

## **O papel da Comunicação Organizacional em processos de transição de Cultura nas empresas: estudo de caso<sup>1</sup>**

Denise Pragana VIDEIRA <sup>2</sup>  
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo abordar a relação entre comunicação e cultura organizacional, com base em literatura recente nas áreas de comunicação, administração e sociologia e de um estudo de caso envolvendo projeto de mudança cultural implantado em empresa nacional de construção civil pesada, que teve por objetivo imprimir rumo e ritmo novos em sua dinâmica organizacional. Faz parte deste estudo de caso a análise de uma pesquisa de percepção, realizada seis meses após o término do projeto, cujos resultados nos levam a importantes reflexões sobre a inter-relação entre comunicação e cultura organizacional.

**Palavras-chave:** comunicação; cultura organizacional; comportamento; mudança cultural; valores.

### **Introdução**

Considerando a premissa de que a comunicação forma a cultura (MARCHIORI, 2011; FERRARI, 2011), o artigo buscará refletir sobre o papel estratégico desempenhado pela comunicação em ambientes de mudança de cultura organizacional com a utilização de um estudo de caso. No Brasil, a partir dos anos 90, com a abertura da economia e a chegada da globalização, surge para os gestores o desafio de responder às pressões para atuar numa nova ordem econômica e social, contrária, em muitos aspectos, aos traços culturais típicos da cultura nacional. É num contexto similar, que os executivos da empresa estudada neste artigo participaram de um movimento conjunto e estruturado para preparar a empresa para os desafios do novo milênio.

O estudo de caso que vamos analisar é o Projeto Cultura e Liderança (PCL), implantado em empresa nacional de construção civil, entre os anos de 2011 e 2013, com o auxílio de consultoria externa, para promover reflexão e parâmetros de mudança comportamental dos executivos, usando o esquema classificatório de Hofstede (1991) para mapear a manifestação da cultura atual da empresa em quatro dimensões e criar indicadores de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda da ECA- USP, linha de pesquisa Interfaces Sociais da Comunicação, e-mail: denise.pragana@usp.br

evolução para as mesmas dimensões (tomando por base o conceito dado pelo autor à palavra dimensão: “Um aspecto de um fenômeno que pode ser medido (expresso por um número)” (HOFSTEDE, 1991, p. 298).

Durante e após o período de implantação do projeto coube à comunicação cuidar para que os discursos, as mensagens e os rituais comunicacionais internos alavancassem, na liderança da empresa, a mudança comportamental e atitudinal pretendida. Em julho de 2014, seis meses após o término do PCL, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com seleção randômica dos respondentes, para captar a percepção dos executivos que participaram do projeto sobre duas das quatro dimensões de cultura trabalhadas no PCL - Distância do Poder e Coletivismo x Individualismo-, cruzando com cinco objetivos de curto prazo que podem ser alcançados por meio de processos e programas específicos (GRUNIG, 2011): grau de exposição, retenção de mensagens, cognição, atitude e comportamento. Podemos dizer, pelo resultado apurado, que as atividades de comunicação influíram positivamente no processo de transição cultural da empresa estudada, pelo fato das respostas mais favoráveis terem sido dadas aos aspectos atitude e comportamento.

Este artigo contribui, portanto, para ampliar o conhecimento sobre a influência que a comunicação assume em programas de transição cultural, por meio dos processos e rituais comunicacionais, atuando nas práticas culturais para chegar aos valores internos (HOFSTEDE, 1991). O texto está estruturado da seguinte forma: na próxima seção realizamos uma revisão teórica sobre cultura, cultura organizacional e sobre como se dão as mudanças organizacionais. Na sequência abordamos a forma como Hofstede chegou às dimensões de cultura, utilizadas como base teórica para o estudo de caso. Continuamos com uma breve análise da cultura brasileira, suas origens e influências no modelo de gestão. Prosseguimos com o relato do estudo de caso, seguido de teorias sobre o papel da comunicação em ambientes de mudança cultural, com o apoio da pesquisa quantitativa realizada na empresa, analisando os resultados e tecendo considerações finais.

### **Cultura organizacional: é possível mudar?**

Os antropólogos sociais defendem que não existe sociedade sem cultura, ou, em outras palavras, não existe um grupo humano que não tenha sistemas de atribuição de sentido e que não organize simbolicamente sua realidade. Embora haja diversas correntes de estudo, Clifford Geertz apresenta uma abordagem contemporânea sobre cultura que tem sido referenciada pela maioria dos antropólogos. Para ele, “cultura é um sistema de concepções

expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida” (*apud* MARCHIORI, 2011, p. 70). Por outro lado, Geert Hofstede define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (HOFSTEDE, 1991, p. 19), defendendo que a cultura é adquirida e não herdada.

No mundo organizacional tão pouco existe consenso sobre a contribuição da antropologia cultural para a compreensão sobre como se dão as relações internas nas empresas e de que forma impactam na *performance* dos negócios. Maria Esther de Freitas (1991) identificou duas grandes correntes na bibliografia norte-americana sobre o tema: uma que investiga a natureza e nuances do fenômeno cultural em si nas organizações e outra que está interessada na aplicação deste conhecimento na adequação de estratégias de programas de mudanças culturais. Para efeito deste artigo, as duas correntes são igualmente importantes.

Edgard Schein (2009) desenvolveu modelos conceituais sobre a estrutura e o funcionamento da cultura organizacional e o papel que a liderança exerce em movimentos de mudança cultural. “A cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, com o termo *nível* significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador” (SCHEIN, 2009, p. 23). Schein subdivide os níveis de cultura em três partes: (i) suposições básicas (fonte última de valores e ações), (ii) crenças e valores expostos (estratégias, metas, filosofias) e (iii) artefatos (nível de fácil observação, porém difícil de ser decifrado). As suposições básicas são “a essência da cultura”, a verdade inquestionável, manifesta no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. O autor alerta para o fato de que “a mudança da cultura, no sentido de mudar as suposições básicas, é difícil, consome muito tempo e provoca ansiedade – um ponto que é especialmente relevante ao líder que passa a mudar a cultura da organização.” (SCHEIN, 2009, p. 34).

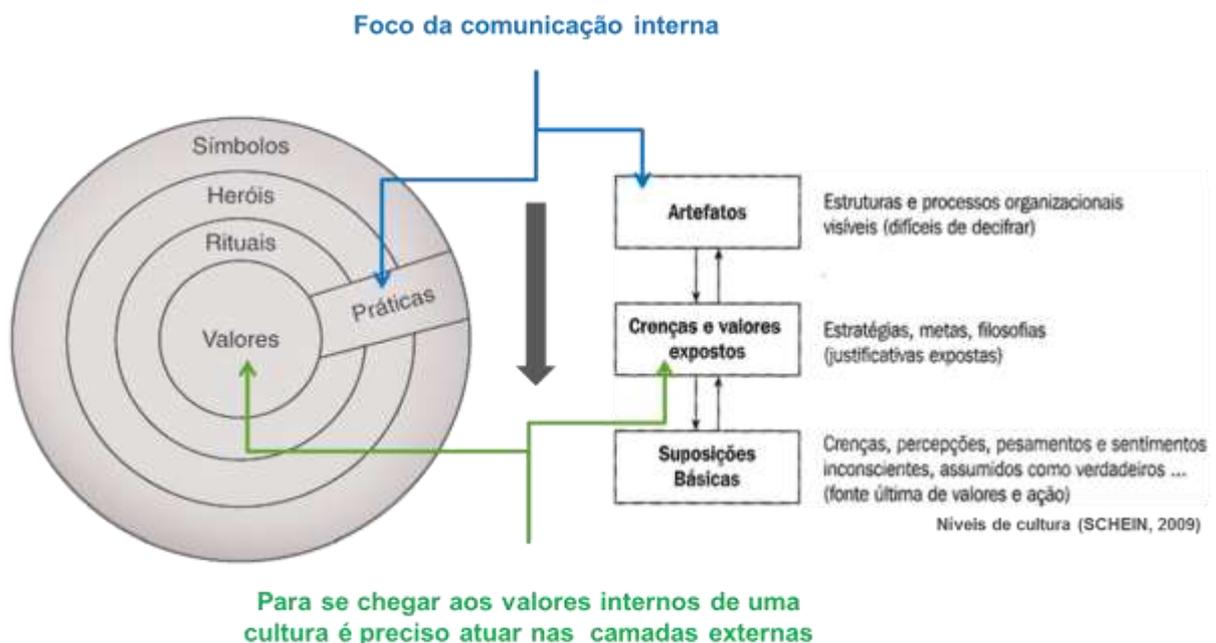
Freitas (1991) contribui para esclarecer sobre a profundidade do significado dos pressupostos com a seguinte explicação: “Estamos lidando com pressupostos, quando alguém se recusa a discutir determinada coisa, ou quando uma pessoa considera a outra como “insana” ou “ignorante” por levantar questões sobre determinado assunto” (FREITAS, 1991, p. 8).

Hofstede (1991) usa a metáfora da cebola para demonstrar os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. O núcleo é formado pelos *valores*; os símbolos, heróis e rituais são agrupados sob o termo *práticas* (grifos do autor), que são visíveis ao observador

externo, cujo significado cultural, porém, só ganha sentido para quem pertence à dada cultura.

Baseando-nos na teoria existente, nossa contribuição com este estudo de caso é trazer para a discussão a possibilidade de que a mudança cultural pode ser provocada de fora para dentro das camadas internas da cultura das organizações. Atuando sobre as práticas, ou seja, nas questões ligadas a rituais, heróis, símbolos e padrões de comportamento, é possível chegar às camadas mais profundas (valores). Procuramos demonstrar este pensamento na Figura 1.

**FIGURA 1 – Atuação da comunicação em processos de mudança cultural**



As "camadas de uma cebola", ou os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. (HOFSTEDE, 1991)

Fonte: Adaptado de Geert Hofstede, "Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental", Edições Sílabo, 1991, p. 23 e Edgard Schein, "Cultura Organizacional e Liderança, Editora Atlas, 2009, p. 24.

Tanto Schein quanto Hofstede são importantes referências na investigação sobre movimentos de mudança cultural e suas teorias serão resgatadas ao analisarmos a estratégia de transição cultural da empresa estudada neste artigo e o resultado da pesquisa.

### **Cultura nacional e sua influência na cultura das organizações**

Cultura nos leva à ideia de nação ou de país. Como vimos, para Hofstede (1991, p. 19), cultura é adquirida e não herdada: "Ela provém do ambiente social do indivíduo e não dos genes", afirma o autor. Em complemento, trazemos as reflexões de Stuart Hall, sobre a

função do discurso como formador de culturas e influenciador de nossas identidades: “Uma cultura nacional é um *discurso* – um modo de construir sentidos que influencia e organiza tanto nossas ações quanto a concepção que temos de nós mesmos” (HALL, 2011, p. 51). Assim, a cultura nacional tem o poder de influenciar a forma como as pessoas de um mesmo país exprimem seus sentimentos, interpretam atitudes e lidam com as dificuldades, em todas as suas interações.

As empresas, igualmente, além de serem unidades econômicas, também são entendidas como unidades socioculturais, sofrendo a influência da cultura do país de origem. Mais especificamente, a cultura brasileira impacta diretamente o modelo de gestão das empresas (TANURE, 2007). O estudo<sup>3</sup> realizado por Hofstede no final dos anos 60 e início dos anos 70, em mais de 60 países, analisando a diferença de valores na multinacional IBM, demonstra o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais. Até hoje, por sua abrangência e possibilidade de comparação com estudos mais recentes, continua sendo referência para o mundo empresarial e pesquisas acadêmicas.

Hofstede encontrou, de forma empírica nos dados da IBM, quatro dimensões das diferentes culturas, ou seja, aspectos dessas culturas que podem ser comparados aos de outra cultura.

O autor definiu as dimensões como:

- A distância hierárquica
- O grau de individualismo *versus* de coletivismo
- O grau de masculinidade *versus* de feminilidade
- O controle da incerteza

Uma quinta dimensão foi identificada na segunda fase da pesquisa e diz respeito à orientação de longo prazo em oposição à orientação de curto prazo, obtida a partir de um questionário construído por mentes “orientais” (chinesas).

As cinco dimensões de cultura mencionadas foram amplamente estudadas pelo autor (HOFSTED, 1991) e podem ser resumidas como se segue:

1- Distância Hierárquica: refere-se ao modo como cada sociedade lida com a questão da hierarquia e da desigualdade de poder entre as pessoas.

---

<sup>3</sup> O material do estudo realizado por Hofstede sobre as diferenças de cultura entre países foi recolhido junto aos empregados da IBM em diferentes países, usando um único questionário. Este questionário incidia essencialmente sobre os valores pessoais relacionados com a situação de trabalho, no quadro de um inquérito mais vasto sobre atitudes dos empregados. A base de dados era de um tamanho pouco habitual, cobrindo empregados em 72 filiais nacionais, 38 ocupações, 20 línguas e em dois momentos diferentes: por volta de 1968 e de 1972. No conjunto, havia mais de 116.000 questionários, cada um com mais de 100 perguntas. (HOFSTEDE, 1991).

2- Individualismo *versus* coletivismo: é o grau de interdependência entre os membros do grupo, bem como o grau de solidariedade e compromisso.

3- Masculinidade *versus* Feminilidade: essa dimensão se relaciona com a prevalência de valores da sociedade. Se os membros da sociedade valorizam a qualidade de vida, os relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação com o bem estar dos outros, predomina-se a feminilidade. Em contrapartida, valores da masculinidade prevalecem se os membros privilegiam a competitividade e a busca por bens materiais.

4- Controle da Incerteza: refere-se ao grau de tolerância das sociedades frente às incertezas de eventos futuros.

5- Orientação de longo prazo *versus* orientação de curto prazo: dentre os valores associados ao curto prazo estão o respeito pelas tradições e o cumprimento das obrigações sociais.

Entender como as dimensões de cultura identificadas por Hofstede se manifestam na cultura brasileira e o impacto exercido na cultura das organizações brasileiras é base para avançarmos em nossas análises.

### **Cultura brasileira e nosso modelo de gestão**

Motta (1997) baseou-se nas pesquisas de Hofstede para analisar a cultura do Brasil. Para Motta, o Brasil é uma sociedade coletivista (de acordo com a pesquisa de Hofstede, numa escala de 0 a 10, o índice do individualismo no Brasil é 38), sendo mais coletivista do que o Japão, país geralmente tido como coletivo por excelência. Com relação à distância do poder, nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande (na escala de 0 a 100, a pontuação ficou em 69), embora perca para as demais sociedades da América Latina, com exceção da Argentina.

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar a incerteza (o índice no Brasil alcançou a marca de 76), mesmo que apareça com essa característica menos marcada que a maioria dos países ditos mediterrâneos. E entre os países de elevada busca de evitar a incerteza, o Brasil é o que apresenta a dimensão feminina muito próxima da masculina, ocupando uma posição intermediária, com pontuação 49.

No âmbito organizacional, segundo Alexandre Borges de Freitas (1996), os traços mais influentes são:

1. Hierarquia:
  - Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais
  - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais

- Passividade e aceitação dos grupos inferiores
- 2. Personalismo:
  - Sociedade baseada em relações pessoais
  - Busca de proximidade e afeto nas relações
  - Paternalismo: domínio moral e econômico
- 3. Malandragem:
  - Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social
  - Jeitinho
- 4. Sensualismo:
  - Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
- 5. Aventureiro:
  - Mais sonhador do que disciplinado
  - Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Na pesquisa a ser analisada neste artigo focamos as dimensões Distância do Poder e Individualismo x Coletivismo. Sobre essas duas características, fortes traços da cultura brasileira, temos Roberto DaMatta (2004) referindo-se ao fato do brasileiro ter relações sociais que não o deixam caminhar sozinho nesse mundo, ao contrário dos americanos que se veem como indivíduos. A dimensão Distância do Poder é retratada por Miguel Caldas: “A cultura hierárquica que vicejou nas fazendas prosseguiu até as fábricas e atinge o ambiente de trabalho no século XXI” (CALDAS, 2009, p. 66).

Em 2007, Rebeca Alves Chu e Thomaz Wood Jr. (2008) realizaram pesquisa qualitativa e exploratória sobre os traços culturais brasileiros com executivos da cidade de São Paulo. Entre outras descobertas, a pesquisa mostrou que ainda há grande distância entre os níveis hierárquicos e uma forte presença do traço personalismo nas relações de trabalho.

### **Projeto Cultura e Liderança**

No contexto deste artigo é importante analisar as razões que levam uma empresa a buscar a mudança cultural, que podem ser diversos. Entre os mais comuns, podemos citar: processos de fusão e aquisição, momentos de crise ou por deliberação da direção da empresa.

Remetendo ao nosso estudo de caso, o que levaria uma organização de origem nacional bem sucedida a implantar um programa de mudança cultural no momento em que estava perto de completar 75 anos de existência? Para entender o contexto é necessário analisar o

fenômeno da globalização<sup>4</sup> iniciado nos anos 90, e que vem colocando para as empresas desafios crescentes, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado, acelerado pelas tecnologias de informação, comunicação e transmissão de dados e imagens, “promovendo uma cada vez maior interdependência entre as economias nacionais (FINURAS, 2007, p. 25) e trazendo para as organizações latino-americanas um cenário desconhecido. Tanure (2007) alerta para o fato de que, “independentemente de onde a empresa está localizada, alguns desafios são comuns, como a necessária redução de custos, o desenho das estruturas organizacionais e os outros sistemas que visam garantir condições básicas para a competitividade” (TANURE, 2007, p. 22).

Importante também comentar sobre a individualização das relações de trabalho e na vida social trazidas pelo fenômeno da sociedade em rede, estudadas por Castells (1999) e referenciadas por Marchiori (2011), entre elas, a globalização das estratégias decisivas das atividades econômicas; caracterização da organização em forma de rede; flexibilidade, instabilidade e individualização do trabalho. Para entendermos as razões que levaram a empresa a decidir realizar um projeto de transição cultural é preciso traçar um breve pano de fundo.

O setor de construção civil pesada não ficou imune aos desafios da globalização. A direção da empresa anteviu, no início da década de 2010, a possibilidade de perda de posicionamento no mercado nacional e dificuldades para manter-se competitiva nos mercados internacionais. Um dos desencadeadores desta visão antecipada foi o fato de que, apesar de ter crescido em tamanho e faturamento nos últimos cinco a seis anos, a rentabilidade alcançada com os negócios da empresa ficou abaixo do esperado neste mesmo período.

A partir da realização de um diagnóstico cultural, chegou-se a três implicações como foco: a) tendência ao *upward delegation* (delegação para cima); b) receio ao diálogo aberto; c) percepção de que havia pouco espaço para o desenvolvimento de pessoas. Tornar o corpo gerencial da companhia mais protagonista e mais próximo às altas lideranças se fazia necessário. E para tal era preciso quebrar barreiras de uma cultura organizacional tão fortemente atrelada ao estilo paternalista, típicos da cultura brasileira (DAMATTA, 2004).

---

<sup>4</sup> “Fleury e Fleury (2011) definem *globalização* como um processo complexo e multidimensional que é visto por múltiplas lentes. É um processo em que as barreiras estão sendo reduzidas não somente pelos fluxos financeiros, econômicos e materiais, mas também pela difusão do conhecimento, informação, sistema de crenças, ideias e valores”. (FERRARI, 2011, p. 139).

O projeto iniciou-se em julho de 2011, com a contratação de consultoria especializada em processos de mudança cultural e encerrou-se em novembro de 2013, após a realização de encontros presenciais, sessões individuais de *coaching*, oficinas coletivas e workshop de encerramento. Participaram do projeto 500 executivos em posição de liderança (Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes). Ao final, o número de participantes caiu para 338. A metodologia escolhida para mensurar a cultura atual e a cultura desejada da empresa baseou-se na aplicação de quatro das cinco dimensões culturais de Hofstede: (i) A distância hierárquica; (ii) O grau de individualismo (ou de coletivismo); (iii) O grau de masculinidade (ou de feminilidade) e (iv) O controle da incerteza (HOFSTEDÉ, 1991, p. 29). Durante o primeiro módulo, todos os executivos participaram da mensuração das dimensões e da definição da cultura desejada. Posteriormente, o primeiro nível de liderança da empresa (*Board Executivo*) validou e calibrou o *gap* da mudança.

O Quadro 1 apresenta a pontuação levantada sobre a cultura da empresa em 2011. Em comparação com a cultura brasileira, percebe-se maior distância do poder, maior coletivismo, comportamento tendendo para o masculino e alto nível de controle da incerteza.

**QUADRO 1 – Comparativo Brasil x Cultura Atual x Cultura Desejada**

Dimensão Cultural	Brasil	Projeto Cultura e Liderança	
		De: Cultura Atual C1	Para: Cultura Desejada C2
Distância do Poder	69	75	55
Individualismo	38	35	65
Masculinidade	49	75	55
Controle da Incerteza	76	80	70

Fonte: a autora

O Quadro 2 apresenta os conceitos que foram adotados pelo projeto como principais *drivers* da mudança. A proposta de mudança prevê empenho e engajamento dos líderes para alcançar a cultura desejada (C2), como descrito no Quadro 1.

**QUADRO 2 – A Cultura Desejada para a empresa**

<b>Cultura Desejada (C2)</b>	<b>Relação com a dimensão cultural de Hofstede</b>	<b>Ações</b>
Proximidade	Distância do Poder	Alinhamento troca de ideias e de aprendizados
Protagonismo	Coletivismo x Individualismo	Responsabilidade ante compromissos e influência para fazer acontecer
Resultado e Clima	Masculinidade x Feminilidade	Orientação para resultado com atenção às pessoas e ao desenvolvimento
Gestão da Incerteza	Controle da Incerteza	Processos eficazes e gestão criteriosa e consequente

Fonte: a autora

Além da atuação coletiva, o projeto previu mudanças no estilo individual de atuação de cada líder. A metodologia aplicada permitiu que todos os participantes tivessem a oportunidade de conhecerem melhor seus estilos e, com o apoio das sessões de *coaching*, prepararem-se para as mudanças necessárias. A metodologia de Estilos de Liderança utilizada no projeto teve como base de referência os estudos de David McClelland.

**O papel da Comunicação no processo de transição cultural**

Ao considerarmos a cultura organizacional como aquela que constrói a identidade das organizações e que pode contribuir fortemente para o sucesso ou o insucesso de seus negócios, temos a oportunidade de analisar a contribuição da comunicação no seu papel mais estratégico. Segundo Freitas (1991, p. 34), “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação, sem o qual não existiriam”.

Para que a mudança de comportamento ocorra é necessário que a organização comece a adotar novos discursos (BLIKSTEIN, 2008) e novos comportamentos. Se quiser criar o efeito pretendido no público da mensagem é preciso que a mudança exista de fato e que o público interno entenda, deseje, participe e adquira um comportamento que vá gerar a mudança proposta (MARCHIORI, 1995, 2011). Deve-se criar impacto com a nova linguagem, formato e símbolos, atuando nas camadas mais superficiais da cultura para chegar ao centro dela (Figura 1). E a função dos meios de comunicação é fundamental, como nos lembra Ferrari,

A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos

como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos (FERRARI, 2011, p. 153).

Entendendo como função estratégica da comunicação a mudança de sua orientação emissor/receptor para uma função mais complexa de significados construídos, percebemos sua importância para movimentos de mudança cultural. O princípio 10 do Estudo de Excelência realizado por J. Grunig (1992), que define que “a cultura organizacional participativa colabora para a comunicação excelente”, corrobora nosso entendimento de que a cultura e comunicação atuam em função de causa e efeito.

### **Pesquisa quantitativa: metodologia e resultados**

Partindo da premissa de que o principal objetivo de qualquer programa de comunicação, “é o relacionamento de qualidade com um público estratégico” (GRUNIG, 2011, p. 95), a pesquisa visou captar a percepção do público estudado sobre a efetividade das ações de comunicação para gerar informação, compreensão e comportamento adequados às propostas de mudança na cultura organizacional.

A metodologia escolhida foi a pesquisa quantitativa aleatória, via *internet*, com o uso de ferramenta que permite a participação anônima dos respondentes. O convite foi enviado pelo *e.mail* corporativo da Comunicação Interna, entre os dias 7 e 15 de julho de 2014, a todos os líderes que participaram do projeto Cultura e Liderança (*Board* Executivo, Diretoria e Corpo Gerencial). O universo inicial foi composto por 338 executivos (número relativo a novembro de 2013, representando 100% do quadro de liderança da empresa quando o projeto se encerrou). Desses, 24 endereços de *e.mail* foram cancelados. Dessa forma, o universo foi de 314 líderes convidados a responder. Desses, 114 responderam a pesquisa, perfazendo uma amostra de 36,31% do público efetivo.

As questões foram desenvolvidas no formato de assertivas, com pontuação de 1 a 5 (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3= neutro; 4= concordo; 5= concordo totalmente e ainda uma opção “não sei avaliar”) para mensurar a efetividade dos programas de comunicação como promotores da mudança cultural a respeito de duas dimensões: (i) Distância do Poder, cujo objetivo, expresso no Projeto Cultura e Liderança, era reduzir a pontuação de 75 para 55, e (ii) Coletivismo *versus* Individualismo, cujo objetivo era aumentar o Individualismo de 35 para 65 (Quadros 1 e 2). Para avaliar a efetividade da comunicação, utilizamos os parâmetros de mensuração e identificação dos efeitos de mão única para programas de curto prazo identificados por Grunig (2011):

- Grau de exposição – avalia se o público percebeu a presença das mensagens nos canais de comunicação interna.
- Retenção de mensagens – avalia se o público lembra dos conteúdos divulgados.
- Cognição – avalia a importância dada pelo público alvo aos conteúdos passados pelos canais de comunicação para a formação de seus próprios conhecimentos.
- Atitude – avalia o comportamento do público alvo das mensagens de acordo com as mensagens transmitidas.
- Comportamento – avalia o comportamento influenciador do público alvo na organização.

A escolha das dimensões alvo para a pesquisa de campo se deu em função de apresentarem os maiores *gaps* de mudança (Quadro 1).

A média geral das respostas demonstrou que os esforços de comunicação alcançaram seus objetivos de forma positiva, para as duas dimensões, pois as notas de todos os objetivos ficaram acima de 3. Na média geral, a dimensão Distância do Poder alcançou 4,1 pontos e Individualismo x Coletivismo alcançou 3,94. O Quadro 3 fornece os resultados de cada um dos objetivos por dimensão. Verifica-se que as melhores avaliações concentraram-se na opção comportamento, nas duas dimensões, sendo que a dimensão Distância do Poder foi um pouco melhor avaliada em comparação ao Individualismo x Coletivismo.

### QUADRO 3 – Resultado de cada um dos objetivos por dimensão

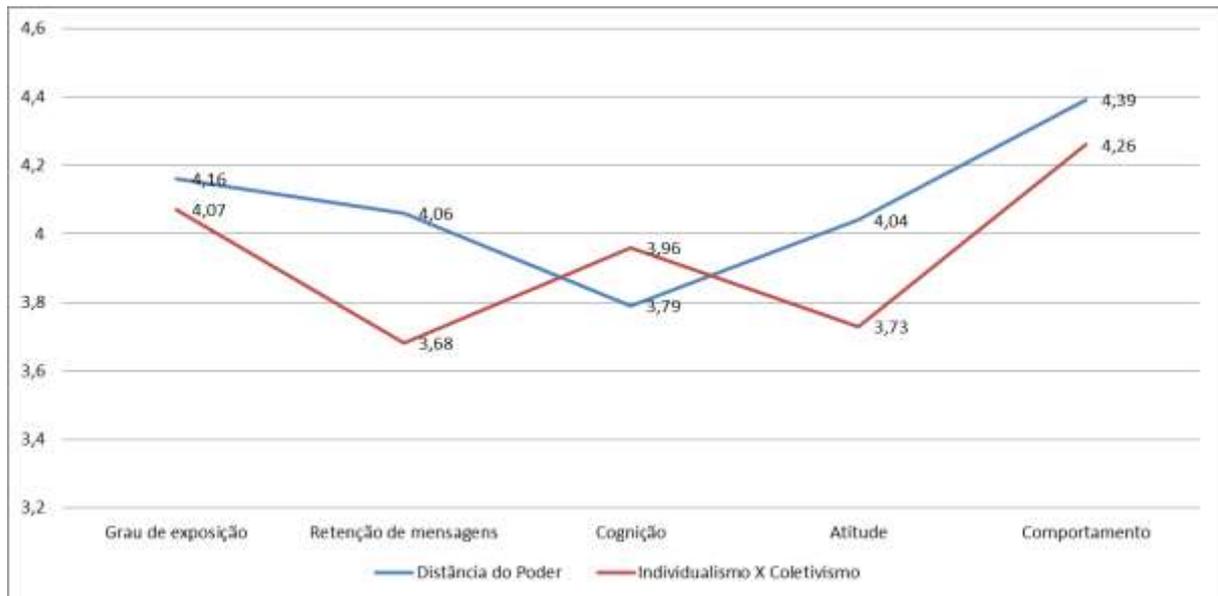
Distância do Poder								
		1	2	3	4	5	Não sei avaliar	Média
<b>Grau de exposição</b>	A linguagem informal por parte das lideranças nas entrevistas concedidas à Revista Conexão Online, à Tv Conexão e durante a reunião Conexão Viva facilitam a compreensão dos funcionários sobre os assuntos da empresa.	0,00%	2,91%	1,94%	69,90 %	23,30 %	1,94%	<b>4,16</b>
<b>Retenção de mensagens</b>	É fácil entender o conteúdo das mensagens passadas durante a reunião Conexão Viva.	0,97%	2,91%	3,88%	72,82 %	18,45 %	0,97%	<b>4,06</b>
<b>Cognição</b>	As informações que recebo pelos meios de comunicação interna (Comunicados De-Para, Revista Conexão Online, TV Conexão, E-mails promocionais, Intranet) facilitam o meu entendimento sobre a empresa e me aproximam dos principais temas tratados pela alta liderança.	0,97%	7,77%	16,50 %	61,17 %	13,59 %	0,00%	<b>3,79</b>

<b>Atitude</b>	As ações de aproximação da alta liderança com os demais níveis da organização (Café com o Presidente – Diálogo com a Liderança, informações estratégicas e Perguntas e Respostas durante a Conexão Viva) são excelentes para eu implantar práticas semelhantes no meu raio de influência.	0,97%	3,88%	8,74%	58,25 %	23,30 %	4,85%	<b>4,04</b>
<b>Comportamento</b>	Eu compartilho com minha equipe as informações que recebo pelos veículos de comunicação e reuniões gerenciais.	0,00%	0,97%	2,91%	50,49 %	42,72 %	2,91%	<b>4,39</b>
<b>Individualismo X Coletivismo</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Não sei avaliar</b>	<b>Média</b>
<b>Grau de exposição</b>	É bom ver que vários profissionais da empresa trazem soluções inovadoras para problemas de engenharia por meio das matérias publicadas no meios de comunicação interna (Revista Conexão Online, TV Conexão, Intranet).	0,00%	6,80%	5,83%	59,22 %	26,21 %	1,94%	<b>4,07</b>
<b>Retenção de mensagens</b>	Eu consigo lembrar de pelo menos três fatos divulgados pelos meios de comunicação interna que mostram atitudes inovadoras por parte dos líderes da empresa.	0,97%	7,77%	25,24 %	54,37 %	11,65 %	0,00%	<b>3,68</b>
<b>Cognição</b>	Os exemplos que são divulgados nos meios de comunicação interna sobre atitudes protagonistas bem sucedidas servem de conhecimento e ponto de partida para que eu tenha atitude protagonista no meu trabalho.	0,00%	3,88%	18,45 %	55,34 %	22,33 %	0,00%	<b>3,96</b>
<b>Atitude</b>	As matérias e reportagens publicadas na revista Conexão Online, TV Conexão e Intranet me ajudam a adotar atitudes protagonistas no meu dia a dia de trabalho.	0,00%	11,65 %	19,42 %	53,40 %	15,53 %	0,00%	<b>3,73</b>
<b>Comportamento</b>	Após o término do projeto Cultura e Liderança para atitudes mais protagonistas eu observo que meu comportamento tem mudado positivamente para melhorar o meu desempenho e da empresa também.	0,00%	0,97%	5,83%	58,25 %	33,01 %	1,94%	<b>4,26</b>

Fonte: a autora

Por outro lado, os objetivos retenção de mensagens e cognição, para ambas as dimensões, foram os que obtiveram as menores notas. No Gráfico 1 é possível visualizar a dispersão dos resultados por dimensão e objetivo.

**GRÁFICO 1 – Dispersão dos resultados por dimensão e objetivo**



Fonte: a autora

### Considerações finais

No âmbito do caso estudado, podemos afirmar que comunicação e cultura se inter-relacionam, ou seja, uma influencia a outra. A comunicação assume seu papel estratégico para a empresa no momento em que alcança o reconhecimento por parte do público alvo das mensagens trabalhadas nos canais de comunicação (a pesquisa mostrou notas acima de 4 para o objetivo grau de exposição), levando-os a atuar e a influenciar a organização para a mudança de comportamento.

O caso estudado também nos mostra a possibilidade real de que, atuando nas camadas mais superficiais de uma dada cultura (nos artefatos, para Schein ou nas práticas externas, para Hofstede), podemos provocar mudanças nas camadas mais profundas dessa mesma cultura por meio de ações estruturadas de comunicação. As repostas mais altas para os fatores atitude e comportamento em comparação aos objetivos cognição e retenção de mensagens podem indicar a tendência a atividades de ação, típica do perfil médio dos profissionais que atuam no setor analisado.

Trata-se, portanto, de um exemplo a ser explorado e aprofundado tanto no mundo acadêmico quanto no mundo corporativo. Para os profissionais e estudantes de comunicação, especificamente, é um campo fértil a ser explorado em busca do aperfeiçoamento da atuação estratégica da comunicação na era da globalização.

## REFERÊNCIAS

- BLIKSTEIN, Izidoro. *O direito e o avesso: análise semiótica do discurso político e empresarial*. In: *Revista Organicom*, nº 9, Pp 36-48, 2008
- CALDAS, Miguel. *Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação*. In: *Cultura e Diferença nas Organizações*. BARBOSA, Livia (Org.). São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.
- CHU, R.; WOOD, T. Jr. *Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?* In: *Revista de Administração Pública, RAP*. Rio de Janeiro, 2008.
- DAMATTA, Roberto da. *O que é o Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 2004.
- FINURAS, Paulo. *Gestão Intercultural*. 2ª edição. Lisboa: Editora Sílabo, 2007.
- FREITAS, Alexandre Borges. *Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional*. In:
- MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel (Org). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GRUNIG, J.E. *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1992.
- GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.
- HALL, Stuart; tradução Tomaz Tadeu da Silva. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.
- HOFSTEDDE, Geert; tradução Antonio Fidalgo. *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. UK: McGraw-Hill International, 1991.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.
- MOTTA, F; CALDAS, M; cap. 1, 2, 5, 16. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- SCHEIN, Edgard; tradução Ailton Bomfim Brandão. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- QuotaMais Consultoria em Gestão Empresarial Ltda. *Apostilas e material usado nos workshops do Projeto Cultura e Liderança*. São Paulo, 2011/2013.
- TANURE, Betania. *Gestão à Brasileira: Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.