



O papel da gestão da comunicação no estímulo à cultura de inovação nas multinacionais brasileiras¹

Leila Gasparindo²

ECA-USP

Resumo

A inovação tornou-se assunto estratégico para empresas em busca de competitividade global, em especial para as de países emergentes. Este artigo traz uma reflexão inicial sobre os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras internacionalizadas que buscam estimular uma cultura de inovação para serem mais competitivas. Analisa a cultura de inovação em relação à cultura nacional e como os princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), inseridos em uma estratégia global de comunicação das multinacionais brasileiras podem ajudar as organizações a fortalecer uma cultura de inovação na matriz. A metodologia usada faz uma correlação entre os traços da cultura nacional e os traços da cultura de inovação. Finalmente, para alargar as fronteiras existentes, aponta para o fato de que a comunicação aberta e simétrica, baseada nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas multinacionais brasileiras.

Palavras-chave: Comunicação Institucional; cultura de inovação; multinacionais brasileiras.

1 Introdução

Inovar pode influenciar positivamente a capacidade de internacionalização de empresas brasileiras e por meio da internacionalização as empresas transferem conhecimento dos mercados internacionais para a matriz (Fleury, 2010). Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles estão a comunicação. (Martins e Terblanche, 2003). Com esse artigo, pretende-se contribuir para a ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital no estabelecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação como parte

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação, Consumo e Institucionalidades, do 5º Encontro de GTs 4 - Comunicon, realizado nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2015.

² Mestranda do PPGCOM da ECA-USP; Especialista em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA/USP e graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela PUC-SP. Sócia-fundadora da Trama Comunicação e coautora de obras sobre empreendedorismo inovador. E-mail: leilag@tramaweb.com.br.



de uma estratégia de internacionalização de empresas brasileiras. Para isso, considera-se a premissa de que o Brasil tem problemas específicos e os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Por isso, o tema é discutido no contexto brasileiro e pode contribuir para uma sistematização de práticas de gestão da comunicação que estimulem à cultura de inovação em empresas brasileiras.

2. Metodologia

Esse estudo é parte da dissertação de mestrado, que se baseia em duas etapas: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Na primeira etapa foram realizados o levantamento e a leitura de teses, dissertações artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos e livros sobre os temas que envolvem o arcabouço teórico do estudo: cultura organizacional brasileira, cultura da inovação, além do arcabouço teórico sobre gestão da comunicação organizacional. Na segunda etapa contará com uma pesquisa de campo para coleta de dados primários que será realizada futuramente em multinacionais brasileiras. A metodologia usada nesse artigo faz uma correlação entre os traços da cultura nacional e os traços da cultura de inovação. E aponta para o fato de que a comunicação aberta e simétrica, baseada nos princípios da comunicação excelente (Grunig, 2009), é a forma mais adequada de estímulo à cultura da inovação nas multinacionais brasileiras.

3. Revisão Teórica

Segundo estudos de Fleury e Fleury (2012) o mundo viveu três ondas de internacionalização. A primeira se intensificou entre os anos 50 e 60 com a hegemonia das empresas americanas; a segunda deu-se entre os anos 70 e 80, com a entrada das empresas japonesas e asiáticas; e a terceira onda teve início na década de 90 e permitiu a entrada das multinacionais de países emergentes. Nesse período, estabeleceu-se uma nova ordem e as multinacionais passaram a produzir com base no que possuíam de competência essencial e para o que precisavam produzir, mas não possuíam competência interna para isso optaram pela subcontratação (outsourcing), pelas



parcerias estratégicas, e pelas *joint ventures* para manter sua autonomia individual. (Fleury e Fleury, 2012)

Para se posicionarem no mercado global, as multinacionais emergentes, em especial as brasileiras, necessariamente se tornaram competitivas e precisaram inovar em vários aspectos de seus negócios como apontam Fleury e Fleury (2012):

As multinacionais dos países emergentes, de modo a poderem competir com as grandes corporações nos mercados globais, tiveram de mudar as regras do jogo, ou seja, elas inovaram no desenvolvimento de mercados de nicho ou inovaram de maneira radical em mercados maduros (FLEURY E FLEURY, 2012, p. 145)

A capacidade inovadora é definida como “uma capacidade dinâmica, o que significa a capacidade para moldar e gerir múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação”, de acordo com Fleury et al (2013, p. 262). Esse processo deve ser apoiado por estratégias comunicacionais que estimulem a inovação e reforcem a aprendizagem, mas também atuem na gestão da mudança, ou seja, para provocar reflexão a respeito de crenças internas estabelecidas que funcionam como barreiras ao novo. Isso porque as competências que hoje garantem vantagem podem se tornar obstáculos, inibindo a inovação no futuro.

Para que a comunicação organizacional assuma seu papel estratégico ela deve estar relacionada a estratégia competitiva da organização e seu planejamento elaborado levando-se em consideração a conexão entre estratégia competitiva e as competências que precisam ser desenvolvidas na empresa ou reforçadas perante seus colaboradores.

A ideia é que a comunicação seja planejada mediante o uso de um *roadmap* do discurso corporativo utilizando o termo das áreas de gestão da inovação e administração. O *roadmap* é uma ferramenta muito prática para gestores de inovação, pois com ele é possível planejar e comunicar a visão de futuro que se tem para uma determinada inovação. Na área de administração de empresas o *road map* apresenta os caminhos de um negócio ou organização em direção aos seus objetivos de inovação, mostrando oportunidades existentes e desafios a serem enfrentados.

O *roadmap* para alinhamento de discurso corporativo está baseado em incorporar na visão de futuro da empresa os propósitos dos seus *stakeholders*. O objetivo é realizar



uma conexão entre os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração a sua atual cultura organizacional, mas buscando elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* da empresa como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Roadmap para alinhamento de discurso corporativo



Fonte: autora

Esse *roadmap* baseia-se no conceito de que ao incorporar os propósitos dos seus *stakeholders* em sua missão, a organização precisa passar por um processo de interação de seus interesses ao de seus públicos estratégicos. Essa reflexão amplia as relações no longo prazo e é uma postura mais adequada do que a de ignorar ou contrariar os objetivos dos públicos, como indica Grunig (2009).

O *roadmap* apresentado neste artigo mostra que a comunicação estratégica pode estimular a capacidade inovadora da organização. Essa capacidade é dinâmica e molda e gere múltiplas competências organizacionais e recursos que visam a criação de estratégia de inovação Fleury et al (2013, p. 262).

3.1 Fatores culturais que afetam a inovação

Antes relacionado aos segmentos de tecnologia, o conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo nos últimos 15 anos. A expansão do conceito de inovação pode ser observada, por exemplo, no *Manual de Oslo* (Finep, 1997) que a apresenta como a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), processos, método de marketing ou configuração organizacional nas



práticas dos negócios, no local de trabalho ou nas relações externas e outras formas capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado. De qualquer forma, a inovação nas organizações sempre passa pela identificação de uma necessidade e por um processo de mudança interna para atender ou se adequar a essa demanda, envolvendo necessariamente mudanças culturais na organização.

Assim, a cultura como um processo dinâmico (Schein, 1992) e em formação constante é construída por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais que favoreçam uma cultura de inovação. Para Ahmed (1998) para que uma empresa se torne inovadora a cultura organizacional precisa alimentar a inovação. Os estudos do autor apontam que empresas altamente inovadoras como 3M e The Body Shop cultivam uma cultura de inovação organizacional ao invés de se concentrarem apenas em um produto ou na inovação técnica. O autor ainda reforça que:

A cultura é um dos principais determinantes da inovação. A posse de características culturais positivas fornece a organização com os necessários ingredientes para inovar. A cultura tem vários elementos que podem servir para melhorar ou inibir a tendência de inovar. Além disso, a cultura da inovação precisa ser correspondida ao adequado contexto organizacional (AHMED, 1998, p 31).

Segundo Ahmed (1998), a fase inicial da inovação é favorecida quando a cultura organizacional permite liberdade para errar, orientação para o futuro, confiança na equipe, abertura para novas ideias, liberdade para debater, interação entre funções e envolvimento das pessoas. É considerada a etapa de ruptura de paradigmas. Ahamed considera que a inovação é de natureza holística e identifica diversos fatores que afetam positivamente uma cultura voltada à inovação, como resume o Quadro 1.

Quadro 1 – Fatores que afetam a inovação

TIPOS	FATORES QUE AFETAM A INOVAÇÃO
Motivadores Pessoais (Amabile, 1990; Baron e Harrington, 1981); (Shalley e Oldham, 1985).	Intrínsecos (baseadas em reconhecimento público ou da liderança) ao invés das extrínsecos (bônus, pagamentos, etc) Postura Desafiadora Habilidades e Conhecimento



Estruturais (Burnside, 1990)	Positivamente	Negativamente
	Orgânica Flexível Não hierárquica Participativa Equipes Interdisciplinar Sem burocracia Comunicação face a face Comunicação de mão-dupla Muitas opiniões veiculadas e consideradas	Mecanicista Rígida e burocrática Hierárquica Centralizada Especialização Funcional Muitas regras e procedimentos Comunicação formal escrita Comunicação de cima para baixo Pouca liberdade de ação individual
Normas Culturais (André, 1996; Filipczak, 1997; Judge et al., 1997; O'Reilly, 1989; Picken e Dess, 1997; Pinchot e Pinchot, 1996; Schneider et al., 1996; Wanier et al., 1997)	Desafio e crença em ação Liberdade e assumir riscos Dinamismo e orientação para o futuro Orientação externa Confiança e abertura Debates Grau interação entre funções Mitos e histórias Prêmios e recompensas Tempo em treinamento/inação Identificação corporativa/unidade Estrutura organizacional: autonomia e flexibilidade	
Missão, filosofia na Cultura de inovação Ledford et al. (1994)	Podem ser usadas para guiar comportamento Ajuda funcionários a interpretar estímulos ambíguos Inspirando sentimentos de compromisso	
Lideranças	Empoderar pessoas para inovar Fornecer cultura e clima favorável a inovação em todos os níveis. Identificar talentos em inovação, recrutar, desenvolver, treinar, incentivar e reconhecer em toda a organização 1º Estar cientes de seu impacto 2º Saber lidar com a ambiguidade, evitar cultura de culpa, promover a tolerância ao risco	

Fonte: adaptação de Ahamed, 1998.

Como mostra o Quadro 1, os fatores que afetam a inovação (Ahmed, 1998) estão divididos em: motivadores pessoais; estruturais; normas culturais; missão, filosofia na cultura de inovação; e por fim, liderança. São resumidos abaixo:

Motivadores pessoais - Envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores. Os motivadores intrínsecos, baseados no reconhecimento público, são preferíveis ao invés dos extrínsecos que são os motivadores baseados apenas em bônus, pagamentos e prêmios financeiros.

Estrutura de inovação - É reforçada por estruturas orgânicas que são mais participativas, não-hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima. A inovação é dificultada nas estruturas mecanicistas que são hierárquicas e



burocráticas. Segundo Ahmed 1998), nesse ambiente a comunicação é escrita e formal e o seu fluxo de informação flui de cima para baixo na forma de normas diretivas e para de baixo para cima apenas como forma dos liderados se reportarem aos líderes.

Culturas e normas - Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. O autor também destaca a importância do valor de liberdade para assumir riscos que é medido pelo grau no qual a liderança permite que os indivíduos realizem a definição e a execução do seu próprio trabalho, com a liberdade de experiência e de errar.

Missão, filosofia na Cultura de inovação - A missão, visão e valores podem ser usados para guiar o comportamento dos colaboradores, tornando-os mais seguros quanto ao caminho que a organização pretende trilhar e o seu papel nesse contexto. Esses instrumentos inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar.

Lideranças - Segundo Ahamed (1998, p.37) os líderes precisam: 1- Estar muito cientes do impacto que eles têm com aqueles que o rodeiam. 2- Aceitar e lidar com a ambiguidade e promover a tolerância para a tomada de riscos; 3- ter consciência que o empoderamento de pessoas para inovar é uma das maneiras mais eficazes para liderança mobilizar as energias das pessoas para serem criativas; 4 – entender a importância de identificar, recrutar, desenvolver, treinar, incentivar e reconhecer pessoas inovadoras em toda a organização.

3.2 Comunicação Excelente

Grunig e Kim (2011) mostraram que, enquanto no paradigma simbólico-interpretativo as relações públicas têm a função de proteger a organização do ambiente externo, influenciando a percepção dos públicos sobre a organização, o paradigma da gestão estratégica está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (Grunig, 1992).

Resultado da pesquisa *Excellence Study*, coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos.



É composta por três elementos: a “*expertise*” dos profissionais do departamento de comunicação, o conhecimento dos demais gestores da organização sobre a importância do processo de comunicação e, por último, a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades. A comunicação excelente materializa-se por meio dos dez princípios da Teoria Geral de Relações Públicas: 1. Envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 2. Participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 3. Função integrada de Relações Públicas; 4. Relações Públicas como função administrativa, separada de outros departamentos; 5. Departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico; 6. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor e de Relações Públicas simétricas; 9. Diversidade em todos os papéis desempenhados; 10. Contexto organizacional participativo.

Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Também ficou evidente que, dependendo da intensidade das vulnerabilidades no ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática.

Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, o sistema é aberto e há espaço para o empoderamento e a



criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

A autora afirma que “o modelo de gestão participativa está baseado na inovação, no trabalho em equipe, na descentralização das decisões e no empoderamento que leva à inovação e à criatividade nos processos organizacionais” (Ferrari, 2009, p. 172). Seu estudo aponta que as organizações “mais vulneráveis” estão inseridas em cenários mais mutáveis e complexos, onde há maior pressão por parte dos públicos.

Os dados da pesquisa realizada por Grunig (2009) mostram que “quando a função de relações públicas era habilitada a implantar programas simétricos de comunicação interna, o resultado era uma cultura mais participativa e uma maior satisfação do funcionário com a organização” (Grunig et al, 2009, p. 62). Segundo o autor, a comunicação simétrica geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária e essa pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009):

Uma estrutura orgânica parece ser a chave para a organização eficaz que promove mudança de cultura, comunicação e satisfação. Comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas um comunicador não pode iniciar sozinho esse processo e implantar uma estrutura orgânica ou um sistema simétrico de comunicação. O comunicador sênior deve trabalhar com a coalização dominante para desenvolver uma estrutura orgânica para a organização, enquanto está desenvolvendo uma estrutura de comunicação simétrica. (GRUNIG ET AL, 2009, p. 63)

Grunig destaca ainda que além da comunicação interna simétrica, há necessidade de que a função de relações públicas esteja envolvida com a coalizão dominante.

Esses apontamentos do estudo de Grunig e Ferrari sobre a estrutura orgânica como facilitadora da comunicação simétrica e vice-versa é referendado pela literatura que aborda o tema da cultura de inovação. Ahmed (1998) indica que a cultura de inovação é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valoriza o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adota comunicação mais aberta e oferece espaço para veiculação e consideração de novas ideias.



3.3 Cultura organizacional e os traços da cultura nacional

Hofstede realizou um estudo pioneiro em cultura organizacional ao aplicar uma pesquisa em mais de 60 sucursais da IBM (1980, 1991, 2001). Hofstede identificou que culturas nacionais diferem em quatro dimensões: a) modo de enfrentar a desigualdade e a relação com a autoridade e poder, ou seja, a distância hierárquica; b) relação do indivíduo e o grupo; c) diferenças entre os papéis sociais masculino/feminino; d) grau de tolerância ao desconhecido e a expressão de emoções na forma de gerir a incerteza.

A quinta dimensão, orientação de curto *versus* longo prazo, foi adicionada em 1991, e em 2010, foi acrescentada uma sexta dimensão, a Indulgência *versus* restrição, que analisa o grau no qual uma sociedade permite ou restringe por meio de normas sociais rígidas a satisfação das necessidades relacionadas com a aproveitar a vida e se divertir. Na metodologia desenvolvida por Hofstede existe uma escala de 0 a 100 para medir cada uma das dimensões nos respectivos países pesquisados. A pontuação atual do Brasil nas dimensões de poder (69 pontos), individualismo (38 pontos), masculinidade (49 pontos), aversão à incerteza (76 pontos), pragmatismo (44 pontos) e indulgência (58 pontos).

Estudo de Tanure (2010), que usou como base as dimensões de Hofstede, mostra que o índice de distância de poder no Brasil é alto ainda hoje (69), demonstrando que “a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (Tanure, 2010, p. 42). Segundo Tanure (2010), a postura centralizadora e paternalista do líder desencoraja a autonomia do colaborador tornando-o um mero espectador. Essa relação de interdependência entre líder e liderado retrai a liberdade de agir, a tomada de decisão em níveis menores e um possível comportamento empreendedor na equipe. Por outro lado, a centralização de poder gera uma tomada de decisão mais rápida, que em determinados momentos pode garantir agilidade no aproveitamento de oportunidades. Essa característica da gestão brasileira de distância de poder e de centralização decisória confronta com alguns valores centrais da cultura da inovação, que aprova o encorajamento da autonomia do indivíduo com a consequente



descentralização de processos decisórios. Segundo Tanure (2010), nos países com baixa distância hierárquica na relação entre líder e liderado existe uma abordagem mais. (Tanure, 2010, p. 35).

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahamed, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Um dos valores é a liberdade em assumir riscos que é medida pelo grau no qual os indivíduos recebem as coordenadas de seus líderes e podem definir e executar seus próprios trabalhos com espaço para errar e ganhar experiência. Esses atributos-chave são viabilizados porque existe, uma cultura de não punição aos erros, entendendo-os como parte importante do “experimentar coisas e falhar” e caminhar assim para o aprendizado.

Como outros países da América Latina, o Brasil apresenta alto índice de distância hierárquica e, conseqüentemente, maior aceitação da distribuição desigual de poder e da desigualdade social (Tanure, 2010, p. 33). Além disso, a relação do indivíduo com o grupo é baseada em afeição, demonstração de emoções e sentimentos, mas, em função da grande importância dada às relações pessoais, o brasileiro apresenta dificuldade para administrar conflitos abertamente.

O estudo de Tanure (2010) demonstra que a concentração de poder e o personalismo por parte da liderança, além da postura de expectador e de evitar conflito por parte do liderado dão forma a uma relação baseada na lealdade às pessoas e na ambigüidade. Esse conjunto de características contrasta com a cultura de inovação, que é constituída por pessoas mais tolerantes ao risco, à ambivalência e ao conflito. O brasileiro, por sua vez, busca evitar o conflito e prefere não se indispor com os superiores e iguais.

O Quadro 10 apresenta uma comparação entre as características da cultura nacional, as da cultura de inovação e as teorias apresentadas de comunicação excelente.

Quadro 10 - Comparativo das teorias estudadas

DIMENSÕES	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
-----------	------------------	---------------------	-----------------------



RELAÇÕES DE PODER	<ul style="list-style-type: none">• Gestão autoritária• Alta distância hierárquica• Centralização de poder• Desigualdade de poder• Estrutura mecânica	<ul style="list-style-type: none">• Gestão participativa• Baixa distância hierárquica• Descentralização• Ambiente igualitário• Estrutura orgânica	Gestão participativa Descentralização de poder Estrutura orgânica
Forma como é organizado e distribuído o poder na organização e as relações formais estabelecidas entre líderes e liderados.	<ul style="list-style-type: none">• Postura paternalista - líder• Postura de espectador - liderado• Transferência ou diluição de responsabilidade• Relação de interdependência líder/liderado	<ul style="list-style-type: none">• Valorização do conhecimento em todos níveis hierárquicos• Encorajamento da autonomia• Comportamento empreendedor• Comprometimento e envolvimento• Relação de apoio entre líder e liderado• Empoderamento para a inovação	<ul style="list-style-type: none">• Aliada a alta liderança desenvolve estrutura orgânica• Encoraja autonomia• Empodera os públicos• Promove cultura participativa• Promove o envolvimento• Dá voz aos públicos• Desenvolve programas para o reconhecimento das relações entre líderes e liderados
AVERSÃO A INCERTEZA	<ul style="list-style-type: none">• Formalismo – maximização da aversão ao risco e controle de incerteza, maior necessidade de previsibilidade das coisas, que se traduz pelo excesso de leis, normas e regras• Medo de Errar• Facilidade para lidar com a ambiguidade pelo “jeitinho brasileiro”	<ul style="list-style-type: none">• Baixo nível de formalismo• Pouca burocracia.• Evitar cultura de culpa• Liberdade para assumir riscos• Liberdade para errar.• Alta tolerância ao risco• Saber lidar com a ambiguidade.	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolve programas alinhados aos objetivos organizacionais.
Forma como lida com o risco, a incerteza e o erro.			<ul style="list-style-type: none">• Promove o alinhamento entre sub-culturas• Analisa a especificidade de cada contexto, perfil dos grupos, desenvolve ações específicas.• Desenvolve canais de mão-dupla, para construção de diálogos.
FLEXIBILIDADE E PLASTICIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de adaptação e ajuste a diversas situações.• Tolerância à quebra de regras• Criatividade• Assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros advindo da miscigenação.	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento da importância da inovação• Desafio e crença em ação• Confiança e abertura• Dinamismo e orientação para o futuro• Estrutura organizacional: autonomia e flexibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Promove cultura participativa que contribui para a satisfação do funcionário
Forma como as pessoas e organizações lidam com a mudança			<ul style="list-style-type: none">• Promove envolvimento da equipe• Identifica os colaboradores engajados como comunicadores simétricos em relação aos públicos externos.
GESTÃO DE CONFLITOS	<ul style="list-style-type: none">• Baixa tolerância ao conflito• Valorização do relacionamento, o que facilita o trabalho em grupo	<ul style="list-style-type: none">• Tolerância ao conflito• Trabalho desafiante• Liberdade para assumir riscos• Grau de interação entre funções	<ul style="list-style-type: none">• Administração de conflitos internos e externos;



Forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none">• Demonstração de emoções e sentimentos• Cordialidade – dificuldade de dizer não• Desconforto a conflitos abertos	<ul style="list-style-type: none">• Espaço para debates, aceitar o conflito• Confiança e abertura para aceitar críticas, ouvir melhor, acesso aberto;	Identifica a necessidade e busca a mudança de comportamento da empresa para se adaptar ao ambiente;
COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">• Baixa participação nos processos decisórios• Comunicação assimétrica• Comunicação informal• Prolixidade	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação clara e aberta• Espaço para expressão de opiniões• Assertividade• Comunicação face a face• Comunicação de mão-dupla, simétrica• Muitas opiniões veiculadas e consideradas	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação simétrica• Cria canais de mão-dupla
Forma como acontecem às interações e troca de informações significativas na organização.			<ul style="list-style-type: none">• Comunicação simétrica interna• Alta participação dos públicos nos processos decisórios• Veiculação de opiniões
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores• Necessidade de busca por performance• Orientação de curto prazo• Foco na tarefa e no processo• Gestão ineficiente do tempo	<ul style="list-style-type: none">• Orientação para o mercado• Objetivos claros, definidos e compartilhados• Foco nos resultados• Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas• Foco em identificar talentos, recrutar, desenvolver, treinar e incentivar e reconhecer em toda organização.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação Excelente está alinhada aos objetivos organizacionais de médio e longo prazo
Forma como planeja processos, administra o tempo.			<ul style="list-style-type: none">• Se antecipa as necessidades dos públicos de interesse• Desenvolve programas para públicos identificados como parte da estratégia de crescimento da empresa.• Engloba a visão dos públicos na missão da empresa.
Aproximação teórica	<ul style="list-style-type: none">• Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood e Chu (2008)	<ul style="list-style-type: none">• Ahamed (1998)	<ul style="list-style-type: none">• Grunig; Ferrari; França (2011) 2. ed.

Fonte: adaptação da autora (Hofstede, 1991; Tanure, 2005, 2010; Wood e Chu, 2008; Grunig et al, 2001)

4. Considerações Finais

A revisão desses estudos de Wood e Chu (2008), Tanure (1996, 2005, 2010) e Hofstede (1991) possibilitou identificar que os traços culturais que permeiam as organizações brasileiras pouco se alteraram, passando apenas por um processo de ressignificação após o início do processo de internacionalização das organizações.



A distância de poder no Brasil contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos e o empoderamento. Essa característica se confronta com alguns valores centrais da cultura de inovação, como, por exemplo, o “encorajamento da autonomia dos indivíduos e a comunicação aberta, para expressar opiniões e compartilhar conhecimentos” (Ahamed, 1998), que destaca a necessidade da descentralização de processos decisórios.

A cultura da inovação baseia-se na autonomia, enquanto nos modelos da gestão brasileira há forte relação de dependência, “faltando ao liderado assumir um papel mais ativo no grupo e os dirigentes acreditarem na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa”, como afirma Tanure (2010, p. 112).

A análise do quadro permite-nos constatar que a forma pela qual o poder e a comunicação são administrados no ambiente organizacional, de maneira centralizada ou descentralizada, pode tornar a empresa mais orgânica, garantir autonomia ou maior dependência com os liderados, além de interferir na maior ou menor capacidade de inovação. Constata-se também que a comunicação simétrica, que geralmente não acontece de forma espontânea em uma estrutura centralizada, hierárquica e autoritária, pode ser a chave da mudança cultural como preconiza Grunig et al (2009) ao afirmar que a comunicação simétrica tem um forte papel na criação e implantação da estrutura orgânica, mas depende de um comunicador sênior que trabalhe em parceria com a coalização dominante.

Referências

AHMED, P.K. **Culture and climate for Innovation**. European Journal of Innovation Management, Volume 1 (1), 1998.

FERRARI, Maria Aparecida. **A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP.

_____. **Teorias e estratégias de Relações Públicas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Kohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.



COMUNICON 2015

congresso internacional
comunicação e consumo

5º ENCONTRO DE GTS
1º ENCONTRO DE GTS DE GRADUAÇÃO
2º ENCONTRO BINACIONAL

PPGCOM ESPM // SÃO PAULO // COMUNICON 2015 (5 a 7 de outubro 2015)

_____. **Relações Públicas e sua função estratégica.** In: CONGRESSO ANUAL EM CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 26. 2003, *Anais...*. Belo Horizonte/MG. Disponível em <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2004/NP5FERRARI.pdf>. Acesso em 15 nov. 2012.

FINEP. **Manual de Oslo** – proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em 28 de dezembro de 2013.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLEURY, Maria Tereza, **Organizational Culture and the Renewal of Competences**, BAR, *Brazilian Administration Review*, v. 6, art 1p. 1-14, 2009

FLEURY, A., FLEURY, M.T. e BORINI, F. The Brazilian multinational's approaches to innovation. **Journal of International Management** (19): p 260-275, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al – **Cultura e Poder nas organizações.** 2º edição, 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

GRUNIG, J. E. (Org.) **Excellence Public relations and Communication Management.** New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1992.

_____; KIM, J. **Astions speak louder than words.** Insight Train. New York. 2011, p. 36-51.

_____; FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento.** 2. ed., São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in workrelated values.** Beverly Hills: Sage, 1984

_____. **Cultures and organizations: Software of the mind.** London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, G. Jan/HOFSTEDE, G/MINKOV, M. **Cultures and Organizations.** 3ed. London: McGraw-Hill, 2010

MARTINS, E.C. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**, Vol.6 (1), 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANURE DE BARROS, B.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo, Atlas, 1996.

TANURE DE BARROS, B; **Gestão à brasileira.** São Paulo, Atlas, 2010.

WOOD, T.; CHU, R. A. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?.** *Revista de Administração Pública – RAP.* Ebape FGV. Rio de Janeiro: 2008