



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

Fabiana Aparecida Schleder, Ana Carolina Formiga, Jussania Fátima Albé

RESUMO

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

Palavras-chave: Comunicação; Cultura; Transformação; Pessoas; Estratégias.

1 INTRODUÇÃO

A globalização tem marcado a sociedade contemporânea por profundas transformações. O meio organizacional tem sentido de perto este impacto e vem buscando alternativas para se manter ativo e perpetuar no mercado. Um dos grandes impulsionadores da mudança organizacional é a cultura. Falar de cultura implica pensar nas pessoas, afinal são os indivíduos que a constituem através dos seus comportamentos advindos da experiência individual ou coletiva.

O grande desafio para as organizações tem sido vencer a resistência e a visão individualista dos membros. Desta forma, compreender como as estratégias de comunicação relacionadas ao público interno podem contribuir com esse processo, se torna cada vez mais necessário. Pensar a comunicação como uma ferramenta de mediação que pode potencializar o processo de transformação.

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

Foram traçados objetivo geral a busca pela compreensão da correlação entre a comunicação e os processos de transformação cultural em ambientes organizacionais, e os objetivos específicos: a) compreender o processo de transformação cultural no meio



organizacional, b) caracterizar as principais fases do processo de transformação cultural organizacional, c) identificar as principais barreiras da comunicação associadas ao processo de transformação cultural, e) avaliar as principais contribuições do profissional de relações públicas no processo de transformação cultural.

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

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, o instrumento de coleta de dados definido foi a entrevista, realizada com profissionais da área de comunicação que já integraram uma equipe, ou que de alguma forma participaram do processo de transformação organizacional. Com base nos dados coletados apresenta-se a análise dos resultados, que corresponde o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas e sua relação com a base teórica abordada na pesquisa bibliográfica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para as organizações contemporâneas, o grande desafio é ser capaz de se adaptar a essas mudanças, por meio do desenvolvimento de estratégias inovadoras e ágeis (MARTINS, 2009), que permitam quebrar paradigmas e vencer a barreira cultural existente. O processo de mudança organizacional, onde se analisam as principais fases relacionadas, e a abordagem sobre o papel da cultura organizacional reforça sua importância nos processos de mudança, bem com analisar o conceito de cultura no ambiente organizacional, serão análises importantes para entender o processo de transformação.

2.1 ORGANIZAÇÕES: CONCEITO, DEFINIÇÕES, PROCESSOS DE MUDANÇAS

A transformação organizacional envolve a mudança intencional de uma organização para atingir seus objetivos específicos. As organizações são unidades sociais construídas e reconstruídas para coordenar atividades e forças em direção a um objetivo comum. As organizações estão presentes na vida das pessoas desde o nascimento até a morte e são consideradas tão inevitáveis quanto a morte e os impostos. Etzioni explica que as organizações estão presentes na vida dos indivíduos desde sempre.

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

Elas são sistemas com objetivos definidos que interagem com o ambiente e são influenciados por ele. As organizações são compostas por indivíduos com funções distintas e geralmente possuem uma hierarquia e um sistema de regras e procedimentos para orientar o comportamento e o desempenho dos membros. Existem organizações formais, que são estruturadas por regras preestabelecidas, e organizações sociais, cuja estrutura surge



espontaneamente a partir da interação entre os membros. A classificação das organizações pode ser baseada em critérios como a função desempenhada na sociedade e o controle exercido sobre a organização.

Estudos desenvolvidos ao longo dos anos indicam diferentes abordagens para a classificação da tipologia das organizações. Os critérios utilizados nas definições estão associados às funções manifestas na sociedade, ou pela forma com a qual essas organizações são controladas (KUNSCH, 2003).

Quadro 1 – Comparativo entre as diferentes tipologias das organizações

AUTORES	INDICATIVO PREDOMINANTE	PRINCIPAL FUNÇÃO	EXEMPLO
Parsons (1974)	Função ou meta	Econômicas	Indústrias, agronegócios
		Políticas	Órgãos do governo
		Integradoras	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais
		De manutenção	Escolas, igrejas
Etzioni (1974)	Poder e sujeição	Coercitivas	Prisões, instituições penais
		Utilitárias	Empresas em geral
		Normativas	Igrejas, universidades, hospitais
Blau e Scott (1979)	Beneficiário	De benefícios mútuos	Sindicatos trabalhistas, associações fraternais, clubes
		De negócios	Lojas de atacado e varejo, empresas industriais, bancos
		De serviços	Hospitais, escolas, clínicas de saúde mental
		De bem-estar público	Serviços militares, departamentos de polícia, bombeiros
Katz e Kahn (1978)	Função genotípica/ processo de transformação	Produtivas ou econômicas	Indústrias fabris, empresas de comunicação
		De manutenção	Escolas e igrejas
		De adaptação	Universidades, laboratórios de pesquisa
		Gerenciais-políticas	Órgãos do governo, sindicatos trabalhistas

Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de KUNSCH (2003).

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

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

Os processos de mudança organizacional são alterações planejadas e operacionalizadas por pessoal interno ou externo à organização, com o apoio da administração superior, que afetam os aspectos comportamentais, estruturais, tecnológicos e estratégicos da organização. Existem cinco tipos de mudanças organizacionais: opcional, operacional, direcional, fundamental e total. A mudança é influenciada por fatores como a força de trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a competição, as tendências sociais e a política internacional. Esses fatores pressionam as organizações a se adaptarem e evoluírem para



sobreviver. A mudança organizacional pode impactar diferentes aspectos da organização, como estrutura, estratégia, cultura, tecnologia e pessoas. É importante alinhar estratégia e cultura para gerar impactos positivos na arquitetura organizacional.

Quadro 2 – Evolução das Organizações ao longo do século XX

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

Fonte: Cury (2000, p.157).

Conforme Quadro anterior, as mudanças ocorridas ao longo do século XX levaram a uma nova forma de comportamento por parte das pessoas nas organizações, que precisam se adaptar. A mudança organizacional provoca uma reação nos membros da organização, que são instigados a se adaptar ao novo contexto. A mudança precisa das pessoas.

Para Natal *et al.* (2019), o processo de mudança organizacional exige a concretização de três fases distintas, conforme a Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Fases do processo de mudança



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

Importante ressaltar que a principal barreira encontrada para implementar uma mudança organizacional é a resistência. Segue o Quadro 3 com as principais implicações individuais para a resistência à mudança organizacional:



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

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

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

O quadro 03 acima, apresenta as principais fontes de resistência a mudanças e identificadas por Robbins *et.al.* (2010). Souza (2020) sugere que para alcançar a excelência durante o processo de mudança, se torna necessário trabalhar em três frentes: estratégia, cultura e performance.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada indivíduo possui pressupostos advindos de suas experiências pessoais, princípio e valores, segundo Schein (1984). É através das experiências coletivas informais, que se estabelece a cultura organizacional, conforme explica Zago (2013).

A inovação e tomada de riscos referem-se ao empenho e comprometimento dos membros em resposta ao engajamento de inovar e buscar soluções criativas, com foco na empresa. Para Chiavenato (2020) os aspectos voltados para as operações relacionados às políticas, procedimentos, diretrizes e tecnologias; e os aspectos voltados às percepções, como sentimentos, questões afetivas e psicológicas, constituem a cultura organizacional.

Buscando esclarecer e aproximar a realidade cotidiana, Natal et al (2019) apresentam os elementos culturais visíveis e invisíveis da organização, através da figura de um iceberg.



Figura 2 - Elementos da Cultura Organizacional



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

Conforme Natal *et al.* (2019), os elementos culturais visíveis são facilmente moldados, enquanto os elementos invisíveis demandam tempo e dedicação para evoluírem. A cultura é a ponte que liga o significado da organização à entrega final.

2.3 TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A transformação cultural se refere a mudanças na essência de uma organização, principalmente no pensamento e comportamento das pessoas em relação a novos processos e ideias. Muitas vezes, projetos de implementação de novos processos focam apenas nas estratégias e automação, deixando as pessoas em segundo plano. No entanto, é essencial envolver os colaboradores para alcançar resultados. Isso requer um planejamento que os inclua estrategicamente no processo, através de conscientização e preparação. Além disso, a forma de pensar deve estar alinhada à estratégia e propósito da organização. A análise a seguir aborda os principais elementos que contribuem para o sucesso da transformação cultural. Segue a Figura 3 com os elementos de transformação cultural nas organizações.

Figura 3 – Elementos de transformação cultural nas organizações



Fonte: adaptado por Souza (2020).



Sendo que o alinhamento define a cultura desejada, a liderança refere-se ao time de gestão, os Processos são elementos de conexão entre a cultura e as pessoas; o Engajamento quer gerar o desejo nas pessoas de protagonizarem a transformação. Para tanto, a comunicação deve ser clara e objetiva, a fim de integrar a cultura e atingir a todos (SILVA, 2020). Por fim a Sustentação, apoia as ações e mensura seus resultados.

Compreender o processo de transformação cultural implica identificar e analisar os elementos considerados essenciais para o seu desenvolvimento. Ainda, a Tecnologia pode ser um importante impulsionador do processo de mudança.

Kunsch (2006) diz que através do planejamento estratégico é possível fazer uma análise do ambiente externo e do ambiente da organização, que resulta no diagnóstico organizacional. Para uma melhor compreensão sobre as fases do planejamento no desenvolvimento da transformação cultural, foi elaborada a figura 4, que apresenta as etapas fundamentais associadas ao processo.

Figura 4 - Etapas do planejamento estratégico associadas ao processo da transformação cultural.



Fonte: adaptado de Guia ABA de Boas Práticas de Transformação Cultural (2003).

Portanto, o planejamento estratégico é um dos elementos essenciais para o sucesso da transformação cultural no ambiente organizacional, sendo considerado a primeira etapa para o processo.

Importante compreender o papel da comunicação no ambiente organizacional, para identificar as suas principais contribuições e o seu potencial no processo relacionado à transformação cultural. Para ser eficaz, a comunicação deve ser clara, o óbvio tem que ser dito de maneira correta, para o público certo. Compreende-se que a comunicação é muito mais que o repasse de informações. Ela deve ser entendida como uma "possibilidade de (re)construção", desempenhando um papel fundamental de relacionamento com o público (MARCHIORI, 2017). Dessa forma, a comunicação deve aproximar a organização e seus propósitos com as pessoas e, assim, proporcionar um ambiente aberto para diálogos e (re)construção de significados.

De acordo com Frost *et al.* (2000, p.25), as organizações são locais de cura e dores diárias, pois a humanidade adentra a porta junto às pessoas. Logo, a mudança de perspectiva em busca da humanização deve utilizar a comunicação como principal ferramenta para engajar e promover a transformação da cultura organizacional.

Ao se tratar de pessoas, a liderança tem grande influência durante o processo de transformação cultural no ambiente organizacional. Lourenço (2021) diz que a liderança deve



estar engajada desde o início.

É importante compreender que existem dois tipos de liderança, conforme destaca Vizeu (2011), a liderança transacional e a transformacional. A primeira refere-se ao tipo de líder que busca atender as necessidades individuais de seus seguidores, utilizando a lógica utilitarista da recompensa e punição como elementos que garantem a influência e o poder.

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

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

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

Uma vez que a cultura organizacional é sobre as pessoas, se torna indispensável compreender sua importância para impulsionar o processo de transformação no ambiente organizacional.

Figura 5 - Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Periard (2018)

De acordo com Periard (2018), todas as necessidades descritas na teoria de Maslow são impulsionadoras do comportamento no ambiente organizacional. Entender os principais elementos motivadores do comportamento humano é tão importante quanto compreender a sua relação com o processo de transformação cultural, para atingir no processo de mudança, bons resultados.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADOR E COLETA DE DADOS

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, visto que preocupa em produzir informações aprofundadas para gerar novos aprendizados. Na pesquisa de abordagem qualitativa os estudos são descritivos e voltados para compreender o objeto investigado, por isso há maior preocupação com o processo do que com o produto (PRODANOV; FREITAS; 2013).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a preocupação da pesquisa qualitativa é o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização, e não uma representação numérica. Pela sua natureza esta pesquisa se caracteriza como aplicada, visto que pretende gerar conhecimento voltado para a solução de problemas específicos através da aplicação prática, revelando o desenvolvimento de teorias. Quanto ao seu objetivo, é definida como exploratório.

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

O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica deste trabalho se deu com base na proposta de Prodanov e Freitas (2013), que consideram as seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório do assunto, busca das fontes, leitura de materiais diversos, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto. A entrevista foi o segundo procedimento técnico utilizado para o levantamento de dados, visto que permite entender as relações entre os atores sociais e o aspecto estudado.

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

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi estruturada, com perguntas pré-estabelecidas, com profissionais da área da comunicação envolvidos com o processo da transformação cultural nos ambientes organizacionais. Esse tipo de entrevista se mostra promissor para o trabalho na medida em que oferece ao pesquisador liberdade e autonomia para adicionar outras questões espontaneamente, (PRODANOV; FREITAS; 2013).

As entrevistas ocorreram de forma presencial e virtual, através das plataformas Google Meet e WhatsApp, e foram realizadas durante o período de 01/11 a 14/11/22. A seguir, o roteiro utilizado como base nas entrevistas.

Quadro 4 - Roteiro base das entrevistas

- | |
|---|
| 1. Quais são os maiores desafios da organização na atualidade? |
| 2. Você já vivenciou um processo de transformação cultural em alguma organização? |



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

Fonte: elaborado pela autora (2022).

3.2 PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

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

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

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

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

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



Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

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

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O método de análise se dá com base na análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011). A análise de conteúdo é organizada em três fases:

Figura 6 - Fases para análise de conteúdo



Fonte: adaptado de Bardin (2011).

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

A exploração do material foi feita através de análises das falas dos entrevistados, as quais foram agrupadas em parágrafos. A partir disso, foram identificadas as palavras-chaves através de uma nuvem de palavras, criada na plataforma Voyant Tools.



Figura 7 - Nuvem de palavras-chave para análise



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Através de tópicos da revisão bibliográfica e das entrevistas, os assuntos foram agrupados de acordo com as suas semelhanças.

Quadro 6 - Categorias para análise

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

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para sobreviver aos impactos e pressões constantes de um mercado complexo e dinâmico, as organizações necessitam criar estratégias inovadoras e ágeis (MARTINS, 2019). Consequentemente, precisam ser transformadas para se adaptarem à nova realidade.

Com o propósito de compreender mais sobre esta relação, buscou-se avaliar a visão dos entrevistados a respeito dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, e seus impactos no processo de transformação organizacional.

Desafios como o mercado volátil, a cultura organizacional, a comunicação, pressões do ambiente, a profundidade da informação, foram pontos apontados pelos entrevistados, mas como três principais desafios encontrou-se: as pessoas, a comunicação e o planejamentos. Os dados mostram que as organizações compartilham dos mesmos desafios. Elas precisam achar maneiras estratégicas de planejar e comunicar a todos de forma clara. Ou seja, requer estudar e mapear o público, compreender onde eles estão e o que é importante para eles e para a organização.

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

Foi criado um fluxo para a análise das resposta e a partir dele foi possível identificar a visão dos respondentes sobre o processo que envolve a transformação no ambiente

organizacional.

Identificou-se que para todos os entrevistados, o diagnóstico precede o planejamento. Em quatro dos cinco fluxos apresentados o diagnóstico é o elemento que dá início ao processo.

Quando os entrevistados foram questionados sobre as estratégias utilizadas durante a fase de planejamento do processo de transformação organizacional, quatro do total de seis respondentes abordaram a importância da realização de um diagnóstico como elemento essencial para a compreensão da cultura organizacional. Apontaram ainda, que o processo deve ser uma construção coletiva e que o envolvimento da equipe é um ponto estratégico para o planejamento.

Observa-se que não existe um padrão de processo de transformação da cultura organizacional entendido como comum no mercado atual, ou seja, cada empresa tem se estruturado da melhor forma para atingir seus objetivos em prol das mudanças, praticando o que é possível dentro de suas capacidades.

Considerando que a cultura é elaborada a partir dos indivíduos e suas experiências coletivas (ZAGO, 2013), buscou-se compreender a influência deste fator no processo de transformação organizacional. Constatou-se, através de respostas unânimes dos entrevistados, que a cultura organizacional influencia diretamente e em grande proporção o processo de transformação.

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

A comunicação deve ser estratégica, para trazer leveza a esse processo longo e dolorido para a organização. Ela deve ser ainda integrada aos outros elementos identificados: o planejamento, as pessoas e a liderança, tornando o processo mais competente e suscetível a atingir os melhores resultados. De acordo com Kunsch (2019), quando a comunicação tem o foco de transmitir a mensagem estrategicamente, ela precisa considerar o principal receptor da mensagem, ou seja, as pessoas.

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os três objetivos específicos estabelecidos abarcam os diversos aspectos associados à



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

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

O terceiro objetivo específico procurou identificar as principais barreiras da comunicação associadas ao processo de transformação cultural. A base teórica permitiu entender que as organizações são constituídas por pessoas em busca de um objetivo comum e, por esse aspecto, os processos de mudanças estão suscetíveis a enfrentar resistências. Tal confirmação se associa ao pensamento de Robbins et al. (2010), quando indicam que o novo e as incertezas podem naturalmente causar desconfortos e inseguranças. Além disso, compreendeu-se por meio das entrevistas que o processo é longo e demorado, contudo, aos poucos, a mudança vai se tornando parte da cultura organizacional.

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

Entende-se que o relações públicas é um profissional que pode contribuir muito nos processos que se referem à transformação cultural, visto que se encaixa no perfil descrito. Pelas suas habilidades e competências, o RP tem capacidade e conhecimento para elaborar um planejamento de comunicação que integre todos os setores e, especialmente, as pessoas, no processo de transformação. Desta forma, considera-se que o terceiro objetivo específico, que consistia em avaliar as principais contribuições do profissional no processo de transformação cultural, foi alcançado.

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

De acordo com a teoria estudada, afirma-se que a comunicação tem potencial para melhorar os resultados no processo de transformação por meio do engajamento, que advém da aproximação das áreas, permitindo a integração entre as pessoas e a promoção da nova cultura proposta.



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

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

REFERÊNCIAS

- AFINAL, O QUE É TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL E QUAIS SUAS ETAPAS? Estratégia para ação, Goiânia. Disponível em: <https://www.estrategiapaaracao.com.br/afinal-o-que-e-transformacao-organizacional-e-quais-suas-etapas/>
- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BAGGIO, Adelar F.; LAMPERT, Amauri L. **Planejamento Organizacional**. Ijuí: Editora Unijai, 2010. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>
- CASTELLS, Manuel. **A Era da informação: economia, sociedade e cultura**, Vol. I: A sociedade em rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- FURLAN, Renata. **A importância da liderança para a transformação cultural**. Crescimentum, 2019. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/a-importancia-da-lideranca-para-transformacao-cultural/#:~:text=Os%20%C3%ADderes%20precisam%20reconhecer%20que,seus%20talentos%2C%20propor%20solu%C3%A7%C3%B5es%20e>
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALL, Richard H. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.78
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional**: contextos,



paradigmas e abrangência conceitual. São Paulo, 2014.

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

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

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

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

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

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod_resource/content/2/Aula%203b.PDF

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

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

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

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

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

PROPOSTA DE VALOR UNIFICADO. PROSCI, 2021. Disponível em: <https://gestaodemudanca.com.br/gestao-de-mudancas/proposta-de-valor-unificada/79>

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

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

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

SCHEIN, Edgar H. **Para uma nova visão da cultura organizacional.** Massachusetts Institute of Technology, 1992. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein%27s_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908afe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf

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

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

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

[https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.p df](https://aba.com.br/wp-content/uploads/2020/09/04-09guia-aba-comunicacao-digital.pdf)

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

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