados, é possível aferir que as atividades de comunicação, mesmo não sendo realizadas por profissionais de relações públicas, estão presentes no processo de inovação da empresa.

A segunda característica é sobre o papel da área de comunicação no processo de inovação. Verifica-se sim, que há atividades de comunicação no processo de inovação, mas a maioria dessas atividades são realizadas por outros setores, e não precisamente pela área de comunicação, o que não deixa claro o envolvimento da área no processo de inovação. Um fato que sugere isso é a quantidade de questões que a profissional da área de comunicação da organização, Sayonara Moreira, apenas encaminhou para os dados das revistas indicadas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa buscou analisar o papel das atividades de relações públicas na organização Whirlpool Latin America, de tal forma que esse ambiente tornou-se um local fértil para a emergência da cultura da inovação entre o seu público interno. A bibliografia consultada trouxe exemplos de como a comunicação pode influenciar a cultura, e os dados coletados foram suficientes para averiguar, na prática da organização estudada, algumas funções da comunicação congruentes com a teoria.

Como pôde ser visto na pesquisa documental e através do questionário, o processo de mudança de cultura organizacional na Whirlpool iniciou em 1999, com a decisão do então CEO na época David Whitwan. Aos selecionarem os *I-Mentors* (funcionários capacitados para gerarem novas ideias e disseminarem a nova cultura organizacional), eles escolheram nada mais do que líderes de opinião que, através da interação com outros indivíduos, deveriam despertar novos comportamentos: a nova maneira de se fazer as coisas na empresa.

Porém, isso não bastou. Não era só pedir para os funcionários serem criativos, a alta direção deveria definir e comunicar aos funcionários qual tipo de inovação eles buscavam. E assim foram definidos os três critérios (produto único, benefício ao consumidor e valor ao acionista).

Ao analisarmos o fluxo do processo de inovação da Whirlpool, verificamos que a matéria-prima para a geração de ideias é a informação, mas tão importante quanto à informação, é a transmissão da mesma que se dá entre os funcionários, seja através dos eventos (workshops), intranet (*Idea Central*), das reuniões mensais (*I-boards*) e dos veículos de comunicação interna.

A estratégia da empresa, os novos projetos e os resultados obtidos com as inovações são difundidas entre os funcionários através dos veículos de comunicação interna. Processo importante de acordo com Bes e Kotler (2011, p. 303) “o quadro de funcionários deve estar ciente da estratégia de inovação geral da empresa, a fim de centrar seus esforços e ideias de forma apropriada e evitar perda de foco”. Além

disso, a comunicação interna dissemina a missão, visão e valores da empresa, contribuindo assim para reforçar a cultura organizacional vigente.

Outro aspecto importante é o reforço da ideia de “herói”, no caso os fundadores da empresa: Louis Upton e Frederick Upton, que servem de modelo de inovação e criatividade, aspectos que marcaram a história da empresa, que começou a partir de uma máquina de lavar roupa motorizada, uma inovação na época em que só existiam máquinas manuais. Mas além de reforçar a história dos fundadores, a organização pode aquilo que Deal & Kennedy (2000) descrevem como heróis situacionais: os funcionários mais inovadores precisam ganhar visibilidade na organização, a fim de apresentar modelos bem-sucedidos e reforçar o comportamento que a organização espera de seus funcionários.

Conforme fora verificado na análise dos dados, tanto das respostas da representante do departamento de comunicação da empresa, quanto das informações encontradas nas revistas, a atuação da área de comunicação no processo de inovação da Whirlpool encontra-se muito limitado, perto do que a teoria afirma sobre a capacidade da comunicação em influenciar a cultura organização inovadora. Bes e Kotler (2011) sugerem um plano de comunicação interna de inovação, o reconhecimento público dos funcionários inovadores, o feedback a respeito de ideias rejeitadas.

A organização pode utilizar as técnicas de comunicação de forma periódica para manter viva a história dos fundadores, não somente em momentos esporádicos, afinal, Robbins (2002) afirma que os fundadores caracterizam-se como principal fonte da cultura da empresa. Além disso, é importante que haja divulgação de narrativas e histórias de sucesso de funcionários inovadores, pois Freitas (1991) afirma que essa atividade reforça o comportamento que a organização quer que seus funcionários apresentem.

Além disso, a organização deve estar atenta à criação de subculturas (GAGLIARDI, 1986 apud RODRIGUES, 2010), pois não fica claro se o processo de inovação abrange toda a organização e se esse processo restringe-se apenas ao mercado, e não à inovação de processos de fabricação, por exemplo.

É importante ressaltar que a importância desta pesquisa reside no fato de haver poucos estudos no que se refere ao conjunto inovação, comunicação e cultura. Devido às limitações geográficas e metodológicas a pesquisa buscou em informações externas averiguar características internas da empresa, servindo como base para pesquisas futuras e mais aprofundadas, que busquem averiguar *in loco* a atividade de relações públicas no processo de inovação na organização.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Mônica Ferraz. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso de um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. São Paulo, 2006. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

AZAMBUJA, G. A. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, vol. 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia - a ética de desempenho nas sociedades modernas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BARIFOUSE, R. OLIVEIRA, D. O segredo das campeãs. **Época Negócios**, São Paulo, set. p. 99-115, 2010.

BES, F. T. KOTLER, P. A bíblia da inovação. Tradução: Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

BETTO, Frei. **Desigualdade social no Brasil**. Disponível em: <<http://correiodobrasil.com.br/desigualdade-social-no-brasil/175165/>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

CALDAS M. P.; WOOD T. JR. Identidade Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, Jan./Mar. 1997.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 6ª ed., 2001.

_____, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 22^a ed., 2001.

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão, p. 51-75. In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

CARDOSO, Ione Maria. **O ambiente organizacional e os processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento**: considerações sobre a Secretaria de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Universidade Federal de Minas Gerais.

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional**: conhecendo suas ferramentas e aplicabilidades. João Pessoa, 2008.

COMISSÃO Europeia. **O que é a política da concorrência?** Disponível em: <http://ec.europa.eu/competition/consumers/what_pt.html>. Acesso em 13 de dez. 2011.

CONSELHO REGIONAL DE PROFISSIONAIS DE RELAÇÕES PÚBLICAS SÃO PAULO/PARANÁ. **Lei 5337/67**. Disponível em: <<http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=lei-5377-67>>. Acesso em 05 de maio de 2012.

_____. **O que é**. Disponível em: <<http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=o-que-e>>. Acesso em 05 de maio de 2012.

CORAL, Eliza. **Inovação e competitividade**. Disponível em: <<http://www.crea-sc.org.br/portal/index.php?cmd=artigos-detalle&id=164>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

COSTA, Marcelo. **Livre mercado e economia livre abre as asas sobre nós**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/livre-mercado-e-economia-livre-abre-as-asas-sobre-nos/20917/>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

DEAL, T.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and ritual of corporate life*. New York: Basic Books, 2000.

DEPIERI, Cristina Castro Lucas de Souza; SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Empreendedorismo e cultura: divergências e confusões conceituais** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 147-158.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ENCYCLOPÆDIA Britannica. **Communication**. Disponível em: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/129024/communication>>. Acesso em 13 dez. 2011.

ENCYCLOPÆDIA Britannica. **Capitalism**. Disponível em: <<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/93927/capitalism>>. Acesso em 13 dez. 2011.

EPSTEIN, ISAAC, **Divulgação científica: 96 verbetes**. Campinas, SP: Pontes, 2002.

FELIX, A. As 20 mais inovadoras. **Época Negócios**, São Paulo, out. p.58-86, 2011.

FERREL, O. C. Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2001.

FIGARO, R. O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho. In: MARCHIORI, M (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional vol. II**, p. 91-104. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FERRARI, M. A. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**, p. 77-90. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

FILION, Louis Jacques. **Capítulo de livro**: quem é o intrapreneur?. [s.l]:[s.n], [199?].

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. In: **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abril/junho 1991.

FLORES, L. Um laboratório com milhões de cozinhas. **Amanhã**. 2011

FOX, Louis. **A história das Coisas**. Disponível em: <<http://youtu.be/IgmTfPzLI4E>>. Acesso em 13 dez.

FRANÇA, V. V.. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, M (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional vol. II**, p. 23-35. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

FREITAS; M. E.. Cultura organizacional: grandes temas em debate, p. 73-82. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: [], 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, S. G. “Cultura organizacional e comunicação”. In: KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

_____. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**, p. 139-152. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

FUNDAÇÃO Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência em Gestão®**. Disponível em: <<https://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em 13 dez. 2011.

GARCÍA, M. M. **A s Relações Públicas**. Lisboa: Estampa, 1999.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. (org.); **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. De John Franklin Arce. **Comunicação & Sociedade**, ano 24, n. 39, p. 67-92. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, 2003.

GUIMARÃES, Fernanda Chagas. **Satisfação do cliente**. Cuiabá, 2007. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade de Cuiabá. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/satisfacao-cliente/satisfacao-cliente2.shtml>>

HISTÓRIA das coisas – versão brasileira. Disponível em: <<http://www.sununga.com.br/HDC/>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

HISTÓRIA da Whirlpool. Disponível em <<http://www.whirlpoolcorp.com/about/history.aspx>>. Acesso em: 15/06/2013.

IASBECK, L. C. A. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional vol. II**, p. 137-149. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

INOVAÇÃO. **Época Negócios**, São Paulo, p.52-79, 2012.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE**: pesquisa mensal de emprego outubro 2011. [s.l.], 2011. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/pme_201110pubCompleta.pdf>. Acessado em 13 de Dezembro de 2011.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**, p. 185-208. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, W. L. De Lee a Bernays, de Lobo a Andrade: a arte e a ciência das relações públicas em seu primeiro centenário (1906-2006). **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, nº 7, p.103-114. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

LACERDA, R. A regra é fugir da regra. **Amanhã**. 2011.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um Conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 14^a Edição, 2001. Disponível em: <<http://www.taddei.eco.ufrj.br/AntCom/Laraia.pdf>>. Acesso em 16 de dez. 2011.

LESLY, P. **Os fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação** (org.). São Paulo: Pioneira, 1995.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**; tradução de Carlos Irineu da costa. – São Paulo: [s.n.], ed.34, 1999.

MACHADO, Denise Del Prá Netto. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. São Paulo, 2004. 185 f. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é comunicação.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

_____. Cultura e Comunicação Interna – Idealizar e Comunicar. In: NASSAR, Paulo, org. **Comunicação interna: a força das empresas** - Volume 2. São Paulo: Aberje, 2005.

MINISTÉRIO da Ciência, Tecnologia e Inovação. **O MCTI.** Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/105.html?execview=>>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

MINISTÉRIO do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Nota MDS: O perfil da extrema pobreza no Brasil com base nos dados preliminares do universo do Censo 2010.** Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.brasilsemisericia.gov.br/wp-content/themes/bsm2nd/perfil_extrema_pobreza.pdf>. Acessado em 13 de Dezembro de 2011.

MODERNO Dicionário da Língua Portuguesa. **Estrutura.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=estrutura>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

MODERNO Dicionário da Língua Portuguesa. **Ambiente.** Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=ambiente>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA; L. C. B. **Introdução à organização burocrática**, 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**, p. 61-74. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

PERIARD, Gustavo. **Intraempreendedorismo – guia completo**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/intraempreendedorismo-guia-completo/>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

PERROTI, Edoardo. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

PRÊMIO Nacional da Qualidade. **Fundação Nacional da Qualidade - 20 anos somando excelência**. Disponível em: <<http://www.pnq2011.com.br/index.html>>. Acesso em 13 dez. 2011.

PRESIDÊNCIA da República. **Lei nº 10.973, de 2 de Dezembro de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em 13 de dez. 2011.

PROBLEMAS Ambientais: causas, efeito e soluções. **Conceito de poluição**. Disponível em: <<http://www.problemasambientais.com.br/solos/conceito-de-poluicao/>>. Acesso em 13 de Dez. 2011.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**: [s.l.], Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Welington. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.marcocoghi.com.br/site/images/Artigos/Gest%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica.pdf>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

RODRIGUES, S. B.. A dinâmica da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado. In: MARCHIORI, M (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional vol. II**, p. 57-91. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, XVIII, 1994, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 1994.

SCHEIN, E. H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCROFERNEKER, C. M. A.. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional vol. II**, p. 185-197. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

SECRETARIA da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. **Governo promove pesquisa e inovação tecnológica.** Disponível em: <<http://www.seti.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=1925&tit=Governo-promove-pesquisa-e-inovacao-tecnologica>>. Acesso em 13 de dez. 2011.

SENAI Design. **Por que inovar?** Disponível em: <<http://www.pr.senai.br/design/FreeComponent10988content140555.shtml>>. Acesso em 13 dez. 2011.

SHAPIRO, Stephen. **How to create a culture of innovation.** [s.l.]:[s.n.], 2009.

SHVOONG.COM. **O conceito de ambiente organizacional**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/business-management/management/1958376-conceito-ambiente-organizacional/>>. Acesso em 13 de dez. 2011

SOBRE a Whirlpool. Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/WhirlpoolCorp>>. Acesso em: 12/06/2013.

TEECE, D. J.. PISANO, G.. SHUEN, A.. Dynamic capabilities and strategic management. In: **STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL**, Vol. 18:7, 509-533, 1997.

TERRA, José Claudio C.. RIJNBACH, Caspar Bart Van. **Cultura de Inovação**. [s.l.]: TerraForum Consultores, [2009?]. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/jcterra/cultura-de-inovacao>>, Acesso em 13 de Dezembro de 2011.

VILHA, A. M. **Gestão da inovação na indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. Campinas, 2009. V711t. Dissertação (Doutorado em Ciência Política, Científica e Tecnológica) – Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas.

UNIDADES da Whirlpool. Disponível em: <<http://www.whirlpool.com.br/SobreaWhirlpool/Unidades>>. Acesso em: 12/06/2013.