UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

LEILA GASPARINDO

**As determinantes de comunicação e cultura para
promover a Inovação: um estudo em um grupo de
multinacionais brasileiras**

São Paulo

2016

LEILA GASPARINDO

**As determinantes de comunicação e cultura para promover a
Inovação: um estudo em um grupo de
multinacionais brasileiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação. Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

São Paulo

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gasparindo, Leila

As determinantes de comunicação e cultura para promover a inovação: um estudo em um grupo de multinacionais brasileiras / Leila Gasparindo. -- São Paulo: L. Gasparindo, 2016.
320 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Maria Aparecida Ferrari
Bibliografia

1. Comunicação 2. Relações Públicas 3. Cultura organizacional 4. Cultura de inovação 5. Gestão estratégica
I. Ferrari, Maria Aparecida II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

GASPARINDO, Leila. As determinantes de comunicação e cultura para promover a Inovação: um estudo em um grupo de multinacionais brasileiras.

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr.(a) _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

São Paulo, ____ de _____ de 2016.

Dedico este trabalho a minha família:

a minha mãe, que sempre me incentivou a buscar o conhecimento;

a meu marido Sérgio, que, com muito amor e apoio, esteve presente nas minhas ausências;

e a meus queridos filhos, Arthur e Giovana, que compreenderam a importância da presente pesquisa e de meus primeiros passos na vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, ajudaram-me no cumprimento dessa imensa jornada, em especial a algumas pessoas que foram verdadeiras companheiras de viagem:

À professora Maria Aparecida Ferrari, minha orientadora na USP, por estar sempre presente em todas as fases, exercendo o melhor papel de educadora, entendendo meus limites e me conduzindo para a autonomia.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa DICULT – Ana Cristina Pilleti, Denise Pragana, Maura Padula, Ricardo Sales, Tales Rangel, Tariana B. Machado e Valdete Cecato, por estarmos juntos nesse barco.

Ao professor Guilherme Ary Plonski que influenciou a forma de eu ver a inovação.

Às funcionárias do programa, pelo apoio ao longo do curso.

A minha grande amiga e revisora Gisele C. Batista Rego que, apesar da distância, não poupou esforços para me ajudar, entendendo a importância deste trabalho em minha vida.

A meu marido, Sérgio Moreira, por seu amor e dedicação incondicional.

A meus filhos, Arthur e Giovana, que me tornam uma pessoa melhor a cada dia.

A minha mãe, Maria, por me ensinar a ser empreendedora, inquieta e determinada.

A meu pai, por tudo que fez por mim.

A meus irmãos, Marcos e Alcides, pelo apoio em momentos cruciais.

A minhas cunhadas, Irene, Marcia e Odaice, e a meu cunhado, Ocimar, pela presença em momentos tão importantes da minha vida.

A meus sócios, Adriano Zanni, Helen Garcia e Sandra Bonani, que estiveram presentes na minha ausência.

Aos funcionários da Trama Comunicação, pela disponibilidade em atender minhas solicitações e ajudarem no que fosse preciso, em especial a Daiane e Lizandra.

A meus amigos, José Ricardo e Cristina Gaião, pela solidariedade nos momentos de sufoco.

Aos amigos do Café de Domingo, pelas risadas e confraternizações.

RESUMO

O objetivo dessa dissertação foi avaliar se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia as determinantes da cultura de inovação em multinacionais brasileiras. Considera-se o estudo relevante uma vez que a inovação tornou-se elemento estratégico para empresas que buscam competitividade em tempos de globalização, em especial para as de países emergentes como o Brasil. Foi realizada a revisão da literatura de três campos: a internacionalização das empresas, a cultura nacional e organizacional que influencia a inovação e a comunicação e relações públicas. A metodologia de pesquisa foi qualitativa, de caráter exploratório, aplicada junto a quatro respondentes de cada uma das seis multinacionais brasileiras consideradas inovadoras em seus segmentos pelo ranking *Anuário Inovação Brasil*, publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015. Por meio de um *framework* baseado em nove categorias, buscou-se identificar como as determinantes da cultura organizacional e comunicação influenciam a cultura de inovação e, também, verificar se a cultura de inovação é influenciada pelas dimensões culturais de Hofstede de distância de poder e o controle das incertezas. Utilizando as determinantes que influenciam a cultura de inovação encontradas em Martins e Terblanche e os princípios da Comunicação Excelente em Grunig, Ferrari e França, foi elaborada uma matriz de análise para verificar e analisar as premissas do estudo. As principais conclusões levaram a considerar que a gestão da comunicação e da cultura organizacional tem influência na cultura de inovação, principalmente no estabelecimento de estratégias na forma de declarar, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação, assim como no estímulo a comportamentos favoráveis à inovação ou à inibição de barreiras culturais, como o medo de errar. Evidenciou-se que a comunicação aberta e simétrica, que fundamenta os princípios da Comunicação Excelente de Grunig, influencia a cultura de inovação e que o modelo de gestão mais participativo que proporciona uma abertura para o processo de comunicação estratégica indicado por Ferrari foi identificado como mais adequado para envolver os públicos com o propósito de inovação.

Palavras-chave: Comunicação; Relações Públicas; Cultura Organizacional; Cultura de Inovação; Gestão Estratégica

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to evaluate if communication management and organizational culture influence the determining factors of the culture of innovation in Brazilian multinationals. The study is considered relevant insofar as innovation has become a strategic element for companies seeking a competitive edge in the era of globalization, particularly for emerging countries such as Brazil. Three fields in the literature were reviewed: internationalization of companies, national and organizational culture that influences innovation and communication, as well as public relations. The research methodology was qualitative and exploratory, applied to four respondents from each of the six Brazilian multinationals considered to be innovators in their business sector by the *Inovação Brasil* yearbook published by the *Valor Econômico* in 2015. Based on a nine-category framework, this study aims to identify how the determining factors of organizational culture and communication influence the culture of innovation and also to verify if the culture of innovation is influenced by Hofstede's cultural dimensions of degree of power distance and uncertainty avoidance. An analysis matrix underpinned by the determining factors that influence the culture of innovation found in Martins & Terblanche and in the principles of the Excellence Theory in Communication found in Grunig, Ferrari & França was created to verify and analyze the assumptions of this study. The main conclusions led us to believe that communication management and organizational culture have an influence on the culture of innovation, mainly in the development of format strategies to declare, recognize and involve the public with the purpose of innovation, as well as in the motivation of behaviors that are favorable to innovation or the inhibition of cultural barriers, such as the fear to make a mistake. The study posits that the open and symmetric communication that underpins the principles of Grunig's Excellence in Communication influences the culture of innovation and a more hands-on management model, that creates an opening for the strategic communication process referred by Ferrari, was identified as the most suitable to involve the public with the purpose of innovation.

Keywords: Communication; Public Relations; Organizational Culture; Culture of Innovation; Strategic Management

RESUMEN

El objetivo de esta disertación fue evaluar si la gestión de la comunicación y de la cultura organizacional influye en las determinantes de la cultura de innovación en multinacionales brasileñas. Se considera este estudio relevante ya que la innovación se convirtió en un elemento estratégico para empresas que buscan competitividad en tiempos de globalización, en especial para países emergentes como Brasil. Se realizó la revisión de la literatura en tres campos: la internacionalización de las empresas, la cultura nacional y organizacional que influye en la innovación y en la comunicación y relaciones públicas. La metodología de pesquisa fue cualitativa, de carácter exploratorio, aplicada junto a cuatro inquiridos de cada una de las seis multinacionales brasileñas consideradas innovadoras en sus segmentos por el *ranking* “Anuário Inovação Brasil”, publicado por el periódico “*Valor Econômico*”, en el 2015. A través de un *framework* basado en nueve categorías, se buscó identificar cómo las determinantes de la cultura organizacional y la comunicación influyen en la cultura de innovación y, también, verificar si la cultura de innovación está influenciada por las dimensiones culturales de *Hofstede* de distancia de poder y el control de las incertidumbres. Utilizando las determinantes que influyen en la cultura de innovación encontradas en Martins y Terblanche y los principios de la Comunicación Excelente en Grunig, Ferrari y França se elaboró una matriz de análisis para verificar y analizar las premisas del estudio. Las principales conclusiones llevaron a considerar que la gestión de la comunicación y de la cultura organizacional tienen influencia en la cultura de innovación, principalmente en el establecimiento de estrategias en la forma de declarar, reconocer e involucrar a los públicos en el propósito de la innovación tanto como en el estímulo a comportamientos favorables a la innovación o a la inhibición de las barreras culturales, como el miedo a equivocarse. Fue evidenciado que la comunicación abierta y simétrica, que fundamenta los principios de la Comunicación Excelente de Grunig, influye en la cultura de innovación y que el modelo de gestión más participativo que proporciona una apertura para el proceso de comunicación estratégica indicado por Ferrari fue identificado como el más adecuado para involucrar a los públicos con el propósito de innovación.

Palabras-clave: Comunicación; Relaciones Públicas; Cultura Organizacional; Cultura de Innovación; Gestión Estratégica

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sequência lógica do estudo	22
Figura 2 – O referencial analítico.....	42
Figura 3 – <i>Roadmap</i> para alinhamento de discurso corporativo	44
Figura 4 – Expansão do conceito de inovação	46
Figura 5 – Evolução na quantidade de doutores formados anualmente	51
Figura 6 – Quadro Analítico	53
Figura 7 – Cultura Organizacional em camadas	59
Figura 8 – Sistema de ação cultural brasileiro	65
Figura 9 – Determinantes da cultura organizacional que influenciam inovação e criatividade	88
Figura 10 – Traços e valores culturais associados à eficácia cultural	96
Figura 11 – As dimensões dos papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas.....	102
Figura 12 – Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações	106
Figura 13 – Esquema teórico conceitual.....	120
Figura 14 – Matriz de análise.....	123
Figura 15 – Matriz de análise.....	156
Figura 16 – Comunicação da Marca Inovadora	284

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Foco de estudo de internacionalização em emergentes.....	47
Quadro 2 – Análise das dimensões culturais do Brasil	61
Quadro 3 – Sistema de ação cultural brasileiro.....	66
Quadro 4 –Traços e valores culturais associados à eficácia cultural	72
Quadro 5 – Fatores que afetam a inovação	73
Quadro 6 – Características da cultura de inovação	76
Quadro 7 – Comparativo entre cultura nacional e cultura de inovação	77
Quadro 8 – Paradigmas de Relações Públicas	99
Quadro 9 – Princípios genéricos da Teoria Geral de Relações Públicas Excelentes	103
Quadro 10 – Comparativo das teorias estudadas	109
Quadro 11 – Determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação	112
Quadro 12 – Critério de seleção das empresas pesquisadas (VALOR ECONÔMICO, 2015)	117
Quadro 13 – Determinantes de cultura organizacional e comunicação que influenciam a inovação	121
Quadro 14 – Tipos de cultura e comunicação	125
Quadro 15 – Determinantes da Cultura de Inovação.....	127
Quadro 16 – Determinantes da Cultura Nacional	132
Quadro 17 – Determinantes comunicacionais	133
Quadro 18 – Escala de Likert para a criação de pontos na matriz	138
Quadro 19 – Áreas respondentes por empresa	141
Quadro 20 – Resumo dos Fatores Culturais analisados	153
Quadro 21 – Resumo dos fatores comunicacionais analisados	155
Quadro 22 – Tipos de cultura e comunicação	157
Quadro 23 – Estruturas das áreas de comunicação nas multinacionais brasileiras	220
Quadro 24 – Proposições da Cultura Nacional (CN).....	230
Quadro 25 – Proposições de Estratégia (CI)	234
Quadro 26 – Proposições de Estrutura (CI)	236
Quadro 27 – Proposições de Mecanismos de Apoio (CI)	241
Quadro 28 – Proposições de Comportamentos (CI).....	243
Quadro 29 – Proposições de Cultura Participativa (K)	250
Quadro 30 – Proposições de Envolvimento da Liderança (K).....	255
Quadro 31 – Proposições de Conhecimento da Comunicação Excelente (K).....	257
Quadro 32 – Pontuação Máxima da Pergunta de Proposição.....	262
Quadro 33 – Tipos de cultura e comunicação	263
Quadro 34 – Mapa de canais de comunicação da marca inovadora.....	288

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparação no Brasil – dispêndio em P&D em relação ao PIB	50
Gráfico 2 – Comparação de Dispêndio Total em P&D em relação ao PIB dos países.....	50
Gráfico 3 – FECHADA: DISTÂNCIA HIERÁRQUICA CN <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	231
Gráfico 4 – FECHADA: AVERSÃO A INCERTEZA CN <i>versus</i> SETOR.....	232
Gráfico 5 – ABERTA: ESTRATÉGIA CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	235
Gráfico 6 – ABERTA: ESTRUTURA CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	237
Gráfico 7 – FECHADA: ESTRUTURA CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	239
Gráfico 8 – ABERTA: MECANISMOS DE APOIO CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	241
Gráfico 9 – ABERTA: COMPORTAMENTOS CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA.....	244
Gráfico 10 – FECHADA: COMPORTAMENTOS CI <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	248
Gráfico 11 – ABERTA: CULTURA PARTICIPATIVA K <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA.....	250
Gráfico 12 – FECHADA: CULTURA PARTICIPATIVA K <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	254
Gráfico 13 - ABERTA: ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA K <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	256
Gráfico 14 – ABERTA: CONHECIMENTO DO DEPTO RP K <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	258
Gráfico 15 – FECHADA: CONHECIMENTO DO DEPTO RP K <i>versus</i> SETOR DA ECONOMIA	259
Gráfico 16 – ABERTA: MATRIZ ANALÍTICA	264
Gráfico 17 – FECHADA: MATRIZ ANALÍTICA	269

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes	159
Tabela 2 – Fatores da Cultura Nacional (CN)	160
Tabela 3 – Determinantes da Cultura de Inovação – Estratégia (CI)	161
Tabela 4 – Determinantes da Cultura de Inovação – Estrutura (CI)	162
Tabela 5 – Determinantes da Cultura de Inovação: Mecanismos de apoio (CI)	164
Tabela 6 – Determinantes de inovação: Comportamentos – Bloco 1 (CI)	165
Tabela 7 – Determinantes da Cultura de Inovação: Comportamentos – Bloco 2 (CI)	167
Tabela 8 – Comunicação Excelente: Cultura Participativa (K)	169
Tabela 9 – Comunicação Excelente: Envolvimento da Liderança (K)	170
Tabela 10 – Comunicação Excelente: Conhecimento do departamento de comunicação (K)	170
Tabela 11 – Distância Hierárquica (CN)	173
Tabela 12 – Aversão a incerteza e Medo de errar (CN)	178
Tabela 13 – Estratégia – Inovação como um valor da empresa (CI)	185
Tabela 14 – Estrutura (CI)	187
Tabela 15 – Mecanismos de Apoio (CI)	194
Tabela 16 – Correlações de Comportamentos (CI)	197
Tabela 17 – Visão da Gestão de Conflitos por setor (CI)	204
Tabela 18 – Comunicação Participativa por setor (K)	207
Tabela 19 – Correlações de Cultura Participativa - Diversidade (K)	212
Tabela 20 – Correlações de Cultura Participativa (K)	213
Tabela 21 – Correlações do Envolvimento da Liderança (K)	216
Tabela 22 – Correlações do conhecimento da Comunicação Excelente por área (K)	222
Tabela 23 – Correlações do conhecimento da Comunicação Excelente (K)	224

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
OBJETO DA PESQUISA.....	15
OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
AS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	17
MÉTODO DO ESTUDO.....	19
ESTRUTURA DO ESTUDO	21
1 A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS	24
1.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS ONDAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
1.2 AS ECONOMIAS EMERGENTES E AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	29
1.3 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE: BRASIL NO CENÁRIO GLOBAL.....	33
1.4 A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS PRESENTE NAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	38
1.5 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	41
1.6 A EXPANSÃO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO	45
1.7 EFEITOS DO PAÍS DE ORIGEM: RECURSOS, VALORES CULTURAIS E POLÍTICAS DE GOVERNO	48
1.8 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	52
2 CULTURA COMO DIMENSÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	55
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM CONCEITO DINÂMICO	56
2.2. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA GESTÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS.....	60
2.3 RESSIGNIFICAÇÃO DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS PÓS-GLOBALIZAÇÃO	64
2.4 CULTURA DE INOVAÇÃO: UM AMBIENTE DINÂMICO PARA GERAÇÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA	68
2.5 INOVAÇÃO ABERTA.....	70
2.6 O LADO LUZ E SOMBRA DA CULTURA NACIONAL NO QUE SE REFERE À INOVAÇÃO	77
2.7 A LIDERANÇA COMO PROTAGONISTA DA MUDANÇA CULTURAL.....	81
2.8 <i>FRAMEWORK</i> DE NOSSO ESTUDO: DIMENSÕES DA CULTURA DE INOVAÇÃO	86
3 A CULTURA COMO DIMENSÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	92
3.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INTERFACE COM A CULTURA	93
3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DO LÍDER E O PAPEL ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CULTURAS INOVADORAS..	95
3.3 NOVO PARADIGMA DA GESTÃO COMPORTAMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS	98
3.4 PRINCÍPIOS GENÉRICOS DE COMUNICAÇÃO EXCELENTE	102
3.5 DIMENSÃO DE PODER EM COMUNICAÇÃO, CULTURA NACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO	105
3.6 DETERMINANTES CULTURAIS E COMUNICACIONAIS PARA INOVAÇÃO UM NOVO <i>FRAMEWORK</i>	111
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	114
4.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	115
4.2 CRITÉRIO DE ESCOLHA DAS EMPRESAS.....	116
4.3 MÉTODO DE COLETA	118
4.4 <i>FRAMEWORKS</i> E MATRIZ DE ANÁLISE	119
4.5 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ	126
4.6 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS	135

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA	139
5.1 COLETA DE DADOS	139
5.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	141
5.2.1 Braskem	142
5.2.2 Cielo.....	144
5.2.3 Embraco.....	146
5.2.4 Itaú.....	147
5.2.5 Natura.....	149
5.2.6 Totvs.....	150
5.3 RESULTADOS	152
5.3.1. Perfil dos respondentes.....	158
5.3.1.1 Fatores Culturais – Cultura Nacional.....	160
5.3.1.2 Fatores Culturais – Cultura de Inovação.....	160
5.3.1.3 Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente.....	169
5.4 ANÁLISES.....	172
5.4.1 Correlações dos Fatores Culturais – Cultura Nacional (CN).....	172
5.4.1.1 Correlações da Distância Hierárquica.....	172
5.4.1.2 Correlações da Aversão a incerteza e o Medo de errar.....	177
5.4.2 Correlações dos Fatores Culturais – Determinantes da Cultura de Inovação (CI).....	182
5.4.2.1 Correlações da Estratégia.....	182
5.4.2.2 Correlações da Estrutura.....	186
5.4.2.3 Correlações dos Mecanismos de Apoio.....	194
5.4.2.4 Correlações dos Comportamentos.....	196
5.4.3 Correlações dos Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente (K).....	206
5.4.3.1 Correlações da Cultura Participativa por setor.....	206
5.4.3.2 Correlações do Envolvimento da Liderança.....	215
5.4.4 Correlações do Conhecimento da Comunicação Excelente.....	221
5.4.5 Relação entre a matriz e subsidiárias.....	228
5.4.6 Correlações sobre os setores investigados.....	229
5.4.6.1 Correlações de setor – Distância hierárquica e Aversão a incertezas (CN).....	236
5.4.6.2 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Estratégia (CI).....	234
5.4.6.3 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Estrutura (CI).....	236
5.4.6.4 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Mecanismos de apoio (CI).....	240
5.4.6.5 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Comportamentos (CI).....	242
5.4.6.6 Correlações do setor – Comunicação – Cultura Participativa (K).....	249
5.4.6.7 Correlações do setor de Comunicação – Envolvimento da Liderança (K).....	255
5.4.6.8 Correlações do setor – Comunicação – Conhecimento do depto RP (K).....	257
5.4.7 Matriz analítica	260
5.4.8 Conclusão das análises dos resultados	272
CONSIDERAÇÕES FINAIS	282
REFERÊNCIAS	291
APÊNDICE A – CARTA-CONVITE PESQUISA CULTURA DE INOVAÇÃO	301
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COMPLEMENTAR.....	302
APÊNDICE C – PESQUISA CULTURA DA INOVAÇÃO.....	303

INTRODUÇÃO

Neste estudo, combinam-se temas relevantes: a internacionalização de empresas, a cultura de inovação e a gestão da comunicação para apoiar culturas organizacionais inovadoras. A internacionalização de empresas brasileiras não é um tema novo, mas a capacidade de inovar em países em desenvolvimento, como o Brasil, e no contexto global é um tema recente. Assim como a gestão da comunicação para apoiar a cultura de inovação.

A inovação tem sido cada vez mais reconhecida como um dos elementos propulsores para o desenvolvimento econômico no mercado global e, também, catalisadora de transformações sociais e culturais resultando no aumento da competitividade de empresas, países e na elevação de padrões de vida no mundo.

Desta forma, a inovação tornou-se assunto estratégico para empresas que buscam competitividade em tempos de globalização, em especial para as de países emergentes, que surgem em contextos socioeconômicos e estruturais menos favoráveis à inovação.

Neste contexto, a compreensão das estratégias comunicacionais em empresas com culturas inovadoras e, sobretudo, dos processos e das atividades de relações públicas é essencial para a sistematização de práticas adequadas a esse novo cenário, capazes de estimular ou fortalecer culturas organizacionais mais inovadoras. Segundo Grunig e Kim (2011, p. 41), “as relações públicas educam e convencem públicos, defendendo os interesses corporativos, mas também negociam quando há uma colisão de interesses” e tal afirmação aponta para a busca da manutenção de relacionamentos de qualidade para as organizações e seus públicos.

OBJETO DA PESQUISA

O objeto de pesquisa deste estudo é a gestão da comunicação e da cultura organizacional em um grupo de multinacionais brasileiras inovadoras.

Surge então a pergunta de pesquisa: “A gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras?”. O que se pretende compreender são as estratégias de comunicação que as organizações estabelecem a fim de fortalecer uma cultura de inovação, além de avaliar as determinantes de cultura de inovação presentes nessas empresas e a influência dos traços culturais brasileiros.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo geral

Avaliar se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia as determinantes da cultura de inovação em um grupo de multinacionais brasileiras.

Objetivos específicos

1. Identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras.
2. Identificar se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente e, se positivo, descrever quais são elas.
3. Verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras.

O desenvolvimento deste estudo colocou luz sobre alguns aspectos considerados fundamentais para a reflexão da problemática da pergunta de pesquisa. Para responder à pergunta central, este estudo foi embasado por uma pesquisa qualitativa na tentativa de compreender a relação entre a comunicação organizacional e a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Como recorte dessa análise foram avaliadas seis multinacionais brasileiras consideradas as mais inovadoras em seus segmentos de mercado, segundo *ranking* do *Anuário Inovação Brasil*, publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015.

O critério de seleção das empresas pesquisadas baseou-se em identificar companhias que tivessem comprovadamente capacidade inovadora e fossem multinacionais brasileiras. Usou-se como referência o *Anuário Inovação Brasil: as 100 empresas mais inovadoras*, publicado em 2015, pelo jornal *Valor Econômico*. Esse estudo usa como referência o *Global Innovation 1000*, um estudo divulgado em 2014 pela *Strategy&* que analisa mil empresas de capital aberto que mais investiram em P&D no mundo. O *ranking* no Brasil classificou grandes empresas brasileiras e estrangeiras pelo nível de investimento em P&D, pela estratégia, finalidade e sucesso do que foi aplicado em P&D. Para adequação ao foco do estudo, foram identificadas apenas as multinacionais brasileiras presentes entre as cinco de maior destaque nos oito segmentos pesquisados: serviços gerais, indústria, bens de capital, comércio, bens de consumo, TI & Telecom; engenharia, infraestrutura & logística; farmacêutica e ciências da vida. Assim, chegamos a um grupo de 13 grandes multinacionais brasileiras. Das 13

contatadas e convidadas a participar de nossa pesquisa, sete empresas aceitaram e seis a responderam efetivamente. Desse grupo de respondentes, cinco empresas figuram entre as dez mais inovadoras do *ranking* Inovação Brasil, do *Valor Econômico* em 2015. E a que não estava entre as dez em 2015, entrou na lista em 2016.

Para aprofundar o estudo, quatro questões de pesquisa foram utilizadas ao longo do desenvolvimento deste estudo.

1. A gestão da comunicação e da cultura influencia (ou não) as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras?
2. As multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente?
3. As determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação estão presentes nas multinacionais brasileiras?
4. A cultura da inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras?

AS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A inovação passou a ter um papel estratégico para a competitividade global das empresas e dos países. Antes relacionado aos segmentos de tecnologia, hoje o conceito de inovação assumiu um sentido mais amplo, que envolve todos os processos capazes de transformar uma ideia em diferencial de mercado. Existem fatores culturais que favorecem uma cultura organizacional de inovação, entre eles está a comunicação (MARTINS; TERBLANCE, 2003).

Neste contexto, a cultura organizacional voltada para o estímulo à inovação e os processos comunicacionais e de relacionamento estruturados para esse fim mostram-se de crescente importância para área de gestão. Tal fato é reforçado por Fleury (2010) quando comenta que 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.

Além disso, segundo Fleury et al. (2013), foi realizada uma pesquisa envolvendo 61 multinacionais brasileiras em que foram identificados cinco fatores de competência: operações, marketing, tecnologia, administrativo-financeira, RH e imagem/reputação. Essas últimas, em especial, referem-se ao fato de os gestores brasileiros entenderem que as multinacionais estão se tornando internacionalmente reconhecidas em relação à imagem e à reputação.

Em termos teóricos, a contribuição desta dissertação está no estabelecimento de um elo entre as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e do modelo teórico para análise dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Entre um dos cinco determinantes apontados pelos autores Martins e Terblanche (2003) está a comunicação aberta e simétrica que também é fundamentada nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Com esta pesquisa, pretendeu-se contribuir para ampliação da compreensão de que a gestão da comunicação é um fator vital no estabelecimento da cultura voltada à inovação como parte de uma estratégia de internacionalização de empresas brasileiras.

O modo concreto como a comunicação e a cultura organizacional influenciam as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras ainda não é compreendido com clareza; este estudo contribuirá para a observação da prática da gestão da comunicação e da cultura organizacional e sua interação com as determinantes da cultura de inovação.

No cenário atual, a atividade de relações públicas é definida como a administração dos relacionamentos e da comunicação e sua atividade pode propiciar um ambiente favorável para a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”.

Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, uma vez que existe uma estreita relação entre cultura de inovação e comunicação aberta e simétrica. Assim, é esperado que a comunicação organizacional ou as Relações Públicas sejam responsáveis pela transmissão dos valores culturais que estimulem ou fortaleçam uma cultura de inovação em multinacionais brasileiras.

Grunig e Kim (2011, p. 38, tradução nossa) afirmam que as relações públicas são uma “atividade que afetam o comportamento das organizações e melhoram os relacionamentos entre as organizações e as partes interessadas”, defendendo o papel estratégico das relações públicas na gestão das empresas. Os autores apontam dois paradigmas da área, o simbólico e o comportamental. O último tem foco na participação de executivos de comunicação na tomada de decisões, de tal forma que o comportamento das organizações seja gerenciado e os objetivos dos públicos sejam incorporados à missão da empresa.

Além disso, os traços culturais de aversão a incerteza e distância hierárquica foram identificados como as dimensões (HOFSTEDE, 1991) que influenciam a cultura de inovação. A temática da cultura nacional e suas implicações têm sido estudadas (HOFSTEDE, 1991; BARROS; PRATES, 1996; TANURE, 2010) e consideradas dinâmicas (SCHEIN, 2009), desde que gestores têm sido expostos a influências adversas (negócios internacionais, novas formações, fusões e aquisições), aspectos que sugerem que o estilo de gestão à brasileira tem mudado (CHU; WOOD JR., 2008). O que está menos claro é como as dimensões da cultura nacional têm influenciado a gestão da comunicação e da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Este trabalho visa trazer novas contribuições para esse debate.

Assim, o trabalho foi elaborado com base na premissa de que o Brasil tem problemas específicos estruturais, sociais, políticos e econômicos. Assim, os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Dessa forma, o tema pode ser discutido no contexto brasileiro formando um arcabouço teórico inexistente no país.

Espera-se que a pesquisa e as proposições teóricas deste estudo contribuam para empresas nacionais que pretendam competir no mercado externo mostrando como podem, por meio da gestão da comunicação e cultura organizacional, influenciar as determinantes de cultura de inovação.

MÉTODO DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos propostos, o marco teórico desta dissertação foi estruturado nos seguintes eixos: (1) multinacionais brasileiras, (2) cultura nacional e organizacional que influenciam a inovação e (3) relações públicas e comunicação.

Nosso estudo baseou-se 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: gestão da inovação, cultura organizacional, cultura da inovação, internacionalização de empresas brasileiras, além do arcabouço teórico sobre relações públicas e a gestão da comunicação nas organizações.

Além disso, foram feitas pesquisas em sites de órgãos nacionais e internacionais em busca de Relatórios que medissem a Competitividade e Inovação em nível global de países e empresas. Foram ainda realizadas buscas de notícias nacionais e internacionais e de matérias

publicadas na mídia a respeito das políticas, programas de estímulo à inovação e apontamentos relevantes sobre a inovação e desempenho brasileiro nessa área.

Na segunda etapa, contou-se com uma pesquisa de campo para coleta de dados primários. Optou-se pela pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, uma vez que o objetivo era aumentar o conhecimento do pesquisador por meio da identificação de novas práticas e esclarecimento de conceitos (SAMPIERI, 2006).

A modalidade escolhida para a pesquisa de campo foi a entrevista por meio de um questionário eletrônico e de entrevistas em profundidade baseadas em roteiro com questões semiestruturadas (GRINNELL, 1997) em que o pesquisador se baseia em um guia de assuntos, mas tem liberdade para introduzir mais questões para a precisão do conceito ou obter maior informação sobre os temas.

Nesta pesquisa, pretendeu-se aplicar o questionário eletrônico e realizar entrevistas em profundidade para avaliar se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influenciam as determinantes da cultura de inovação em um grupo de multinacionais brasileiras.

Para cada uma das seis empresas, as entrevistas foram realizadas com quatro informantes-chave: recursos humanos, comunicação, gestão da inovação e um profissional da comunicação de uma das subsidiárias de cada empresa.

O objetivo foi coletar dados sob diferentes perspectivas para tentar minimizar a possibilidade de viés dos dados por parte dos entrevistados e melhorar a compreensão do objeto de estudo.

Na sequência, os entrevistados foram definidos por uma técnica denominada “bola de neve”, em que o gestor indicou profissionais das áreas de gestão de pessoas, inovação, comunicação, além de um profissional de comunicação ou inovação de uma subsidiária da empresa, totalizando quatro entrevistas por empresa. Eles receberam uma carta explicativa e e-mail com link para o questionário eletrônico. Posteriormente, foi realizada uma entrevista em profundidade com um dos profissionais da empresa por meio do Skype ou presencialmente, dependendo da disponibilidade da fonte.

Essas fontes foram consideradas qualificadas por exemplificar as três faces das dimensões culturais e comunicacionais em uma empresa inovadora: a gestão de pessoas, a comunicação organizacional e a gestão da inovação, permitindo a verificação da percepção das estratégias e políticas de gestão sob diferentes pontos de vista para posterior análise.

Por fim, foram analisados documentos das organizações para ampliar a pesquisa e corroborar as evidências oriundas de outras fontes, como reportagens publicadas na imprensa,

relatórios anuais e de sustentabilidade, portais institucionais, canais comunicacionais, materiais institucionais etc.

ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta dissertação está estruturada em sete partes: Introdução, três capítulos de fundamentação teórica, que contemplam: internacionalização de empresas (Capítulo 1); cultura organizacional (Capítulo 2), comunicação (Capítulo 3); metodologia de pesquisa (Capítulo 4); resultados e análises (Capítulo 5), que engloba desde a explanação do processo de coleta de dados até sua análise e as discussões dos resultados da pesquisa de campo, e por fim as Considerações finais, que incluem conclusões, limitações do estudo e recomendações de novas pesquisas na área.

Com o objetivo de propiciar uma visão global, a Figura 1 apresenta o detalhamento da sequência lógica do estudo, com a descrição dos conteúdos dos capítulos da presente dissertação.

Figura 1 – Sequência lógica do estudo

Na primeira parte, Introdução, estão descritos o objeto do estudo, os objetivos, as contribuições do estudo, método e estrutura do trabalho. O Capítulo I apresenta a revisão da literatura sobre a inovação nas empresas brasileiras internacionalizadas. Aborda a globalização e as ondas de internacionalização, a entrada dos países emergentes e das multinacionais

brasileiras. Mostra a inovação como estratégia para competitividade e contextualiza o Brasil no cenário global de inovação e competitividade. Identifica as competências necessárias para as multinacionais brasileiras e apresenta a expansão do conceito de inovação. Trata dos efeitos do país de origem e como se opera o processo de transferência da capacidade de inovação.

O Capítulo 2 aborda uma revisão da literatura de cultura organizacional como dimensão no processo de inovação. Trata da influência da cultura nacional na gestão e traz uma visão contemporânea com o estudo sobre a ressignificação dos traços culturais brasileiros pós-globalização. Apresenta uma comparação dos traços da cultura nacional e da cultura de inovação. Por fim, apresenta o *framework* usado na pesquisa: o modelo teórico de Determinantes Culturais para inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

No capítulo 3, desenvolve-se o referencial teórico que será usado para responder as questões de pesquisa e que dará suporte à pesquisa de campo. O capítulo apresenta os princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e a identificação de que um dos cinco determinantes da cultura de inovação apontados pelos autores Martins e Terblanche (2003) é a comunicação aberta e simétrica que também é fundamentada nos princípios da comunicação excelente. Dessa forma, estabelece-se um elo entre as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e do modelo teórico para análise dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

No Capítulo 4, são abordados os procedimentos metodológicos da pesquisa: áreas de estudo, tipo de pesquisa, método de coleta de dados, seleção de empresas, pesquisadas e procedimento analítico. É apresentada ainda uma matriz de análise, detalhando sua elaboração e sua utilização.

Na sequência, são discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente, é apresentado o perfil das empresas e, em seguida, são apresentados os resultados e as análises com o perfil das empresas, Dimensões Culturais nas empresas brasileiras, o papel da coalização dominante e as Relações Públicas. Tipo de relações públicas que prevalece em cada segmento.

Na última parte, são apresentadas as conclusões do trabalho, limitações e caminhos para futuras pesquisas, bem como as recomendações e contribuições do estudo.

1 A INOVAÇÃO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS INTERNACIONALIZADAS

As invenções acompanham a humanidade desde o início dos tempos, mas uma inovação se difere da invenção quanto a seu propósito. Arbix (2007) diferencia a inovação da invenção: enquanto o *locus* privilegiado da inovação é a empresa, na medida em que a inovação se refere à primeira comercialização de uma ideia ou projeto, a invenção pode ocorrer em qualquer espaço – em laboratórios, universidades, centros de pesquisas e nas organizações.

Assim, a inovação impulsiona o desenvolvimento econômico de países na medida em que é propulsora de competitividade nas empresas. Entretanto, o conhecimento e a capacidade inovadora das empresas concentraram-se aceleradamente por muito tempo nos países desenvolvidos e, mais recentemente nos países asiáticos que optaram por aplicar políticas industriais ativas, enquanto o Brasil exibia descompasso com a evolução tecnológica (ARBIX, 2007).

Apesar disso, há um aumento de competitividade das empresas, influenciado pelas inovações tecnológicas geradas nos processos de internacionalização, conforme aponta estudo realizado sobre a relação entre a inovação e a capacidade de exportação de multinacionais brasileiras (ARBIX et al., 2004). Entre as características de empresas industriais que se internacionalizam com foco em inovação tecnológica, Arbix et al. (2004), usando grandes bases de dados nacionais para subsidiar ações governamentais, mostraram que essas empresas empregam colaboradores com maior escolaridade, os remuneram melhor, investem mais em treinamento em relação ao faturamento, o que aumenta a qualificação da mão de obra. Dessa forma, empresas inovadoras têm 16% mais chances de sucesso na exportação e conseguem cobrar preços maiores por seus produtos (ARBIX et al., 2004).

Existem muitas definições a respeito do que seja uma empresa multinacional. Hill (2008) afirma que a multinacional é qualquer empresa que tenha atividades produtivas em dois ou mais países. Com base nesse conceito, a internacionalização tem atraído empresas como uma oportunidade de crescimento com a atuação em mercados externos e, em geral, podemos inferir que as primeiras a se internacionalizarem são empresas maduras em seus mercados. Por outro lado, a internacionalização propicia oportunidades ainda maiores de profissionalização a essas empresas, uma vez que são submetidas a padrões normativos que envolvem desenvolvimento de produtos, absorção de estratégias de gestão, acesso a novas tecnologias etc.

(STAL, 2010). Segundo Stal (2010), a internacionalização gera aumento de recursos e propicia que, com os conhecimentos advindos de mercados desenvolvidos, a multinacional perceba a importância de direcionar a aplicação desses recursos para pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Embora muitos administradores reconheçam a importância da inovação para os negócios, a maioria está insatisfeita com o seu gerenciamento nas organizações. Arteche (2014) preconiza que as empresas mais inovadoras são as que contam com o melhor capital humano e estrutural, obtendo impactos financeiros, de mercado e estratégias para a inovação que facilitam o mapeamento de pontos fortes e fracos.

Sbragia (1984) analisou o clima organizacional em organizações engajadas em P&D, voltadas para inovação científica e tecnológica e reforçou que o ser humano tem desempenhado um papel fundamental nessas organizações. Para o autor, a competência técnica da organização está mais relacionada ao fator humano do que ao investimento em máquinas e equipamentos.

Nesse contexto, a cultura organizacional voltada para o estímulo à inovação e os processos comunicacionais e de relacionamento estruturados mostram-se de crescente importância para área de gestão. Isso porque segundo Fleury et al. (2010), inovar pode influenciar positivamente a capacidade de internacionalização de empresas e por meio da internacionalização as empresas transferem conhecimento dos mercados internacionais para a matriz.

Entender o atual momento da globalização e as ondas de internacionalização de empresas permite compreender o contexto no qual as empresas de países emergentes se internacionalizam, entre eles o Brasil e sua busca por competitividade e inovação. O foco desse capítulo é analisar a importância da inovação para a competitividade global nos dias atuais e o grau de competitividade do Brasil hoje no mercado global.

O capítulo apresenta ainda a evolução do conceito de inovação e a influência dos efeitos do país de origem, momento em que são tecidas considerações sobre a forma com que as empresas globais liberam potencial criativo e as competências das empresas brasileiras.

1.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS ONDAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização tem sido analisada sob diferentes perspectivas: antropológicas, econômica, social, cultural e política e apresenta-se como um fenômeno complexo que traz consequências para as pessoas, organizações e nações. O foco dessa sessão é introduzir o tema das camadas culturais e da hibridização para o entendimento do contexto cultural da globalização no qual se estabeleceram diferentes ondas de internacionalização de empresas,

sendo a última marcada pela entrada de empresas advindas de países emergentes, dentre os quais o Brasil.

Garcia Canclini (2007) pontua que a globalização não é objeto de estudo delimitado ou um paradigma científico, econômico, político ou cultural que possa ser postulado como modelo único de desenvolvimento, mas que existem múltiplas narrativas sobre o que significa globalizar-se.

Uma visão conservadora aponta que esses processos da globalização promovem uma homogeneização global. No entanto, uma visão mais crítica aponta para a globalização como um processo impulsionador de heterogeneidade (WOOD JR.; CHU, 2008). Para Garcia Canclini (2007), é falso dizer que a globalização uniformiza o mundo e mais ponderado pensar que seu aspecto central é a intensificação das interligações entre sociedades. Essas interligações acentuam a percepção das diferenças.

Straubhaar (2013) explora a ideia de sedimentação de múltiplas camadas culturais, identidades e significações que se estruturam em um movimento de sobreposição a novas camadas culturais. Straubhaar (2013, p. 61) justifica que muitos observadores veem “apenas uma nova camada superior mais forte que é a globalização e a consideram a mais dominante, homogeneizando todas as demais”. Entretanto, o autor (2013, p. 62) faz uma analogia com a geologia e justifica que as camadas interagem, “às vezes se quebram e formam novas camadas a partir das pré-existentes”. Ou seja, ocorrem processos de hibridização culturais por meio da interação dessas diferentes camadas.

Wood Jr. e Chu (2008) também consideram que a interação de diferentes camadas culturais em processos de hibridização é um fenômeno importante da globalização. O termo hibridismo “relaciona-se a processos coletivos de interação de culturas” e “de identificação simultânea de elementos de culturas anteriormente distintas que resulta em uma nova configuração cultural a partir do encontro dessas culturas (BURKE; GARCIA CANCLINI *apud* WOOD JR.; CHU, 2008). Essas interligações geram a hibridização cultural (GARCIA CANCLINI, 2007), ou seja, a formação de uma nova cultura resultante da intersecção de duas outras ou mais.

Assim, Garcia Canclini (2013, p. xix) define hibridização como “processos socioculturais nos quais estruturas ou práticas discretas, que existiam de forma separada, se combinam para gerar novas estruturas, objetos e práticas”. A ideia central é que na hibridização não exista imposição e o poder seja exercido de uma forma mais participativa e essa interação ocorra de uma forma mais espontânea e criativa.

Straubhaar (2013) trata do processo de hibridização afirmando que é a adaptação de forças e mudança na cultura, economia e sistema sociais locais, resultantes da rápida expansão espacial das mudanças tecnológicas e econômicas para regiões e países considerados essenciais na globalização.

A cultura como um processo dinâmico é também apontada por Cuche (*apud* DANTAS, 2012): “toda cultura é um processo permanente de construção, desconstrução e reconstrução que, em tempos de rápidos deslocamentos e constante contato intercultural, torna-se extremamente dinâmico” (CUCHE *apud* DANTAS, 2012, p. 17).

A cultura como um processo dinâmico que se constrói constantemente no ritmo da velocidade atual da globalização traz uma perspectiva bem diferente para as relações entre culturas. A globalização sempre fez parte da história da humanidade. Mas a aceleração de seu ritmo é um fenômeno recente, especialmente no plano comunicacional que gerou fluxos que impactam e são impactados pela forma das empresas fazerem negócios. Segundo García Canclini (2007, p. 42),

[...] novos fluxos comunicacionais informatizados geraram processos globais ao se associarem a grandes concentrações de capitais industriais e financeiros, com a flexibilização e eliminação de restrições e controles nacionais que limitavam as transações internacionais.

Alguns indicadores apontam que o ritmo da globalização tem ocorrido de forma cada vez mais acelerada. Um indicador de mensuração desse ritmo é a aceleração da globalização pelas fusões e aquisições (F&A) de empresas. De acordo com a PwC (FOLHA S.PAULO, 2015), o número de aquisições e fusões no Brasil mais que dobrou nos últimos dez anos, de 389 transações em 2005 para 879 em 2014.

Outro indicador que aponta o acelerado ritmo da globalização é o acesso à Internet. Segundo relatório divulgado pela ITU¹ – União Internacional de Telecomunicações, o mundo conta com três bilhões de usuários na internet – cerca de 40% da população mundial. Em 2009, eram dois bilhões.

Fleury (2012), baseando-se em Baumann (1995) e em Chesnais (1995), situa a aceleração da globalização em quatro fases: 1- globalização financeira, iniciada na década de 1970, com a desregulamentação dos mercados e os avanços em tecnologia e telecomunicações;

¹ Relatório *Measuring the Information Society Report* 2014, produzido pela ITU – União Internacional de Telecomunicações, uma agência da ONU. Disponível em: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2014/MIS2014_without_Annex_4.pdf> Acesso em: 30 abr. 2014.

2- a globalização comercial, que se intensificou nos anos 1980, com a redução das barreiras ao comércio internacional; 3- a globalização produtiva, na qual os sistemas de operação se organizaram a partir da lógica de produção globalmente integrada e a multinacional tornou-se o principal agente desse processo; 4- globalização institucional, que prevê a regulamentação do modo como as transações ocorrem no novo cenário globalizado (BAUMANN, 1995; CHESNAIS, 1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2012).

Os estágios da globalização permitiram ainda embasar a conceituação das ondas de internacionalização que se formaram em decorrência desses fluxos. Segundo estudos de Fleury e Fleury (2012), o mundo viveu três ondas de internacionalização, a saber:

1ª onda – início no século XIX e se estendeu até a 2ª Grande Guerra Mundial, intensificando-se entre os anos 1950 e 1960 com a hegemonia norte-americana e o poder oligopolístico. Esse poder se baseia na restrição do mercado com poucos fornecedores e baixa concorrência.

2ª onda – deu-se entre os anos 1970 e 1980, em um novo cenário de mercado no qual a oferta era maior do que a demanda, e com a entrada das empresas japonesas e asiáticas e os países de terceiro mundo. Foi a ascensão do modelo produtivo japonês, que focava na alta produtividade, especialização funcional e flexibilidade de produção, e que balançou a hegemonia do modelo fordista. Nesse contexto, “a dificuldade intrínseca à transferência e adoção do modelo japonês fez com que as empresas realmente tivessem que passar a procurar e desenvolver seu modo de gerenciar, ajustados às realidades dos respectivos países” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 119).

3ª onda – início na década de 1990, com mudanças que colocaram em xeque a eficácia dos modelos de gestão dos países desenvolvidos e abriram espaço para novas multinacionais emergentes (FLEURY; FLEURY, 2012). Como reação à ameaça japonesa, os anos 1990 foram marcados como a década da reestruturação que começou com as empresas ocidentais, até então eram referência em modelos de gestão. Surgiu a fase da reengenharia que propunha redesenhar processos, a organização, a cultura da empresa, “abandonando noções básicas nas quais a organização moderna é fundada: divisão de trabalho, necessidade de controles elaborados e a hierarquia gerencial, porque esses não funcionariam no contexto de competição global” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 127). Nessa terceira onda, 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; FLEURY, 2012).

Segundo Dunning (1998), pioneiro nos estudos de International Business, os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar e iniciar a produção no estrangeiro são: a) busca por recursos no país hospedeiro; b) busca de mercados locais no país hospedeiro; c) busca de eficiência ao participar de projetos no plano global e; d) busca de ativos para incorporar competências e ativos voltados à inovação e à distribuição da empresa multinacional (FLEURY; FLEURY, 2012).

Dessa forma, as multinacionais em busca de recursos, mercados e eficiência para incorporar competências e ativos voltados à inovação passam a ser consideradas um sistema aberto em permanente interação com o ambiente local ou internacional, levando-se em conta o contexto em que ela opera (FLEURY; FLEURY, 2012).

Nesta seção, constata-se que o conceito de multinacional como um sistema aberto em interação com seu ambiente local e internacional afeta, de alguma forma, a cultura organizacional dessas empresas na medida em que a cultura está constantemente sendo construída e reconstruída.

Dessa forma, com base no conceito apresentado nesta seção de camadas culturais, pode-se concluir que se as pessoas formam diferentes camadas de capital cultural e tendem a comportar-se diferentemente com vários grupos; portanto, a cultura do ambiente organizacional pode influenciar seu comportamento e vice-versa, não obviamente se sobrepondo a sua base cultural, como os traços de sua cultura nacional, mas mesclando-se a ela em um processo de hibridização.

Esses estágios da globalização e as ondas de internacionalização apresentam pontos de reflexão a respeito dos cenários favoráveis que permitiram o movimento das multinacionais em direção a um amadurecimento de suas atuações, inclusive ao que se refere a forma como as multinacionais estão gerindo sua comunicação institucional e o relacionamento com seus públicos estratégicos, que serão apresentadas mais adiante neste estudo.

1.2 AS ECONOMIAS EMERGENTES E AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Esta seção aborda a ascensão das economias emergentes e relata como a história das multinacionais brasileiras está relacionada com as ondas de internacionalização. O objetivo é entender como empresas brasileiras conseguiram destaque no cenário global e algumas passaram a figurar em *rankings* nacionais e internacionais de inovação.

O termo BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China foi cunhado em outubro de 2003 pelo *Goldman and Sachs Economics Paper* n. 99 que ressaltou a grande importância que essas

economias teriam para os anos futuros. Nas projeções, as taxas de crescimento previstas eram muito maiores do que a de países ricos. E a possibilidade de alcance do desempenho dos países ricos estava veiculada ao investimento em tecnologia, o que já estava estabelecido nas economias desenvolvidas. Mas todos os BRICS desaceleraram em 2010.

A maior relevância no mercado global das economias de países emergentes é um fenômeno relativamente recente, que ocorreu durante a terceira onda de internacionalização, período no qual as empresas brasileiras iniciavam também um movimento mais intenso de internacionalização.

A história das multinacionais brasileiras é dividida em períodos coincidentes com as diferentes ondas de internacionalização, como preconizam Fleury e Fleury quando afirmam que:

[...] o Brasil se comportou de maneira distinta em cada uma delas. Durante a primeira onda, nos anos 1950 e 1960, o Brasil foi um receptor líquido de investimento externo estrangeiro, assumindo o papel de hospedeiro de novas subsidiárias de multinacionais estrangeiras. Durante a segunda onda, no final da década de 1970 e início de 1980, ocorreram tentativas isoladas e malsucedidas de internacionalização de empresas brasileiras. Finalmente, na terceira onda, entre 1990 e 2000 observa-se um efetivo movimento de internacionalização. (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 149)

Nesse contexto histórico, as empresas brasileiras passaram a competir com subsidiárias de empresas estrangeiras primeiramente em seus próprios países de origem. Incomodadas com a concorrência, as empresas foram impulsionadas a se tornarem multinacionais em busca de novos mercados que lhe garantissem maior competitividade, inclusive perante seus competidores locais e globais.

Oliveira Junior (2010) conduziu pesquisa com as maiores empresas brasileiras sobre seus processos de internacionalização e, segundo o autor, o resultado da economia brasileira se deve em grande parte pelo movimento de internacionalização das empresas brasileiras como preconiza:

O crescimento da economia brasileira parece atrelado ao desenvolvimento de empresas que são competitivas não apenas no país, mas principalmente além das fronteiras. A inserção do Brasil nessa economia cada vez mais global dá-se a partir de um forte movimento de internacionalização de empresas brasileiras que vem ganhando velocidade e cujo impulso parece estar se acentuando nesse reordenamento da economia global no período pós-crise. (OLIVEIRA JUNIOR, 2010, p. vix)

A ascensão das economias de países emergentes pode ser medida de muitas maneiras, uma delas é pelo aumento do fluxo total de investimento direto externo. De acordo

com Oliveira Junior (2010), o fluxo total de investimento direto externo de economias emergentes representava, em 2007, 12,7% dos fluxos externos mundiais. Em 2012, os países do BRICS – já com a inclusão da África do Sul em 2010 – receberam 20% do IDE – Investimento Estrangeiro Direto, segundo o jornal *Valor Econômico* (MOREIRA, 2013). O Brasil foi o terceiro país de maior volume de investimento.

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, p. 145):

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.

Nesse sentido, em um país pouco reconhecido como inovador, as multinacionais brasileiras são uma fonte interessante de pesquisa para a identificação de possível hibridização cultural e processos comunicacionais que apoiaram essas empresas a inovar em vários aspectos de seus negócios.

No *ranking* das 100 empresas mais inovadoras do mundo da revista *Forbes* (2014) figuram somente duas empresas brasileiras: a Ambev, na 27ª posição e a BRF, na 92ª. O critério de desempenho baseia-se na identificação das empresas que são inovadoras no presente e têm capacidade de ser no futuro (EXAME, 2014).

O *Global Innovation 1000*, divulgado em 2014 pela Strategy &, apresenta oito empresas brasileiras entre as mil mais inovadoras do mundo. O estudo analisou mil empresas de capital aberto que mais investiram em P&D e classificou as empresas pelo volume de investimento, pela estratégia, finalidade e sucesso do que foi aplicado em P&D. No *Global Innovation 1000* (2014), a Petrobras aparece na 126ª posição, seguida por Vale (166ª), Embraer (492ª), Gerdau (739ª), Totvs (879ª), Eletrobras (938ª), Natura (978ª) e WEG (980ª). A CPFL perdeu sua posição na edição *Global Innovation 1000* (2014), mas o Brasil ganhou como novos representantes Eletrobras, Natura e WEG. O total do investimento das empresas do país, no entanto, caiu 12,5%.

O estudo *Inovação em Multinacionais Brasileiras: aprendendo com as subsidiárias estrangeiras*, realizado pelo Observatório de Multinacionais da ESPM (2014), aponta que existem aproximadamente 400 multinacionais brasileiras em 56 países. O estudo mostrou que 69% das subsidiárias têm menos de dez anos de internacionalização. O foco das empresas é buscar matéria-prima, menor nível de tributação e ampliação do mercado consumidor. A

empresa Vale e a BRF são usadas como exemplos, segundo o coordenador do projeto, para ilustrar que essas empresas foram para China e Rússia, respectivamente para fazer produtos a preços menores e atender nichos específicos do mercado mundial.

A pesquisa do Observatório de Multinacionais da ESPM (2014) abrangeu os setores primário, secundário e terciário e, nos dois últimos, o objetivo da internacionalização visava à obtenção de conhecimento tecnológico. A maioria busca aumento de produção, enquanto a Braskem e Natura são exceções ao construir centros de pesquisa na França e EUA, respectivamente.

Entre os apontamentos do estudo que são relevantes para esta dissertação está o fato de que, em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços, percebe-se que as matrizes tendem a centralizar decisões, diminuindo a autonomia. O coordenador do projeto afirmou ainda que as empresas brasileiras inovam mais em processos e, por isso, sabem lidar melhor com países com instituições desestruturadas.

A forma como as multinacionais brasileiras inovam é peculiar e uma das questões mais relevantes é entender se as multinacionais transferem de suas subsidiárias para a matriz conhecimento sobre os processos de inovação.

Segundo Gabriel Vouga Chueke, coordenador do estudo (ESPM, 2014), “quanto mais desenvolvido o país, menor o nível de inovação de processos transferido entre subsidiária e a matriz” (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014).

Outro dado interessante para esta dissertação é a flexibilidade do brasileiro para lidar com questões culturais. Os brasileiros lidam melhor do que os norte-americanos com a diversidade cultural, nas fusões e aquisições. Segundo Chueke, “ao invés de chegar e sobrepor a sua cultura àquele país, a maioria das empresas brasileiras adaptam processos, produtos e culturas aos do anfitrião”, afirmou o coordenador do projeto (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014).

Nesta seção, foi possível constatar que houve uma intensificação da internacionalização das empresas brasileiras a partir da década de 1990, durante a chamada terceira onda de internacionalização. Um grupo seletivo de multinacionais brasileiras é apontado como o mais inovador ao figurar em *rankings* e estudos sobre capacidade de inovação, entre elas estão Ambev, BRF, Braskem, Petrobrás, Vale, Embraer, Gerdau, Eletrobras, Natura e Weg. As empresas brasileiras conseguiram destaque no cenário global por inovar prioritariamente em processos e pela flexibilidade em se adaptar a novos cenários e lidar com questões culturais. Mas, por outro lado, as matrizes tendem a centralizar decisões, diminuindo a autonomia das subsidiárias.

1.3 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE: BRASIL NO CENÁRIO GLOBAL

Nesta seção, analisam-se o *Relatório Global de Competitividade* (2014-2015) e o Relatório de Inovação Global – *The Global Innovation Index Report* (GII 2014) que são referência para as empresas que buscam uma visão global sobre a competitividade e capacidade de inovação dos países hoje. O objetivo desta seção é responder a duas perguntas: i) qual a importância da inovação para a competitividade de empresas e países? e ii) qual é a competitividade global do Brasil nos dias de hoje?

Primeiramente, existem inúmeras abordagens discordantes sobre o tema da vantagem competitiva, em relação à forma, aos meios e aos modelos que podemos lançar mão para alcançá-la. Um dos principais pesquisadores do tema na atualidade é Michael Porter (1999), que realizou um estudo de quatro anos, com a ajuda de 30 pesquisadores em dez países, com o objetivo de investigar os motivos pelos quais os países ganham vantagem competitiva em determinados setores e suas implicações para a estratégia das empresas e economias nacionais. Para o autor, o único conceito significativo para competitividade é produtividade. Para Porter (1999, p. 172), “a produtividade é o valor de produção de uma unidade de trabalho ou capital. Depende da qualidade e das características dos produtos, como da eficiência com que são produzidos”.

Para o autor, a produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo de um país. Portanto, o autor aponta que “o padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas de atingir altos níveis de produtividade – e de continuar aumentando-a ao longo do tempo” (PORTER, 1999, p. 167). Esse crescimento depende de um aprimoramento contínuo. Dessa forma, o estudo de Porter indica que a inovação tem relação direta com a competitividade quando afirma que

A prosperidade nacional não é algo herdado, mas sim o produto do esforço criativo humano. Não é algo que emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem economistas clássicos. A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. (PORTER, 1999, p. 167)

O autor também ressalta a importância da cultura como “a vantagem competitiva [que] é gerada e sustentada através de um de um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores

que contribuem para o êxito competitivo” (PORTER, 1999, p. 167). Para ele, por exemplo, os países conseguem êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é mais progressista, dinâmico e desafiador.

O *Relatório Global de Competitividade*² atualmente é considerado o mais abrangente estudo de seu tipo no mundo. Apresenta anualmente uma visão geral do desempenho em competitividade de 148 economias em um *ranking* que abrange mais de 100 indicadores. É uma das publicações de referência usada no Fórum Mundial Global para sensibilizar países para a necessidade de adotar sistemas integrados holísticos para o complexo entendimento de fenômenos como a competitividade ou riscos globais. Em sua 35ª edição, o estudo trata da atual complexidade da competitividade global e confirma a percepção de Porter de que “a produtividade de um país determina sua capacidade de sustentar um nível elevado de renda” (RELATÓRIO GLOBAL DE COMPETITIVIDADE, 2014-2015, p. 3).

A competitividade está baseada em componentes estáticos e dinâmicos, segundo conceito adotado no Relatório. Por isso, o estudo agrupa esses diferentes componentes em 12 pilares para a competitividade: ambiente institucional; infraestrutura, ambiente macroeconômico; saúde e educação primária; educação e formação superior; eficiência de mercado; eficiência do mercado de trabalho; desenvolvimento do mercado financeiro; prontidão tecnológica; tamanho de mercado; sofisticação da rede de negócios e, por fim, a inovação tecnológica. Esses dois últimos pilares compõem o *driver* de inovação e estão intimamente associados.

Na definição adotada pelo Relatório “a inovação pode surgir a partir de nova tecnologia e de conhecimento não tecnológico”. Por isso, enquanto o último pilar da competitividade centra-se na inovação tecnológica, o pilar da rede de negócios trata das inovações não tecnológicas que estão, parcialmente, relacionadas com o know-how, habilidades e condições de trabalho que são incorporados nas organizações” (RELATÓRIO GLOBAL DE COMPETITIVIDADE, 2014-2015, p. 8)

O *Relatório de Competitividade Global 2014-2015* indica a inovação e as habilidades como os principais motores do crescimento econômico. Para conceber o Índice de Competitividade Global (*Global Competitiveness Index – GCI*) são analisados 148 países em

² Divulgado anualmente, o *Relatório Global de Competitividade* tem como base os dados do Índice de Competitividade Global, desenvolvido para o Fórum Econômico Mundial. No Brasil, faz parceria com a Fundação Dom Cabral e o Movimento Brasil Competitivo. São analisados 148 países, em 12 quesitos básicos, entre eles a capacidade de inovação. O Documento na íntegra da versão 2014/2105 está disponível em <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

diferentes aspectos de competitividade por meio de 12 pilares, dois deles relacionados à inovação. O Brasil ocupou a 56ª posição no *ranking* geral em 2013/2014. Na edição 2014/2015, sua posição caiu para 57ª (RELATÓRIO DE COMPETITIVIDADE GLOBAL, 2014-2015), resultado que o posicionou em 4º lugar em dois grupos diferentes analisados: os países da América Latina e os BRICS.

Nessa última edição do *Relatório Global de Competitividade* para 2014-2015 o Brasil registrou o pior resultado em decorrência de uma alta pontuação no grupo das seguintes fraquezas: persistente progresso insuficiente em infraestrutura de transporte (77%), percepção de deterioração do funcionamento das suas instituições (104%), aumento das preocupações sobre a eficiência do governo (131%) e corrupção (130%).

Além disso, o país teve fraco desempenho macroeconômico esse ano, somado a um sistema de educação deficiente, que deixa de fornecer trabalhadores com habilidades para atividades baseadas em conhecimento.

O *Relatório Global de Competitividade* (2014-2015) aponta como pontos fortes do Brasil o grande tamanho de seu mercado e a sua rede de negócios com bolsões de excelência em inovação em atividades de alto valor agregado.

Segundo o Relatório, nas últimas décadas muitas economias emergentes tiveram um rápido crescimento, principalmente durante a crise recente. Entre 2007 e 2013, as economias emergentes cresceram 5,9%, ou seja, cinco pontos a mais do que as economias avançadas e foram responsáveis, pela primeira vez na história recente, por mais da metade da produção mundial. Desde 2010, há uma desaceleração, segundo o Relatório e “para muitos, as economias emergentes não usaram o recente período de forte crescimento para implementar reformas estruturais necessárias para aumentar a produtividade e construir competitividade” (RELATÓRIO DE COMPETITIVIDADE GLOBAL, 2014-2015, p. 34).

A Fundação Dom Cabral (FDC), por meio do seu Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, deu início em 2012 ao “Centro de Referência em Inovação (CRI) Multinacionais”. O objetivo é apoiar o desenvolvimento dos centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de multinacionais que operam no Brasil por meio da identificação de barreiras e gargalos para a operação desses centros, da promoção do intercâmbio de experiências e práticas entre gestores, e da criação de oportunidades de relacionamento e contato das multinacionais com representantes de agências governamentais e entidades acadêmicas.

O Relatório do projeto “Centro de Referência em Inovação (CRI)”³ aponta que imagem Brasil é um dos empecilhos para o convencimento de trazer investimentos e centros de P&D para o País. O Brasil não conta com uma imagem associada a um polo científico e tecnológico, além disso, sua imagem está associada à alta tributação e burocracia (CRI, 2014, p. 19).

Publicado anualmente desde 2007, outro importante estudo, o *Relatório de Inovação Global – The Global Innovation Index Report* (GII 2014)⁴ pesquisou 143 economias em todo o mundo, utilizando 81 indicadores para medir as suas capacidades de inovação em resultados mensuráveis. Em 2014, o Brasil (61º lugar) subiu três posições, enquanto Suíça, Reino Unido e Suécia lideram o Índice Global de Inovação em 2014.

No ano de 2013, o *Relatório de Inovação Global – GII* (2013) destacou a importância da cultura no processo de inovação e mostrou um padrão marcante de estabilidade entre as nações mais inovadoras, concluindo que o sucesso da inovação leva ao surgimento de um círculo virtuoso: uma vez que investimento atrai investimento, talento atrai talento e inovação gera mais inovação. O estudo indica que 25 países têm consistentemente pontuação alta na maioria dos indicadores e que esses países-líderes criaram “ecossistemas de inovação bem-vinculados, onde os investimentos em capital humano, combinados com as infraestruturas de inovação fortes contribuem para altos níveis de criatividade” (RELATÓRIO DE INOVAÇÃO GLOBAL – GII 2014, p.V).

O Relatório destaca que muitas estratégias de inovação têm sido focadas em tentar replicar modelos de sucesso, como o Vale do Silício, na Califórnia. Mas a edição 2013 do referido estudo faz um apontamento crítico: o fomento à inovação local requer estratégias que devem estar enraizadas nas vantagens competitivas locais, assim como no contexto e cultura da região onde são desenvolvidas as inovações (RELATÓRIO DE INOVAÇÃO GLOBAL – GII 2013).

Na edição 2014 do *Relatório de Inovação Global – GII 2014*, entre os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), quatro países melhoraram suas posições: o Brasil subiu três posições (61º), a Rússia avançou 13 lugares (49º), a China subiu seis posições (29º) e a África do Sul avançou cinco lugares (53º). Índia, no entanto, desceu dez posições (76º).

³ O Relatório do projeto CRI - Centro de Referência em Inovação. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/nucleos/Documents/inovacao/cri_multinacionais/relatorio_cri_multinacionais.pdf> . Acesso em: 20 mar. 2014.

⁴ O estudo completo *The Global Innovation Index Report 2014* foi divulgado em 18 de julho de 2014 e é realizado anualmente pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), Instituto Insead e Universidade Cornell. Disponível em: <<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

Em meio a uma desaceleração recém-documentada pelo estudo no crescimento do P&D global, o Índice Global de Inovação (GII 2014) explora o papel do capital humano no processo de inovação e destaca o crescente interesse que as empresas e governos têm demonstrado na identificação e motivação das pessoas e equipes criativas.

Tanto o *Relatório de Competitividade Global* para 2013-2014, elaborado pelo Fórum Mundial Econômico quanto o GII – Relatório de Inovação Global – *The Global Innovation Index Report* (GII 2013)⁵ apontam para a importância da cultura e do fator humano no processo de inovação. Entretanto, apesar do ímpeto empreendedor, a América Latina ainda está distante de conseguir boa *performance* na área da inovação similar a das economias avançadas, segundo os resultados apresentados pelos estudos mencionados. Apesar disso, algumas empresas brasileiras destacam-se e apresentam resultados surpreendentes, figurando em *rankings* que medem a capacidade de inovação nas multinacionais brasileiras. A essas empresas podemos nominá-las como ‘ilhas de excelência’, uma vez que a *performance* foge ao padrão médio das empresas.

Para responder à questão inicial apresentada sobre a relação entre inovação e competitividade, esta seção mostra que a competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar (PORTER, 1999, p. 167).

Esta seção responde ainda que, em termos de competitividade, o Brasil não apresenta o resultado científico-inovador dos países desenvolvidos. O Brasil não está entre os 25 países líderes que desfrutam de ecossistemas avançados de inovação, onde há investimento em capital humano e infraestrutura fortes (RELATÓRIO DE INOVAÇÃO GLOBAL – GII 2014, p.v). O Brasil também não tem o resultado competitivo dos chamados países desenvolvidos e está posicionado no *ranking* de competitividade em 4º lugar em dois grupos diferentes analisados: os países da América Latina e os BRICS (RELATÓRIO DE COMPETITIVIDADE GLOBAL, 2014-2015). O Brasil não conta com uma imagem associada à de um polo científico e tecnológico, além disso, sua imagem está associada à alta tributação e burocracia (CRI, 2014, p. 19).

Se a inovação é um elemento-chave de competitividade para empresas prosperarem no ambiente global competitivo surge uma nova questão a ser respondida. Como os países

⁵ O estudo completo *The Global Innovation Index Report* 2013 foi divulgado em 1º de julho de 2013 e é realizado anualmente pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), Instituto Insead e Universidade Cornell. Disponível em: <<http://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=gii-full-report-2013>> . Acesso em: 18 dez. 2013.

emergentes, que não têm potencial científico dos países desenvolvidos, geram empresas de sucesso na competição baseada em inovação?

1.4 A LÓGICA DAS COMPETÊNCIAS PRESENTE NAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Esta seção faz uma releitura das principais teorias de internacionalização com base na forma como elas abordam a questão das competências. O objetivo é tentar responder à seguinte questão: como países emergentes, que não têm potencial científico dos países desenvolvidos, geraram empresas que tiveram sucesso na competição baseada na inovação?

Com a crescente importância das multinacionais na economia global, surgiram as teorias de internacionalização influenciadas pelo contexto histórico e voltadas a justificar as diferentes ondas de internacionalização que ocorrem em diferentes momentos e circunstâncias da globalização. Em cada onda, as competências são vistas sob um ângulo diferente e, entre elas, comentaremos cinco teorias (FLEURY; FLEURY, 2012).

Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) – teoria tem foco no “por que” se internacionalizar. Baseia-se na premissa de que a capacidade tecnológica e o empreendedorismo são competências e variáveis características da cultura norte-americana (FLEURY; FLEURY, 2012). Portanto, fundamenta-se na ideia de que os produtos são concebidos e desenvolvidos nos Estados Unidos por ser essa localidade onde há as condições mais favoráveis. Depois da fase inicial de produção e na medida em que a demanda aumenta, o produto atinge maturidade e seus processos de produção passam a envolver trabalho de baixa qualificação. Uma estratégia adotada é a produção em países em desenvolvimento com mão de obra mais barata. Assim, a competência tecnológica associada à inovação seria estratégica e seria mantida na sede, enquanto a produção seria de rotina ou tática e poderia ser exportada.

O modelo sofreu críticas por funcionar bem para os Estados Unidos, que detêm um mercado interno grande. Já na Suécia, por exemplo, com um mercado doméstico pequeno, as empresas foram obrigadas a se internacionalizar para poder avançar no ciclo de vida do produto e, dessa forma, surgiu o modelo de Uppsalla (CARLSON, 1960).

Modelo de Uppsalla (CARLSON, 1960) – tem foco em “como” se internacionalizar e na competência de relacionamentos com os mercados, ou seja, na escolha de países com maior proximidade psíquica os quais as empresas entendem suas atividades internacionais. Trata-se de um modelo de internacionalização aplicado quando o mercado

doméstico está saturado e as oportunidades diminuem até impedir o crescimento da firma. Nesse momento, procura-se a expansão geográfica. A proposta é que a expansão seja dirigida para locais mais similares aos da operação já existente em etapas de aproximação paulatinas, iniciadas para aquisição de conhecimento experiencial até gerar abertura da subsidiária no país estrangeiro.

Segundo Fleury e Fleury (2012), o modelo baseia-se em novos conceitos: sequência de modos de operação internacional, comprometimento com os mercados internacionais e distância psíquica, que é definida por fatores que interfeririam no fluxo de informações entre países, nas experiências acumuladas e na aquisição de conhecimento e relacionamento.

Na análise dos autores, o conjunto de competências exigidas para uma operação eficiente no país estrangeiro não é o mesmo do país de origem, assim, o modelo de Uppsalla identifica que a transferência de competência não é automática. Trata-se de um movimento gradual, com esforço de aprendizado e desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 2012).

Entre as críticas ao modelo está a implicação de um gasto maior de tempo para o desenvolvimento de relacionamento, a diminuição de distância psíquica e para a “aculturação” da empresa entrante ao mercado.

Paradigma Eclético ou O.L.I. - Ownership-Location-Internalization (DUNNING; LUNDAN, 2008) – abordagem que trata do “como” se internacionalizar. Referência na área de Negócios Internacionais na atualidade, a primeira versão foi publicada em 1977 e depois refinada, sendo denominada como paradigma eclético. Ela aponta as três condições para o sucesso de um investimento em internacionalização:

- a. **Ownership**, que são as vantagens específicas de propriedade, ou seja, as competências da empresa, seus ativos intangíveis e tangíveis, que garantem melhor posicionamento frente à concorrência;
- b. **Location Advantages**, que são as características não transferíveis, ou seja, as vantagens de localização da empresa no estrangeiro, como tamanho de mercado, custos e fatores do país, infraestrutura, abundância de recursos naturais, incentivos governamentais, distância psíquica etc.;
- c. **Internalization**, que são as vantagens de internalização, ou seja, depois de analisar as vantagens de propriedade (O) e de localização (L), a empresa mede a alternativa de internalizar, produzindo no exterior com sua própria estrutura ou ceder uso por meio de licenças. É influenciada pela natureza de ativos intangíveis, entre os quais o conhecimento tácito, que a empresa usa, mas não vende nem licencia.

O Paradigma OLI é uma abordagem multiteórica, que sintetiza trabalhos anteriores e inclui conceitos da Teoria das Imperfeições do Mercado (vantagem comparativa da empresa), da Teoria da Internalização (vantagem de internalização), e das Teorias do Ciclo de Vida do Produto (vantagem de localização), segundo Fleury et al. (2010). Com as alterações políticas e tecnológicas dos anos 1990, os autores Dunning e Lundan propuseram as seguintes alterações: a) incluir no conceito de vantagem de propriedade os custos e benefícios que resultam das relações e transações inter-empresas (alianças); b) considerar novas variáveis de localização (capacidade de acumulação de conhecimentos e *standards* de I&D relacionados espacialmente); c) estender o conceito de vantagem de internalização com outros objetivos dinâmicos como a procura de ativos estratégicos e a procura de eficiência.

A dimensão das competências no Paradigma Eclético entende os ativos intangíveis como vantagens competitivas de propriedade e nas últimas versões menciona competências como vantagem competitiva (FLEURY; FLEURY, 2012).

O modelo LLL (MATHEWS, 2006) – é a abordagem mais recente que trata das vantagens da internacionalização para os novos entrantes (*newcomers*) e recentes entrantes (*latecommers*) no processo de internacionalização. Esse *framework* baseia-se nos seguintes pontos:

- **Linkage (articulação)** – ponto crítico não está nas vantagens que a firma tem, mas nas vantagens que podem ser adquiridas externamente;
- **Leverage (alavancagem)** – foco na forma com que as articulações serão estabelecidas com parceiros de forma a alavancar recursos existentes;
- **Learning (aprendizagem)** – acúmulo de conhecimento resultado de articulações e alavancagens.

Mais recentemente, o modelo LLL enfatiza o processo de internacionalização de novos entrantes e recentes entrantes, ou seja, das empresas de economias emergentes, principalmente no aspecto aprendizagem advindo da articulação para aquisição de vantagens externas e alavancagem resultante de articulações estabelecidas por essas empresas.

As multinacionais brasileiras, em geral, realizaram sua expansão seguindo o modelo de Uppsalla, ou seja, dirigidas para locais mais similares aos da operação já existente, iniciadas para aquisição de conhecimento experiencial até gerar abertura da subsidiária no país estrangeiro.

Entretanto, o modelo LLL (MATHEWS, 2006) e o paradigma OLI – *Ownership-Location-Internalization* (DUNNING; LUNDAN, 2008) são os mais adequados para orientar nosso estudo que se focou em ativos intangíveis, mais especificamente a cultura organizacional e a gestão comunicacional das empresas multinacionais brasileiras mais inovadoras. O modelo

LLL considera a dimensão das competências baseada no conceito de dinamismo, que será explicado mais adiante em competências dinâmicas e o paradigma OLI menciona competências como vantagem competitiva advindas dos ativos intangíveis, onde estão situadas as dimensões da cultura e da comunicação.

1.5 AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Esta seção apresenta a definição de competências essenciais e as associações realizadas pelo referencial analítico de Fleury e Fleury (2012) entre o posicionamento estratégico e às competências essenciais necessárias para a viabilização de vantagem competitiva e inovação organizacional. A seção tem por objetivo discutir como esse processo pode ser apoiado por estratégias comunicacionais que estimulem a inovação na organização.

Em 1980, Prahalad e Hamel, em seu artigo “*The core competence of corporation*” apresentam a definição de “competências essenciais” (*core competences*) como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer benefícios aos seus clientes” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 237). Segundo os autores, as competências essenciais estão relacionadas a uma vantagem competitiva: ou ao valor percebido pelo cliente ou a redução de custo. São recursos intangíveis relativos: 1) aos concorrentes que sejam difíceis de ser imitados, 2) aos mercados e clientes que permitam oferecer produtos/serviços diferenciados; 3) aos processos de mudança e evolução da empresa que permitam maior flexibilidade na exploração de diferentes mercados. Para desenvolver competência essencial em longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e de inovação organizacional (FLEURY; FLEURY, 2012).

Para Fleury e Fleury (2012, p. 57), o conceito de competência é descrito como “a forma de descrever o quão bem (ou não) a empresa desempenha as atividades necessárias”.

Fleury e Fleury (2012) desenvolveram um referencial analítico demonstrado pela Figura 2, que apresenta três importantes associações. De um lado o referencial analítico relaciona a estratégia competitiva em três categorias: a) excelência operacional (aplicada a mercados nos quais a relação preço/qualidade é determinante de competitividade); b) inovação de produto (aplicada a mercados que exigem rapidez para lançamentos); e c) relação com o cliente (aplicada a mercados com demandas específicas de clientes diferenciados). De outro, o referencial analítico conecta cada estratégia com competências essenciais de produção, desenvolvimento de produto e marketing, respectivamente.

Figura 2 – O referencial analítico
 Fonte: Fleury e Fleury (2012, p. 60)

As associações realizadas pelo referencial analítico de Fleury e Fleury (2012, p. 60) entre o posicionamento estratégico e as competências essenciais necessárias para a viabilização de vantagem competitiva são:

Excelência operacional – é uma estratégia adotada por empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade. A função crítica para sucesso é a operação, e as competências essenciais são voltadas para as operações de classe mundial e até as demais competências, de desenvolvimento de produto com inovações incrementais e as vendas marketing, focam na melhoria das operações.

Inovação de produto – as empresas que competem com uma estratégia de inovação em produto, em geral, são das indústrias de tecnologia da informação (TI), telecomunicações, computação, internet e na indústria biomédica, mas há inovadores em mercados de consumo e outros setores da indústria. O fator principal da estratégia de inovação é a rápida concepção de novos produtos e seus respectivos processos de produção que precisam evoluir de escala de teste para industrial. A competência principal é de desenvolvimento de produto com inovações radicais, mas a de marketing, que entendemos nesta dissertação ser uma competência na verdade de comunicação, é importante para identificar clientes propensos à inovação e abrir canais com eles para discutir as vantagens da adoção de produtos inovadores.

Orientação para cliente – as empresas competem com uma estratégia voltada para as necessidades de consumidores e clientes diferenciados. A competência essencial é o marketing de relacionamento, mas torna-se vantagem competitiva uma manufatura ágil e o desenvolvimento de produto voltado para produtos e serviços específicos.

Assim, a inovação, principalmente em processos, também pode ocorrer em empresas com uma estratégia voltada para a excelência operacional, assim como nas que contam com uma estratégia de orientação ao cliente e podem inovar no modelo de negócios ou sendo flexível às necessidades dos clientes, em prazo, entrega etc.

Esse quadro analítico baseia-se, segundo Fleury e Fleury (2013), em dois importantes conceitos-chave complementares que são a capacidade inovadora e a capacidade dinâmica.

Capacidade inovadora – definido por Lawson e Sampson (2001) é uma superior capacidade de integração, isto é, de moldar e gerenciar diferentes capacidades organizacionais (competências) e de recursos que estimulam com sucesso atividades de inovação.

Capacidade dinâmica – introduzido por Teece et al. (1997, p. 516) – “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças do ambiente”. O fator dinamismo se refere à capacidade de renovar as competências, principalmente em cenários complexos e mutáveis, obtendo adequação com o ambiente de negócios em mudança (TEECE et al., 1997). “É relacionado com as capacidades dinâmicas de uma empresa”, segundo Fleury et al. (2013, p.60).

A capacidade inovadora é definida nesse constructo 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.

Segundo Fleury et al. (2013), foi realizada uma pesquisa envolvendo 61 multinacionais brasileiras para entender como são capazes de combinar habilmente suas competências organizacionais, conseguem desenvolver capacidades inovadoras que lhes permitam internacionalizar-se com sucesso. O estudo relacionou os tipos de inovação adotados pelas multinacionais brasileiras para os tipos de capacidades inovadoras que desenvolvem e, em seguida, identificou os efeitos “país de origem” que influenciam a formação de competências organizacionais específicas nessas empresas. Foram identificados cinco fatores de competência: operações, marketing, tecnologia, administrativo-financeira, RH e imagem/reputação. Essas últimas, em especial, referem-se ao fato de os gestores brasileiros entenderem que as multinacionais estão se tornando internacionalmente reconhecidas em relação a imagem e reputação.

Para que a comunicação organizacional assuma seu papel estratégico, ela deve estar relacionada à 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 *roadmap* 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 demonstra a Figura 3.

Figura 3 – *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 indicam Grunig, Ferrari e França (2009) e como será explicado no terceiro Capítulo da dissertação.

O *roadmap* apresentado nesta seção demonstra 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 à criação de estratégia de inovação (FLEURY et al., 2013, p. 262).

Nesse sentido, a inovação também pode ocorrer em empresas com uma estratégia voltada para a excelência operacional, assim como nas que contam com uma estratégia de orientação ao cliente e podem inovar no modelo de negócios ou sendo flexíveis às necessidades dos clientes, em prazo, entrega etc., segundo o Observatório das Multinacionais Brasileiras (ESPM, 2014).

1.6 A EXPANSÃO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO

Esta seção apresenta a expansão do conceito de inovação. Essa visão mais contemporânea é de suma importância para analisar as multinacionais brasileiras visto que elas inovam de diferentes formas, não restritas à inovação tecnológica propriamente dita.

O conceito de inovação tem evoluído e seu escopo ampliado, como pode ser observado nas várias versões do *Manual de Oslo*.⁶ A mais recente definição preconiza que inovação é a implementação de uma melhoria significativa ou desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), um novo processo, um novo método de marketing ou uma nova configuração organizacional nas práticas dos negócios, local de trabalho ou relações externas (GII, 2012).

Conforme demonstrado a Figura 4, o conceito de inovação foi revisado e ampliado ao longo do tempo, com mais intensidade nos últimos 15 anos, segundo Fleury et al. (2012).

⁶ Foi editada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1990, a primeira edição do *Manual de Oslo - proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados. A Finep é responsável pela edição em português. Atualmente na 3ª edição. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf> Acesso em: 20 dez. 2013.

Figura 4 – Expansão do conceito de inovação

Fonte: adaptação pela autora de Fleury (2013) e Birkinshaw et al. (2008)

Como demonstra a Figura 4, o conceito de inovação esteve centrado no foco tecnológico e apenas nos últimos 15 anos outros autores realizaram abordagens diferenciadas relacionando a inovação a processos, serviços, inovação estratégica, aprendizagem e reinvenção de novos negócios. Segundo Birkinshaw et al. (*apud* FLEURY et al., 2013, p.261) os autores têm abordado outras formas de inovação: “de processos (PISANO, 1997); de serviços (GALLOUJ; WENSTEIN, 1997), de inovação estratégica (HAMEL, 1998; MARKIDES, 1997), como processo de aprendizagem organizacional (BELL; PAVITT, 1995), como reinvenção contínua de novos negócios (HAMEL, 2000).

Por fim, na Figura 4, ainda observamos uma abordagem que trata da inovação por meio de novos modelos de negócios para criação de valor com a cocriação de experiências personalizadas (PHAHALAD; KRISHMAN, 2008). “Nessa proposta os melhores recursos e talentos devem ser acessados de qualquer lugar do mundo” (FLEURY et al., 2013, p. 261).

A relação entre inovação e internacionalização das empresas de países emergentes é abordada por diferentes autores na literatura. Fleury, Fleury e Borini (2013) analisam as capacidades inovadoras que permitem multinacionais brasileiras se internacionalizar e fizeram um levantamento dos mais importantes estudos de internacionalização em países emergentes realizados. O Quadro 1 relaciona como diversos autores têm abordado a temática da inovação ou da aquisição de capacidades inovadoras.

Quadro 1 – Foco de estudo de internacionalização em emergentes

autores	Estudo de internacionalização em Emergentes	Foco
Zeng e Williamson (2007)	Inovação de custo nas empresas chinesas	Custo
Athreye e Godley (2009)	Inovação por engenharia reversa indústria farmacêutica indiana	Engenharia Reversa
Ramamurti (2011)	Inovação Reversa – começa nos países em desenvolvimento indo para países desenvolvidos	Inovação Reversa
(Child e Rodrigues, 2005; Luo e Tung, 2007; Mathews (2006)	Emergentes se internacionalizam para adquirir capacidades inovadoras e ganhar competitividade	Aquisição capacidades
Awate et al. (2012)	Distinção entre as capacidades de produção e de inovação	Diferentes Capacidades

Fonte: adaptação pela autora (FLEURY et al., 2013)

Conforme demonstra o Quadro 1, os estudos de internacionalização em países emergentes tiveram como foco: custo (ZENG; WILLIAMSON, 2007), engenharia reversa (ATHREYE; GODLEY, 2009); Inovação reversão (RAMAMURTI, 2011); aquisição de capacidades (CHILD; RODRIGUES, 2005; LUO; TUNG, 2007; MATHEWS, 2006) e a distinção entre capacidades de produção e de inovação (AWATE et al., 2012).

A diferença entre capacidade de inovação e produção é abordada em uma das primeiras teorias de internacionalização: o Ciclo do Produto. Entretanto, para Fleury et al. (2013) a abordagem de Vernon é inadequada para justificar a maneira pela qual a inovação é gerenciada nas empresas brasileiras porque não existem as capacidades associadas à tecnologia e empreendedorismo que as empresas norte-americanas possuem. Para os autores, “as multinacionais brasileiras desenvolvem um conjunto diferente de capacidades que levam a diferentes tipos de inovação que proporcionam competitividade internacional” (FLEURY et al., 2013, p. 261).

A percepção de Fleury et al. (2013) de que as multinacionais brasileiras desenvolvem diferentes tipos de capacidades que levam a diferentes tipos de inovação foi um dos fatores que motivaram o estudo da presente dissertação, que busca identificar quais determinantes de cultura organizacional e de gestão comunicacional influenciam a inovação nas multinacionais brasileiras.

1.7 EFEITOS DO PAÍS DE ORIGEM: RECURSOS, VALORES CULTURAIS E POLÍTICAS DE GOVERNO

A pergunta central desta seção é: como as multinacionais brasileiras, que nasceram em um país com poucas condições propícias para o desenvolvimento científico e inovador, conseguiram prosperar em um ambiente global competitivo baseado em inovação? A partir da pergunta, a proposta desta sessão é abordar a influência dos efeitos do país de origem e apresentar o quadro analítico (FLEURY et al., 2012) que relaciona o processo de internacionalização à capacidade de inovação da multinacional. A seção passa pela reflexão de como as competências são influenciadas pelo ambiente interno, e abre espaço para a percepção da importância da cultura nacional e do papel da estratégia comunicacional nesse processo.

Ao analisar os efeitos do país de origem (COE – Country of Origin Effect) sobre os processos de inovação e de internacionalização, Fleury et al. (2013) apontam três conjuntos de elementos influenciadores com base em Sethi e Elango (1999):

- 1- Recursos econômicos e físicos e capacidades industriais;
- 2- Valores culturais e normas institucionais e;
- 3- Políticas econômicas e industriais do governo nacional.

Fleury et al. (2013) indicam que o nível de desenvolvimento institucional de um país está associado à configuração formal e informal de suas instituições. Os autores apontam ainda que ambientes institucionais fortes ou fracos definem o nível de incerteza de operar em um mercado. Segundo North (1990), os ambientes podem ser fracos ou fortes como preconiza:

- **Ambientes fortes:** favorecem execução de contratos e reduz custo de transações, estimulam a concorrência a criar um ambiente macroeconômico forte e contribuem para formação de trajetórias de capacidade dinâmica de inovação;
- **Ambientes fracos:** aumentam a incerteza, são desfavoráveis para cumprimento de contratos, aumentam o risco de transação e inibem a inovação.

Além disso, as instituições suportam um conjunto de regras formais e informais, que funcionam como elementos que restringem ou incentivam determinados comportamentos (NORTH, 1990). Assim, segundo Fleury et al. (2013), a capacidade inovadora e as competências são impactadas por: 1- fatores formais, como a economia, as finanças, a política,

a administração, a geografia e o impacto demográfico; 2- fatores informais, que são a influência da cultura quando estimula o empreendedorismo (SCHUMPETER *apud* FLEURY et al., 2013) e quando existem barreiras culturais como a aversão ao risco, que inibe a inovação (TANURE, 1996).

Na análise comparativa dos traços da cultura nacional em relação à cultura de inovação é possível constatar que esse ponto é uma das barreiras culturais das empresas brasileiras, que precisa ser trabalhado de forma estratégica pela comunicação organizacional, como será apresentado nos próximos capítulos da dissertação.

Nos anos 1950, o governo brasileiro com o objetivo de acelerar a industrialização, decidiu transferir o papel principal desta iniciativa para subsidiárias de multinacionais estrangeiras que se instalaram no país, especialmente nas indústrias de alta tecnologia que, em geral, de acordo com a teoria do ciclo do produto de Vernon, mantinham sua área de inovação na matriz (FLEURY et al., 2013). Dessa forma, as empresas brasileiras se mantiveram em setores mais tradicionais da indústria como madeira, papel, móveis, têxteis, alimentos e bebida que exigiam menos capacidade de inovação.

Nos anos 1980, seguindo orientações do FMI, o governo brasileiro “assumiu que a melhor política industrial é uma política industrial: o mercado vai decidir” (FLEURY et al., 2013, p. 263). Apenas mais recentemente, nos últimos dez anos, o governo brasileiro iniciou a implementação de políticas industriais e tecnológicas, mas com resultados ainda bastante modestos, como podemos constatar pelos indicadores nacionais de Ciência e Tecnologia que serão apresentados a seguir.

Os indicadores nacionais de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I)⁷ do próprio Ministério de Ciência, Tecnologia Inovação (MCTI) referentes ao período de 2000 a 2012 confirmam esse modesto resultado brasileiro. No Gráfico 1, apresentamos uma comparação da evolução do dispêndio total com P&D em relação ao percentual do dispêndio total em relação ao PIB no Brasil no período de 2000 a 2012. O Gráfico 1 aponta que, em 12 anos, o aumento do índice real de crescimento total em P&D em relação ao PIB foi de 0,18%.

⁷ Indicadores publicados no site MCTI. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/index.php/content/view/2068.html>>. Acesso em: 5 abr. 2013.

2.1.7.a Brasil: Comparação - índice real de crescimento do dispêndio total em P&D com o percentual do dispêndio total em relação ao PIB, 2000-2012

Fonte(s): Coordenação-Geral de Indicadores (CGIN) - ASCAV/SEEXEC - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Gráfico 1 – Comparação no Brasil – dispêndio em P&D em relação ao PIB

Fonte: MCTI (acessado em 2013)

Segundo Brito Cruz (2010), o Brasil precisa intensificar a pesquisa em P&D para aumentar a capacidade de inovação das empresas, desenvolver um sistema de ensino para aumentar a qualidade e quantidade da formação de recursos humanos, expandir o sistema nacional de inovação, desenvolver as universidades existentes para que se tornem centros de excelência de classe internacional. O Gráfico 2 apresenta o investimento do PIB em Ciência e Tecnologia.

Gráfico 2 – Comparação de Dispêndio Total em P&D em relação ao PIB dos países

Fonte: Brito Cruz (2010)

O autor usa como referência o Gráfico 2, extraído do Plano de Ação para Ciência & Tecnologia (C&T) e editado em 2007 para o período de 2007 a 2010, que mostrava a posição do Brasil distante em relação a economias avançadas no que se refere ao percentual de investimento do PIB em Ciência e Tecnologia. Em relação aos emergentes, o Brasil tinha um investimento acima da Índia e Rússia, mas inferior ao da China.

Como mostra a Figura 5, o número de pesquisadores que são mestres e doutores no Brasil é inferior apenas aos da China. Mas o ponto mais impactante é que, apesar de o Brasil ter um número expressivo de doutores, somente uma minoria de mestres e doutores brasileiros (26%) atua nas empresas. Enquanto isso, 56,7% dos alemães, 48% dos russos, 62% dos chineses, 74,8% dos japoneses e 80% dos norte-americanos mestres e doutores estão presentes nas empresas, segundo dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Figura 5. Evolução na quantidade de doutores formados anualmente.

Figura 5 – Evolução na quantidade de doutores formados anualmente

Fonte: Brito Cruz (2010)

Para que o ambiente nacional se torne favorável ao desenvolvimento de inovações tecnológicas, o Brasil precisa aumentar sua base de pesquisadores, contratar um número maior de mestres e doutores para trabalhar nas empresas e ser reconhecido internacionalmente como um país com vocação para inovação em áreas específicas do conhecimento.

Consequentemente, essas transformações, a exemplo de outros países, estimulariam uma maior proximidade das empresas brasileiras com centros de excelência em inovação existentes no País. Infelizmente, hoje poucas empresas no Brasil estão próximas dos centros de excelência de geração de conhecimento. Esses centros estão localizados em cidades importantes como Campinas, Florianópolis, Porto Alegre, São Carlos, São Paulo e Viçosa, que contam com

parques tecnológicos, incubadoras e centros de pesquisa ligados a instituições de ensino superior que são reconhecidas no país e no exterior.

A cultura é considerada um dos três pilares principais dos efeitos do país de origem e influencia a forma como as empresas estruturam seus processos, práticas e comportamentos organizacionais, enfim o modo de as pessoas fazerem as coisas. Barlett e Ghoshal enfatizam que:

A influência da história de uma nação, infraestrutura e cultura permeiam todos os aspectos da vida no interior do país, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gestores em suas empresas nacionais. Nacionalmente características comportamentais influenciaram tornando-se uma parte intrínseca de cada forma da empresa de fazer as coisas e definindo a sua estrutura de organização internacional e processos. (BARLETT; GHOSHAL *apud* FLEURY, 2013, p. 263)

Nesta seção, identificamos os principais efeitos do país de origem que influenciam o cenário nacional de inovação e conhecemos o quadro analítico (FLEURY et al., 2012) que relaciona o processo de internacionalização à capacidade de inovação da multinacional. Além disso, a seção iniciou uma reflexão de como as competências são influenciadas pelo ambiente interno. Uma análise mais profunda da cultura nacional em comparação com a cultura de inovação será desenvolvida no Capítulo 2 da dissertação, assim como do papel da estratégia comunicacional como parte desse processo será abordado com maior profundidade no Capítulo 3.

1.8 O PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

O quadro analítico (*framework*) apresentado nesta seção é resultado de estudos de Fleury et. al. (2012) que foi baseado em uma pesquisa realizada com 61 multinacionais brasileiras. O referido estudo levou à identificação de quatro abordagens para inovação, as competências que permitem que cada uma das abordagens e os efeitos do país de origem sobre o desenvolvimento de cada competência.

Para a construção de um quadro analítico (*framework*), os autores Fleury et al. (2013) consideraram a definição da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990) como um conjunto de recursos e capacidades, as quais representam fontes de capacidades competitivas sustentáveis quando são raras, difíceis de imitar, valiosas e insubstituíveis.

O *framework* de Fleury et al. (2012) relaciona os tipos de inovação adotados pelas multinacionais brasileiras com as modalidades de capacidades dinâmicas. Em seguida,

identifica os efeitos do país de origem que influenciam a formação de competências organizacionais. Os tipos de inovação são as baseadas em produtos, processos e na gestão da inovação. Os tipos de capacidades dinâmicas que essas empresas desenvolvem são: produção e operação, marketing, tecnologia, administrativo-financeira e de imagem e reputação.

O referido quadro analítico é importante para nosso estudo na medida em que seus autores relacionam que a competência da empresa é influenciada por seu ambiente interno, consequentemente pela cultura organizacional da empresa. Segundo Fleury et. al, (2012, p. 262) “as capacidades inovadoras são derivadas de competências essenciais e o nível de formação de competência na empresa é influenciada pelas características do ambiente interno”.

A Figura 6 apresenta o quadro analítico desenvolvido por Fleury et al. (2013) que se baseia na ideia de que, por um lado, os efeitos do país de origem influenciam a estratégia da empresa e, por outro lado, que a internacionalização da empresa influencia sua capacidade de inovação, conforme explicado pelos autores:

Evidentemente, os efeitos do país de origem também influenciaram os processos de formulação e implementação de estratégias. Finalmente, o quadro analítico propõe que a própria internacionalização impulse a modernização das competências organizacionais e as capacidades inovadoras de multinacionais emergentes através de um ciclo de *feedback*, como observado por Mathews (2006) e Luo e Tung (2007), entre outros. (FLEURY et al., 2013 p. 263)

Figura 6 – Quadro Analítico
Fonte: Fleury et al. (2013, p. 262)

A Figura 6 reforça o conceito da capacidade dinâmica (TEECE et al., 1997) que se baseia na empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente.

Por meio desse quadro conceitual, Fleury et al. (2013) reforçam a influência da história de uma nação, infraestrutura e cultura, incluindo as normas, valores e comportamentos dos gestores em suas empresas nacionais, mas adiciona a ideia de que no processo de expansão internacional, a multinacional emergente é impulsionada a “modernizar” suas competências e capacidades em um ciclo de *feedback*. E assim, destaca a capacidade dinâmica das emergentes de integrar, construir e reconfigurar a empresa para rápidas mudanças de ambiente.

Pode-se considerar que esse ciclo de *feedback*, que promove a “modernização” das competências e capacidades das multinacionais emergentes, possibilite uma espécie de hibridização cultural segundo o que planteia García Canclini (2012). E como tal, essa cultura híbrida utiliza o processo de comunicação como alicerce da sua construção.

2 CULTURA COMO DIMENSÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

O foco deste Capítulo é entender o papel da cultura como uma dimensão essencial no processo de inovação e conhecer os desafios, barreiras e pontos convergentes da cultura brasileira em relação à cultura de inovação.

Para isso, o presente Capítulo apresenta as definições de cultura e cultura organizacional e analisa a influência da cultura nacional na gestão organizacional. São também tratadas as diferenças, do ‘lado sombra e luz’ (TANURE, 2005; 2010) entre os traços da cultura nacional e da cultura da inovação, principalmente no que tange à dimensão de poder nas empresas nacionais em relação a organizações inovadoras.

O Capítulo apresenta ainda o modelo teórico de Dimensões Culturais para a Inovação, base para nossa pesquisa, repassando os principais estudos que envolveram a construção desse modelo. No decorrer do Capítulo, são tecidas considerações sobre a forma com que as empresas globais inovadoras se comportam e a maneira pela qual as multinacionais brasileiras se apropriam de suas competências mais naturais para inovar.

Esse tema é importante porque à medida que o ritmo das mudanças tecnológicas aumentou, a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças tornou-se ainda mais estratégica para o sucesso das empresas. Hoje, no mercado global, a competitividade se consegue com ciclos de inovação cada vez mais curtos, que garantem o posicionamento de liderança para diversas organizações em seus respectivos segmentos de atuação.

Assim, a busca por maior *performance* empresarial está baseada em ciclos cada vez mais curtos de inovação que associam agilidade à maior competitividade e na mudança de mentalidade gerencial e de cultura organizacional. Embora muitos administradores reconheçam a importância da inovação para os negócios, a maioria gostaria de melhorar a sua gestão nas organizações por meio de uma cultura que incentivasse novas ideias em toda empresa, como aponta o Relatório da Economist Intelligence Unit.⁸ Esse estudo realizado em 2014 faz uma análise sobre como as empresas podem desenvolver uma cultura corporativa que estimule a

⁸ Relatório da Economist Intelligence Unit, patrocinado pela EF Education First, intitulado *A empresa inovadora: a forma com que as empresas globais liberam o potencial*, baseado em pesquisa global realizada com empresários de alto escalão e funcionários públicos, entre outubro a novembro de 2014. Disponível em: <http://page.ef.com/The-Innovative-Company_Innovative-Company.html>. Acesso em: 30 jan. 2015.

colaboração criativa além dos limites departamentais e nacionais, principalmente para incentivar e promover a inovação.

Segundo o referido estudo, “para muitas (empresas) essa função de estímulo à cultura de inovação está intimamente ligada ao aprimoramento da comunicação, que auxilia uma melhor colaboração e compartilhamento de ideias” (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2014, p. 2).

Assim, a cultura organizacional voltada para o estímulo à inovação e aos processos comunicacionais e de relacionamento é cada dia mais essencial para a área de gestão, uma vez que inovar pode influenciar positivamente a capacidade de internacionalização de empresas e por meio da internacionalização as empresas transferem conhecimento dos mercados internacionais para a matriz.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM CONCEITO DINÂMICO

Esta seção revisita os conceitos de cultura e de cultura organizacional, dando continuidade à discussão da necessidade nos dias atuais de as organizações se adequarem constantemente a novos cenários externos e internos.

Wanier (2000) demonstra que a cultura é construída com base em diversas perspectivas da vida em sociedade, envolvendo aspectos culturais, geográficos, sociológicos, linguísticos, históricos, entre outros. O autor apresenta uma definição expandida de cultura viva bastante completa quando afirma que:

A cultura é uma totalidade complexa feita de normas, de hábitos, de repertórios de ação e de representação, adquirida pelo homem enquanto membro de uma sociedade. Toda cultura é singular, geograficamente ou socialmente localizada, objeto de expressão discursiva em uma língua dada, fator de identificação de grupos e dos indivíduos e de diferenciação diante dos outros, uns em relação aos outros e em relação ao meio. Toda cultura é transmitida por tradições reformuladas em função do contexto histórico. (WANIER, 2000, p. 23)

Wanier (2000, p. 13) apresenta a globalização da cultura como uma das consequências do desenvolvimento industrial, pois segundo ele “as culturas antigas eram transmitidas pela tradição, ao passo que a cultura industrial se destina à inovação” e a função da cultura é de orientação, que permite o acionamento às referências, esquemas de ação e de comunicação.

O autor não acredita que a cultura-tradição seja a reprodução idêntica de um conjunto de hábitos imutáveis: “as línguas e as culturas mudam, pois estão imersas nas turbulências da história. Para integrar sua função de orientação, elas devem integrar a mudança” (WANIER, 2000, p. 23).

Durante a segunda onda de internacionalização, a partir da década de 1960, as multinacionais tentaram reproduzir as práticas de gestão de seu país de origem em outros países. E dessa experiência repleta de desafios é que o conceito de cultura foi introduzido na ciência da gestão (FLEURY et al., 2009) e ganhou força na literatura.

Pettigrew (2013, p. 146) define cultura organizacional como:

[...] um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. (PETTIGREW, 2013, p. 146)

Para a área de gestão a grande questão é se a cultura organizacional é administrável. Pettigrew (2013) indica que administrar cultura é possível, mas é de alta complexidade, uma vez que qualquer estratégia para mudar a cultura organizacional envolve pensamento e ação tanto no nível das crenças básicas como das manifestações culturais.

Segundo Pettigrew (2013), a organização é um sistema contínuo que tem passado, presente e futuro. O autor considera que esse sistema de significados é definido inicialmente pelos empreendedores e depois aceito coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Em sua análise tanto o homem cria cultura como é criado por ela.

Na definição de Hofstede (1991), um dos mais reconhecidos autores no estudo da cultura organizacional, cultura é uma programação mental, que diferencia um grupo de outros e é partilhada coletivamente. Segundo o autor, “é resultado de processos de aprendizagem adquiridos desde a infância e em diversos ambientes sociais que encontramos no decurso da vida” (HOFSTEDE, 1991, p. 18). Para o autor, os diferentes níveis de programação mental correspondem a diferentes tipos de cultura, advindas de diferentes origens: da nacionalidade, da regionalidade e/ou da etnia e/ou da religião e/ou da língua; do gênero; da geração à qual pertence; da origem social, da escolaridade, da profissão exercida, ou ainda, da organização ou empresa à qual o trabalhador está associado.

Para Schein (1992), a cultura é um processo em formação, porque a aprendizagem sobre como gerir e se relacionar está sempre acontecendo na organização. No entanto, “esse processo evolutivo não muda aquelas coisas que foram aprendidas e que se tornaram estáveis

na vida do grupo” (FREITAS, 1991, p. 20), ou seja, os pressupostos básicos. As premissas básicas têm a função secundária de estabilizar os ambientes internos e externos, sendo buscadas pelo grupo “como uma defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, estas partes mais profundas da cultura ou não sofrem alteração ou mudam muito lentamente” (FREITAS, 1991, p. 20).

Com relação à cultura organizacional, Hofstede (1991, p. 23) mostra que as diferenças culturais são manifestadas por quatro camadas: símbolos, heróis, rituais, que são práticas visíveis ao observador externo, e, no centro, estão os valores. Presentes no núcleo, os valores são invisíveis, mas definem “a forma como essas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem à cultura”. Segundo Hofstede, os valores são aprendidos por volta dos dez anos de idade.

Segundo Fleury (2009), Hofstede tem uma visão de que a cultura organizacional está enraizada em práticas aprendidas e compartilhadas com pessoas no ambiente de trabalho. Isso porque, na percepção do autor, nas organizações, pessoas com diferentes valores podem aprender práticas similares.

Por outro lado, Schein (2009) apresenta um conceito diferente de cultura organizacional, definido como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Na concepção de Schein é um processo de aprendizagem baseado em pressupostos que funcionam bem e são válidos e ensinados aos demais membros como o jeito certo para perceber, sentir e pensar em relação àqueles problemas.

Na visão de Fleury, Schein traz uma ótica essencialmente diferente de Hofstede, pois considera cultura um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e modificado (FLEURY, 2009). Para Schein (2009, p. 28) “quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira”. À medida que o pressuposto é internalizado como verdade pelos colaboradores, ele sai do nível da consciência e passa ser adotado pelo grupo como uma “verdade inquestionável”. O grau de consenso resulta do sucesso repetido da solução de problemas, baseados em certas crenças e valores. Dessa forma, Schein “considera que as empresas desenvolvem culturas próprias tão fortes que superam os contextos locais em que estão inseridas” (FLEURY, 2009, p. 67).

Assim, Schein (1992) apresenta a cultura organizacional dividida em três níveis: a) premissas ou suposições básicas, composta por valores fundamentais, pensamentos e sentimentos; b) normas e valores, compostos pelas aspirações e a visão de certo e errado de um grupo; c) artefatos e produtos, que são os comportamentos visíveis construídos por histórias,

mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais. É nessa terceira camada que estão os elementos mais perceptíveis da cultura organizacional.

Dessa forma, a definição do conceito de cultura organizacional de Schein (1992) baseia-se em valores, crenças e pressupostos básicos inconscientes que são compartilhados por membros de uma organização, expressos por normas e valores declarados, que podem ser observados por comportamentos visíveis construídos por histórias, mitos, heróis, lendas, símbolos, ritos e rituais.

Para Schein (2009 p. 13), “cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo”, menos visível e tangível do que outras partes, como apresenta a Figura 7 em uma analogia com um iceberg. Fleury (2009) ressalta que, para Schein, é fundamental a interação entre os membros da organização para o entendimento real de seu significado, já que os estudos sobre cultura não podem estar limitados à observação apenas do que é visível.

Figura 7 – Cultura Organizacional em camadas
Fonte: adaptação pela autora (SCHEIN, 2009)

O conceito de cultura organizacional usado para esse estudo é o de Schein (2009), que considera cultura na organização como um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e modificado. É um processo de assimilação quase inconsciente do grupo, no qual são validados e ensinados aos demais membros o jeito certo para perceber, sentir e pensar em relação aos desafios enfrentados de adaptação externa e interna. Entretanto, em nossa concepção esse modelo dinâmico tem também forte influência de fatores culturais locais, principalmente da cultura nacional.

2.2. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL NA GESTÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

A partir de nossa percepção de que o estilo de gestão é influenciado por fatores culturais locais, ligados ao país de origem e também por padrões culturais próprios da organização (FLEURY, 2009), torna-se essencial a complementaridade deste estudo analisar os traços da cultura organizacional no Brasil em um contexto de pós-globalização e sua influência na gestão das multinacionais inovadoras.

Assim, a cultura nacional brasileira e o seu impacto na cultura organizacional das multinacionais brasileiras nos tempos atuais da globalização são temas tratados nesta seção que se inicia com a introdução aos estudos de Hofstede, por sua relevância na área, e prossegue com a apresentação de estudos mais recentes que atualizam sua abordagem e realizam uma ressignificação dos traços culturais brasileiros em um contexto de pós-globalização.

Grande parte dos estudos científicos analisa “cultura nacional” sob a perspectiva de três dimensões, segundo revisão teórica de Wood Jr. e Chu (2008): 1) como a empresa se adapta ao ambiente e lida com a incerteza; 2) como é a integração interna por meio da análise de variáveis como grau de hierarquia, feminilidade e masculinidade, individualismo e coletivismo etc. 3) como são analisadas as questões do espaço, do tempo e da linguagem. Os estudos de Hofstede permeiam as dimensões citadas e mostram-se altamente relevantes para nosso estudo.

Hofstede realizou um estudo pioneiro em cultura organizacional ao aplicar uma pesquisa em mais de 60 sucursais da IBM (1980, 1991, 2001). Com base em análise estatística realizada com trabalhadores ocupando postos de trabalhos idênticos nos diferentes países, ele analisou um grande banco de dados recolhidos dentro da IBM entre 1967 e 1973.

O objetivo principal era identificar as diferenças culturais entre as subsidiárias da IBM a partir de um grupo de dimensões comuns. Para isso, o autor se baseou na ideia de que antropologia social preconiza que todas as sociedades são confrontadas com os mesmos problemas, porém as respostas diferem.

Os primeiros resultados do estudo de Hofstede identificaram 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 em um estudo em conjunto com pesquisadores chineses com base no pensamento de Confúcio. 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.

Nosso estudo baseia-se no Quadro 2 gerado no site Hofstede Center⁹ e que permite construir um comparativo dos traços culturais mais marcantes do País, e que apresenta as seguintes informações:

Quadro 2 – Análise das dimensões culturais do Brasil

Dimensões	Pontuação	Descrição
Poder	69 pontos	Hierarquia deve ser respeitada, desigualdade é aceita, há respeito aos mais velhos e na organização: o chefe assume completa responsabilidade.
Individualismo	38 pontos	Forte integração em grupos coesos, família extensiva, relações de negócios de longa-duração e confiáveis.
Masculinidade	49 pontos	Intermediária
Aversão a incerteza	76 pontos	Forte necessidade de estrutura de vida para ser segura, por meio de regras e sistema legal; pessoas passionais e demonstrativas de afetividade (linguagem e corporal).
Pragmatismo	44 pontos	Intermediário
Indulgência	58 pontos	Sociedade indulgente, com positivas atitudes e tendência ao otimismo; importância de tempo para o lazer.

Fonte: Hofstede Center

Na metodologia desenvolvida por Hofstede, existe uma escala de 0 a 100 para medir cada uma das dimensões nos respectivos países pesquisados. No Quadro 2, é possível identificar a pontuação atual do Brasil nas dimensões de poder (69 pontos), individualismo (38 pontos), masculinidade (49 pontos), aversão a incerteza (76 pontos), pragmatismo (44 pontos) e indulgência (58 pontos).

⁹ Cultural Tools Country Comparison, que usa informação com direitos autorais do livro do Professor Geert Hofstede e disponibiliza uma ferramenta de comparação entre países com base na teoria do autor. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com>> Acesso em: 20 fev. 2015.

A pontuação obtida em dimensão de poder mostra que o Brasil está entre os países de maior distância hierárquica, nos quais há maior aceitação da desigualdade social e existem diferenças significativas entre pessoas que desempenham ocupações em diferentes escalas de hierarquia; o poder é centralizado e o chefe assume completa responsabilidade.

Na dimensão individualismo *versus* coletivismo, a pontuação indica que a sociedade brasileira é relativamente coletivista. O coletivismo é uma medida do quanto os membros de uma sociedade são responsáveis pelos que estão a sua volta. Assim, na sociedade brasileira as pessoas são integradas, desde o nascimento em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável e, além disso, as relações de negócios são de longa-duração (HOFSTEDE, 1991).

A pontuação do Brasil é intermediária na dimensão masculinidade/feminilidade que diz respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos caracterizados por adjetivos masculinos ou femininos e divisões de papéis por gênero. Na dimensão pragmatismo, a pontuação também é intermediária e demonstra uma pequena tendência relativa à visão dos seus membros mais voltada ao curto prazo do que ao longo prazo.

Assim como os demais países latino-americanos, o Brasil (76) é um país com alto índice de controle da incerteza e apresenta pontuação bem acima dos EUA (46) e Canadá (48) e dos países como África do Sul (49) e Índia (40), para citar alguns. Essa pontuação caracteriza alto grau de ansiedade que as pessoas sentem ao encarar situações desconhecidas ou inesperadas, que geram incerteza ou risco.

No Quadro 2, o resultado na dimensão da indulgência demonstra que os brasileiros têm tendência ao otimismo e consideram importante o tempo de lazer. Essa dimensão mostra que a sociedade brasileira é menos restritiva nas regras sociais em relação à satisfação das necessidades relacionadas com a aproveitar a vida.

Entre as seis dimensões apresentadas por Hofstede, a dimensão de poder e a de controle da incerteza são as que foram avaliadas nesse estudo. Essas dimensões foram escolhidas porque interferem diretamente na capacidade de inovação das organizações como será explicado nas próximas seções.

A cultura de inovação (AHMED, 1998) é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valorizam o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adotam comunicação mais aberta e oferecem espaço para veiculação e consideração de novas ideias. Além disso, culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação,

procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia.

A distância de poder no Brasil contribui para a existência de gestores com perfis mais centralizadores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos e o empoderamento necessário para inovação. Essa dimensão de poder foi considerada fundamental por Hofstede (1991) por ser uma variável que analisa a forma como as sociedades lidam com seus problemas de distribuição desigual na organização social. Em países com maior distância hierárquica, há maior aceitação da desigualdade social e existem diferenças significativas entre pessoas que desempenham ocupações em diferentes escalas da hierarquia.

A outra dimensão que apresenta uma significativa importância nesse estudo é a do controle de incertezas. Essa dimensão analisa o grau de intolerância à incerteza e ao risco. Nas culturas de alto controle de incertezas, como na sociedade brasileira, por exemplo, as pessoas são passionais e tentam evitar situações de ambiguidade. Nos países de baixo controle, as diferenças de opinião sobre temas são consideradas um exercício estimulante (HOFSTEDE, 1991).

No ambiente de trabalho, nos países de baixo controle de incertezas parece existir “aversão emocional face às regras formais”. Os membros têm orgulho de resolver os problemas sem a necessidade de regras. Os comportamentos são regulados por hábitos públicos, continuamente reforçados pelo controle social. Segundo Hofstede (1991, p. 144), “o paradoxo é que apesar de existir menos normas, elas são habitualmente mais respeitadas”.

Por outro lado, nos países de alto controle de incertezas, como no caso brasileiro, há necessidade emocional de normas e leis que são criadas para evitar as incertezas no comportamento dos membros. Nos ambientes de trabalho, “existem numerosas leis, formais e informais, que controlam os direitos e obrigações de empregadores e assalariados. Numerosos regulamentos internos controlam o processo de trabalho” (HOFSTEDE, 1991, p. 144).

Na busca de reduzir o risco, a incerteza e aumentar a previsibilidade e o controle das ações humanas, o brasileiro opta pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos. Esse formalismo é um comportamento que visa multiplicar as formas de controle do ambiente. Além disso, há o medo de errar (TANURE, 2010) que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, p. 108).

Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Segundo Ahmed (1998), são ambientes nos quais é incentivado que as pessoas

sejam mais abertas a ouvir e aceitar críticas. Além disso, é uma cultura organizacional na qual o desacerto/erro é visto como aprendizado.

2.3 RESSIGNIFICAÇÃO DOS TRAÇOS CULTURAIS BRASILEIROS PÓS-GLOBALIZAÇÃO

Em 2010, Tanure (2010) usou como base os dados e dimensões de Hofstede e realizou uma comparação da gestão brasileira com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. Nesse estudo mais atual, o índice de distância de poder ficou inalterado, migrando de 69 pontos para 75, demonstrando que “a hierarquia e a concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (TANURE, 2010, p. 42).

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, como será apresentado mais adiante.

Segundo Tanure (2010), nos países com baixa distância hierárquica na relação entre líder e liderado existe uma abordagem mais igualitária. “Várias pesquisas demonstram que os Estados Unidos têm baixo índice de distância de poder. Os americanos são mais individualistas e rejeitam a autoridade excessiva” (TANURE, 2010, p. 35).

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).

A revisão feita por Tanure (2010) mostra que o brasileiro tem grande capacidade para a flexibilidade e adaptação, refletida na característica do ‘jeitinho brasileiro’ que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade. Esse conjunto de características é bastante favorável a uma cultura da inovação, uma vez que reforça a facilidade de orientação ao mercado (BARROS; PRATES, 1996). 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.

Nesse estudo, a autora apontou que “a hierarquia e concentração de poder continuam como fortes dimensões na sociedade brasileira” (TANURE, 2010, p. 42). Essa característica se confronta com alguns valores centrais da cultura de inovação, como, por exemplo, o “encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e

compartilhar conhecimentos” (GODOY; PEÇANHA, 2009, p. 14), que destaca a necessidade da descentralização de processos decisórios.

Pesquisa desenvolvida com 2,5 mil executivos brasileiros, que tinha como objetivo identificar o modelo brasileiro de administrar (BARROS; PRATES, 1996) demonstrou 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, o que pode levar a ambiguidade de atitudes. 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.

A partir dos resultados de pesquisa de Barros e Prates (1996), foi elaborado o “Sistema de ação cultural brasileiro” que considera as relações que são estabelecidas entre líderes e liderados nos âmbitos institucional e pessoal como mostra a Figura 8.

Figura 8 – Sistema de ação cultural brasileiro
Fonte: Barros e Prates, 1996

Na Figura 8, são apresentados os resultados da análise conjunta dos quatro subsistemas criados pelos autores, a saber: líderes, liderados, institucional e pessoal e os traços da cultura brasileira resultantes dessa análise. O Quadro 3 traz uma explicação detalhada do sistema de ação cultural brasileiro, identificando cada um dos fatores que envolvem a relação entre líder e liderados tanto no espaço institucional quanto no espaço pessoal: a concentração

de poder, o paternalismo, o personalismo, a ambiguidade/formalismo; a flexibilidade, a lealdade às pessoas, a postura de espectador, o medo de errar e a tendência de evitar o conflito.

Quadro 3 – Sistema de ação cultural brasileiro

ESPAÇO INSTITUCIONAL ↔ ESPAÇO PESSOAL			
LÍDERES LIDERADOS	Concentração de poder	Paternalismo	Personalismo
	Estrutura hierarquizada, poder centralizado, protecionismo e prática autoritária do líder.	Autoridade com base no carisma	Laços pessoais de confiança e relações informais
	Ambiguidade/ Formalismo	Flexibilidade	Lealdade às pessoas
	Baixa necessidade de lidar com as incertezas do futuro	Adaptabilidade e criatividade para ajustar-se a novos processos e regras	Ética social baseada na lealdade e na valorização das necessidades do líder
	Postura de espectador	Medo de errar	Evitar conflito
	Aceitação da desigualdade de poder, do protecionismo e da dependência	Desejo de acertar sempre e ser reconhecido pelo líder	Tendência de evitar a confrontação direta para manter a qualidade do relacionamento

Fonte: adaptação pela autora (BARROS ; PRATES, 1996); TANURE, 2005; 2010).

No Quadro 3, destacamos que o protecionismo dos líderes no âmbito institucional gera baixa iniciativa nos liderados e dependência no processo de tomada de decisão, ocasionando uma postura de espectador. No âmbito pessoal, essas relações são marcadas pelo personalismo por parte dos líderes e uma tendência de evitar o conflito por parte dos liderados. Esse traço resulta também da desigualdade de poder e forte dependência.

O sistema (BARROS; PRATES, 1996) indica que há uma tendência na cultura organizacional brasileira de seus membros evitarem conflitos. “Os conflitos não são tratados diretamente (pelos membros da empresa) para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2010, p. 107). Assim, o brasileiro recorre a outras formas de tratar os problemas, evitando o confronto emocional.

O paternalismo dos líderes e o medo de errar por parte dos liderados resultam da intersecção do âmbito institucional e pessoal. Segundo Tanure (2010, p. 106), “o desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder é uma das origens desse traço cultural” e conclui que o medo de errar pode ser paralisante ou se for bem manejado pela liderança pode se tornar um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação.

Da mesma forma, o traço da ambiguidade nasce das características das relações entre líderes e liderados no espaço institucional, enquanto a lealdade às pessoas surge dessas

relações no âmbito pessoal. No subsistema pessoal, a lealdade às pessoas se manifesta como uma ética social para o brasileiro. Fazer parte de um grupo é uma forma de coesão social, que “lhe confere prestígio e poder e é um valor orientativo” (TANURE, 2010, p. 111). Na contrapartida, o membro do grupo valoriza muito a liderança em um plano de identificação ou imitação, em troca de segurança.

Nesse sistema, a flexibilidade surge como traço central da cultura brasileira marcada pela adaptabilidade e criatividade (TANURE, 2005; 2010). O conceito de adaptabilidade não se relaciona com produzir algo novo, mas de se adaptar dentro de limites prefixados. Trata-se da criação de novos hábitos, para adaptar-se às novas normas. Já a criatividade apresenta-se como um elemento inovador, e é um traço marcante da cultura brasileira presente nas manifestações culturais e esportivas.

Alguns traços da cultura organizacional nacional foram ressignificados por Wood Jr. e Chu (2008), considerando a internacionalização da economia brasileira a partir da década de 1990. A partir da revisão dos principais estudos a respeito dos traços da cultura brasileira que estão presentes nas organizações no Brasil, produzidos na década de 1990 (MOTA e CALDAS; TANURE; FREITAS; DAVEL e VASCONCELOS; MATHEUS; COSTA; VERGARA, MORAES e PALMEIRA; MOTTA; WOOD e CALDAS; CALDAS; MOTTA, ACADIPANI e BRASLER *apud* WOOD JR.; CHU, 2008), os autores chegaram a seis traços essenciais e centrais (WOOD JR.; CHU, 2008, p. 972-973):

- **Jeitinho** – comportamento que “objetiva harmonizar regras e leis universais da vida com as necessidades do cidadão”, e visa que o indivíduo chegue aos objetivos mesmo a despeito de determinações legais contrárias.
- **Desigualdade de poder e hierarquia** – pensamento que revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a “grande importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores”. E contribui para que “muitos indivíduos julguem-se com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante”.
- **Flexibilidade** – presente nas atitudes corporativas baseia-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas, por meio do ajuste a situações diversas e de capacidade de inovar. Advém da experiência histórica das organizações e indivíduos de adaptarem-se a diferentes situações econômicas e práticas de gestão.
- **Plasticidade – Personalismo** – comportamento de “assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em

outros contextos de gestão”. Isso advém do “gosto pela miscigenação, pelo novo e exótico, que marcou a colonização do país”.

- **Personalismo** – comportamento que destaca importância maior dada aos interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo ou comunidade. É expresso pela obtenção ou distribuição de privilégios e alto grau de confiança na rede de amigos e familiares.

- **Formalismo** – comportamento “de multiplicação das atividades de controle”, que, por um lado, busca reduzir o risco, a ambiguidade e incerteza e, por outro lado, aumenta a previsibilidade e controle das ações humanas. Baseia-se na criação de excessivas regras, normas e procedimentos.

Como resultado do estudo, que visa à ressignificação dos traços da cultura nacional, Wood Jr. e Chu (2008) chegaram aos seguintes apontamentos: 1) o jeitinho brasileiro ou flexibilidade é marcado pela capacidade de adaptação e criatividade passou a ter conotação negativa no Brasil, visto como um comportamento pouco profissional ou amador. No entanto, individualmente, essa característica ainda é considerada útil e benéfica pelos indivíduos. 2) O formalismo, que era visto como o excesso de regras e procedimentos burocráticos, passou a ser entendido pelos membros das empresas como reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores. Ou seja, apesar de ganhar uma conotação mais positiva manteve-se justificado a sua necessidade pelos membros da organização.

A revisão desses estudos de Wood Jr. e Chu (2008), Tanure (1996; 2005; 2010) e Hofstede (1991) possibilitou à autora 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.

2.4 CULTURA DE INOVAÇÃO: UM AMBIENTE DINÂMICO PARA GERAÇÃO DE IDEIAS E INOVAÇÃO ABERTA

A partir da expansão do conceito de inovação e da visão de cultura organizacional de Schein (2009) como um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e modificado, essa seção analisa as relações entre a cultura organizacional e processos de inovação na empresa para apresentar as características culturais de ambientes inovadores.

A expansão do conceito de inovação pode ser observada, por exemplo, no Manual *de Oslo* (Finep, 1997) e na literatura recente (ZENG; WILLIAMSON, 2007; ATHREYE; GODLEY, 2009; RAMAMURTI, 2011; CHILD; RODRIGUES, 2005; LUO; TUNG, 2007;

MATHEWS, 2006; AWATE et al., 2012). Essa expansão contribuiu para uma visão mais abrangente e provocadora de que uma empresa pode ser inovadora em diferentes aspectos do negócio, não apenas do ponto de vista tecnológico.

Assim, a inovação passou a ser vista como a criatividade que gera valor, ou seja, a implementação com êxito de ideias criativas em uma organização que objetivam gerar benefícios para o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade como um todo (AMABILE; GRYSKIWEICZ, 1989).

A mais recente definição de inovação foi encontrada no *The Global Innovation Index* (2013) que afirma ser 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. De qualquer forma, o processo de 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.

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)

Para o autor, a inovação acontece na organização por meio de três fases que parecem sequenciais, mas, na verdade, são interativas e, muitas vezes, acontecem concorrentemente, ou seja, uma fase literalmente concorrendo com a outra (AHMED, 1998, p. 30):

1ª Fase – geração de ideias conhecida como *front-end* do projeto, que surge dentro de uma lógica difusa, conhecida como *fuzzy*, ou seja, uma fase regida pela

incerteza. Dessa fase, grande parte das ideias não avança por falta de viabilidade e de compatibilidade com a direção estratégica.

2ª Fase – adoção de uma metodologia estruturada que consiste em aros pelos quais a ideia passa para demonstrar sua viabilidade e compatibilidade com os objetivos da organização.

3ª Fase – etapa da comercialização que consiste em fazer da ideia uma viabilidade operacional. O produto é produzido de modo a permitir a extração do valor de tudo o que foi criado nas fases anteriores.

Utilizando a analogia de um funil, a fase inicial de um projeto de inovação representa a parte mais larga do funil, é o momento em que surgem o maior número possível de ideias. Conhecida como *front-end* na área de gestão de projetos, essa etapa inicial apresenta as seguintes características: informações qualitativas, tomada de decisão informal, ideia facilmente mutável, alto envolvimento de pessoal ou de um pequeno grupo, métodos de gestão desestruturados. As demais fases são de afunilamento, na medida em que são adotados metodologias e critérios para analisar as melhores ideias.

Segundo Ahmed (1998), essa fase inicial de *front-end* é favorecida quando a cultura organizacional permite liberdade para tentar e 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.

Para Ahmed, cultura é o resultado de “representações simbólicas de tentativas passadas de adaptação e sobrevivência, bem como um conjunto de condições de limitações ou permissões para uma futura adaptação” (AHMED, 1998, p. 33). Assim, o autor correlaciona cultura com a tentativa de adaptação passada ou futura e apresenta vários estudos que têm produzido evidências da importância da cultura para a eficácia e o desempenho organizacional.

2.5 INOVAÇÃO ABERTA

Além da expansão do conceito, houve uma evolução na forma de fazer inovação. Para Chesbrough (2012), o tradicional paradigma que as companhias usavam para gerenciar a P&D industrial promovendo a geração da inovação apenas dentro da empresa está esgotado. Chesbrough criou o termo “a inovação aberta”, apresentando-o como um paradigma emergente que substitui o anterior da inovação fechada. Chesbrough (2012, p. 59) define “inovação aberta” como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como

podem ir para o mercado”. Na inovação aberta, as organizações promovem ideias, pensamentos, processos de inovação e pesquisas abertos, a fim de melhorar produtos, serviços, ampliar seu valor agregado, criar um novo modelo de negócios ou uma proposição de valor.

Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora. Chesbrough (2012, p. 86) aponta que existe uma lógica dominante na empresa, que é “a sabedoria imperante no âmbito da companhia a respeito de como o mundo funciona e de como a empresa compete nesse mundo a fim de ganhar dinheiro”. Segundo o autor, “é vista facilmente nos materiais distribuídos aos novos empregados”, ou seja, muitas vezes é comunicada de forma institucionalizada por materiais e canais de comunicação da empresa.

Chesbrough (2012, p. 86) preconiza que “as pessoas não reavaliam sua abordagem lógica cada vez que surge nova informação”. Elas aplicam a lógica dominante para interpretar novos dados. Torna-se uma armadilha cognitiva, já que o negócio vai ficando cada vez mais preso ao modelo corrente e perde a capacidade de reconhecer informação que poderia apontar o caminho para um modelo diferente.

Um dos motivos disso acontecer é que algumas ideias são reforçadas pela cultura organizacional e a comunicação institucional. Segundo Denison e Mishra (1995) existe um sistema de traços e valores para a eficácia da mudança ou da manutenção cultural. Para Hamed (1998, p. 33) a visão de Denison e Mishra (1995) é a mesma de Schein (1985) de que a cultura é desenvolvida na medida em que uma organização aprende a lidar com o duplo problema de adaptação externa e integração interna. Esse sistema de traços e valores para a eficácia da mudança e da manutenção cultural (DENISON; MISHRA, 1995) está apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Traços e valores culturais associados à eficácia cultural

Fonte: Denison e Mishra (1995) apud AHMED, 1998, p. 33.

Ahmed (1998) explica que esse sistema é composto por duas dinâmicas: uma de integração interna e outra de adaptação externa. Como pode ser visto no Quadro 4, Denison e Mishra (1995) identificaram os quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as subculturas existentes. E para a adaptação externa sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que tem o propósito da estabilidade.

Assim, em seus estudos Ahmed considera que a inovação é de natureza holística e identifica diversos fatores que afetam positivamente uma cultura voltada à inovação, como resume o Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores que afetam a inovação

TIPOS FATORES QUE AFETAM A INOVAÇÃO		
Motivadores pessoais (Amabile, 1990; Baron; Harrington, 1981); (Shalley; Oldham, 1985).	Intrínsecos (baseados em reconhecimento público ou da liderança) ao invés dos extrínsecos (bônus, pagamentos etc.) Postura desafiadora Habilidades e Conhecimento	
Estruturais (Burnside, 1990)	Positivamente Orgânica Flexível Não hierárquica Participativa Equipes interdisciplinares Sem burocracia Comunicação face a face Comunicação de mão dupla Muitas opiniões veiculadas e consideradas	Negativamente 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; Dess, 1997; Pinchot; Pinchot, 1996; Schneider et al., 1996; Wanier et al., 1997)	Desafio e crença em ação Liberdade de assumir riscos Dinamismo e orientação para o futuro Orientação externa Confiança e abertura Debates Grau de interação entre funções Mitos e histórias Prêmios e recompensas Tempo em treinamento/inovação 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 pela autora (AHMED, 1998)

De acordo com o Quadro 5, 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 – Segundo Ahmed (1998), os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que 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. No campo dos motivadores pessoais, a postura desafiadora e as habilidades e conhecimento também são fatores que afetam a inovação.

Estrutura de inovação – Entre os apontamentos de Ahmed (1998), destacamos o que o autor chama de “estrutura de inovação”, considerando que a inovação é reforçada por estruturas orgânicas que são mais participativas, não hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima. Além disso, Ahmed (1998) aponta que a inovação é dificultada nas estruturas mecanicistas que são hierárquicas e burocráticas. Segundo o autor, nesse ambiente a comunicação é escrita e formal e 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 – No campo das normas culturais, o autor destaca a importância de valorizar o desafio e a crença em ação como forma de estímulo à iniciativa. Além disso, segundo o autor, culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 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 de seu próprio trabalho, com a liberdade de experiência e de errar. 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.

Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. O grau de segurança emocional dos funcionários em suas experiências de relações no trabalho baseia-se na confiança e abertura, sob o princípio de que quando há alta confiança, novas ideias emergem facilmente (AHMED, 1998). São ambientes nos quais são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

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 seu papel nesse contexto. É um importante

instrumento para ajudar os funcionários a interpretar estímulos ambíguos como quando existe um comportamento ou regra incompatível com uma missão maior. Esses instrumentos inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar.

Lideranças – Segundo Ahmed (1998, p.37), os líderes precisam:

- Estar muito cientes do impacto que eles têm com aqueles que os rodeiam.
- Aceitar e lidar com a ambiguidade e promover a tolerância para a tomada de riscos. A inovação não pode ocorrer sem ambiguidade.

Segundo o autor, o empoderamento de pessoas para inovar é uma das maneiras mais eficazes para a liderança mobilizar as energias das pessoas para serem criativas. Além disso, para construir uma cultura de inovação, “muitos campeões de inovação devem ser identificados, recrutados, desenvolvidos, treinados, incentivados e reconhecidos em toda a organização” (AHMED, 1998, 37).

Godoy e Peçanha (2009) realizaram um estudo sob o olhar da psicossociologia, que buscou identificar e compreender aspectos da cultura organizacional que facilitam ou dificultam os processos de inovação. Segundo os autores, “os dados sugerem que a inovação está positivamente relacionada à existência de uma cultura organizacional específica” (GODOY; PEÇANHA, 2009, p. 142).

Ao analisar estudos empíricos recentes (MAVONDO; FARREL, 2003; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; SOLOMON; WINSLOW; TARABISHY, 2002; STRINGER, 2000; e AHMED, 1998), os autores identificaram que a cultura que facilita o desenvolvimento de processos inovadores é denominada na literatura de Cultura de Inovação e que essas organizações inovadoras têm certas características culturais distintas das demais, conforme mostra o Quadro 6:

Quadro 6 – Características da cultura de inovação

CARACTERÍSTICAS	
Orientação para o mercado	Tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas
Comunicação clara e aberta	Tolerância ao risco, à ambiguidade e ao conflito
Compartilhamento de lucro	Comprometimento e envolvimento dos colaboradores
Trabalho desafiante e em equipe	Coesão e reconhecimento intrínseco entre os membros
Liderança forte e que oferece suporte	Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
Ênfase no comportamento empreendedor	Reconhecimento da importância estratégica da inovação por todo grupo
Objetivos claros, definidos, compartilhados	Incentivo da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar seus conhecimentos
Reconhecimento a esforços e conquistas	Estabelecimento, em todos os níveis hierárquicos, de estratégias que valorizem a aquisição, a criação e acumulação, proteção e exploração do conhecimento

Fonte: Godoy; Peçanha, 2009, p. 144.

Os dados da pesquisa de Godoy e Peçanha (2009) sugerem que a inovação está positivamente relacionada à existência de uma cultura organizacional específica. Entre as características destas culturas estão: orientação para o mercado; tempo hábil para o desenvolvimento de tarefas, tolerância ao risco, à ambiguidade e ao conflito; existência de critérios claros para o julgamento do sucesso da inovação; e o comprometimento e envolvimento dos colaboradores. Além disso, nesses ambientes existem coesão e reconhecimento intrínseco dos colaboradores; compartilhamento do lucro; reconhecimento de esforços e conquistas; trabalho desafiante e em equipe; ênfase no comportamento empreendedor; objetivos claros, definidos e compartilhados. São relatados também o estabelecimento de estratégias que valorizem o conhecimento, em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Contudo, para que a inovação ocorra, não é necessário que todos os fatores referidos na literatura estejam presentes na organização, basta a existência de alguns dos fatores. Entre as características da cultura de inovação destacamos para nosso estudo a comunicação clara e aberta, o incentivo da expressão de opiniões, compartilhamento de conhecimentos e a tolerância ao desacerto e à ambiguidade.

2.6 O LADO LUZ E SOMBRA DA CULTURA NACIONAL NO QUE SE REFERE À INOVAÇÃO

Discutir o estímulo à cultura de inovação em multinacionais brasileiras passa pela análise comparativa dos traços da cultura nacional em relação aos da cultura de inovação. Esse é foco desta seção que traz ainda alguns apontamentos sobre a diferença de como o poder é administrado nas duas culturas e como a cultura organizacional pode influenciar a liberação do potencial inovador de empresas globais.

Sendo assim, a partir dos estudos de Ahmed (1998), Godoy e Peçanha (2009), Hofstede (1991), Tanure (2005; 2010) e Wood Jr. e Chu (2008), relacionamos sete categorias relevantes para analisar os traços da cultura nacional e da cultura de inovação. O Quadro 7 apresenta essas categorias relacionando os traços da cultura nacional e as características da cultura de inovação em cada uma delas.

Quadro 7 – Comparativo entre cultura nacional e cultura de inovação

CATEGORIA	CULTURA NACIONAL	CULTURA DE INOVAÇÃO
RELAÇÕES DE PODER 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"> • Gestão autoritária • Alta distância hierárquica • Centralização de poder • Desigualdade de poder • Postura paternalista – líder • Postura de espectador – liderado • Transferência ou diluição de responsabilidade • Relação de interdependência líder/liderado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão participativa • Baixa distância hierárquica • Descentralização • Valorização do conhecimento em todos os níveis hierárquicos • Encorajamento da autonomia • Comportamento empreendedor • Comprometimento e envolvimento • Relação de apoio entre líder e liderado • Empoderamento para a inovação
AVERSÃO A INCERTEZA Forma como lida com o risco, a incerteza e o erro.	<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

Continua

FLEXIBILIDADE E PLASTICIDADE Forma como as pessoas e organizações lidam com a mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de adaptação e ajuste a diversas situações • Tolerância a 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
GESTÃO DE CONFLITOS Forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa tolerância ao conflito • Valorização do relacionamento, o que facilita o trabalho em grupo • Demonstração de emoções e sentimentos • Cordialidade – dificuldade de dizer não • Desconforto a conflitos abertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao conflito • Trabalho desafiante • Liberdade para assumir riscos • Grau de interação entre funções • Espaço para debates, aceitar o conflito • Confiança e abertura para aceitar críticas, ouvir melhor, acesso aberto
COMUNICAÇÃO Forma como acontecem as interações e troca de informações significativas na organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa participação nos processos decisórios • Comunicação assimétrica • Comunicação informal • Proxidade 	<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
RELAÇÕES INTERPESSOAIS Forma como os indivíduos se relacionam no cotidiano.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalismo (importância a interesses pessoais/rede de amigos/parentes em detrimento de interesses coletivos/sociais) • Alto grau de confiança em rede de amigos/parentes para resolução de problemas • Obtenção ou distribuição de privilégios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento a esforços e conquistas • Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Forma como planeja processos, administra o tempo.	<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
APROXIMAÇÃO TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood; Chu (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Godoy; Peçanha (2009) • Ahmed (1998)

Fonte: Baseado em Ahmed (1998); Godoy e Peçanha (2009); Hofstede (1991); Tanure (2005; 2010); Wood Jr. e Chu (2008).

O Quadro 7 traz uma comparação entre a cultura nacional e a cultura de inovação e identifica os traços e características que estão alinhados e os que gerariam maior impacto

cultural, em uma perspectiva de luz e sombra, sendo a luz os pontos que favorecem uma cultura de inovação e o lado sombra os que enfrentariam maior resistência e conflito. Essa análise é realizada a seguir.

Nas relações de poder, estão centradas as diferenças mais acentuadas advindas da alta distância de poder ainda presente em nossa sociedade (TANURE, 2010; WOOD JR.; CHU, 2008). Segundo a literatura (AHMED, 1998), a cultura de inovação é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valorizam o conhecimento em todos os níveis hierárquicos, adotam comunicação mais aberta e oferecem espaço para veiculação e consideração de novas ideias.

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 necessário para inovação. O lado sombra representa a postura centralizadora e paternalista do líder que desencoraja a autonomia do colaborador (TANURE, 2010) tornando-o um mero espectador. O autoritarismo do líder retrai a liberdade do liderado e inibe a tomada de decisão em níveis menores, assim como um possível comportamento empreendedor na equipe. No lado luz, a centralização de poder gera uma tomada de decisão mais rápida, que, em determinados momentos, garante agilidade no aproveitamento de oportunidades.

O traço cultural de centralização de poder exige das empresas multinacionais brasileiras altos investimentos em desenvolvimento de lideranças, em programas que estimulem a autonomia nas equipes e promovam o envolvimento e o engajamento dos colaboradores. As culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia.

O lado sombra da cultura nacional engloba dois traços marcantes que são barreiras à inovação: o formalismo, que ainda está fortemente presente na cultura nacional (WOOD JR.; CHU, 2008) e o medo de errar. O formalismo visa reduzir o risco e a incerteza, ao mesmo tempo em que aumenta a previsibilidade e o controle das ações humanas. Essa característica se traduz pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos. Outro ponto que contribui para o lado sombra é o medo de errar (TANURE, 2010) que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, p. 108). Em um ambiente em que o erro é reprimido, o efeito será paralisante, mas em uma cultura organizacional na qual o erro é visto como aprendizado, o mesmo traço pode se transformar em estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação.

Na cultura de inovação o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Segundo Ahmed (1998), a segurança emocional dos funcionários em suas experiências de relações no trabalho é baseada em confiança e abertura, sob o princípio de que quando há alta confiança, novas ideias emergem facilmente. São ambientes nos quais são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

No lado sombra da cultura nacional, outro traço cultural que funciona como uma barreira à inovação é a baixa tolerância aos conflitos, que, muitas vezes, advém da necessidade de manter relações cordiais ou do medo de errar. Para Tanure (2010), os conflitos não são tratados de forma direta nas empresas; o brasileiro prefere recorrer a outras formas para lidar com os problemas, evitando sempre o confronto emocional. É uma forma de preservação dos relacionamentos, evitando o constrangimento entre as pessoas ou o comprometimento da harmonia do grupo.

No lado luz, um dos traços marcantes da cultura nacional é a flexibilidade. Presente nas atitudes corporativas baseia-se na agilidade para adaptar-se rapidamente a mudança de regras, novos processos, por meio do ajuste a situações adversas. Essa capacidade de adaptação e criatividade advém da experiência histórica das organizações e indivíduos de adaptarem-se a diferentes situações econômicas e práticas de gestão.

Na resignificação dos traços culturais brasileiros (WOOD JR.; CHU, 2008), o jeitinho brasileiro ou flexibilidade passou a ser encarado como um comportamento pouco profissional ou amador. Já o formalismo, que era visto como a valorização de regras e procedimentos burocráticos passou a ser entendida como reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores.

A alta capacidade de adaptação também é fruto dos traços culturais da plasticidade e do personalismo (WOOD JR.; CHU, 2008) que foram identificados como comportamentos de “assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros” e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outro contexto de gestão (WOOD JR.; CHU, 2008, 973).

Para reforçar ainda mais, outro lado luz da cultura nacional está na orientação para resultados. “A necessidade de *performance* é uma força externa que atua e interage com o sistema de ação cultural brasileiro”, segundo Tanure (2010, p. 111), caracterizada por uma maneira própria de gerenciar, liderar e construir competitividade global, como afirma a autora:

O brasileiro parece ter vocação natural para o comprometimento em torno dos objetivos representados pelo líder. Essa vocação pode, porém, ficar limitada por seu medo de arriscar, que é provocado pelo comportamento autoritário e

centralizador dos que detêm poder. Portanto, faz-se necessário refletir sobre estes traços relacionados ao poder, de maneira a transformar a relação de dependência numa relação de interdependência entre líderes e liderados. Estes precisam assumir papel mais ativo dentro de seu grupo. E os dirigentes devem acreditar na capacidade dos colaboradores, numa atitude educativa, para fazer seu grupo crescer em termos de participação e de *performance* (TANURE, 2010, p. 112).

As empresas com culturas inovadoras têm como traços marcantes o dinamismo e a orientação para o futuro, que são definidos como o grau em que a organização está ativa e voltada para o futuro. Nesse ambiente, são estimuladas atitudes positivas em relação à mudança, a capacitação de pessoas para se adequarem às mudanças planejadas, a ênfase na qualidade.

Além do envolvimento da liderança, uma cultura de inovação exige uma gestão comunicacional compatível com seus propósitos. As culturas inovadoras adotam comunicação mais aberta, simétrica, de mão dupla, com espaço para veicular e considerar novas ideias e abertura para o diálogo e expressão de opiniões.

Além disso, nessas culturas mais inovadoras os mitos e histórias desempenham um papel essencial para a valorização de iniciativas e o reconhecimento social, medido pelo grau em que as histórias de sucesso e os mitos são projetados, disseminados e celebrados. A identificação corporativa e o sentimento de orgulho de pertencer são elementos do contexto de culturas inovadoras. Nesses ambientes, a comunicação institucional deve promover o reconhecimento público da inovação, o partilhar do crédito, eliminando mensagens contraditórias, construindo consenso e garantindo o respeito perante toda a organização.

2.7 A LIDERANÇA COMO PROTAGONISTA DA MUDANÇA CULTURAL

A partir da adoção da visão de cultura organizacional de Schein (2009) como um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e modificado, esta seção propõe uma reflexão sobre os desafios culturais dos gestores nos processos de mudança impostos pela inovação e por fusões, aquisições e expansões.

Esta seção apresenta ainda o conceito de liderança e as três principais correntes de teorias de gestão sob a perspectiva de percepção da cultura: a divergente, a convergente e uma terceira que mescla as duas primeiras, e envolve os dois conceitos.

Nos movimentos de internacionalização das emergentes, as fusões e aquisições fazem parte de uma estratégia para aquisição de ativos tangíveis e intangíveis como

conhecimento, tecnologia ou experiência de mercado. Esses fenômenos envolvem processos complexos de mudança cultural e, segundo a literatura, exigem envolvimento da liderança.

Primeiramente, é preciso abordar a definição de liderança. Hollander (1978) apresenta liderança como um fenômeno grupal, que envolve duas pessoas ou mais, no qual é exercido um processo de influência feito de forma intencional. Para que esse processo se estabeleça é preciso adesão dos seguidores.

Na visão de Schein (2009, p. 229), “os fundadores desempenham um papel essencial no processo de formação cultural” enquanto os líderes são importantes na transmissão da cultura, na medida em que compartilham o sucesso na realização das tarefas. Eles são responsáveis por socializar novos membros, aculturando-os ao grupo.

O modelo de internacionalização LLL de Mathews (2006) explica o processo de internacionalização de novos ou recentes entrantes, ou seja, das empresas de economias emergentes. Segundo esse modelo, essas empresas se internacionalizam para obter vantagens que podem ser adquiridas em um processo de aprendizagem (*learning*); e que engloba ainda a articulação para aquisição de vantagens externas (*linkage*) e a alavancagem por meio de parceiros (*leverage*).

Nesse processo, as novas competências são consideradas vantagem competitiva advindas dos ativos intangíveis, entre esses ativos intangíveis estão situadas as dimensões da cultura e da comunicação.

Para Tanure (2010, p. 24), “a mudança de cultura ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”, como por exemplo, nas fusões e aquisições que geram mudanças nos valores centrais da empresa adquirida. Em geral, segundo a autora, as estratégias de integração cultural são feitas baseadas em: 1) assimilação cultural, que promove grande mudança na empresa adquirida e baixa na adquirente; 2) mescla, que gera grau mediano de mudança nas empresas; 3) pluralidade, que se baseia em pequeno grau de mudanças em ambas; 4) movimento reverso, quando a comprada influencia decisivamente a compradora.

Tanure (2010, p. 24) explica que a mudança cultural, na maioria das vezes, se caracteriza por alteração apenas na operação dos valores, ou seja, é algo aparente que não envolve mudança de valores propriamente dita. Para a autora, na maioria das vezes, a empresa mantém seus valores centrais e o que ocorre é uma modificação na operação de comportamentos, mas que têm relação com valores centrais. Por exemplo, quando muda o horário de trabalho do colaborador ou os procedimentos para obtenção de metas, mas se

mantém o controle no regime de horário e na distribuição de tarefas prevalecendo um valor de controle e centralização de poder.

Fleury (2009) defende a ideia de que o estilo de gestão é influenciado por fatores culturais locais, ligados ao país de origem e também por padrões culturais próprios da organização e afirma que esses fatores são “tecidos no interior da organização por seus membros, que partilharam, ao longo da sua história, valores e visões comuns de como conduzir os negócios da empresa” (FLEURY, 2009, p. 68).

A valorização da importância da cultura e dos aspectos interculturais para os processos de gestão vem crescendo nos últimos anos como mostra Tanure (2009). A autora apresenta essa evolução por meio dos modelos de gestão das teorias convergentes e divergentes, e uma terceira teoria baseada nas duas primeiras, como está resumido a seguir:

- **Teoria Convergente** – até os anos 1960, antes do ritmo acelerado da globalização, acreditava-se que o modelo gerencial poderia ser universal. Esse “modelo melhor” para administrar foi chamado de convergente. Entre os teóricos estão Parker e Sarvary (1994, 1997). Descarta aspectos interculturais defendidos pela corrente que se opõe à convergente. Entre suas críticas estavam a de que essa abordagem era ideologicamente a favor do capital e que negligenciava o papel do indivíduo nas organizações (TANURE, 2009, p. 19-20).

- **Teoria Divergente** – ganhou relevância na década de 1970, essa teoria demonstra como diferenças culturais afetam o estilo de administrar. Foi analisada por diferentes autores como Laurent (1983); Trompennars e Hampden; Turner (1993); Hofstede (1980, 1991, 2001). Na década de 1980, com o sucesso do “modelo japonês de administrar”, muitos estudos e discussões foram feitas com base na premissa de que as semelhanças dos estilos ocidentais não tinham eco no Oriente. Pesquisas recentes como a de Lena Zander (1997) “mostram que a influência da cultura nacional nas práticas gerenciais estão nos processos decisórios, ou na gestão de pessoas ou ainda no estilo de liderança” (TANURE, 2009, p. 21).

- **Terceira Corrente:** baseada no paradoxo “ser global e local”, essa terceira corrente é integradora e admite a existência das duas dimensões: convergente e divergente. Apresenta a lógica ocidental como exclusiva e a oriental como inclusiva. Baseia-se na premissa de que “as diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação aos valores”, como por exemplo, na forma como lidar com o poder, “enquanto outras dimensões organizacionais como a estrutura, não

sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está localizada” (TANURE, 2010, p. 22).

Dessa forma, a terceira corrente reconhece a influência exercida pela cultura nacional nos processos de gestão, principalmente no que se refere aos impactos provenientes do choque de valores que prevalecem no ambiente onde está inserida a empresa e na forma como o poder é administrado na organização.

Para Tanure (2010), a mudança cultural na organização acontece do ponto de vista do negócio ou da gestão. “A cultura brasileira, com suas características e especificidades, impacta o modelo de gestão das empresas” (TANURE, 2010, p. 15) e, conseqüentemente, traz desafios para empresas brasileiras em seus processos de internacionalização.

Para Tanure (2010, p. 23), “a empresa é um espaço sociocultural” e a “cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional. Obviamente, não é o único”. Para a autora, uma *performance* melhor é obtida quando os gestores de uma empresa com atuação global levam em consideração os aspectos da cultura nacional, onde a empresa está inserida.

A grande questão para Schein (2009) está no fato de que os pressupostos básicos dificilmente são colocados em xeque. Segundo Schein (2009, p.29), “as suposições básicas tendem a não ser confrontadas e debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar”. O autor afirma que aprender algo novo nesse campo requer a mudança de algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva. E tal aprendizagem é muito difícil, porque “o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica” (SCHEIN, 2009, p. 29).

A globalização tem intensificado o fluxo de bens, serviços, pessoas e capitais. Nesse contexto, “os gestores globais precisam pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que têm de mudar e adaptar-se para sobreviver” (FINURAS, 2007, p. 52).

Essa necessidade de adaptação constante das organizações multinacionais exige um pensamento sistêmico por parte de seus gestores. Segundo Finuras (2007), as organizações e as pessoas precisam ser geridas para trabalhar livremente com a mudança; por isso, o gestor precisa pensar de modo sistêmico, aberto, criativo e intuitivo. Para ele, o gestor “é, em última análise, o facilitador do desenvolvimento pessoal e organizacional numa escala global” (FINURAS, 2007, p. 52).

Dessa forma, o autor propõe uma modificação da visão do gestor que, ao invés de ver o mundo como limitado e fixo, enxergue-o como aberto, em constante fluxo e mudança

(FINURAS, 2007, 54). Para operar essa transformação, o Finuras (2007, p. 54) sinaliza quatro grandes desafios para os gestores:

- 1º – adotar ideia de mundo de forma aberta e não como um sistema fechado;
- 2º – praticar novos comportamentos, novas competências que enfatizem abertura à mudança, o pensar o impensável, tirar vantagem das surpresas;
- 3º – desenvolver métodos para ajudar os outros a praticarem estes novos comportamentos e competências;
- 4º – estruturar as organizações, sistemas e relações, de modo a redefinir o jogo atual para jogá-lo de diferentes ângulos, obtendo vantagens criativas.

Em busca de competitividade, muitas empresas influenciadas pela cultura de seu país de origem buscam instaurar seu modo de gestão em outros países. Entretanto, os modelos de gestão são impactados pela cultura organizacional, que é construída ao longo do tempo. Mas o fato central é que, apesar de poder ser alterada no decorrer do tempo, a mudança ou adaptação da cultura organizacional exige um prazo de tempo diferente da velocidade imposta muitas vezes pelas estratégias de internacionalização das empresas na atualidade.

Tema do relatório da Economist Intelligence Unit, “a empresa inovadora: A forma com que as empresas globais liberam o potencial inovador”, patrocinado pela EF Education First, faz uma análise sobre como as empresas podem desenvolver uma cultura corporativa que estimule a inovação.

O referido estudo baseou-se em duas pesquisas globais nas quais foram entrevistados 350 executivos de alto escalão e funcionários do governo, executivos seniores de grandes empresas e consultores de diferentes países, entre eles, o Brasil. O estudo aponta que:

A questão estratégica para as empresas é: como promover uma cultura criativa e inovadora em todos os níveis da organização. Para muitas, essa função está intimamente ligada ao aprimoramento da comunicação, que auxilia uma melhor colaboração e compartilhamento de ideias – tanto dentro como além das fronteiras departamentais e geográficas. (THE ECONOMIST, 2015, p. 2)

Segundo a perspectiva desse trabalho, os principais pontos são:

- **Inovar é uma prioridade estratégica.** O estudo verificou que as empresas globais estão apostando seu futuro na capacidade de inovação.
- **É necessário reduzir as barreiras à inovação.** Entrevistados identificam os três principais fatores para inovação: cultura que incentiva ideias de todos (53%), alta tolerância

a falhas (41%) e forte liderança (34%). O estudo mostra que “a cultura da organização é um fator que restringe as capacidades de as empresas inovarem”.

- **Empresas desejam criar uma cultura de experimentação**, mas não conseguem fazê-lo. Na pesquisa, 30% dos entrevistados disseram que em sua empresa falta uma cultura que incentive ideias novas de todos; 30% que falta uma cultura que permita falhas;
- **Existem barreiras comunicacionais, hierárquicas e culturais.** Há barreiras culturais: enquanto 87% afirmaram que a colaboração entre diferentes culturas produz ideias inovadoras, 50% disseram que as diferenças dessas culturas dificultam o compartilhamento de ideias com colegas.
- **O esforço para criar uma cultura de inovação deve começar pelo alto escalão.** A inovação começa quando líderes a tornam prioridade para o negócio e criam um ambiente e espaço onde a criatividade seja incentivada. Precisam construir uma base de habilidades para colaboradores desenvolverem novas ideias e as apresentarem por toda organização e recompensá-los. Mais de 26% dos entrevistados mencionam liderança fraca como uma das barreiras à inovação. Segundo o estudo, 23% dos CEOs nunca receberam treinamento em habilidades criativas, o que aumenta para 47% no caso de Chief Financial Officer – CFOs. Há diferença entre as habilidades que as empresas esperam ser necessárias e as que os governos acreditam ter responsabilidade de desenvolver por meio de programas. Mais de 37% das empresas pesquisadas afirmaram que o treinamento oferecido em seus países não é adequado para melhorar a habilidade de inovação da força de trabalho.

O estudo verificou que a inovação é prioridade de negócios globais. Apontou que a criação de novos produtos e serviços ficou à frente das três principais prioridades. E indicou que os fatores mais importantes para a inovação são a cultura de inovação (53%), cultura que permite falhas (41%) e forte liderança (34%).

2.8 FRAMEWORK DE NOSSO ESTUDO: DIMENSÕES DA CULTURA DE INOVAÇÃO

Esta seção tem como principal foco apresentar um *framework* que identifica as dimensões de cultura organizacional que influenciam inovação e criatividade nas empresas. Esse modelo foi a base para a metodologia de pesquisa deste estudo por incluir grande parte do referencial teórico estudado. Concomitantemente, faz parte a análise do estímulo à cultura de inovação na organização e quais são as características culturais presentes em organizações altamente inovadoras.

Recentemente, a literatura contribuiu para uma visão mais abrangente e provocadora de que uma empresa pode ser inovadora em diferentes aspectos do negócio, não apenas do ponto de vista tecnológico. Com a busca por maior competitividade global, torna-se um desafio aos gestores o estímulo a uma cultura de inovação em toda a empresa, extrapolando os limites do chamado departamento de P&D.

Estudo desenvolvido por Martins e Terblanche (2003) mostra que um modelo baseado na teoria de sistemas abertos e no trabalho desenvolvido por Schein oferece uma abordagem holística de cultura organizacional. Com base nesse modelo, os autores chegaram a um *framework* para identificar determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação.

As organizações multinacionais que se estabeleceram pós-globalização em todo mundo dependem mais intensamente da inovação para sobreviver e competir em escala global. Em busca de mudanças inovadoras constantes, as culturas organizacionais mais propícias para inovação são aquelas estabelecidas além dos limites da área de P&D, em diferentes áreas da organização.

As redes globais de fornecedores têm contribuído para a maior agilidade de algumas empresas em inovar. Essas vantagens competitivas imediatas e de médio e longo prazo para as organizações, contribuem para a consolidação da liderança de algumas marcas globais. Na corrida pela competitividade, outro fenômeno foi o surgimento de empresas que já nasceram preocupadas em desenvolver uma cultura organizacional voltada à inovação e extensiva a todos os seus colaboradores.

Segundo Martins e Terblanche (2003, p. 64), a literatura aponta que a cultura organizacional pode ser um fator que contribui para o grau em que ocorre a criatividade e inovação em uma organização (JOHNSON, 1996; JUDGE et al., 1997; PIENAAR, 1994; SHAUGHNESSY, 1988; TESLUK et al., 1997; TUSHMAN; O'REILLY, 1997). Para enfrentar o desafio de mudanças constantes, as organizações se apropriaram de diferentes recursos e processos para guiar comportamento. Para Martins e Terblanche (2003), a cultura resume “o caráter expressivo da organização: é comunicada através do simbolismo, sentimentos, o significado por trás da linguagem, comportamentos, ambiente físico e artefatos” (MARTINS; TERBLANCHE, 2003, p. 64).

Para os autores, a cultura da organização apresenta-se em “um sistema compartilhado de significados, que formam as bases da comunicação e do mútuo entendimento”. Se a cultura organizacional não cumprir estas funções satisfatoriamente, “a cultura pode significativamente reduzir a eficiência da organização” (FURNHAM; GUNTER *apud* MARTINS; TERBLANCHE, 2003, p. 64).

O estudo da literatura realizado por Martins e Terblanche (2003) identifica as determinantes de cultura organizacional que influenciam criatividade e inovação.

Para chegar a um *framework*, os autores se basearam em um modelo interativo integrado (MARTINS, 2000) no qual a criatividade e inovação são influenciadas por dimensões que descrevem a cultura organizacional. Estas influências podem ser divididas dentro cinco determinantes da cultura organizacional como mostra a Figura 9.

Figura 9 – Determinantes da cultura organizacional que influenciam inovação e criatividade
 Fonte: Martins e Terblanche (2003, p. 70)

Com base na revisão teórica citada e para fundamentar o presente *framework* foram usadas as dimensões culturais para descrever cultura organizacional e assim, os autores chegaram a um modelo com cinco dimensões resumidas abaixo (MARTINS; TERBLANCHE, 2003, p. 69-73):

a- Estratégia

- **Visão, Missão e Valores** – A origem da criatividade e inovação encontra-se em uma visão e missão compartilhadas que são focadas no futuro.

- **Propósito** – A visão e missão da organização criativa e inovadora são também orientadas ao cliente e mercado, focando na solução de problemas dos clientes entre outros.

b- Estrutura – As características da estrutura enfatizam certos valores que influenciam a promoção ou a restrição da inovação na organização. A estrutura plana enfatiza autonomia e grupos de trabalho promovem inovação, enquanto especialização, formalismo e padronização inibem inovação. Valores como flexibilidade, liberdade e cooperação nos grupos de trabalho promovem inovação. Por outro lado, valores como rigidez, controle, previsibilidade, estabilidade e ordem (associados à estrutura hierárquica) inibem inovação.

- **Flexibilidade** – oposto de controle e rigidez, estrutura organizacional com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade. Exemplos é adoção de programas de rotação de cargos ao invés de rígidas descrições de funções.
- **Liberdade** – Colaboradores são encorajados a ser livres para alcançar metas em um caminho criativo dentro de *guidelines*, com menos controle e mais autonomia para o colaborador. A liberdade é um valor associado a autonomia refletida no empoderamento do colaborador para a tomada de decisão.
- **Tomada de decisão rápida** – adoção de normas culturais que conduzem para rápida tomada de decisão (quando a taxa de velocidade é importante e o volume de trabalho é alto) deveria promover a implementação da inovação.
- **Cooperação de times** – Equipes que optam por diversidade e talentos individuais que complementam uns aos outros deveriam promover criatividade e inovação. Equipes multifuncionais, que encorajam a cooperação técnica e social entre colaboradores, podem melhorar e promover a criatividade e inovação. Valor que estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias.

c- Mecanismos de apoio

Mecanismos de apoio como prêmios, reconhecimento e disponibilidade de recursos para a nomeação de time com disponibilidade de tempo, informação tecnológica e pessoas criativas, desempenham o papel de estímulo a um ambiente inovador.

- **Prêmios e reconhecimento** – Principalmente, quando o comportamento premiado ou o reconhecimento reflete os valores da organização.
- **Disponibilidade de recursos** – Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais. Por exemplo, empresas em que a criatividade e inovação são encorajadas permitem que se

gastem 15% do tempo na geração de novas ideias e trabalhando com seus projetos favoritos. Os times são formados por pessoas criativas e com informação tecnológica disponível.

d- Comportamento que encoraja inovação

- **Tolerância ao desacerto/erro** ¹⁰ – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também, por exemplo, por meio da criação de oportunidades de discussões abertas e do aprendizado com os desacertos cometidos.
- **Geração de novas ideias** – Encorajar a equipe a gerar novas ideias, sem o foco no que não é viável, mas com o foco sobre o que tem potencial de ser produzido e comercializado pela empresa.
- **Orientação a aprendizagem** – Cultura organizacional que apoia uma orientação de aprendizagem contínua e deve incentivar a inovação. Manter o conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. Por exemplo, incentivando o pessoal a falar uns com os outros, ou com clientes dentro e fora da organização.
- **Assumir riscos** – Assumir riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com criatividade e inovação. A suposição de que riscos podem ser tomados desde que não prejudiquem a organização não vai incentivar inovação. É importante que um equilíbrio seja alcançado. Isso pode ser conseguido mediante a definição de resultados esperados e atribuindo a alguém a responsabilidade de monitorar e medir o risco, criando uma atmosfera tolerante na qual os erros que sejam propulsores de aprendizagem são aceitos.
- **Competitividade** – É considerado um aspecto importante, mas seu sentido foi deslocado para criação e assimilação de conhecimento interno e externo. A competitividade é incentivada por meio do debate de ideias e de um ambiente em que conflito construtivo leva ao maior fluxo de informações sobre as necessidades do mercado, sobre os projetos de apoio, auxiliando na gestão da escolha dos projetos com maior potencial de sucesso.
- **Suporte para a mudança** – É um valor que vai influenciar a criatividade e a inovação positivamente caso os gerentes criem uma visão que enfatiza a mudança, revelando uma atitude positiva por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar. Um exemplo é a liderança indicar os objetivos anuais e esperar que a equipe apresente a forma como pretende mudar seus métodos de trabalho.

¹⁰ As expressões “Tolerance of mistakes”, “mistake handling” usadas pelo autor foram traduzidas como tolerância/tratamento ao desacerto, pelo fato de a palavra “erro” ter uma conotação muito negativa no idioma português e na cultura brasileira, sendo associada a “ato ou comportamento reprovável”.

- **Gestão e tolerância de conflitos** – São valores que sustentam o comportamento criativo e inovador em organizações. O processo de lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e maneiras nas quais as informações são processadas – deve ser abordado de forma construtiva. Ou seja, por meio do entendimento dos diferentes estilos de pensamento e do treinamento individual de pessoal no processo de confronto construtivo.

e- Comunicação

A cultura organizacional apoiada por uma comunicação aberta, transparente e baseada na confiança tem influência positiva na promoção de criatividade e inovação. Um dos fatores que pode promover a abertura na comunicação é ensinar a equipe que discordar é aceito, desde que tal prática ofereça oportunidade para expor paradoxos, conflitos e dilemas. A comunicação aberta aumenta o grau de confiança nas pessoas e contribui para que as pessoas se sintam emocionalmente seguras para ser capazes de agir criativamente e de forma inovadora. Para criar uma cultura de apoio a inovação, é necessária uma política de comunicação aberta que inclui a comunicação entre indivíduos, grupos e departamentos para obter novas perspectivas.

Como podemos perceber, a política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa de forma alinhada aos propósitos de inovação das multinacionais brasileiras. Para isso, esse indicador da comunicação será aperfeiçoado nesta dissertação na seção seguinte com base nas teorias de Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) será proposta uma mudança no *framework* de Martins e Terblanche (2003).

3 A CULTURA COMO DIMENSÃO ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Como vimos nos capítulos anteriores, as organizações brasileiras multinacionais que se estabeleceram pós-globalização (pós-abertura econômica brasileira a partir de 1990) dependem da inovação para a sobrevivência e a competitividade global. Somadas a isso as inovações hoje acontecem em ciclos cada vez mais curtos, por um lado garantindo as empresas maior competitividade e o desejado posicionamento de liderança em um determinado segmento e outro, obrigando-as a desenvolver maior agilidade na capacidade de adaptação e de inovação.

Em busca da capacidade constante de mudanças inovadoras, culturas organizacionais mais propícias para inovação são estabelecidas além dos limites da área de P&D, em diferentes áreas da organização (AHMED, 1998). Nesse contexto, Finuras (2007, p. 52) reforça esse enfoque afirmando que “os gestores globais precisam pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que têm de mudar e adaptar-se para sobreviver”.

A literatura mostra a importância do envolvimento da liderança (SCHEIN, 2009) nos processos de mudança da cultura organizacional quando a empresa precisa se adaptar a novas especificações da concorrência. É nesse cenário que a comunicação, como um processo de disseminação do posicionamento da liderança, desempenha um papel estratégico, especialmente em organizações com culturas mais inovadoras.

Apesar de muitos administradores reconhecerem a importância da inovação para os negócios, a maioria gostaria de melhorar a sua gestão por meio de uma cultura que incentive novas ideias em toda a empresa. Principalmente uma cultura que esteja ligada ao aprimoramento da comunicação para melhor colaboração e compartilhamento de ideias, segundo o estudo da unidade de inteligência da *The Economist* (ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2014).

Os processos comunicacionais e de relacionamento que consideram a cultura uma dimensão estratégica importante para área de gestão são importantes em multinacionais brasileiras que buscam ou desfrutam de uma cultura de inovação.

Além disso, a inovação pode influenciar positivamente a capacidade de internacionalização de empresas e, por meio da internacionalização, as empresas transferem conhecimento dos mercados internacionais para a matriz (FLEURY; FLEURY, 2010).

Nesse contexto, é fundamental analisar o papel da gestão do processo de comunicação a partir dos desafios, barreiras e pontos convergentes da cultura de inovação em relação à cultura brasileira, entendendo a cultura como uma dimensão essencial no processo de inovação das multinacionais brasileiras.

Esse é o foco deste Capítulo, em que é realizada uma revisão da literatura de comunicação, com a apresentação do novo paradigma do modelo de gestão comportamental de relações públicas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009). São revisitadas a definição de comunicação organizacional e comunicação intercultural e analisada a forma como a comunicação é gerida nas organizações brasileiras, principalmente no que tange a dimensão de poder e sua influência na cultura organizacional.

O Capítulo apresenta ainda o modelo teórico de Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), que foi usado como base para a pesquisa de campo, complementando o modelo de Martins e Terblanche (2003) que identifica as determinantes da cultura organizacional que influenciam inovação e criatividade, apresentado ao final do segundo Capítulo. Também são tecidas considerações sobre como a forma pela qual a comunicação é gerida na organização pode influenciar a cultura organizacional e a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras.

3.1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM INTERFACE COM A CULTURA

Entender o papel da comunicação como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização da cultura organizacional é fundamental para compreender sua influência nas organizações que buscam incentivar a inovação. Esse é o foco desta seção, que analisa os impactos das constantes mudanças culturais nas organizações nas últimas décadas para se adequar a novos cenários externos e internos.

Em organizações inovadoras, a comunicação desempenha um papel estratégico no fortalecimento da cultura organizacional. Isso porque como aponta a literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003), em empresas com culturas de inovação a comunicação é mais aberta, simétrica, de mão dupla, com espaço para veicular e considerar novas ideias e abertura para o diálogo e expressão de opiniões.

Segundo Fleury et al. (2013, p. 24), “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”. Para a autora, o mapeamento do sistema comunicacional composto por meios

formais orais e escritos, como também por meios informais, permite desvendar as relações entre grupos e áreas da organização.

Segundo Ferrari (*apud* Freitas, 1991, p. 34), “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ou seja, comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influência a outra”. A autora aborda essa influência afirmando que se a comunicação se apresenta como um elemento essencial da cultura, os meios de comunicação também estão fortemente relacionados a um contexto cultural (FERRARI, 2012).

Oliveira e Paula (2012, p. 69) destacam a relação entre organização e comunicação ao afirmarem que “a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”.

Para este estudo, tomamos como base a perspectiva de Ferrari de que a comunicação organizacional passa pela dimensão do compartilhamento e a troca de significados. Isso ocorre na medida em que a comunicação busca analisar a interpretação dos fenômenos sociais como processos simbólicos, como Casali e Taylor (*apud* FERRARI, 2009, p. 156) explicam ao afirmar que “a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais”.

Portanto a cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro lado, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis o que implica o uso de canais de comunicação de todos os tipos (FERRARI, 2012).

Entre os diversos conceitos de cultura organizacional, Luhmann (2007) divide em três dimensões a comunicação: 1) como fenômeno, que analisa seus aspectos cognitivos mais profundos; 2) como processo, que está relacionada a uma visão da comunicação como sequência de tarefas e um instrumento da organização; e 3) como sistema, que envolve o processo de seleção, de expressão, de compreensão seletiva ou do mau entendimento da informação. Essa visão demonstra que a área da comunicação organizacional é interdisciplinar e precisa lidar com questões transversais como poder, autonomia, gestão de conflitos, colaboração, interatividade e cocriação, entre outros.

As três dimensões da comunicação são praticadas nas organizações, dependendo da forma como o poder é administrado, do modelo de gestão, da cultura nacional e organizacional, dos efeitos do país de origem e das necessidades de adaptação e mudança pelas quais a empresa está passando. Para que a comunicação seja percebida como um sistema e possa ser gerida de

forma estratégica é fundamental o envolvimento da alta liderança no processo comunicacional como será abordado a seguir.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO DO LÍDER E O PAPEL ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS EM CULTURAS INOVADORAS

Esta seção tem como objetivo analisar a importância da comunicação do líder em culturas organizacionais inovadoras e apresentar o papel estratégico e reflexivo das Relações Públicas para o fortalecimento de culturas voltadas para a inovação. Grunig e Hunt (1984, p. 6) definiram as Relações Públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos”. A atividade de Relações Públicas torna-se estratégica quando associada ao papel de posicionamento organizacional voltado a uma cultura de inovação, ou seja, quando está direcionada aos objetivos dos negócios. Ferrari (2009, p. 156) indica que a comunicação torna-se estratégica no momento em que ela é usada como “uma ferramenta para o cumprimento da missão, da conquista dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para seus diferentes públicos”.

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é responsável pela definição da política de comunicação das organizações, e como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa de forma alinhada aos propósitos de inovação das multinacionais brasileiras.

Nesse contexto, “os gestores globais precisam pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que têm de mudar e adaptar-se para sobreviver” (FINURAS, 2007, p. 52) e assim permitir que as organizações e as pessoas sejam geridas para trabalhar livremente com a mudança. Esse processo passa, obviamente, por uma dimensão estratégica da comunicação organizacional.

Na concepção de Ferrari (2009, p. 156), a comunicação organizacional tem uma “dimensão estratégica quando trata dos fluxos de relacionamento entre a alta direção, que são os membros responsáveis por estabelecer as políticas, normas e estratégias, e todos os públicos constitutivos essenciais e não essenciais de relacionamento da organização”.

Nesses contextos voltados à inovação, a função de relações públicas deve ser entendida como a forma estruturada de a liderança comunicar a cultura organizacional por meio de processos flexíveis de relacionamentos e fluxos comunicacionais abertos, baseados em

métodos e estratégias simétricas que promovam a integração, o envolvimento, a adaptação das equipes inspirando-as e engajando-as rumo à visão de futuro da organização.

Os processos comunicacionais são estratégicos também quando “desenvolve[m] significados compartilhados, transcende[m] a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera[m] um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece[m] relacionamentos com diferentes atores da sociedade”, segundo Ferrari (2009, p. 157).

No atual contexto pós-globalização, a comunicação organizacional hoje é vista como o processo que visa conseguir “o equilíbrio sustentável entre a visão e a missão estabelecidas pela coalizão dominante e as expectativas daqueles que compõem a organização”, na busca de uma rede sistêmica que permita o equilíbrio à organização e a seus públicos (FERRARI, 2009, p. 157).

Para que o gestor esteja atento a fortalecer a cultura organizacional de empresas inovadoras na medida em que uma organização aprende a lidar com o duplo problema de adaptação externa e integração interna, torna-se imprescindível uma comunicação organizacional voltada para as questões relativas à integração interna.

Como apresentado no Capítulo 2, Denison e Mishra (1995) identificaram quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho da organização: o envolvimento, a discordância entre as subculturas existentes, a adaptabilidade e a disseminação da visão e missão de longo prazo, como apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Traços e valores culturais associados à eficácia cultural
Fonte: adaptação pela autora (DENISON; MISHRA, 1995)

A Figura 10 mostra que Denison e Mishra (1995) identificaram quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna, os autores apontam: i) envolvimento, que cria

senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as subculturas existentes. E, para a adaptação externa, sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo, que têm o propósito da estabilidade.

Uma comunicação interna estratégica pode ser um forte apoio para o líder das multinacionais brasileiras que enfrentam o duplo problema de adaptação externa e integração interna na organização. Essa comunicação deve adotar estratégias para aumentar o nível de consenso entre as subculturas existentes, sempre levando em consideração os possíveis impactos e conflitos resultantes da diferença dos traços da cultura nacional brasileira em relação ao da cultura de inovação, como apresentado no Capítulo anterior.

Como mostra a literatura, o nível de envolvimento da equipe pode ser maior em culturas organizacionais com estruturas orgânicas, que são mais participativas, não hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima (AHMED, 1998).

Burns & Stalker (1960) conceituaram as estruturas organizacionais em mecânica e orgânica, analisando-as por: divisão do trabalho, especialização das funções, padronização dos processos e, por fim, pela centralização ou descentralização do processo decisório.

A visão mecanicista considera a organização como sistema fechado, enquanto a estrutura orgânica tem o princípio de ser um sistema aberto, que possa adaptar-se às contingências do ambiente. A mecanicista tem divisão de trabalho bem definida, funções detalhadas, padronização de processos e poder decisório centralizado. Na orgânica, as divisões de trabalho são definidas conforme a necessidade; há mais flexibilidade nos processos e liberdade de inovação; o poder é menos centralizado e a gestão participativa. Burns & Stalker (1960) mostraram que a estrutura mecanicista é eficaz em ambientes estáveis e a orgânica é mais usual em ambientes com elevado grau de mudanças, mais dinâmico.

A forma como a comunicação é administrada na organização, de forma assimétrica de cima para baixo ou de forma simétrica de mão dupla, pode impactar a eficácia cultural de empresas inovadoras. Além disso, pode influenciar na capacidade de a empresa inovar, uma vez que entre as características da cultura de inovação se destacam a comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões, compartilhamento de conhecimentos e a tolerância ao erro e à ambiguidade.

Como visto no segundo Capítulo, o esforço para criar uma cultura de inovação deve começar pelo alto escalão, quando os líderes anunciam que a inovação é uma prioridade para o negócio e possibilitam um ambiente e espaço onde a criatividade seja incentivada. A gestão comunicacional atua na construção de uma base de habilidades para colaboradores por meio de

programas que incentivem o desenvolvimento de novas ideias e as apresentem por toda organização, como por meio de prêmios e rituais de reconhecimento, entre outras atividades.

Além do envolvimento da liderança, uma cultura de inovação exige uma gestão comunicacional compatível aos objetivos organizacionais, ou seja, nessas culturas a disseminação da visão e da missão está alinhada aos propósitos de inovação. As culturas inovadoras adotam comunicação mais aberta, simétrica, com espaço para veicular e considerar novas ideias e abertura para o diálogo e expressão de opiniões (AHMED, 1998).

A adaptabilidade, nessas culturas mais inovadoras, é estimulada por mitos e histórias que desempenham um papel essencial na valorização de iniciativas e no reconhecimento social, medido pelo grau em que as histórias de sucesso e os mitos são projetados, disseminados e celebrados. A identificação corporativa e o sentimento de orgulho e pertencer são essencialmente parte do contexto de culturas inovadoras.

Nesses ambientes, a comunicação institucional e a comunicação interna devem promover o reconhecimento público da inovação, o partilhar do crédito, eliminando mensagens contraditórias, construindo consenso e garantindo o respeito perante toda a organização.

3.3 NOVO PARADIGMA DA GESTÃO COMPORTAMENTAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS

O foco desta seção é apresentar o novo paradigma da gestão comportamental de Relações Públicas, destacando sua relevância em culturas organizacionais voltadas para a inovação. Esta seção mostra ainda a importância para esses ambientes inovadores dos processos comunicacionais abertos, simétricos e de mão dupla, estruturados para a construção de diálogos que promovam o envolvimento, a adaptação e a inovação nas organizações. Para discutir os paradigmas de Relações Públicas, Grunig baseou-se no livro sobre a teoria organizacional (HATCH *apud* GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) que identifica três perspectivas para descrever organizações: 1- a modernista, que se baseia nas teorias clássicas e concebe gestão como um conjunto de atividades que podem ser mensuradas objetivamente; 2-a simbólico-interpretativa, que incorpora o significado e a interpretação à teoria organizacional; 3 – a pós-moderna, que busca desconstruir as teorias existentes, identificando quais são os interesses e a quem pertence o pensamento incorporado a cada teoria.

Segundo Grunig, as três abordagens são incorporadas nos dois paradigmas das Relações Públicas: o simbólico-interpretativo e o da gestão estratégica comportamental, conforme apresenta o Quadro 8.

No paradigma simbólico-interpretativo, as Relações Públicas têm uma função simbólica ao se “empenhar para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização”. E uma função interpretativa, que enfatiza ações táticas de comunicação, baseadas em mensagens, publicidade, relações com a mídia e efeitos de mídia. Esse paradigma simbólico-interpretativo promete “criar uma impressão na mente dos públicos que permite à organização proteger-se do seu ambiente” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

No paradigma da gestão comportamental, as Relações Públicas desempenham um papel estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização”. A função, ao invés de ser de defesa é de criação de vínculo efetivo com os *stakeholders*. São priorizadas as “[...] modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos a voz no processo decisório e para facilitar o diálogo entre a administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de decisão” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

Quadro 8 – Paradigmas de Relações Públicas

PARADIGMAS	DEFINIÇÃO	FUNÇÕES	DIMENSÃO DE PODER
Simbólico-Interpretativo	As Relações Públicas empenham-se para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização	Cognitiva Proteger a organização	Centralizado As decisões são tomadas isoladamente dos seus públicos.
Gestão Estratégica Comportamental	As Relações Públicas empenham-se para participar do processo de tomada de decisão da organização para viabilizar a gestão do comportamento da organização	Comportamental Estabelecer vínculo com os <i>stakeholders</i> .	Descentralizado Confere poder e voz para os públicos nos processos decisórios.

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA 2009)

Grunig (2009, p. 27) afirma que as relações da organização com seus *stakeholders* “consiste em um processo de negociação e de colaboração contínuo”. Para o autor, o entendimento é um objetivo fundamental das relações públicas ao explicar que:

Embora uma organização com boas relações públicas possa necessitar incorporar os objetivos de públicos estratégicos à sua missão, no longo prazo poderá redefinir melhor seus objetivos e será capaz de atingi-lo de forma mais eficaz do que se ignorasse ou contrariasse os objetivos dos públicos. (GRUNIG et al., 2009, p. 27).

A estratégia de inserir os objetivos de públicos estratégicos à missão da organização é apresentada por meio do *roadmap* para alinhamento de discurso corporativo, descrito ao final do primeiro Capítulo. Essa estratégia está baseada em incorporar no discurso corporativo a visão de futuro da empresa, realizando uma conexão entre os objetivos estratégicos da empresa, com respeito a sua atual cultura organizacional, mas trazendo 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 3 no primeiro Capítulo.

As funções de Relações Públicas não estão restritas a responder ou reagir a um público específico. Sua estratégia básica é “de se antecipar aos públicos que a organização poderá vir a influenciar no futuro, como empregados, temporários, comunidades ou ambientalistas, ou aos que poderiam apoiar a missão da organização”, sejam eles legisladores, acionistas ou colaboradores (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 31).

Segundo Ferrari (2009, p. 158), para Grunig, as Relações Públicas têm como essência o papel de “tornar a organização e seu quadro gerencial mais responsável perante os públicos que ela influencia e por quem ela também é influenciada”.

Para a autora, as atribuições da função não se situam no campo operacional e tático, mas no âmbito estratégico e englobam:

[...] a ordenação e a administração da inter-relação organização/públicos e públicos/organização, a criação e elaboração de diretrizes e mensagens adequadas a cada público específico, de acordo com seus interesses e expectativas, o que pressupõe a capacidade de mapeá-los, distingui-los e classificá-los, a definição das políticas de relacionamento e a seleção de instrumentos a serem empregados para o êxito do processo relacional. (FERRARI, 2009, p. 159)

Nessa perspectiva, as Relações Públicas têm como objetivo o estabelecimento, o desenvolvimento e manutenção, de forma planejada, “[...] das ligações, dos relacionamentos diretos, gerais e especializados, entre pessoas, entre organizações públicas e privadas, em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos” (FERRARI, 2009, p. 160).

Dessa forma, as Relações Públicas são responsáveis principalmente pelas estratégias de relacionamento e o “processo de gestão da comunicação com o universo de públicos existentes no ambiente organizacional e social” (KUNSCH, 2003, p. 89).

Em um contexto voltado à cultura de inovação, a função de relações públicas deve ser entendida como a forma estruturada de a liderança comunicar a cultura organizacional por meio de processos flexíveis de relacionamentos e fluxos comunicacionais abertos, baseados em métodos e estratégias simétricas que promovam a integração, o envolvimento, a adaptação das equipes inspirando-os e engajando-os rumo à visão de futuro da organização.

A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que para os ambientes de inovação é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

A pesquisa realizada por Ferrari (2000), com 35 presidentes de empresas brasileiras e chilenas dimensionou a vulnerabilidade das organizações em duas instâncias: a externa, que são riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e macro entorno, e a interna, que são os inerentes à atuação dos colaboradores e resultante da falta de harmonia nos relacionamentos e da percepção que eles têm da organização.

Um impacto interno que pode ser gerado em organizações que buscam ser mais inovadoras é a ausência de processos estruturados de comunicação interna, que sejam baseados em comunicação aberta, espaço para debates e para expressão de opiniões. No ambiente externo, as vulnerabilidades estão relacionadas ao enfrentamento de riscos e ameaças ligados ao país de origem e ao país hospedeiro e o grau de adaptação da multinacional a esse cenário.

Em seu estudo, Ferrari (2009, p. 162) detectou que o profissional de relações públicas pode exercer a função em três dimensões que estão relacionadas ao grau de vulnerabilidade do ambiente: operacional ou técnica, gerencial e estratégica. Em ambientes mais vulneráveis, seu papel é estratégico, sendo as Relações Públicas responsáveis pelas políticas e diretrizes da comunicação, e assessorando a alta direção. Na contraposição, em ambientes menos vulneráveis, o profissional de relações públicas se restringe a disseminação da comunicação mediante a execução de tarefas determinadas, podendo ou não ter participação na concepção.

A dimensão gerencial está presente em ambientes mais intermediários em termos de vulnerabilidades e, nesse caso, o papel desempenhado pelos profissionais de Relações

Públicas está relacionado ao planejamento do processo de comunicação. A Figura 11 mostra essas dimensões dos papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas.

Figura 11 – As dimensões dos papéis desempenhados pelos profissionais de Relações Públicas

Nesta seção, foi apresentado o novo paradigma da gestão comportamental de Relações Públicas, destacando sua relevância em culturas organizacionais voltadas para a inovação. Também foi destacada a importância para os ambientes inovadores dos processos comunicacionais abertos, simétricos e de mão dupla, estruturados para a construção de diálogos que promovam o envolvimento, a adaptação e a inovação nas organizações. Para esse fim, o paradigma da gestão comportamental é mais adequado a empresas em cenários de maior vulnerabilidade como os enfrentados pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização. Mostra-se também fundamental que o profissional da comunicação desempenhe um papel estratégico e tenha o domínio dos princípios da comunicação excelente, como serão vistos na próxima seção.

3.4 PRINCÍPIOS GENÉRICOS DE COMUNICAÇÃO EXCELENTE

Resultado da pesquisa *Excellence Study*, coordenada por Grunig (1992), a comunicação excelente é o processo que ajuda a organização a alcançar seus objetivos estratégicos. A comunicação excelente materializa-se por meio de Princípios genéricos da Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), como é apresentado no Quadro 9. 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 a cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades.

Quadro 9 – Princípios genéricos da Teoria Geral de Relações Públicas Excelentes

Dimensões	12 Princípios de Comunicação Excelente
Cultura participativa	1. Contexto organizacional participativo e orgânico; 2. Uso do modelo simétrico de Relações Públicas; 3. Uso do sistema simétrico de comunicação interna; 4. Diversidade em todos os papéis desempenhados;
Expertise do Departamento de Comunicação	5. Comunicação integrada de Relações Públicas e função administrativa separada de outros depts; 6. Profundo conhecimento do modelo simétrico de Relações Públicas; 7. Profundo conhecimento do sistema simétrico de comunicação interna; 8. Profundo conhecimento do papel de gestor de Relações Públicas;
Envolvimento da Liderança	9. Ciência da importância do envolvimento de Relações Públicas na administração e gestão estratégica; 10. Ciência da importância da comunicação simétrica de mão dupla e da participação direta de Relações Públicas com a alta administração/CEO; 11. Ter um departamento de Relações Públicas coordenado por um gestor e não por um técnico.

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 46-63)

Os princípios genéricos de Relações Públicas de excelência descrevem as características de departamentos e programas de Relações Públicas e o contexto interno e externo da organização e baseiam-se na Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 46-63) como estão resumidos a seguir:

- 1. Empoderamento da função de RP** – os departamentos excelentes contam com o envolvimento de Relações Públicas na administração e na gestão estratégica com a alta administração/CEO por meio de três proposições: a) participação do executivo de RP nos processos de gestão e na criação de programas de comunicação para os públicos estratégicos; b) RP ser membro da coalização dominante ou se reportar aos executivos que fazem parte dela ou ao CEO; c) os papéis de RP serem desempenhados com base na diversidade de gênero, racial, étnica e cultural;
- 2. Os papéis de Relações Públicas** – o Departamento de Relações Públicas é coordenado por um gestor e apresenta três proposições: a) a área de RP é chefiada por um gerente e não por

um técnico; b) o profissional tem conhecimento para o papel gerencial; c) homens e mulheres têm iguais oportunidades para ocupar papéis gerenciais.

- 3. Função integrada de Relações Públicas** – comunicação excelente é praticada em empresas em que as Relações Públicas têm função administrativa com a: a) prática da comunicação integrada; e b) função gerencial separada de outras funções, como o do marketing e do RH.
- 4. Modelos de Relações Públicas** – Comunicação excelente faz uso do modelo simétrico de Relações Públicas e baseia-se em três proposições: a) programas desenvolvidos com modelo simétrico de mão dupla; b) reconhecimento da alta liderança de que o departamento de comunicação deve usar comunicação simétrica de mão dupla; c) executivo de RP e seu departamento devem ter conhecimento para uso do modelo simétrico de mão dupla.
- 5. Mensuração dos programas de Comunicação** – Comunicação excelente mensura os resultados positivos dos programas tais como alcance, de objetivos, mudança nos relacionamentos e gestão de conflitos.
- 6. Contexto externo turbulento** – as organizações são estimuladas a desenvolver comunicação excelente em enfrentamento de ambientes turbulentos e complexos sob pressão de grupos ativistas.
- 7. Contexto interno participativo** – a gestão da Comunicação Excelente aplicada a contextos internos baseia-se em cinco proposições teóricas: a) cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; b) sistema simétrico de comunicação interna; c) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas; d) diversidade em todos os papéis desempenhados com programas que igualam oportunidades para homens e mulheres, e minorias raciais, étnicas, etc.; e) alta satisfação no trabalho entre funcionário.

Estudo anterior realizado por Grunig (1992) sugeriu que o contexto organizacional interno pode cultivar ou impedir a gestão da comunicação excelente. A Teoria de Excelência aponta cinco proposições teóricas presentes em organizações que praticam as Relações Públicas excelentes, como visto no item 7 do contexto interno participativo. A conclusão foi sintetizada por Grunig ao afirmar que:

Os resultados da nossa pesquisa demonstraram conclusivamente que relações públicas excelentes serão bem-sucedidas em uma organização com estrutura orgânica, cultura participativa e sistema simétrico de comunicação e na qual existam oportunidades para mulheres e minorias raciais e étnicas [...]. Nossos dados demonstraram 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, 2011, p.62)

A estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participem das tomadas de decisões contando, portanto, com um processo decisório não centralizado na alta direção. Grunig, Ferrari e França (2009) evidenciaram que a comunicação simétrica não ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária.

3.5 DIMENSÃO DE PODER EM COMUNICAÇÃO, CULTURA NACIONAL E CULTURA DE INOVAÇÃO

Esta seção tem como objetivos apresentar a influência das relações de poder na comunicação excelente, destacar como a distância hierárquica está presente nos traços da cultura nacional ressignificados no período pós-globalização e analisar como o poder é gerido nas culturas organizacionais mais inovadoras. Ao final, será apresentado um quadro comparativo da dimensão de poder presente nas três preposições teóricas estudadas.

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 e usando conceitos de imagem e reputação para reforçar seus objetivos, o paradigma da gestão estratégica está embasado nos referidos princípios da Teoria Geral de Relações Públicas (GRUNIG, 1992).

Como já apresentado, 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. A Figura 12 resume a pesquisa e apresenta o modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações.

Figura 12 – Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações
Fonte: Ferrari (2009, p. 170)

O modelo 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; FERRARI; FRANÇA, 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 preconizam Grunig, Ferrari e França (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; FERRARI; FRANÇA, 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.

Como apresentado no Capítulo 2, o 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).

Esse índice de 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. 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.

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 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 desacerto, ou seja, para o 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.

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 igualitária e, segundo a autora, “várias pesquisas demonstram que os Estados Unidos têm baixo índice de distância de poder. Os americanos são mais individualistas e rejeitam a autoridade excessiva” (TANURE, 2010, p. 35).

Como outros países da América Latina, o Brasil apresenta alto índice de distância hierárquica e, consequentemente, 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 ambiguidade. 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.

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).

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 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"> • Gestão autoritária • Alta distância hierárquica • Centralização de poder • Desigualdade de poder • Estrutura mecânica • Postura paternalista – líder • Postura de espectador – liderado • Transferência ou diluição de responsabilidade • Relação de interdependência líder/liderado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão participativa • Baixa distância hierárquica • Descentralização • Ambiente igualitário • Estrutura orgânica • Valorização do conhecimento em todos os 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"> • Gestão participativa • Descentralização de poder • Estrutura orgânica • 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 Forma como lida com o risco, a incerteza e o desacerto/erro.	<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 • Evita 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. • Promove o alinhamento entre subculturas. • Analisa a especificidade de cada contexto, perfil dos grupos, desenvolve ações específicas. • Desenvolve canais de mão dupla, para construção de diálogos.
FLEXIBILIDADE E PLASTICIDADE Forma como as pessoas e organizações lidam com a mudança.	<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 advindos 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. • Promove envolvimento da equipe. • Identifica os colaboradores engajados como comunicadores simétricos em relação aos públicos externos.

Continua

GESTÃO DE CONFLITOS Forma como são administradas as negociações, os conflitos e tomada de decisão.	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa tolerância ao conflito • Valorização do relacionamento, o que facilita o trabalho em grupo. • Demonstração de emoções e sentimentos • Cordialidade – dificuldade de dizer não. • Desconforto a conflitos abertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao conflito • Trabalho desafiante • Liberdade para assumir riscos • Grau de interação entre funções • Espaço para debates, aceitar o conflito • Confiança e abertura para aceitar críticas, ouvir melhor, acesso aberto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de conflitos internos e externos • Identifica a necessidade e busca a mudança de comportamento da empresa para se adaptar ao ambiente.
COMUNICAÇÃO Forma como acontecem as interações e troca de informações significativas na organização.	<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. • Comunicação simétrica interna • Alta participação dos públicos nos processos decisórios • Veiculação de opiniões
RELAÇÕES INTERPESSOAIS Forma como os indivíduos se relacionam no cotidiano.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalismo (importância a interesses pessoais/rede de amigos/parentes em detrimento de interesses coletivos/sociais) • Alto grau de confiança em rede de amigos/parentes para resolução de problemas • Obtenção ou distribuição de privilégios 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento a esforços e conquistas • Existência de critérios claros para julgamento de sucesso da inovação • Meritocracia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve programas de reconhecimento. • Desenvolve programas que igualam oportunidades entre homens, mulheres e minorias. • Baseada em alta satisfação no trabalho entre funcionários.
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Forma como planeja processos, administra o tempo.	<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. • Se antecipa às 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; Chu (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Godoy; Peçanha (2009) • Ahmed (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grunig; Ferrari; França (2011) 2. ed

Fonte: adaptação pela autora (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2005, 2010; WOOD JR.; CHU, 2008; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

A análise desse Quadro 10 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 preconizam Grunig, Ferrari e França (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.

3.6 DETERMINANTES CULTURAIS E COMUNICACIONAIS PARA INOVAÇÃO: UM NOVO *FRAMEWORK*

A presente seção apresenta um novo *framework* para o estudo de determinantes culturais e comunicacionais para inovação. Esse modelo teórico de Determinantes Culturais para a Inovação, que será usado como base para nossa pesquisa, também reforça a importância do modelo de gestão mais participativo e da comunicação aberta para empresas que promovam a cultura da inovação, além dos limites do P&D.

Dessa forma, o novo paradigma da Gestão Comportamental de Relações Públicas mostra-se altamente adequado para ser usado em empresas com cultura voltada para a inovação. Esse paradigma é usado na Teoria de Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) que complementarará o modelo teórico de Martins e Terblanche (2003) para identificar as determinantes de cultura organizacional que influenciam a criatividade e a inovação.

Assim, a partir da complementação do *framework* de Martins e Terblanche com a teoria da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), o Quadro 11 apresenta uma adaptação ao *framework* de Martins e Terblanche que será usado como uma matriz de análise de nossa pesquisa. O objetivo é analisar as determinantes de cultura de inovação e os processos comunicacionais nas multinacionais brasileiras mais inovadoras. E verificar como esses processos interferem na capacidade dinâmica (TEECE et al., 1997) dessas empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente.

Quadro 11 – Determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação

ESTRAGÉGIA	ESTRUTURA	MECANISMOS DE APOIO	COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
<p>Visão, Missão e Valores – compartilhados em toda empresa e focados no futuro.</p> <p>Propósito – A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.</p>	<p>Flexibilidade – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade.</p> <p>Liberdade – autonomia, empoderamento e tomada de decisão.</p> <p>Colaborador livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão. • Cooperação de times – Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social. 	<p>Prêmios e reconhecimento que refletem os valores da organização.</p> <p>Disponibilidade de recursos – Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.</p>	<p>Tolerância ao desacerto/erro – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também.</p> <p>Geração de novas ideias – Encorajar a equipe a gerar novas ideias</p> <p>Orientação a aprendizagem Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade.</p> <p>Assumir riscos – Programas e políticas que estimulem o colaborador a assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização.</p> <p>Competitividade – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do debate de ideias e conflitos positivos.</p> <p>Suporte para a mudança – os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.</p> <p>Gestão e tolerância de conflitos – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.</p>	<p>Cultura participativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Contexto organizacional participativo 2.Uso do modelo simétrico de RP 3.Uso do sistema simétrico de comunicação interna <p>Conhecimento depto de RP</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.Comunicação integrada RP e separada de outros depts. 5.Conhecimento do modelo simétrico de RP 6.Conhecimento do sistema simétrico de comunicação interna 7.Conhecimento do papel gerencial 8.Diversidade de papéis <p>Envolvimento da liderança</p> <ol style="list-style-type: none"> 9.Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica. 10.Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO. 11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

A partir da comparação realizada no Quadro 11, entre as características da cultura nacional e as da cultura de inovação, foi possível correlacionar que, quando o poder é

administrado de forma mais descentralizada gerando mais autonomia nos liderados, pratica-se a comunicação mais aberta e também se estabelece mais facilmente a cultura inovação e, portanto, amplia-se a capacidade de inovação. Ou seja, menos autoridade gera mais espaço para inovação. Assim como quando o poder é centralizado, gerando maior dependência dos liderados, reduz a capacidade de inovação.

Além disso, os princípios da Teoria da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) são mais praticados nas organizações com estrutura orgânica, nas quais as tomadas de decisões são descentralizadas e a gestão é participativa. Essas são as mesmas características presentes no *framework* de Martins e Terblanche (2003) que apresenta determinantes de cultura que influenciam a inovação.

A cultura de inovação inclui ainda características como comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Assim, observa-se que a comunicação simétrica de mão dupla é a mais adequada e, até mesmo essencial para os ambientes de inovação como forma de estimular a cultura de inovação. E que as Relações Públicas, como atividade de consultoria de gestão de relacionamentos é essencial para ajudar os processos de mudanças gerados pela inovação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão bibliográfica realizada na primeira fase da pesquisa permitiu obter maior conhecimento sobre as intersecções entre os campos da comunicação e da cultura que possibilitaram analisar as dimensões da cultura de inovação nos processos comunicacionais das multinacionais brasileiras.

Conforme a estruturação teórica dos capítulos anteriores, a presente dissertação está ancorada no seguinte tripé: (1) cultura organizacional, (2) inovação e (3) comunicação e Relações Públicas. Esses três pilares irão ajudar a responder a seguinte pergunta de pesquisa: “A gestão da cultura organizacional e da comunicação influencia (ou não) as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras?”.

O que se pretende compreender são as estratégias de comunicação que as organizações estabelecem a fim de fortalecer uma cultura de inovação, além de avaliar as determinantes de cultura de inovação presentes nessas empresas e a influência dos traços culturais brasileiros.

O marco teórico apresentado nos capítulos anteriores possibilitou uma reflexão do arcabouço teórico de forma transversal das áreas de cultura, internacionalização de empresas e comunicação que permitiu fazer as conexões entre os campos mencionados.

O Capítulo 4 tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos que permitiram o desenvolvimento de uma pesquisa de campo. Este capítulo está dividido em seis partes: (1) estratégias de pesquisa, (2) critérios para escolha das organizações, (3) método de coleta, (4) matriz para análise, (5) indicadores de resultado e (6) procedimentos de análise dos resultados, que serão detalhados na sequência.

O desenvolvimento deste estudo colocou luz sobre alguns aspectos considerados fundamentais para a reflexão da problemática da pergunta de pesquisa. Para responder à pergunta central, este estudo foi embasado por uma pesquisa qualitativa na tentativa de compreender a relação entre a comunicação organizacional e a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Como recorte dessa análise, foram avaliadas seis multinacionais.

4.1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

A presente pesquisa busca analisar um fenômeno novo: a gestão da cultura e da comunicação que influencia as determinantes de cultura de inovação em empresas brasileiras que se internacionalizaram.

De acordo com uma varredura realizada na literatura especializada, não foram encontrados pesquisas e estudos que tratem das conexões entre os três campos: comunicação x cultura x inovação. Por isso, o tipo de estudo é exploratório, que, segundo Sampieri (2009), está associado às pesquisas qualitativas. O método qualitativo se mostra mais apropriado para estudar o fenômeno comunicação e da cultura de inovação. Esse método oferece a profundidade necessária para compreender os significados que estão além dos dados coletados, permitindo à pesquisadora compreender como os diferentes atores interagem com o fenômeno e se relacionam para estabelecer o apoio a uma cultura mais inovadora por meio de estratégias comunicacionais.

Segundo Schein (2009, p. 189), a cultura organizacional pode ser estudada de diferentes maneiras e o método deve ser determinado de acordo com o propósito. Para a presente dissertação, mais importante que uma representatividade estatística é o aprofundamento das respostas obtidas e que permitirá uma análise mais detalhada, uma vez que seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma questão específica.

A pesquisa nas áreas de cultura e comunicação organizacionais tem caráter multidisciplinar mediante a utilização de diversos campos das ciências sociais como a Sociologia, Antropologia, História, Psicologia, além de campos da Administração de Negócios, Recursos Humanos, Comunicação e Relações Públicas. Segundo Sampieri et al. (2006), os estudos exploratórios são indicados quando a revisão da literatura revelar que há temas não pesquisados se for desejado pesquisar sobre temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes. Os estudos existentes sobre comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) não se focam no contexto específico de inovação nas multinacionais brasileiras, e sim em outros, alheios ao nosso objeto de estudo.

4.2 CRITÉRIO DE ESCOLHA DAS EMPRESAS

A escolha das organizações teve como base uma amostra, partindo do pressuposto que as companhias estudadas deveriam ser, comprovadamente, reconhecidas como inovadoras, pois a intenção foi compreender neste estudo se a gestão da comunicação e da cultura influencia as determinantes de cultura de inovação nas multinacionais brasileiras.

O universo pesquisado foi composto por empresas brasileiras (com sede no Brasil) internacionalizadas ou em processo de internacionalização. Nesse universo, decidiu-se abordar empresas que são reconhecidamente inovadoras.

O critério de seleção das empresas pesquisadas baseou-se no *ranking* das *100 empresas mais inovadoras* do Brasil, do Anuário Inovação Brasil, publicado em julho de 2015 pelo *Valor Econômico* em uma iniciativa de parceria com a consultoria Strategy& (VALOR ECONÔMICO, 2015). A pesquisa avaliou apenas os investimentos em inovação realizados prioritariamente no Brasil, por companhias nacionais e multinacionais. A metodologia de avaliação das empresas participantes teve como base quatro grandes critérios: 1- **intenção de inovar**, que verifica se a estratégia, a visão e a cultura e os valores da empresa contemplam inovação, o que reflete o papel da inovação como fonte de geração de valor a longo prazo; 2- **esforço para a inovação**, que mediu os recursos monetários aplicados, as estruturas e processos de inovação, o que demonstram a prioridade da inovação dentro da empresa; 3- **resultados obtidos**, que resumem o papel da inovação no desempenho da empresa, levando-se em conta resultados gerais e específicos e 4- **avaliação de mercado/citações**, que apontou as empresas mais citadas como inovadoras por outras empresas que participaram da pesquisa, tanto as mais inovadoras do Brasil quanto as mais inovadoras em seus setores. Foram agrupados nove segmentos da indústria: bens de consumo; tecnologia da informação e comunicação (TIC); bens de capital; serviços financeiros; serviços gerais; engenharia; infraestrutura e logística; comércio; e indústria farmacêutica e ciências da vida.

Quadro 12 – Critério de seleção das empresas pesquisadas (VALOR ECONÔMICO, 2015)

RANKING DAS MAIS INOVADORAS POR SETOR – ANUÁRIO DE INOVAÇÃO VALOR			
SETOR	CINCO MAIS INOVADORAS POR SETOR	MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	PARTICIPANTES DO ESTUDO
Farmacêuticas e Ciências da Vida	Aché, Bayer, Novartis, Janssen, Sanofi	Aché	
TI e Telecom–	TOTVS, Embratel, Telefônica Vivo, Stefanini, Ericsson	TOTVS, Stefanini	TOTVS
Serviços Financeiros	Itaú Unibanco, Cielo, Banco Bradesco, Brasilprev, Grupo Seg, BB e Mapfre	Itaú Unibanco, Cielo, Bradesco	Itaú Unibanco, Cielo
Serviços Gerais	Hospital Albert Einstein, Fleury, Estácio, Serasa Experian, Atento		
Indústria	3M, Braskem, Basf, Vale, Mahle Meta	Braskem, Vale	Braskem
Bens de Capital	WEG, Mercedes-Benz, Embraco, GE, CNH	WEG, Embraco ¹¹	Embraco
Comércio	Caterpillar, Magazine Luiza, Lojas Renner, Raia Drogasil, GPA		
Bens de Consumo	Whirlpool, Natura, Grupo Boticário, L'oréal, Electrolux	Natura, Grupo Boticário	Natura Grupo Boticário
Engenharia, Infraestrutura e logística	Tecnisa, Camargo Correa, Método Potencial, Cyrela, Solvi.	Camargo Correa	
TOTAL	40 EMPRESAS	13 EMPRESAS	7 EMPRESAS

Fonte: elaborado pela autora

O Anuário de Inovação 2015 do *Valor Econômico* destacou as cinco empresas mais inovadoras de cada um dos nove segmentos, considerando empresas nacionais e multinacionais estrangeiras. Desse grupo de quarenta empresas, extraímos apenas as que eram multinacionais brasileiras e chegamos a um grupo de 13 empresas multinacionais brasileiras. As 13 empresas foram convidadas a participar do estudo e sete empresas aceitaram, posteriormente uma delas desistiu do processo. Pela relevância dessas empresas em seus respectivos segmentos de mercado e pelo porte dessas empresas com faturamento na casa de bilhões de reais, nossa mostra reuniu um grupo bastante representativo de empresa. Das que aceitaram participar, cinco

¹¹ A Embraco, empresa originalmente brasileira, foi incluída neste estudo porque mantém uma gestão independente da norte-americana Whirlpool, que, em 1997, comprou o controle da Brasmotor e da Multibrás. Mesmo após a compra pela Whirlpool, a estratégia da Embraco foi preservada de modo que a empresa manteve independência de gestão e uma política de blindagem que garante o sigilo de informações, protegendo o seu negócio e o de seus clientes, inclusive de concorrentes da Whirlpool.

estão entre as dez mais inovadoras no *ranking* geral do Anuário Inovação Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2015), que são Natura, Braskem, Totvs, Cielo e Itáu-Unibanco. E a Embraco entrou no *ranking* das dez mais inovadoras no ano seguinte (VALOR ECONÔMICO, 2016).

4.3 MÉTODO DE COLETA

Segundo Sampieri (2006), nas pesquisas qualitativas traça-se um plano de ação no campo para coletar informações e, estabelece-se uma estratégia de abordagem do fenômeno a ser estudado.

Na primeira etapa do estudo, foram realizados levantamento da literatura especializada e leitura de teses, dissertações artigos, periódicos acadêmicos, anais de congressos e livros sobre os temas que envolvem o arcabouço teórico do estudo: gestão da inovação, cultura organizacional, cultura da inovação, internacionalização de empresas brasileiras, além do arcabouço teórico sobre gestão da comunicação organizacional. Além disso, foram feitas buscas de notícias e apontamentos relevantes sobre inovação e desempenho brasileiro na área, assim, como identificação de relatórios globais que medissem inovação e competitividade de países e empresas.

Na segunda etapa, foi realizada a pesquisa de campo para conseguir a coleta de dados primários. Optou-se pela pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, já que tínhamos o objetivo de aumentar o conhecimento do pesquisador por meio da identificação de novas práticas e o esclarecimento de conceitos (SAMPIERI, 2006). Os métodos de coleta foram o questionário eletrônico com perguntas abertas e perguntas fechadas. Em segundo momento, foi feita uma entrevista complementar em profundidade, baseada em um roteiro com questões semiestruturadas combinando a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle. Essa forma de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza de informação.

As entrevistas foram feitas com quatro informantes-chave (gestor P&D, gestor de comunicação, gestor de RH e profissional de comunicação, inovação ou gestão de pessoas na subsidiária) para cada empresa selecionada. Esse método tinha como objetivo a verificação dos fenômenos a serem analisados sob diferentes pontos de vista o que contribui para validar os resultados.

O acesso às empresas foi realizado por meio de um levantamento de um *mailing*, envio de carta-convite e apresentação do projeto, finalizado por contato telefônico direto para identificação de um ponto focal na empresa.

Por meio do ponto focal estabelecido em cada empresa, foi obtido acesso aos demais respondentes da empresa da pesquisa *on-line*: líder da área de inovação, de recursos humanos, de comunicação e de um líder em uma subsidiária. Também foi previamente agendada uma entrevista complementar em profundidade para o esclarecimento de dúvidas e para conhecer mais detalhes dos programas citados na pesquisa. Assim, totalizando as quatro entrevistas por questionário *on-line* e uma de profundidade por empresa. As entrevistas de profundidade foram individuais e ocorreram em encontros presenciais, ou por Skype em local e horário definidos pelo entrevistado ou ainda por meio de questionário semiestruturado enviado por e-mail. Além do roteiro para guiar a conversa, foram gravadas as entrevistas para complementar as anotações de campo da pesquisadora, ampliando a possibilidade de detalhamento dos dados obtidos para análise. Os roteiros que guiaram as entrevistas podem ser encontrados na seção dos indicadores de análise.

A metodologia foi complementada pela observação direta do ambiente de trabalho das organizações estudadas. Incluem-se aqui observações realizadas por ocasião da realização das entrevistas e em visitas às empresas, que foram devidamente registradas.

Por fim, foi realizada uma análise documental de materiais das organizações para complementar os dados e corroborar as evidências oriundas de outras fontes, como reportagens publicadas na imprensa, relatórios anuais e os portais institucionais.

4.4 FRAMEWORKS E MATRIZ DE ANÁLISE

O objeto de pesquisa do estudo são as multinacionais brasileiras que se internacionalizaram e que pertencem à amostra mencionada. O esquema teórico conceitual da Figura 13 mostra quais bases teóricas que foram usadas para responder as questões de pesquisa: 1) se a gestão da comunicação e da cultura influencia (ou não) os fatores que colaboram na implementação da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. 2) identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação nas multinacionais brasileiras. 3) Identificar se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente e, se positivo, descrever quais são elas; 4) Verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras.

Figura 13 – Esquema teórico conceitual

Fonte: adaptação pela autora a partir de Grunig (2009); Hofstede (2009); Martins e Terblanche (2003)

Primeiramente, foram identificadas as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanche (2003), que analisa nas empresas fatores como: 1) estratégia – se a inovação está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura – valorização de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboração; 3) mecanismos de apoio – prêmios e reconhecimento à inovação e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovação – valorização da geração de ideias, da tolerância ao desacerto/erro, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos.

Em segundo lugar, foi identificado se as multinacionais brasileiras praticavam a comunicação excelente e, se positivo, descrito quais são elas. Para isso, foram usadas as bases teóricas da comunicação excelente de Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa o modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e, por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de as Relações Públicas participarem da gestão estratégica.

Para realizar essas duas análises, nosso estudo complementou o *framework* de Martins e Terblanche com a teoria da Comunicação Excelente de Grunig, Ferrari e França (2009) como está detalhado no Quadro 13.

Quadro 13 – Determinantes de cultura organizacional e comunicação que influenciam a inovação

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA	MECANISMOS DE APOIO	COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO	COMUNICAÇÃO EXCELENTE
<p>Visão, Missão e Valores compartilhados em toda empresa e focados no futuro.</p> <p>Propósito – A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado.</p>	<p>Flexibilidade – oposto de controle e rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade.</p> <p>Liberdade – autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão • Cooperação de times – Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social. 	<p>Prêmios e reconhecimento que refletem os valores da organização.</p> <p>Disponibilidade de recursos – Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.</p>	<p>Tolerância ao desacerto/erro – Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos também.</p> <p>Geração de novas ideias – Encorajar a equipe a gerar novas ideias</p> <p>Orientação a aprendizagem. Apoio a aprendizagem contínua e conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade.</p> <p>Assumir riscos – Programas e políticas que estimulem o colaborador assumir riscos calculados e a experimentação desde que não prejudiquem a organização.</p> <p>Competitividade – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do debate de ideias e conflitos positivos.</p> <p>Suporte para a mudança – os gerentes criarem visão que valoriza mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.</p> <p>Gestão e tolerância de conflitos – estímulos ao confronto construtivo para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.</p>	<p>Cultura participativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Contexto organizacional participativo 2.Uso do modelo simétrico de RP 3.Uso do sistema simétrico de comunicação interna <p>Conhecimento depto de RP</p> <ol style="list-style-type: none"> 4.Comunicação integrada RP e separada de outros depts. 5. Conhecimento do modelo simétrico de RP 6.Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna 7. Conhecimento do papel gerencial 8. Diversidade de papéis <p>Envolvimento da liderança</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica. 10.Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO. 11. Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

Esse novo *framework* para o estudo de determinantes culturais e comunicacionais para inovação tem como objetivo reforçar a importância do modelo de gestão mais participativo

e da comunicação aberta para empresas que promovam a cultura da inovação, além dos limites do P&D.

Em terceiro lugar, nosso estudo verificou se a cultura de inovação era influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras. Para isso utilizou duas das dimensões de Hofstede (2009): distância de poder e aversão a incertezas.

A partir da comparação realizada no Quadro 7, no Capítulo 2, entre as características da cultura nacional e da cultura de inovação, foi possível correlacionar que, quando o poder é administrado de forma mais descentralizada, gerando mais autonomia nos liderados, pratica-se a comunicação mais aberta e também se estabelece mais facilmente a cultura inovação e, portanto, amplia-se a capacidade de inovação. Ou seja, menos autoridade gera mais espaço para inovação. Assim, quando o poder é centralizado, gera maior dependência dos liderados e a capacidade de inovação fica reduzida.

Essa comparação também permitiu perceber que há forte característica do formalismo na cultura nacional, consequência da aversão a incerteza (HOFSTEDE, 2009). Essa característica se traduz pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos, que são descritos como barreiras à inovação. Outro ponto da aversão a incerteza é o medo de errar (TANURE, 2010), que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, p. 108). Em um ambiente que reprime o desacerto, ele terá um efeito paralisante, mas em uma cultura organizacional na qual o erro é visto como aprendizado, o mesmo traço pode se transformar em estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação.

Da mesma forma, com base no *framework* das Determinantes de Cultura que incentivam a inovação, consideramos que os princípios da Teoria da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) são mais praticados nas organizações com estrutura orgânica, nas quais as tomadas de decisões são descentralizadas e a gestão estratégica é participativa e, portanto, mais indicada para promover a cultura de inovação.

A cultura de inovação inclui características como comunicação clara e aberta, o encorajamento da expressão de opiniões e o compartilhamento de conhecimentos. Assim, observa-se que a comunicação simétrica de mão dupla é mais adequada e, até mesmo essencial para os ambientes de inovação como forma de estimular a cultura de inovação.

Uma vez que as organizações participantes deste estudo pertencem a diferentes setores do mercado e por terem perfis diferentes, foi criada uma matriz para auxiliar na análise dos resultados e permitir a comparação das informações obtidas por meio das entrevistas em profundidade. Essa matriz tem como base uma triangulação das teorias da comunicação

excelente de Grunig (2009) e do *framework* de Martins e Terblanche (2003) sobre as determinantes que influenciam a inovação e a criatividade e das dimensões de poder e aversão ao risco de Hofstede (2003) e suportadas por uma estrutura gráfica como será detalhado a seguir.

Para criar a referida matriz, foi utilizada como base a estrutura apresentada na Figura 14, que estabelece uma relação entre as dimensões de comunicação excelente e as determinantes que influenciam a inovação nas multinacionais brasileiras.

Figura 14 – Matriz de análise
Fonte: elaborado pela autora

A matriz elaborada apresenta dois eixos: a de comunicação excelente e a de determinantes de cultura que influenciam a inovação. Isso porque, a partir do referencial teórico analisado, fica claro que a comunicação simétrica é praticada em culturas mais inovadoras, com gestão mais participativa e poder descentralizado.

No eixo da cultura de inovação, foram identificadas as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação, usando como base teórica o *framework* de Martins e Terblanche (2003), que analisou nas empresas fatores como: 1) estratégia – se a inovação está presente na visão, missão e propósito; 2) estrutura – valorização de atitudes como flexibilidade, liberdade, tomada rápida de decisão e colaboração; 3) mecanismos de apoio – prêmios e reconhecimento à inovação e disponibilidade de recursos humanos, financeiros e de tempo; 4) comportamentos que encorajam a inovação – valorização da geração de ideias, da

tolerância ao desacerto, da aprendizagem, do assumir riscos, da competitividade, do suporte a mudança e da gestão de conflitos.

No eixo da comunicação foi identificado se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente, usando as bases teóricas da comunicação excelente de Grunig (2009) que analisa se a cultura é participativa; se o departamento de Relações Públicas conhece e usa do modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e, por fim, se a liderança está envolvida e ciente da importância de as Relações Públicas participarem da gestão estratégica.

Dessa forma, foi usada a tonalidade das cores, em que claro indica uma zona de estratégias frágeis de comunicação excelente e cultura de inovação; o médio, intermediárias; e o escuro uma zona de estratégias fortes de cultura para inovação e comunicação excelente. Também foi indicada uma gradação de 1 a 5 em cada um dos eixos para posterior posicionamento dos pontos na matriz. Além disso, foram criadas nomenclaturas nos quadrantes e atrelados a eles quatro dos cinco determinantes de cultura que influenciam a inovação e três fatores de comunicação excelente, detalhados no Quadro 14.

Quadro 14 – Tipos de cultura e comunicação

TIPO	DESCRIÇÃO
Inovadora	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
Dinâmica	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
Transformadora	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao desacerto e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
Mantenedora	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fonte: adaptação pela autora (FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011; HOFSTEDE, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; DENISON; MISHRA, 1995)

Os tipos de cultura e comunicação foram desenvolvidos com base nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), nos determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e nas dimensões de poder e aversão a incerteza de Hofstede (2003). Além disso, o conceito empregado nas nomenclaturas “mantenedora” e “transformadora” baseou-se também no sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (DENISON; MISHRA, 1995) está apresentado no Quadro 3 do capítulo 2.

Denison e Mishra (1995) identificaram os quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as subculturas existentes. E para a adaptação externa sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que tem o propósito da estabilidade.

A matriz para identificação de determinantes de cultura e comunicação para inovação nas multinacionais brasileiras estudadas ficou estruturada conforme apresentado na Figura 14.

4.5 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA MATRIZ

Uma vez estabelecida a estrutura da matriz, os esforços concentraram-se nos indicadores utilizados para avaliar por meio dos roteiros das entrevistas em profundidade semiestruturadas (GRINNELL, 1997) na qual o pesquisador se baseia em um guia de assuntos, mas tem liberdade para introduzir mais questões para a precisão do conceito ou obter maior informação sobre os temas. Para essa pesquisa, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas e, em seguida, foram realizadas entrevistas em profundidade para complementar o estudo.

Os indicadores de cultura foram extraídos do *framework* desenvolvido por Martins e Terblance (2003), que envolveu cinco dimensões: estratégia, estrutura, mecanismos de apoio, comportamento que encoraja inovação e comunicação.

A composição final do constructo de Determinantes da Cultura organizacional que influenciam inovação e criatividade (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) está apresentada no Quadro 15, e cujos itens foram empregados no questionário da pesquisa referente às empresas.

Quadro 15 – Determinantes da Cultura de Inovação

ESTRATÉGIA			
A missão, visão e valores compartilhados em toda empresa estão alinhados ao propósito de inovação e orientados ao cliente e mercado.			
INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
Grau em que a inovação se encontra na visão, missão e propósito compartilhados com os públicos de interesse.	Visão, Missão e Valores compartilhados em toda empresa e focados no futuro. Propósito – A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado, focando na solução de problemas.	8- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 5- Concordo fortemente 4- Concordo 3- Não sei 2- Discordo 1- Discordo fortemente	8A- A inovação está declarada explicitamente na missão e visão e valores da empresa que são disseminados e compartilhados por toda a empresa. 8B- A inovação é disseminada como um valor para toda a empresa, mas está implícita na visão, missão e valores. 8C- A inovação está declarada nos propósitos de solução de problemas dos clientes e do mercado, mas não é reconhecida pelos colaboradores como um valor da empresa. Comente:
ESTRUTURA			
As características estruturais (associadas a estrutura plana ou hierárquica) e expressas em valores como flexibilidade, liberdade, cooperação e tomada rápida de decisão influenciam ou restringem uma cultura de inovação.			
INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
Grau em que características estruturais, expressas em valores como a flexibilidade, liberdade, cooperação, tomada rápida de decisão influenciam a promoção ou a restrição da inovação na organização (associado a estrutura hierárquica ou plana).	Flexibilidade – oposto de rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade. Ex. <i>Job rotation</i> .	10- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente 12- Com que frequência a empresa realiza projetos de inovação aberta?	10A- A empresa possui estrutura mais plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade, e a liderança foca mais em metas, estimulando a adaptabilidade e a responsabilidade. 11B- A empresa estimula a adaptabilidade da equipe com programas de rotação de cargos ou similares. Cite-os () São realizados uma ou mais vezes por semestre () São realizados uma ou mais vezes por ano () Só é realizado quando se apresenta uma necessidade pontual () Foi feito apenas uma vez () Nunca realizamos Cite o nome de um dos programas existentes ou já feitos e comente:

Continua

	<p>Liberdade – expresso em valores como autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador encorajado para autonomia, livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i>.</p>	<p>11- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:</p> <p>1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente</p>	<p>11A- A empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo, mas dentro de parâmetros preestabelecidos.</p> <p>10B- A empresa possui estrutura mais hierarquizada, padronizada e formal, na qual o colaborador atua com pouco espaço para mudar os processos ou adaptá-los.</p>
	<p>Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão.</p>	<p>13- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:</p> <p>1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente</p>	<p>13A- Os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança.</p> <p>13B- Os colaboradores desfrutam de autonomia e tomam decisões no seu dia a dia, baseadas em regras claras e normas existentes.</p>
	<p>Cooperação de times – Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.</p>	<p>14- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:</p> <p>1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente</p>	<p>14A- A empresa tem programas que encorajam a busca por soluções de problemas e a cooperação entre equipes de diferentes áreas</p> <p>Cite-os:</p> <p>14B- Existem espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões, cooperação técnica e social.</p> <p>Cite exemplos:</p> <p>14C- A empresa tem programas que estimulam a atuação de equipes multidisciplinares de diferentes profissões ou funções.</p> <p>Cite-os:</p>

MECANISMOS DE APOIO

Prêmios e reconhecimento e disponibilidade de recursos humanos, de tempo, e de informação tecnológica, são mecanismos que desempenham o papel de apoio à cultura de inovação.

INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
	<p>Disponibilidade de recursos – Recursos humanos, de tempo e</p>	<p>15- Em que medida estão disponíveis na empresa</p>	<p>Escala: Muito disponível</p>

Grau em que mecanismos de apoio como prêmios, reconhecimento e disponibilidade de recursos desempenham o papel de estímulo a um ambiente inovador.	informação são essenciais.	recursos para inovação como: 1- recursos humanos (pessoas), 2- de tempo (para pensar criativamente) 3- de informação tecnológica	Bastante disponível Nem muito, nem pouco disponível Pouco disponível Indisponível Existe uma política clara para disponibilidade de recursos para inovação?
	Prêmios e reconhecimento – que refletem os valores da organização, e se estão ligados a inovação e criatividade.	16- A empresa adota sistemas de prêmios ligados a inovação e criatividade?	1-Sim, adota apenas sistema de prêmios. 2- Sim, adota apenas sistema de reconhecimento. 3- Adota sistema de prêmio e reconhecimento. 4- Não adota nenhum tipo de sistema de reconhecimento ou prêmio. Cite-os:

COMPORTAMENTO QUE ENCORAJA A INOVAÇÃO

Valores e normas que encorajam a inovação manifestam formas de comportamentos que promovem ou inibem a inovação. Entre eles estão: tolerância ao desacerto, encorajamento de novas ideias, orientação para aprendizagem, suporte ao risco, suporte para mudança, competitividade voltada a adaptação ao mercado

INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
Grau em que valores e normas são disseminados sobre comportamentos como: tolerância ao desacerto, geração de novas ideias, orientação e aprendizagem, assumir riscos, competitividade, suporte para mudança e gestão e tolerância de conflitos incentivam a inovação.	Tolerância ao desacerto – Grau em que a empresa premia o sucesso e reconhece ou celebra fracassos também por meio do estímulo de que: a liderança tenha tolerância ao erro, da criação de oportunidades para discussão sobre erros como oportunidades de aprendizagem, da abertura de espaços para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, dos erros serem apresentados como oportunidade de aprendizado.	17- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	17A- A empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhamento de experiências de erros cometidos. 17B- Os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade de aprendizado. Cite-os ou comente:
	Geração de novas ideias – Encorajar a equipe a gerar novas ideias, com avaliação justa em que o foco é no que pode ser	18 – Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:	18 A – A empresa encoraja a equipe a gerar novas ideias por meio da disseminação de programas internos. 18B -O colaborador é avaliado pela liderança pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos.

	suportado e não no que não é viável.	1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	Cite nomes de programas:
	Orientação a aprendizagem Apoiar a aprendizagem contínua, encorajar pessoas a conversar com clientes dentro e fora da organização para aprender com eles, manter conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. Diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	20 – Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	20A- A empresa tem espaços oficiais ou programas que estimulam o colaborador a aprender com os clientes. 20B- Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus. 20C- Os colaboradores são estimulados a cultivar a curiosidade e manter conhecimento atualizado. Cite os programas:
	Assumir riscos – grau em que a empresa adota programas e/ou políticas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados ao invés de aplicar muitos controles que irão inibir a tomada de risco. Grau em que é disseminada a ideia de que riscos são aceitos como parte da decisão da tomada de risco.	19- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	19A- A empresa tem programas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados como a experimentação de novos métodos ou processos etc. Controlam e evitam a equipe de assumir riscos. 19B- Existem controles e políticas que inibem a equipe tomar decisão de tomada de riscos.
	Competitividade –Grau de assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais haja espaço para conflitos construtivos no qual conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados	22- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	22A-A empresa assimila conhecimento externo e interno por meio de debates internos e/ou com clientes. 22B-Há espaços formais para o debate de conflitos construtivos. 22C-em geral, os debates de ideia apoiam a criação de novos projetos na empresa. Cite programas que apoiam conhecimento do mercado e o cliente:

	nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante.		
	Gestão e tolerância de conflitos Grau em que é encorajado o debate de ideias e a criação de ambientes nos quais haja espaço para confrontos construtivos. Grau em que é promovido o incentivo para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	21. Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	21A-A empresa encoraja suas equipes para lidar positivamente com o conflito de ideias. 21B-Na empresa são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos. 21C-Colaboradores têm treinamento para lidar com o confronto construtivo.
	Suporte para a mudança – grau em que os gerentes, líderes e a comunicação criam a visão que valoriza a mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.	23 – Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	23A-Os gerentes colaboram para uma cultura de apoio à mudança na procura de melhores formas de trabalhar. 23B-A comunicação dissemina e valoriza a mudança e implementação de novos processos e mudanças. 23C-A chefia indica os objetivos anuais e a equipe está livre para mudar seus métodos de trabalho. Cite os programas:

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003)

Com apoio na literatura, foram adicionados os indicadores de cultura: distância hierárquica e aversão a incerteza (HOFSTEDE, 2009). Essas dimensões foram acrescentadas porque outros estudos (TANURE, 2010; WOOD JR.; CHU, 2003) apontavam que a alta distância hierárquica e aversão a incerteza estão fortemente presentes na cultura organizacional brasileira e a comparação realizada neste estudo mostra que esses traços são pouco compatíveis com as características da cultura de inovação. Cada um dos indicadores da cultura nacional está descrito no Quadro 16.

Quadro 16 – Determinantes da Cultura Nacional

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA			
A dimensão do poder analisa como as diversas sociedades lidam com as diferenças de poder, ou seja, se respeitam os ideais de igualdade, tratando todos como iguais, independentemente do status, riqueza, cargo ou poder. Nas organizações, o chefe assume toda a responsabilidade e centraliza o poder.			
INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
Grau em que a distância de poder é percebida pelos membros da organização	Superiores têm total autoridade sobre as atividades dos subordinados e os colaboradores aceitam as determinações.	9- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	9A – No dia a dia, os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos subordinados. 9B – Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.
AVERSÃO A INCERTEZA			
Intolerância a incerteza e ao risco e está relacionada ao grau de ansiedade. São culturas nas quais as pessoas são passionais e tentam evitar situações de ambiguidade.			
INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
Intolerância a incerteza e ao risco e está relacionada ao grau de ansiedade. São culturas nas quais as pessoas são passionais e tentam evitar situações de ambiguidade. Grau em que a intolerância a incerteza e ao risco está relacionada ao grau de ansiedade percebida pelos membros da organização.	Importância significativa aos cargos e intolerância a situações de incerteza e risco para tomar decisão.	24- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Concordo fortemente 2- Concordo 3- Não sei 4- Discordo 5- Discordo fortemente	24A- As pessoas dão importância significativa aos cargos. 24B- As pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.

Fonte: adaptação pela autora (HOFSTEDE, 2009)

Os determinantes de Comunicação, conforme apresentado no referencial teórico, baseiam-se na Teoria de Comunicação Excelente de Relações Públicas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e estão agrupados em três dimensões: cultura participativa, envolvimento da liderança e conhecimento do departamento de Relações Públicas. O Quadro 16 apresenta os componentes para determinantes comunicacionais empregados neste estudo.

A gestão da Comunicação Excelente aplicada a contextos internos foi baseada em cinco proposições teóricas: a) cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; b) sistema simétrico de comunicação interna; c) estruturas orgânicas ao invés de mecânicas; d) Diversidade em todos os papéis desempenhados com programas que igualam oportunidades para homens e mulheres, e minorias raciais, étnicas etc.; e) alta satisfação no trabalho entre funcionário; em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, o sistema é aberto e se há espaço para o empoderamento e criatividade, a prática de RP está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental, estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.

Quadro 17 – Determinantes comunicacionais

INDICADORES	DIMENSÕES	QUESTÕES	PROPOSIÇÕES
CULTURA PARTICIPATIVA A comunicação excelente é comum em cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades internas e externas.			
Grau de contexto organizacional participativo e de uso simétrico da comunicação	Contexto organizacional participativo	25- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	25A- A empresa tem uma cultura participativa na qual as opiniões dos colaboradores são consideradas. 25B- O poder não está centralizado apenas na chefia e a equipe desfruta de autonomia. 25C- A empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação.
	Diversidade de papéis – equidade de gêneros e minorias étnicas, raciais.	26- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	26A- Há diversidade de papéis na empresa com a presença de minorias étnicas, raciais e pessoas com deficiência. Cite programas com esse enfoque: 26B- O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno. Cite projetos com esse enfoque:

	Uso do modelo simétrico de RP Uso do sistema simétrico de comunicação interna	27- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	27A- Consideram a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de projetos de comunicação serem realizados. 27B- Consideram a opinião dos públicos para rever a estratégia ou o comportamento da empresa.
--	--	--	--

ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

A liderança está envolvida e ciente da importância do processo de comunicação e RP na administração e gestão estratégica

Grau de envolvimento da liderança com gestão estratégica da comunicação e grau de participação de RP no nível estratégico	Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.	28- Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?	() A área de comunicação é considerada estratégica para ajudar a empresa executar sua visão de inovação em longo prazo. () Área de comunicação é considerada estratégica, mas não em relação à empresa executar sua visão de inovação. () Área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa. Cite programas que apoiam a visão de inovação.
	Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO.	27- Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	27A- A área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO.
	Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.		27B - A área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente e não por um técnico.

CONHECIMENTO DO DEPARTAMENTO DE RP

Conhecimento da equipe para desenvolver projetos baseados em comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Profissionais cientes da importância de participar do processo de decisão (c/ a coalizão dominante)

Grau de conhecimento para viabilizar a gestão de comportamento da organização.	Comunicação integrada RP e separada de outros deptos.	29. Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo	29B- A comunicação atua em parceria com a área de RH, inovação e MKT, mas é um depto independente dessas outras áreas. Explique:
--	---	---	---

Grau de conhecimento para exercer comunicação excelente e do seu papel estratégico para a gestão de comportamento da organização.	Conhecimento do modelo simétrico de RP	3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	29A- Em algumas situações os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante uma determinada expectativa ou demanda dos públicos interno ou externo. Explique:
	Conhecimento do sistema simétrico de comunicação interna	30 – Em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo: 1- Discordo fortemente 2- Discordo 3- Não sei 4- Concordo 5- Concordo fortemente	30A- Os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa a eles. 30B- Dificilmente a empresa revê seu posicionamento diante do público interno. Cite programas com esse enfoque.
	Conhecimento do papel gerencial		30C – Os profissionais da área de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador. Cite programas que dão voz ativa ao público interno.
	Pergunta final:	31- Qual é a sua opinião sobre a importância da área de comunicação para os processos de inovação na sua empresa?	

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

Para responder as questões de pesquisa, os questionários foram estruturados usando as determinantes de cultura de inovação, de cultura nacional e de comunicação, contemplando o que aponta Sampieri (2006, p. 379) sobre a análise de organizações que está normalmente centrada em origem, controle, hierarquias e cultura (valores, rituais e mitos).

4.6 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

O objetivo desta seção é apresentar como foi realizada a análise qualitativa dos dados que englobava: a revisão do material, o estabelecimento de um plano de trabalho inicial, a codificação dos dados em um primeiro nível e em segundo nível, a interpretação dos dados, o encontro de padrões e a explicação de fatos, acontecimentos e contextos e, por fim, assegurar a confiabilidade e validade dos resultados.

A análise do material foi realizada em três etapas: 1- Revisão do material (entrevistas, documentos, anotações de observação); 2- preparação do material para análise, por meio de síntese, resumo, classificação e transcrição de áudios para um formato de texto; 3- organização do material.

A organização do material foi feita de acordo os seguintes critérios descritos por Sampieri (2006): a) cronológico, b) por unidade de análise, ou seja, por organização; por tema, ou seja, por determinante e dimensão; c) por perfil do indivíduo participante, no caso, por cargo ou área, ou ocupação.

Nosso estudo baseia-se no *framework* de Martins e Terblanche (2003) para identificar determinantes de cultura que influenciam a criatividade e inovação e na Teoria da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) para compreender se os princípios da comunicação excelente são praticados nas multinacionais brasileiras.

Em uma primeira etapa, a análise dos dados foi categorizada segundo os nove determinantes e suas respectivas dimensões dos fatores culturais e dos fatores comunicacionais analisados, conforme mostram os Quadros 14 e 15. Cada categoria recebeu um código, sendo os fatores culturais relativos a inovação reconhecidos pela letra CI, fatores da cultura nacional reconhecidos por CN e os fatores comunicacionais pela letra K:

Fatores Culturais

(CI – Cultura de Inovação)

- 1- Estratégia
- 2- Estrutura
- 3- Mecanismos de apoio
- 4- Comportamentos que encorajam a inovação

(CN – Cultura Nacional)

- 1- Distância Hierárquica
- 2- Aversão a incerteza

Fatores Comunicacionais (K)

- 1- Cultura Participativa
- 2- Envolvimento da liderança
- 3- Conhecimento do depto. Comunicação/RP

Essas categorias foram relacionadas de acordo com os constructos estudados em Martins e Terblanche (2003), Hofstede (2009) e Grunig (2009).

Depois de codificar os dados no nível das categorias acima citadas, no segundo momento as categorias foram comparadas entre si para ser agrupadas de forma a buscar uma veiculação entre os fatores comunicacionais e os fatores culturais. Para isso foi usado um software estatístico do tipo científico. O objetivo foi usá-lo para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação e de hipóteses (questões de pesquisa); pode também providenciar a ordenação dos dados, reorganização da informação.

Foram elaborados dois roteiros para guiar as entrevistas em profundidade que foram feitas com a amostra de organizações (ver item 4.3). Ambos os roteiros trazem 30 questões semiestruturadas, sendo quatro de cada um dos indicadores de cultura nos eixos “comunicação” e “cultura” (ver questionários). A proposta foi utilizar exatamente o mesmo roteiro para o responsável por recursos humanos e o gestor da inovação de cada uma das organizações, para avaliar se a inovação e cultura estão alinhadas ou se há um distanciamento entre essas duas áreas, cujo alinhamento é fundamental para o sucesso da implantação de uma cultura de inovação.

O roteiro para os comunicadores é bastante similar com o de recursos humanos e gestão da inovação, mas é complementado com perguntas específicas sobre a atuação da comunicação, a fim de avaliar se os princípios da comunicação excelente são praticados na organização e se na subsidiária a área tem autonomia em relação à matriz ou não.

Cada pergunta do roteiro, além de gerar informações essenciais para a análise qualitativa, teve um objetivo preestabelecido e foi elaborada de tal maneira que possibilitou o encaixe na matriz. Por isso foram atribuídos pesos e notas a cada uma das questões, o que permitiu realizar cálculos para posterior posicionamento de cada uma das organizações no gráfico, conforme os indicadores de cultura e comunicação avaliados. Dessa maneira, foi possível a comparação dos fatores de comunicação e cultura de cada uma das organizações estudadas, independentemente das diferenças da realidade de cada uma.

Os respondentes das empresas assinalaram as respostas, por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente, em que medida cada afirmativa se aplica a sua empresa.

Cada pergunta está relacionada a um eixo da matriz e a um indicador de comunicação e de cultura. Conforme a escala de Likert exposta no Quadro 17.

Quadro 18 – Escala de Likert para a criação de pontos na matriz

Avaliação da resposta	A	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
	B	Nada	Pouco	Nem muito nem pouco	Bastante	Muito
Correspondente numérico		1	2	3	4	5

Fonte: elaborado pela autora

Ao final da pesquisa foi possível posicionar cada um dos cinco indicadores de cultura da inovação de acordo com os eixos “inovação” e “adaptação” da matriz para cada um dos setores das empresas e/ou públicos pesquisados. Quanto mais próximos os pontos estavam das extremidades da matriz na cor escura (eixo “cultura” = “positiva” e eixo “comunicação” = “excelente”) mais a comunicação e a cultura estão voltadas para inovação. Por meio da matriz, foi possível analisar comparativamente o desempenho das organizações da amostra e expor os achados de uma maneira mais tangível. Esses resultados também foram muito importantes para complementar a análise que foi feita com base no conteúdo das entrevistas em profundidade, como será mostrado nos próximos itens, que trarão a coleta de dados, a apresentação e a análise dos resultados.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo teve como objetivo a apresentação da análise de dados e resultados obtidos por meio do uso de questionários e entrevistas com profissionais das multinacionais brasileiras que fizeram parte da amostra.

Na primeira parte são apresentadas as explicações sobre a coleta de dados, incluindo as caracterizações das empresas selecionadas. Na sequência foi feita a análise dos dados propriamente resultantes da pesquisa e apresentação de resultados. Finalizou-se esse capítulo com as discussões e conclusões da pesquisa de campo.

5.1 COLETA DE DADOS

O primeiro procedimento para coleta de dados foi envio por e-mail de carta-convite e uma apresentação em Power Point, para as empresas com o objetivo de apresentar o estudo e convidá-las a participar da pesquisa. Em seguida, as empresas foram contatadas, tendo como base um *mailing* levantado pela pesquisadora com nome, cargo, e-mail, telefone das lideranças de comunicação, gestão de pessoas e inovação.

O acesso às empresas foi realizado da seguinte forma: 1) acesso ao website das multinacionais brasileiras para identificação de suas sedes e subsidiárias, tendo como base um *mailing* levantado pela pesquisadora com nome, cargo, e-mail, telefone das lideranças de comunicação, gestão de pessoas e inovação; 2) envio de e-mail com carta explicativa e apresentação de projeto por Power Point; 3) contato telefônico com os gestores de comunicação ou inovação para indicação dos respondentes mais qualificados por empresa, incluindo nas subsidiárias; 4) envio por e-mail de links para os questionários eletrônicos para o ponto focal ou para cada uma das áreas: inovação, comunicação, gestão de pessoa e subsidiária; 5) realização de três seguimentos com intervalo de 15 dias; 6) agendamento de entrevista em profundidade realizada em visita na empresa, via Skype ou via questionário com perguntas semiestruturadas, dependendo da disponibilidade do entrevistado.

Por meio de contato estabelecido em cada empresa, foi obtido acesso aos demais respondentes da empresa da pesquisa *on-line*: líder da área de inovação, de recursos humanos, de comunicação e de um líder em uma subsidiária. Também foi previamente agendada uma entrevista complementar em profundidade para o esclarecimento de dúvidas e para conhecer

mais detalhes dos programas citados na pesquisa. Assim, totalizando as quatro entrevistas por questionário *on-line* e uma complementar de profundidade por empresa.

Pré-teste

É importante ressaltar que foi feito um pré-teste do questionário elaborado *on-line* para averiguar o funcionamento da ferramenta e eventuais problemas e também a compreensão dos questionamentos. O pré-teste envolveu a aplicação prévia do instrumento de coleta elaborado a três especialistas, profissionais com profundo conhecimento dos conceitos usados no estudo e/ou intimidade com a população-alvo da pesquisa. Seu uso teve o objetivo de permitir a revisão e o direcionamento de aspectos da investigação, conforme sugerem Richardson et al. (1999).

Aplicação de instrumento via *on-line*

Para permitir a verificação dos fenômenos a ser analisados sob diferentes pontos de vista, o questionário *on-line* foi aplicado, entre dezembro de 2015 e maio de 2016, em quatro informantes-chave (gestor P&D, gestor de comunicação, gestor de RH e profissional de comunicação, inovação ou gestão de pessoas na subsidiária) para cada empresa selecionada. Foi enviado às empresas que aceitaram participar do estudo um e-mail explicativo de como responder o questionário *on-line* por meio de quatro links de coleta, cada um destinado a um tipo de respondente: a) liderança da área de inovação; b) liderança da área de comunicação; c) liderança da área de gestão de pessoas; e d) profissional de comunicação ou inovação de uma das subsidiárias da empresa.

Entrevistas

As entrevistas de profundidade foram individuais e ocorreram entre fevereiro e maio de 2016, em encontros presenciais. Por falta tempo na agenda executiva, um profissional respondeu por e-mail e outro por Skype.

Além da elaboração de um roteiro de perguntas para guiar as entrevistas, as respostas foram gravadas, o que proporcionou um detalhamento dos dados obtidos para a posterior análise. Todas as pesquisas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, e as gravações foram transcritas, objetivando-se eliminar imprecisões e permitir uma análise mais assertiva do conteúdo.

O Quadro 19 traz a lista de empresas que fizeram parte do estudo, assim como seus respectivos setores e as áreas e o nível de cargo dos respondentes:

Quadro 19 – Áreas respondentes por empresa

Empresa	SETOR	Questionário online – perguntas abertas e fechadas				Entrevista em Profundidade
		Inovação	Gestão de Pessoas	Comunicação	Subsidiária	
TOTVS	TI	Alta liderança	Alta liderança	Gerência	Inovação	Depto de Comunicação
Cielo	Serviços Financeiros	Gerência	Gerência	Gerência	Inovação	Depto de Comunicação
Embraco Grupo Whirlpool	Bens de Capital	Alta liderança	Gerência	Gerência	Gerência de Comunicação	Depto Comunicação
Itaú	Serviços Financeiros	Gerência	Alta liderança	Alta liderança	Alta liderança Comunicação	Depto de Comunicação
Braskem	Setores Industriais	Alta liderança	Alta liderança	Alta liderança	Alta liderança Gestão de Pessoas	Inovação e Comunicação
Natura	Bens de Consumo	Alta liderança	Alta liderança	Gerência	Gerência Comunicação	Inovação e Comunicação

Fonte: elaborado pela autora

A metodologia de pesquisa foi complementada pela observação direta da autora no ambiente de trabalho das organizações estudadas. Incluem-se aqui observações realizadas por ocasião da realização das entrevistas e em visitas às empresas.

Aos dados obtidos, somou-se análise documental de materiais das organizações para complementar os dados e corroborar as evidências oriundas de outras fontes, como reportagens publicadas na imprensa, relatórios anuais e de sustentabilidade e os portais institucionais.

5.2 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

O grupo de seis empresas participantes da pesquisa foi extraído de uma amostra composta por 13 empresas multinacionais brasileiras que figuravam entre as 40 empresas brasileiras e estrangeiras mais inovadoras em oito setores de mercado presentes no *ranking* Inovação Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2015). Do grupo de seis empresas participantes, cinco delas figuravam entre as dez empresas mais inovadoras do *ranking* Inovação Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2015) e a sexta entrou no *ranking* da edição de 2016 (VALOR ECONÔMICO, 2016).

As empresas da amostra aparecem em outros *rankings*. A Natura foi considerada a melhor empresa na categoria Bens de Consumo e a Cielo a melhor na categoria Serviços de Melhores e Maiores (EXAME, 2016). A TOTVS foi a sexta empresa no setor da indústria digital em 2016 e a Braskem foi a primeira empresa no setor de química e petroquímica nas Melhores e Maiores (EXAME, 2016). A Natura também figura entre as dez mais inovadoras do mundo em 2015 no *ranking* global de inovação publicado anualmente pela revista *Fast Company* e a Braskem ocupou a 41^a posição nesse mesmo *ranking* em 2013 (FAST COMPANY, 2015).

Desse grupo pesquisado, estão listadas na Bovespa o Itaú, TOTVS, Cielo, Braskem e Natura, sendo o Itaú Unibanco a segunda maior empresa da Bovespa.¹²

5.2.1 Braskem

Constituída em agosto de 2002 pela integração de seis empresas da Organização Odebrecht e do Grupo Mariani (Copene, OPP, Triken, Proppet, Nitrocarbono e Polialden), a Braskem é considerada a maior produtora de resinas termoplásticas (polietileno, polipropileno e policloreto de vinila) das Américas e a sexta maior petroquímica do mundo, a empresa possui faturamento de R\$ 54 bilhões, com produção anual de 16 milhões de toneladas, incluindo produtos químicos e petroquímicos básicos, como eteno, propeno butadieno, entre outros. É a maior fabricante mundial de biopolímeros, com capacidade anual de 200 mil toneladas de produção do Plástico Verde *I'm green*TM, polietileno produzido a partir do etanol de cana-de-açúcar, de origem 100% renovável (BRASKEM, 2015a). O polietileno verde desenvolvido pela Braskem reúne uma estratégia de inovação, tecnologia e sustentabilidade e resultou em uma estratégia de gestão da marca (BRASKEM, 2015b).

Com sede em São Paulo, possui unidades produtivas no Brasil, Estados Unidos, Alemanha e México. Entre seus controladores estão a Odebrecht e a Petrobras, e no Complexo Petroquímico do México há uma *joint venture* entre Braskem (75%) e o grupo mexicano Idesa (25%).

Tem presença global e atua em 70 países, por meio de 16 escritórios regionais instalados nos principais centros econômicos do mundo. Como parte da sua estratégia de

¹² Matéria publicada no InfoMoney, em 22 de dezembro de 2014. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/3752239/que-esperar-das-maiores-empresas-bovespa-2015>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

internacionalização nas Américas inaugurou, em 22 de julho de 2016, o Complexo Petroquímico do México, considerado o maior do setor na América Latina e o maior investimento industrial “greenfiled” já realizado por uma empresa brasileira no exterior (UOL, 2016).¹³ Situado na cidade de Nanchital no Estado de Veracruz, o empreendimento recebeu investimentos de US\$ 5,2 bilhões e foi construído em um período de quatro anos. Conta com capacidade de produção integrada de 1,5 milhão de toneladas anuais de eteno e polietileno de alta e baixa densidade (plástico).

Inovação

Associada à diversificação de sua matriz de matérias-primas, incluindo as renováveis, e à criação de novas soluções plásticas sustentáveis, a Braskem faz investimentos contínuos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), fomentados por dois Centros de Inovação e Tecnologia, com perfil de atuação integrada e complementar, localizados em Triunfo, no Rio Grande do Sul (Brasil) e em Pittsburgh, no Estado da Pensilvânia (EUA) (BRASKEM, 2015b).

Números da Braskem (ÉPOCA, 2015b; BRASKEM, 2015a):

- 40 unidades industriais – 29 no Brasil, cinco nos Estados Unidos, quatro no México e duas na Alemanha
- 16 milhões de toneladas/ano de resinas termoplásticas e outros produtos químicos e petroquímicos
- 7.995 integrantes em todo o mundo
- R\$ 54 bilhões de faturamento
- R\$ 9,4 bilhões de EBITDA3 em 2015
- R\$ 280 milhões de dispêndio em Inovação
- 903 patentes depositadas no Brasil e exterior
- 300 profissionais dedicados a Pesquisa & Desenvolvimento
- 23 laboratórios e 7 plantas-piloto
- 276 projetos no *pipeline* de inovação e tecnologia para atender às diferentes áreas de negócios

¹³ Matéria publicada no UOL em 22 de junho de 2016. Disponível em:
<<http://economia.uol.com.br/noticias/efe/2016/06/22/braskem-idesa-inaugura-maior-complexo-petroquimico-da-latina-no-mexico.htm>>

- Uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo, segundo a revista norte-americana *Fast Company*.

Presidente: Fernando Musa

5.2.2 Cielo

A Companhia foi constituída com o nome fantasia de Visanet, em novembro de 1995, quando a Visa International, o Bradesco, o Banco do Brasil, o Banco ABN Amro Real (posteriormente incorporado pelo Santander) e o extinto Banco Nacional se reuniram para desenhar o que viria a ser a Companhia Brasileira de Meios de Pagamento. A empresa utilizou Visanet como nome até a sua alteração para Cielo, em 14 de dezembro de 2009. Esse foi o primeiro passo para a adequação ao Cenário Multibandeira, instituído no Brasil em 1º de julho de 2010, e que permitiu a empresa capturar e processar transações originadas por cartões de outras bandeiras além da bandeira Visa (CIELO, 2016a).

Hoje a Cielo é a adquirente líder do setor de cartões de pagamento no mercado brasileiro, em termos de Volume Financeiro de Transações, com 6 bilhões de vendas capturadas em 2015, atingindo um volume financeiro de R\$548,2 bilhões em 2015, o que representa 10% do PIB brasileiro. A Companhia conta com aproximadamente 1,8 milhão de clientes credenciados ativos, estando presente na vasta maioria dos municípios brasileiros. O portfólio de produtos da Cielo destaca as quatro bandeiras mais aceitas internacionalmente, Visa, MasterCard, American Express, Diners Club International, além da JCB (Japan Credit Bureau), da Elo e outras bandeiras de menor circulação. O portfólio de vouchers da Companhia inclui Alelo, Sodexo, Sorocred, Policard, Good Card, Bônus CBA, Cabal Vale, Verocheque e Sapore Benefícios.

Inovação

A inovação é um dos pilares e atributos da marca Cielo. A empresa declara buscar inovação constantemente através de produtos diferenciados, entre eles correspondente bancário, contactless (pagamento por proximidade e sem contato, pagamento via celular) e Cielo Promo, uma plataforma promocional. Em 2012, com a aquisição da Merchant e-Solutions através de uma subsidiária no exterior, a Cielo ganhou acesso e presença na região do Vale do Silício, nos Estados Unidos da América, considerado o berço da inovação tecnológica no mundo e epicentro da chamada “revolução digital” dos meios de pagamento (CIELO, 2016a).

No Relatório de Sustentabilidade (CIELO, 2015, p.4) elaborado com base no Global Reporting Initiative (GRI) versão G4, a inovação em soluções de pagamento e a segurança da informação está entre os três temas de alta prioridade e relevância tanto para a Companhia quanto para seus públicos de relacionamento, assim como de alto grau de impacto para a sustentabilidade da companhia. A empresa pretende investir R\$ 450 milhões em 2016, especialmente em inovação (EXAME, 2016).

A empresa conquistou a 15ª posição em 2015 do *ranking* As Empresas Mais Inovadoras do Brasil, uma iniciativa de Época Negócios em parceria com a consultoria A.T.Kearney. Impulsionada pelo Big Data e um time de estatísticos, a empresa criou o Índice Cielo de Varejo Ampliado (ICVA), um retrato mensal das vendas do comércio, além do Cielo Setorial, uma análise de operações por atividade. Outra inovação é a consultoria de gestão Cielo, em 2014. Além disso, a empresa desenvolveu um programa de fidelidade para pequenos e médios comerciantes. Quanto mais eles usam a maquininha, mais pontos acumulam para trocar por prêmios. Já é o maior programa do gênero na América Latina, com 400 mil participantes (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2015b).

Números da Cielo

- A Cielo é líder de mercado – Primeira credenciadora e processadora de meios de pagamento no Brasil e na América Latina
- 6,2 bilhões de vendas capturadas em 2015 – aproximadamente 10% do PIB brasileiro
- Presente em mais de 5.500 municípios em todo o território nacional
- Mais de 1,8 milhão de pontos de venda ativos que permeiam os mais diversos setores da economia
- Volume financeiro de transações de R\$ 548,2 bilhões em 2015
- Margem de EBITDA de 47,1% em 2015.
- Entre as 10 maiores no IBOVESPA – BRL 72 bilhões de valor de mercado, em 27/05/2016 (CIELO, 2016b)¹⁴
- Presidente: Romulo Dias

¹⁴ Dados da apresentação institucional Cielo 2016. Disponível em: <<http://cielo.riweb.com.br>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

5.2.3 Embraco

Em 1971, nasceu no sul do Brasil, na cidade de Joinville (SC), uma empresa especializada em soluções para refrigeração, que pretendia suprir a indústria brasileira de refrigeradores, na época dependente da importação de compressores. Em uma década, alcançou autonomia tecnológica e o diferencial de inovação a fez ganhar mundo. Tornou-se líder mundial no mercado descompressores herméticos, comercializando produtos em mais de 80 países. Possui uma capacidade produtiva de 40 milhões de compressores ao ano e emprega hoje, diretamente, cerca de 11 mil pessoas em sete países (Brasil, China, Itália, Eslováquia, Estados Unidos, México e Rússia).

Antecipando-se à globalização econômica, no princípio dos anos 1990, a empresa iniciou a abertura de bases produtivas fora do Brasil e a ampliação da estrutura global de vendas, consolidando posição de liderança mundial. Além da linha de compressores, são produzidos também nas indústrias – localizadas no Brasil, Itália, China, Eslováquia e México – componentes elétricos, de ferro fundido, e sistemas completos de refrigeração (para uso doméstico e comercial). Produz também componentes eletrônicos, empregados na otimização de eletrodomésticos.

A multinacional declara a missão de oferecer soluções inovadoras para uma melhor qualidade de vida. Ou seja, tem o propósito de gerar cada vez menos impactos ao meio ambiente, criando produtos mais compactos e que consomem menos energia. A pesquisa e a Inovação no desenvolvimento de produtos são temas considerados mais relevantes pela empresa e seus públicos estratégicos no Relatório GRI Embraco de Sustentabilidade (EMBRACO, 2014). Assim, aposta em inovação e tecnologia para dar um salto de crescimento por meio de produtos, aplicações e negócios de refrigeração nunca antes imaginados – soluções simples, mas que proporcionam grande redução no consumo de energia e água. Além disso, declara investir cerca de 3% a 4% da receita líquida no custeio de pesquisa e desenvolvimento (EMBRACO, 2016).

Inovação

Na Embraco, a estratégia de inovação é pensada para garantir a liderança tecnológica no longo prazo. A empresa, que investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento, possui mais de 40 laboratórios pelo mundo, 600 pesquisadores (sendo 120 parceiros de universidades) e depositou 1.700 patentes vigentes. No Brasil, mantém uma parceria de 34 anos

ininterruptos com a Universidade Federal de Santa Catarina. Em 2015, foi considerada a 10ª empresa mais inovadora do país, segundo o *ranking* Best Innovator e, em 2016, conquistou a 9ª colocação no *ranking* Valor Inovação.

Números da Embraco (2014 - 2016)

- Capacidade produtiva de 40 milhões de compressores ao ano
- Só no Brasil, produziu 500 milhões de compressores até 2014
- Comercializa produtos em mais de 80 países
- A empresa emprega hoje, diretamente, cerca de 11 mil pessoas em sete países (Brasil, China, Itália, Eslováquia, Estados Unidos, México e Rússia)
- A Embraco já depositou um total de 1700 patentes vigentes
- 47 laboratórios e mais de 600 engenheiros e técnicos dedicados a P&D – sendo 120 de parceiros das universidades
- Investe de 3% a 4% da receita líquida anual em pesquisa e desenvolvimento

5.2.4 Itaú

Com 91 anos de história, o Itaú é o maior banco privado da América Latina em ativos totais. É uma *holding* financeira de capital aberto que, em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua na atividade bancária em todas as modalidades, atingindo capital financeiro de R\$ 1,395 trilhão em ativos totais. Está presente em 19 países das Américas, da Ásia, da Europa e do Oriente médio. Conta com 96.460 mil colaboradores, sendo 85% alocados no Brasil e 15% no exterior. Atua nos segmentos de banco de varejo e atacado, oferecendo produtos e serviços para pessoas físicas e jurídicas. Líder nos segmentos de *private banking*, cartões e crédito consignado, atua ainda em seguros, financiamento de imóveis, investimentos, *corporate* e *investment banking*. Atende por meio de cerca de 5 mil agências e postos de atendimento bancário e 26.588 mil caixas eletrônicos, além de todos os canais digitais que, em 2015, foram responsáveis por 67% das operações. É considerada marca bancária *premium* no mercado brasileiro. Em 2015, a marca Itaú foi apontada como a mais valiosa do Brasil, de acordo com o *ranking* da Interbrand, com um valor estimado de R\$ 24,5 bilhões. Este é o 12º ano consecutivo que a marca Itaú Unibanco lidera este *ranking* (ITAÚ, 2015).

O Itaú Unibanco tem a América Latina como prioridade na expansão internacional, com o propósito de ser reconhecido como “Banco da América Latina”. A mais recente ação nesse sentido foi a fusão do Itaú Chile com o Corpbanca, concluída no primeiro semestre de 2016, criando uma das instituições financeiras mais importantes da América Latina. O Itaú Corpbanca eleva a carteira de crédito do banco no Chile da 7^a para a 4^a posição e o coloca em 5º lugar na Colômbia (ITAÚ, 2015). Foram também ampliados negócios na América Latina de forma sustentável nos últimos anos. Na Argentina, Chile, Paraguai e Uruguai, o banco atende ao varejo bancário, empresas, *corporate* e tesouraria, com foco principal nas atividades de banco comercial. No Peru, o banco possui um escritório de representação do Itaú BBA e, na Colômbia, está intensificando gradualmente a atuação através de um banco de investimento e *corporate*. No México, o banco está em processo de abertura de uma corretora (RANKING FDC, 2015)

Inovação

O Itaú declara que inova para gerar impacto positivo e direto na vida de pessoas. “Inovar é buscar novas soluções para problemas antigos, realizar experimentos para problemas novos e rever conceitos” (ITAÚ, 2015). Em 27 de janeiro de 2012, o banco anunciou a construção de um novo centro de tecnologia no estado de São Paulo. O terreno de aproximadamente 815 mil metros quadrados – maior que 120 campos de futebol – é o maior Data Center verde da América Latina com certificação LEED. Entre 2012 e 2015, investiu R\$ 11,1 bilhões em tecnologia, inovação e serviços. Outro empreendimento inaugurado em setembro de 2015 foi o Cubo, centro de empreendedorismo tecnológico criado pelo Itaú em parceria com a Redpoint e-Ventures. A missão do Cubo é apoiar *startups* e promover conexões que facilitem o surgimento de inovações. O Cubo foi vencedor do Spark Awards 2015 na categoria Melhor Coworking do Brasil, que prestigia os agentes mais influentes do empreendedorismo brasileiro (ITAÚ, 2015)

Números Itaú (2015; 2016)

- Banco líder no setor privado – multinacional brasileira
- US\$ 55,8 bilhões em valor de mercado
- 96.460 colaboradores no Brasil e exterior

- 91 anos de história
- Maior banco privado da América Latina presente em 19 países
- 26.588 caixas eletrônicos no Brasil e exterior
- 5.154 agências e PABs no Brasil e exterior
- Mais de 60 milhões de contas de cartão de crédito e de débito
- Valor adicionado a economia de R\$ 60,6 bilhões, em 2015
- Rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 23,9% em 2015
- Único banco da América Latina presente no Índice de Sustentabilidade da Dow Jones (DJSI) há 16 anos consecutivos
- De 2012 a 2015 investiu 11,1 bilhões em inovação, tecnologia e serviços
- Presidente Executivo: Roberto Setubal
- Presidente do Conselho de Administração: Pedro Moreira Salles

5.2.5 Natura

Fundada em 1969, a Natura, no Brasil, tornou-se a maior empresa no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e no segmento da venda direta, com receita líquida de R\$ 7 bilhões. Conta com uma rede de 7 mil colaboradores, 1,8 milhão de consultoras e consultores Natura, além de fornecedores e parceiros. Com sede em Cajamar (SP), tem forte presença na América Latina, com operações na Argentina, Colômbia, Peru, Chile e México, e na Europa, com a unidade França. Em 2012, a Natura adquiriu a marca australiana Aesop, presente nos Estados Unidos e em países da Europa e da Ásia. Com a associação, a Natura se uniu a uma marca de alcance global, ampliando sua presença internacional (NATURA, 2015a).

Inovação

A empresa declara a inovação como um dos pilares para alcance de um modelo de desenvolvimento sustentável, ou seja, na criação de valor para sociedade como um todo, nas dimensões sociais, econômica e ambiental (NATURA, 2015b).

Conta com mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos com Pesquisa e Desenvolvimento, além de atuar com inovação aberta há 10 anos por meio do Natura Campus. Seu negócio está fortemente vinculado às parcerias com instituições científicas do Brasil e do mundo para desenvolver novos conceitos, metodologias, produtos e processos. Possui o mais

completo e avançado centro de pesquisa e tecnologia cosmética da América Latina, em Cajamar, além de laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento em Benevides, Pará, um polo de inovação a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira, inaugurado em 2014. Possui equipamentos em escala-piloto e semi-industrial para processamento de frutos, extração e modificação dos óleos vegetais e derivados. Conta com um Núcleo de Inovação Natura Amazônia com equipe fixa de pesquisadores e articulação de redes de pesquisa integradas por instituições científicas da região Norte do Brasil (NATURA, 2015a).

Números da Natura (NATURA, 2015a)

- Mais de 1,3 milhão de CNs no Brasil
- Mais de 500 mil CNs nas Ols
- Mais de 5,2 mil colaboradores no Brasil
- Mais de 1,3 mil colaboradores na Ols
- Cerca de 5 mil fornecedores
- 33 comunidades de relacionamento da sociobiodiversidade
- Cerca de 30% do portfólio renovado a cada ano
- Cerca de 1.500 produtos disponibilizados a cada ciclo de vendas
- 18 ciclos de vendas em 2014
- 95,5% das entregas prazo em 2014
- 38% das entregas em até 48 horas (Brasil)
- 280 colaboradores ligados diretamente a P&D – 40% são mestres e doutores
- 2,8% da receita Natura (158,9 MM em 2012) é investido em inovação
- Presidente: Roberto Lima

5.2.6 Totvs

A TOTVS é a maior desenvolvedora de sistemas de gestão integrada (ERP) da América Latina e ocupa a 21ª posição de marca mais valiosa do país no *ranking* Interbrand. É provedora de soluções de negócios para empresas de todos os portes e atua com software de gestão, plataformas de produtividade e colaboração, hardware e consultoria. Com liderança no mercado de SMB na América Latina, detém mais de 50% de *market share* no Brasil. Possui clientes em 41 países e tem uma receita líquida de mais de R\$ 2 bilhões. No Brasil tem 15

filiais, 48 franquias e 5 mil canais de distribuição, além de 10 centros de desenvolvimento. No exterior, possui mais de 7 filiais e 5 centros de desenvolvimento, nos Estados Unidos, México, China e Taiwan (TOTVS, 2016a).

A TOTVS declara em sua visão de futuro que sua razão de ser é tornar os clientes mais competitivos em seus segmentos, tendo como desafio estar um passo à frente das necessidades deles (TOTVS, 2016b).

Números da TOTVS (2016a, 2016b)

- 21ª marca mais valiosa do País, segundo Interbrand em 2015
- Uma das maiores empresas de ERP do mundo, líder no Brasil e na América Latina
- Receita líquida de mais de R\$ 2 bilhões
- Líder no mercado ERP no Brasil com 50% de *market share*
- Presente em 41 países
- Mais de 10 mil TOTVERS em filiais e franquias no Brasil e no Exterior
- Única empresa latino-americana com plataforma tecnológica para desenvolver seus softwares
- 1º do setor de TI a fazer IPO no Novo Mercado da Bolsa de Valores de S. Paulo, em 2006.
- Empresa de capital aberto listada no Novo Mercado – nível mais elevado de governança corporativa da BM&Fbovespa.
- Fundadores: Ernesto Haberkorn e Laércio Consentino (também atual CEO)

Premiações

- Top of Mind de RH na categoria “Tecnologia para gestão de RH” por quatro anos consecutivos (2012-2015)
- Prêmio Inovação Brasil 2015 e 2016 do *Valor Econômico*: a empresa mais inovadora do setor de TI e Telecom
- Prêmio Executivo de Valor: Pela 6ª vez Laércio Cosentino é eleito executivo de destaque do setor de TI e Serviços (2010-2015)
- Melhores da *Dinheiro* 2015: categorias Tecnologia (2º ano consecutivo) e Inovação e Qualidade
- Empresas mais desejadas para se trabalhar no Brasil do LinkedIn 2016 – 6º lugar e única de TI

- Franquia 5 estrelas da revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios e Serasa Experian 2016

5.3 RESULTADOS

Para a realização da pesquisa foram contatadas 13 empresas multinacionais brasileiras que figuravam entre as 40 empresas brasileiras e estrangeiras mais inovadoras em oito setores de mercado presentes no *ranking* Inovação Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2015). Foram obtidos sete aceites, ou seja, metade das empresas contatadas participou do estudo. A proposta era que líderes de quatro áreas: inovação, gestão de pessoas, comunicação e um representante de uma subsidiária respondessem ao questionário *on-line*. Entretanto, seis empresas responderam aos quatro questionários *on-line* completos, totalizando 24 questionários respondidos. Este índice foi considerado satisfatório, principalmente pela relevância das empresas, uma vez que cinco delas figuram entre as dez mais inovadoras (VALOR ECONÔMICO, 2015) e a Embraco figura entre as dez mais inovadoras na edição 2016 (VALOR ECONÔMICO, 2016). As principais justificativas para o não retorno integral de respostas obtidas foram:

- As multinacionais brasileiras consideradas mais inovadoras são demasiadamente requisitadas para participar de pesquisas científicas e podem ter escolhido aleatoriamente aquelas pesquisas das quais gostariam mais de participar;
- A exigência de que quatro áreas da empresa respondessem ao mesmo estudo contribuiu para o fato de que algumas empresas desistissem da participação já que exigiria a mobilização de muitos líderes em um momento delicado da economia brasileira, no qual algumas empresas passavam por reestruturação e cortes, inclusive na área de inovação.
- O tema pode ter gerado sentimentos de medo e insegurança com relação ao sigilo organizacional e individual, pois o questionário exigia que o respondente se posicionasse, expressando sua opinião sobre aspectos intangíveis da cultura organizacional e da gestão empresarial.

O meio de comunicação via e-mail pode ter gerado impessoalidade nas empresas que preferiram se comunicar apenas por esse meio de comunicação.

Em uma primeira etapa, a análise dos dados foi categorizada segundo os nove determinantes e suas respectivas dimensões dos fatores culturais (Cultura de Inovação e Cultura Nacional que respondem as questões de pesquisa 2 e 3) e dos fatores comunicacionais (que respondem à questão de pesquisa 4).

Os fatores culturais englobam determinantes da Cultura Inovação (sigla usada é CI) e da Cultura Nacional (sigla usada é CN) e suas respectivas proposições. As proposições estão baseadas na fundamentação teórica da pesquisa. Todos os fatores culturais com as respectivas dimensões/proposições que representam cada uma das categorias e referências teóricas usadas nas análises estão no Quadro 19. Nesse Quadro, é possível identificar como cada proposição da pesquisa foi construída para ser um indicador de uma cultura mais aberta ou mais fechada.

Quadro 20 – Resumo dos Fatores Culturais analisados

DETERMINANTES CULTURAIS	DIMENSÕES/PROPOSIÇÕES	ABERTA	FECHADA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	REFERÊNCIAS
Estratégia CI	A Visão, Missão e Valores compartilhados em toda empresa e focados no futuro. Propósito – A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado, focando na solução de problemas.	8A; 8B	8C;	5	Martins Terblanche (2003) e
CI – Estrutura	Flexibilidade – oposto de rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade. Ex. <i>Job rotation</i> .	10A	10B	5	Martins Terblanche (2003) e
	Liberdade – expresso em valores como autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador encorajado para autonomia, livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i> .	11A; 11B;		5	
	Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão.	13B;	13A;	5	
	Cooperação de times - Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.	14A; 14B; 14C;		5	
Mecanismos de Apoio CI	Disponibilidade de recursos – Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.	15		5	Martins Terblanche (2003) e
	Prêmios e reconhecimento que refletem os valores da organização, e se estão ligados a inovação e criatividade.	16		5	
Comportamentos CI	Tolerância ao desacerto – A empresa premia o sucesso e reconhece ou celebra fracassos também por meio do estímulo de que a liderança tenha tolerância ao erro, da criação de oportunidades para discussão sobre erros como oportunidades de aprendizagem, da abertura de espaços para compartilhamento de experiências sobre erros	17A;	17B;	5	Martins Terblanche (2003); Ahmed, (1998). e

	cometidos, dos erros serem apresentados como oportunidade de aprendizado.				
	Geração de novas ideias – Encorajar a equipe a gerar novas ideias, com avaliação justa em que o foco é no que pode ser suportado e não no que não é viável.	18A;	18B;	10	
	Assumir riscos – a empresa adota programas e/ou políticas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados ao invés de aplicar muitos controles que irão inibir a tomada de risco. Grau em que é disseminada a ideia de que riscos são aceitos como parte da decisão da tomada de risco.	19A	19B	5	
	Orientação a aprendizagem – Apoiar a aprendizagem contínua, encorajar pessoas a conversar com clientes dentro e fora da organização para aprender com eles, manter conhecimento atualizados e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. Diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	20A; 20B; 20D;	20C;	5	
	Gestão e tolerância de conflitos – encorajar o debate de ideias e a criação de ambientes nos quais há espaço para confrontos construtivos. Há incentivo para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	21A; 21B; 21C;		5	
	Competitividade – Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos no qual conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante.	22A; 22B; 22C;	.	5	
	Suporte para a mudança – gerentes, líderes e a comunicação criam a visão que valoriza a mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.	23A; 23B; 23C;		5	
Distância Hierárquica CN	Superiores têm total autoridade sobre as atividades dos subordinados. Os colaboradores aceitam as determinações dos superiores.		9A; 9B;	5	Hofstede (2009); Tanure (2010)
Aversão a incerteza CN	Importância significativa aos cargos. Intolerância a situações de incerteza e risco para tomar decisão.		24A; 24B;	5	Hofstede (2009); Tanure (2010)

Fonte: MARTINS; TERBLANCHE, 2003; AHMED, 1998

Os fatores comunicacionais englobam as determinantes de comunicação (sigla usada K). Todos os fatores comunicacionais usados nas análises estão descritos no Quadro 20 a seguir com suas respectivas proposições que explicam as dimensões e referências teóricas usadas para fundamentá-las. No Quadro 20, é possível identificar como cada

proposição da pesquisa foi construída para ser um indicador de uma comunicação mais aberta ou mais fechada.

Quadro 21 – Resumo dos fatores comunicacionais analisados

DETERMINANTES DE COMUNICAÇÃO	DIMENSÕES PROPOSIÇÕES	ABERTA	FECHADA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	REFERÊNCIAS
Cultura Participativa K	Contexto organizacional participativo	25A;	25B;	10	Grunig (2009)
	Diversidade de papéis – equidade de gêneros e minorias étnicas, raciais.	26A;		10	
	Uso do modelo simétrico de RP	25C;		10	
	Uso do sistema simétrico de comunicação interna.	26A;		10	
Envolvimento da liderança K	Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.	28		10	
	Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO.	27A;		10	
	Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.	27B;		10	
Conhecimento do depto RP K	Comunicação integrada RP e separada de outros depts.	29B;		10	
	Conhecimento do modelo simétrico de RP	29A;		10	
	Conhecimento do sistema simétrico de comunicação interna	30A;	30B:	10	
	Conhecimento do papel gerencial	30A		10	

As bases teóricas foram usadas para responder as questões de pesquisa: 1) se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia (ou não) as determinantes da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. 2) identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação nas multinacionais brasileiras. 3) identificar se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente e, se positivo, descrever quais são elas; 4). Verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras.

Para respondê-las, foi elaborada uma matriz como mostra a Figura 14 apresentada no Capítulo 4 que apresenta dois eixos: de comunicação excelente (responde à questão de pesquisa 3) de cultura, que inclui as determinantes de cultura que influenciam a inovação (que respondem à questão de pesquisa 2) e os relativos a cultura nacional (que respondem à questão de pesquisas 4).

Esses eixos serão formados com soma da pontuação das perguntas apresentadas nos Quadros 19 e 20 e estão descritas a seguir:

No eixo da cultura, foram incluídas as Determinantes da cultura de inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e as dimensões de Hofstede (2003):

- 1) estratégia – P8A, P8B, P8C;
- 2) estrutura – 10A, 10B; 11A, 11B; 12; 13A, 13B, 14A, 14B, 14C
- 3) mecanismos de apoio – 15A, 15B, 15C, 16
- 4) comportamentos. 17A, 17B, 18A, 18B, 19A, 19B, 20A, 20B, 20C, 21A, 21B, 21C, 22A, 22B, 22C, 23A, 23B, 23C.
- 5) cultura nacional: 9A; 9B; 24A, 24B

No eixo da comunicação, foram incluídas as Dimensões da Comunicação Excelente de Grunig (2009):

- 1) cultura é participativa - 25A, 25B, 25C, 26A, 26B, 29A, 29B,
- 2) envolvimento da liderança – 27A, 27B, 28
- 3) conhecimento do Depto de Comunicação – 30A, 30B, 30C

Figura 15 – Matriz de análise
Fonte: elaborado pela autora

Chegou-se a uma pontuação total para cada setor, eles poderão ser posicionados na matriz de forma a ser concluída a análise. Foram criadas nomenclaturas nos quadrantes e atrelados a eles quatro dos cinco determinantes de cultura que influenciam a inovação e três fatores de comunicação excelente, detalhados no Quadro 13 apresentado, no Capítulo 4, procedimentos metodológicos.

Quadro 22 – Tipos de cultura e comunicação

TIPO	DESCRIÇÃO
Inovadora	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
Dinâmica	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
Transformadora	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao desacerto e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
Mantenedora	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fonte: adaptação pela autora (FERRARI; GRUNIG; FRANÇA, 2011; HOFSTEDE, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; DENISON; MISHRA, 1995)

Os tipos de cultura e comunicação foram desenvolvidos com base nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), nos determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e nas dimensões de poder e aversão a incerteza de Hofstede (2003). Além disso, o conceito empregado nas nomenclaturas “mantenedora” e “transformadora” baseou-se também no sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (DENISON; MISHRA, 1995) está apresentado no Quadro 3 do Capítulo 2.

Denison e Mishra (1995) identificaram os quatro traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho organizacional, levando em conta que a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa.

Para a integração interna os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as subculturas existentes. E para a adaptação externa sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que têm o propósito da estabilidade.

A matriz para identificação de determinantes de cultura e comunicação para inovação nas multinacionais brasileiras estudadas ficou estruturada conforme apresenta a Figura 14.

5.3.1. Perfil dos respondentes

Como parâmetro inicial, os questionários *on-line* com perguntas abertas e fechadas foram respondidos por quatro grupos distintos de informantes-chave: os responsáveis pela área de recursos humanos, comunicação e gestão da inovação, e um profissional da comunicação de uma das subsidiárias. O objetivo foi que a coleta de dados fosse realizada sob diferentes perspectivas e tal opção visaria minimizar a possibilidade de viés dos dados por parte dos entrevistados e melhorar a compreensão. Assim, foram respondidos 24 questionários, sendo quatro por empresa.

Os respondentes têm o seguinte perfil preponderante: faixa etária entre 30 a 44 anos (75%) ou 45 a 59 (17%); com pós-graduação, MBA ou especialização (67%) ou mestrado (17%); em cargo de liderança como CEO, diretor ou similar (46%) ou como coordenador, gerente ou similar (50%). A Tabela 1 abaixo mostra o perfil dos respondentes

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Idade	n (%)
18 a 29	(8%)
30 a 44	(75%)
45 a 59	(17%)
Escolaridade	n (%)
Ensino Superior completo	(17%)
Pós-Graduação, MBA ou especialização	(67%)
Mestrado	(17%)
Doutorado	-0-
Área de atuação	n (%)
Área de comunicação institucional, Corporate Affairs, comunicação interna, Relações Públicas, Relações com a mídia ou similar	(38%)
Área de gestão de pessoas, recursos humanos, desenvolvimento humano, cultura organizacional ou similar	(29%)
Área de inovação, P&D, P&DI ou similar	(33%)
Cargo atual	n (%)
Cargo de gestão/alta liderança como CEO, diretor, superintendente ou similar	(46%)
Cargo de média liderança como gerente, coordenador ou similar	(50%)
Cargo de analista, assistente ou similar	(4%)
Setor de atuação da empresa	n (%)
TI, Telecom	(17%)
Serviços Financeiros	(33%)
Indústria	(33%)
Bens de Consumo	(17%)

5.3.1.1 Fatores Culturais – Cultura Nacional

A Tabela 2 contém duas subcategorias que compõem a categoria denominada Cultura Nacional. A primeira subcategoria se refere à distância hierárquica e a segunda a aversão a incerteza, ambas dimensões culturais (Hofstede, 2009). A finalidade foi entender o quanto esses traços culturais, que estão relacionados a cultura nacional estão presentes nas multinacionais brasileiras pesquisadas.

Tabela 2 – Fatores da Cultura Nacional (CN)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
CN – Distância Hierárquica					
Na empresa, no dia a dia, os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos seus colaboradores.		1 (4%)	7 (29%)	16 (67%)	
Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.			3 (13%)	20 (83%)	1 (4%)
CN – Aversão a Incerteza					
As pessoas dão importância significativa aos cargos.	1 (4%)		1 (4%)	17 (71%)	5 (21%)
As pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.	2 (8%)		6 (25%)	14 (59%)	2 (8%)

A Tabela 2 mostra que os traços culturais “distância hierárquica” e “aversão a incerteza”, continuam bastante presentes nas multinacionais brasileiras, estando a aversão a incerteza claramente mais acentuada na opinião dos entrevistados do que a distância hierárquica. Quase de forma unânime, 22 (92%) concordaram ou concordaram fortemente que as pessoas dão importância significativa aos cargos; para 16 (67%), as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.

A distância de poder está presente ao ser constatado que 17 (67%) afirmaram que os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos colaboradores, e 7

(29%) discordam desse fato. Sobre a postura dos colaboradores, 21 (87%) afirmaram concordar ou concordar fortemente que os colaboradores aceitam essas determinações da chefia. Ou seja, nas multinacionais brasileiras mais inovadoras, o traço cultural da distância de poder ainda é presente, principalmente nas equipes.

5.3.1.2 Fatores Culturais – Cultura de Inovação

As Tabelas 3 e 4 contêm as determinantes presentes na Cultura de Inovação: Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Apoio e Comportamentos (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; AHMED, 1998). Cada determinante foi considerado uma categoria e foram criadas subcategorias para tornar o entendimento mais claro.

Tabela 3 – Determinantes da Cultura de Inovação – Estratégia (CI)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
CI – Estratégia					
A inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores que são compartilhados e disseminados por toda a empresa.	3 (13%)		1 (4%)	9 (37 %)	11 (46%)
A inovação está implícita nas declarações de missão, visão, valores, mas é disseminada na empresa por meio de programas específicos.	2 (8%)	2 (8%)	4 (17%)	11 (46%)	5 (21%)
A inovação está declarada nos propósitos de solucionar problemas dos clientes e do mercado, mas não é reconhecida pelos colaboradores como um valor da empresa.	2 (8%)	10 (42%)	4 (17%)	5 (21%)	3 (12%)

A Tabela 3 refere-se à categoria Estratégia como um determinante da Cultura de Inovação. A finalidade foi entender se a estratégia e o propósito de inovar são explicitamente declarados na missão, visão e valores pelas multinacionais brasileiras pesquisadas, se são disseminados na empresa e reconhecidos ou não pelos colaboradores como um valor da empresa.

De forma quase unânime, 9 concordaram e 11 concordaram fortemente que a inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores. Para as empresas em que a inovação não está explícita, 11 (46%) disseram que a inovação é disseminada por

programas específicos. Não há a mesma conformidade em relação ao reconhecimento por parte dos colaboradores. Para 8 respondentes (33%), a inovação não é reconhecida como um valor, enquanto para 15 respondentes (59%) existe reconhecimento desse valor por parte dos colaboradores.

Tabela 4 – Determinantes da Cultura de Inovação – Estrutura (CI)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
CI – Estrutura – Flexibilidade					
A empresa tem uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar ou alterar processos.	4 (17%)	0%	2 (8%)	16 (67%)	2 (8%)
A empresa tem uma estrutura hierarquizada e pouco flexível na qual os colaboradores têm pouca liberdade para alterar ou mudar os processos.	5 (21%)	3 (13%)	13 (54%)	3 (13%)	(0%)
CI – Estrutura – Liberdade					
A empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo e inovador, mas dentro de parâmetros preestabelecidos.	2 (8%)	0%	0%	14 (59%)	8 (33%)
A empresa estimula a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares.	5 (21%)	0%	1 (4%)	12 (50%)	6 (25%)
CI – Estrutura – Tomada de decisão rápida					
Os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança.			11 (46%)	10 (42%)	3 (12%)
Os colaboradores desfrutam de autonomia e tomam decisões no seu dia a dia, baseadas nas claras regras e normas existentes.	1 (4%)		6 (25%)	14 (58%)	3 (13%)
CI – Estrutura – Cooperação					
A empresa tem programas que encorajam a soluções de problemas e a cooperação entre equipes de diferentes áreas.	1 (4%)		1 (4%)	10 (42%)	12 (50%)
Existem espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões, cooperação técnica e social.	1 (4%)		3 (13%)	12 (50%)	8 (33%)
A empresa tem programas que estimulam a atuação de equipes multidisciplinares, com funções e profissões diferentes.	3 (12%)		2 (8%)	9 (38%)	10 (42%)

A Tabela 4 apresenta a Estrutura e suas subcategorias como determinantes da cultura de inovação. A finalidade foi entender as características estruturais (associada a estrutura plana ou hierárquica) expressas em valores como flexibilidade, liberdade, cooperação e tomada rápida de decisão que influenciam a promoção da cultura de inovação.

Flexibilidade – sobre a estrutura expressa em valores como a flexibilidade, 18 (75%) respondentes afirmaram ter uma estrutura flexível na qual o colaborador tem liberdade para atuar. Apenas 3 afirmaram que a estrutura é hierarquizada e que o colaborador tem pouca liberdade para mudar processos, enquanto 16 discordam.

Liberdade – houve praticamente unanimidade com 23 respondentes concordando sobre a empresa encorajar o colaborador para autonomia, livre para um caminho dentro de parâmetros preestabelecidos. Também houve conformidade de opinião com 18 (75%) que afirmaram que a empresa estimula a adaptabilidade com programas como o de *job rotation*.

Tomada de decisão – a tomada de decisão fica a cargo das lideranças nas multinacionais brasileiras, apesar da subcategoria apresentar menor conformidade na avaliação dos respondentes. Cerca de 13 (54%) afirmaram que o processo de tomada de decisão é centralizado na liderança, enquanto 46% discordaram dessa afirmação. Vale lembrar que de 24 respondentes 90% são lideranças. Para 16 (71%) o colaborador tem autonomia na tomada de decisão por existir normas que conduzem para a rápida tomada de decisão. Cerca de 6 (25%) discordaram que existam regras que conduzem a essa autonomia.

Cooperação – quando se fala em cooperação há maior concordância de opinião, já que 22 (92%) afirmaram que as empresas encorajam soluções de problemas e a cooperação entre equipes. Dos respondentes, 20 (83%) contaram existir espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões e comunicação aberta, enquanto 3 disseram não contar com espaços assim. Para apoiar a cooperação, 19 (80%) afirmaram que contam com programas que estimulam a atuação de equipes multidisciplinares com funções e profissões diferentes.

Tabela 5 – Determinantes da Cultura de Inovação: Mecanismos de apoio (CI)

Item	Nem muito, nem pouco	Nada disponível	Pouco disponível	Bastante disponível	Muito disponível
CI – Mecanismos de apoio – Recursos disponíveis para inovação					
Recursos Humanos (pessoas dedicadas a inovação)	5 (21%)		2 (8%)	9 (38%)	8 (33%)
Recursos de Tempo (horas da equipe previstas para se dedicarem a inovação)	4 (17%)		2 (8%)	6 (25%)	12 (50%)
Recursos de Informação (acesso a bases de informação para consulta, pesquisa que contribuam para equipe inovar)	2 (8%)	1 (4%)	3 (12%)	9 (38%)	9 (38%)
CI – Mecanismos de apoio – Prêmios e reconhecimentos					
Sim, adota apenas sistema de prêmios	1	4%			
Sim, adota sistemas de reconhecimento	5	21%			
Sim, adota sistema de prêmios e reconhecimento	18	75%			
Não adota nenhum tipo de sistema de reconhecimento ou prêmio	0	-			

A Tabela 5 apresenta os mecanismos de apoio e suas subcategorias como determinantes da cultura de inovação. O objetivo foi entender como prêmios e reconhecimento e disponibilidade de recursos humanos, tempo e de informação tecnológica são mecanismos que desempenham o papel de apoio a cultura de inovação.

Recursos – os recursos menos disponíveis para inovação, apontados por 5 (16%) são os recursos de informação que contribuem para a equipe inovar. Já o recurso mais disponível é o tempo, apontado como muito disponível por 12 (50%) dos respondentes.

Prêmios e reconhecimentos – Esses mecanismos de apoio de prêmios e reconhecimentos são adotados por 18 (75%) dos entrevistados como forma de apoiar a cultura de inovação.

Tabela 6 – Determinantes de inovação: Comportamentos – Bloco 1 (CI)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
CI – Comportamentos – Tolerância aos desacertos/erros					
A empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos.	3 (13%)	1 (4%)	6 (25%)	13 (54%)	1 (4%)
Os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade de aprendizado.	1 (4%)	4 (17%)	10 (42%)	9 (37%)	
CI – Comportamentos – Geração de novas ideias					
A empresa, por meio de programas internos, encoraja as equipes a gerar novas ideias.	1 (4%)		2 (8%)	14 (59%)	7 (29%)
O colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos.	6 (25%)	3 (13%)	9 (37%)	6 (25%)	
CI – Comportamentos – Assumir riscos					
A empresa tem programas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados como a experimentação de métodos e processos.	4 (17%)	1 (4%)	4 (16%)	15 (63%)	
Existem controles e políticas que inibem a equipe tomem decisão de tomada de riscos.	5 (21%)	3 (12%)	10 (42%)	5 (21%)	1 (4%)

A categoria “Comportamentos” tem o propósito de compreender os valores e normas que encorajam a inovação, manifestados em formas de comportamentos que promovem ou inibem a inovação. Por contar com muitos itens, foram divididos em 2 blocos. No Bloco 1, descritos na a Tabela 6 estão: tolerância ao desacerto/erro, encorajamento de novas ideias e suporte ao risco. No Bloco 2, descritos na Tabela 7 estão: orientação para aprendizagem, gestão de conflitos, suporte para mudança, competitividade voltada a adaptação ao mercado.

Tolerância ao desacerto/erro – A falta de tolerância ao desacerto/erro pode ser um inibidor da inovação. Por outro lado, reconhecer, compartilhar e até celebrar fracassos como oportunidade de aprendizagem pode promover a inovação. Nesse quesito, existem divergentes condutas nas multinacionais brasileiras. Cerca de 13 (54%) dos respondentes afirmaram que as empresas têm espaços oficiais ou programas para o compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, enquanto 7 (29%) não contam com esses espaços

oficiais. A forma como a chefia lida com os erros da equipe teve baixa concordância entre os respondentes. Para 10 (42%) os erros são tratados como uma oportunidade de aprendizado, enquanto para 9 isso dificilmente ocorre, ou seja, para 37% dificilmente os erros são tratados pela chefia dessa forma.

Geração de ideias – De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Com conformidade, 12 respondentes (50%) afirmaram (discordar ou discordar fortemente) do fato que o colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos. Mas 6 respondentes (25%) preferiram dizer que não concordaram nem discordaram desse fato e outros 6 (25%) afirmaram que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia.

Assumir riscos – Quase em conformidade, 15 (79%) afirmaram que as empresas adotam políticas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados e 5 (54%) discordaram que exista aplicação de controles que irão inibir a tomada de risco. Treze respondentes discordaram que exista aplicação de controles que inibem a tomada de risco ao invés de políticas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados.

Tabela 7 – Determinantes da Cultura de Inovação: Comportamentos – Bloco 2 (CI)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
CI – Comportamentos – Aprendizagem					
A empresa tem programas ou espaços oficiais que estimulam o colaborador a aprender com os clientes.	1 (4%)		2 (8%)	13 (54%)	8 (34%)
Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus.	1 (4%)			14 (58%)	9 (38%)
Ideias e projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, sofrem resistência por parte da equipe.	3 (13%)	6 (25%)	9 (37%)	5 (21%)	1 (4%)
Os colaboradores são estimulados a cultivar habilidade de curiosidade e de manter conhecimento atualizado.		2 (8%)	1 (4%)	13 (55%)	8 (33%)
CI – Comportamentos – Gestão de Conflitos					
A empresa encoraja suas equipes para lidar positivamente com o conflito de ideias.			3 (12%)	17 (71%)	4 (17%)
Na empresa são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos.	1 (4%)		7 (29%)	11 (46%)	5 (21%)
Os colaboradores têm treinamento pessoal para lidar com o confronto construtivo.	1 (4%)		9 (37%)	11 (46%)	3 (13%)
CI – Comportamentos – Conhecimento Competitivo					
A empresa assimila conhecimento externo e interno por meio de debates internos e/ou com os clientes.	1 (4%)		2 (8%)	17 (71%)	4 (17%)
Há espaços formais para o debate de conflitos construtivos.	3 (13%)		3 (13%)	16 (66%)	2 (8%)
Em geral, os debates de ideias apoiam a criação de novos projetos na empresa.				20 (83%)	4 (17%)
CI – Comportamentos – Suporte para mudanças					
Os gerentes colaboram para uma cultura de apoio para mudança na procura de melhores formas de trabalhar.			1 (4%)	16 (67%)	7 (29%)
A comunicação dissemina e valoriza a mudança e implementação de novos processos e mudanças.			2 (8%)	12 (50%)	10 (42%)
A chefia indica os objetivos anuais e a equipe tem autonomia para chegar aos resultados, mudando método de trabalho.			2 (8%)	14 (58%)	8 (34%)
CI – Comportamentos					
Item	Mais de uma vez por semestre	Uma ou mais vez por ano	Só quando há uma necessidade pontual	Foi feito apenas uma vez	Nunca realizamos
Com que frequência a empresa realiza projetos de inovação aberta?	50%	46%	0%	0%	4%

A Tabela 7 concentra o bloco 2 de Comportamentos que podem inibir ou promover a inovação nas multinacionais brasileiras. Nesse bloco, os valores e normas analisados são aprendizagem; gestão de conflitos; conhecimento competitivo e suporte para mudança.

Aprendizagem – Aprendizagem contínua com clientes dentro e fora da organização e a abertura para pensamentos diferentes são comportamentos que promovem a inovação nas multinacionais brasileiras. Dos respondentes, 21 (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa tem programas ou espaços oficiais que estimulam o colaborador a aprender com os clientes. Também 21 (88%) são estimulados a manter o conhecimento atualizado, enquanto 3 disseram não ser. Para 96%, os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus. Projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, são bem aceitos pelas equipes para 15 dos respondentes e sofrem resistência por parte das equipes, para 6 (25%) dos entrevistados. A frequência de realização dos programas de inovação aberta nas empresas indicados pelos respondentes foram: uma vez por semestre 12 (50%); mais de uma vez por ano, 11 (46%); nunca foram realizados, 1 (4%).

Gestão de conflitos – A maioria das multinacionais brasileiras tem desenvolvido meios de incentivar suas equipes para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento, por meio do debate de ideias, treinamento, da criação de ambientes nos quais haja espaço para confrontos construtivos. Vinte e um por cento dos respondentes (88%) afirmaram que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo; 3 (12%) disseram não ter esse incentivo. Segundo 16 respondentes (67%), há espaços oficiais e coletivos para o conflito de ideias; 7 (29%) disseram não dispor dessa estrutura. Treinamento pessoal para lidar com o conflito é apontado por 14 (59%) dos respondentes; 9 (37%) não contam com esse tipo de treinamento.

Conhecimento competitivo – É unânime para os entrevistados que a busca por conhecimento competitivo para a criação de novos projetos é apoiada pelo debate de ideias e conflitos construtivos nas multinacionais brasileiras. O que difere é a forma como isso é feito. Para 21 (88%), o meio é a assimilação de conhecimento interno e externo por meio do debate de ideias com clientes. Prática não usada por 2 dos entrevistados. Para 18 (74%), há espaços oficiais para esse fim, enquanto 3 disseram não dispor dessa estrutura.

Suporte para as mudanças – Os gerentes, líderes e a comunicação são importantes para valorizar a cultura de mudança na procura de novas e melhores maneiras de trabalhar nas multinacionais brasileiras. O que difere é o quanto cada um deles contribui, na opinião dos entrevistados. Para 96%, os gerentes contribuem para a cultura de apoio para mudança; para 92% a comunicação é responsável por disseminar e valorizar a mudança de novos processos;

para 92% a chefia contribui para a mudança quando indica os objetivos e dá autonomia para a equipe chegar aos resultados, mudando o método de trabalho.

5.3.1.3 Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente

As Tabelas 8, 9 e 10 contêm as dimensões presentes na Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009): Cultura Participativa. Envolvimento da liderança e conhecimento do departamento de comunicação. Cada dimensão foi considerada uma categoria e foram criadas subcategorias para tornar o entendimento mais claro.

Tabela 8 – Comunicação Excelente: Cultura Participativa (K)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
K – Comunicação – Cultura Participativa					
A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.	1 (4%)			17 (71%)	6 (25%)
O poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia.		3 (13%)	17 (71%)	4 (16%)	
A empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação.	1 (4%)		2 (8%)	15 (63%)	5 (25%)
Há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência etc.	2 (8%)		3 (13%)	10 (42%)	9 (37%)
O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.	1 (25%)		3 (13%)	13 (54%)	2 (8%)

Segundo Grunig (2009), a comunicação excelente é comum em cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe. A finalidade da categoria cultura participativa é entender como esses valores e práticas estão expressos nas multinacionais brasileiras.

De forma quase unânime, 23 (96%) dos respondentes afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Enquanto somente 4 (16%) afirmaram que o poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem

pouca autonomia, enquanto 20 (84%) discordaram dessa afirmação. Tendendo a uma comunicação mais aberta, 20 (88%) afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. Para 15 (62%), o comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.

A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 afirmaram discordar dessa proposição.

Tabela 9 – Comunicação Excelente: Envolvimento da Liderança (K)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
K – Comunicação – Envolvimento da liderança					
A área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO.	1 (4%)		4 (17%)	7 (29%)	12 (50%)
A área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente e não por um técnico.	1 (4%)	1 (4%)	2 (8%)	10 (42%)	10 (42%)
A comunicação atua em parceria com a área de RH, MKT, Inovação, mas é um depto independente dessas outras áreas.	3 (13%)			10 (42%)	11 (45%)

A categoria envolvimento da liderança avalia se a liderança está ciente da importância do processo de comunicação e RP na administração e gestão estratégica. Um indicador é se a comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO, o que é confirmado 18 (79%) dos participantes; e rejeitado por 4 dos respondentes. Outro apontamento é se a área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente ou não por técnico, como apontou 20 (84%) dos entrevistados; e negou 3 deles. Segundo 21 (87%) dos respondentes, nas multinacionais brasileiras a área de comunicação atua em parceria, mas é um departamento independente das áreas de marketing, RH e inovação.

Tabela 10 – Comunicação Excelente: Conhecimento do departamento de comunicação (K)

Item	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente
------	----------------------------	---------------------	----------	----------	---------------------

K – Comunicação – Conhecimento do departamento de comunicação					
Em algumas situações os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante uma determinada expectativa ou demanda dos públicos interno ou externo.	3 (13%)			14 (58%)	7 (29%)
Os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles.	3 (13%)			11 (45%)	10 (42%)
A empresa dificilmente revê seu posicionamento diante do público interno.	2 (8%)	3 (13%)	16 (66%)	3 (13%)	
Os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador.	5(21%)			15 (62%)	4 (17%)

O conhecimento da equipe para desenvolver projetos baseados em comunicação aberta, simétrica e mão dupla é avaliado nessa categoria. Assim como se os profissionais são cientes da importância de participar do processo de decisão (c/ a coalizão dominante) para viabilizar a gestão de comportamento da organização.

De forma quase unânime, 21 (87%) dos entrevistados apontaram os profissionais avaliam o comportamento da organização perante uma expectativa do público interno e que os projetos de comunicação consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles. Em menor conformidade, para 3 (13%) disseram que a empresa dificilmente revê seu posicionamento; 19 (79%) discordam dessa afirmação. Por fim, 19 (79%) afirmaram que os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador com os públicos estratégicos.

5.4 ANÁLISES

Em um primeiro momento, foram feitas as análises dos dados com base nos resultados da pesquisa *on-line*, composta por perguntas fechadas e abertas. Em seguida, foi feita ainda a pré-análise, ou seja, a transcrição das entrevistas de profundidade e a análise das perguntas abertas e comentários da pesquisa *on-line*. Conforme sugerido por Badin (2007), os textos foram sintetizados, suprimindo as repetições e trechos menos relevantes como apresentações e saudações, elementos redundantes, comentários não relacionados diretamente à entrevista. Todo conteúdo qualitativo foi separado em trechos referentes as categorias e subcategorias dos Fatores Culturais – Cultura Nacional (CN), Determinantes da Cultura de Inovação (CI) e Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente (K).

Nesta subseção, o objetivo é aprofundar a análise de dados para testar os pressupostos teóricos levantados no decorrer do texto. Foram feitas correlações lineares simples entre as questões de três blocos: Fatores Culturais – Cultura Nacional (CN), Determinantes da Cultura de Inovação (CI) e Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente (K), analisando as diferenças de práticas entre os setores, diferenças de percepção entre as áreas (comunicação, inovação e gestão de pessoas) e entre cargos. Os depoimentos extraídos das entrevistas qualitativas e dos comentários dos entrevistados serviram para sustentar ou descartar apontamentos resultantes dessas comparações.

5.4.1 Correlações dos Fatores Culturais – Cultura Nacional (CN)

As correlações dos traços culturais da distância hierárquica e da aversão a incerteza e risco são apresentadas indicando o pressuposto da influência do traço cultural do medo do desacerto, ou seja, o medo do errar como barreira à cultura de inovação nas multinacionais brasileiras (TANURE, 2010).

5.4.1.1 – Correlações da Distância Hierárquica

A distância de poder no Brasil é considerada alta (HOFSTEDE, 1991; TANURE, 2010; WOOD; CHU, 2008) e contribui para a existência de perfis mais centralizadores de gestores (alta ou média liderança) e estruturas organizacionais mais hierarquizadas que dificultam processos mais participativos. A presença da distância hierárquica nas multinacionais brasileiras foi medida pela opinião sobre a autoridade dos superiores e pela aceitação dos

colaboradores sobre a determinação de suas atividades. Essas questões foram analisadas por cargo e correlacionadas a questões de estrutura como a flexibilidade e a tomada de decisão, como pode ser visto na Tabela 11. Nessa etapa são apresentadas também informações mais detalhadas extraídas das entrevistas em profundidade sobre como as empresas atuam em relação a esses pontos e as boas práticas de gestão cultural e comunicacional existentes nas multinacionais brasileiras.

Tabela 11 – Distância Hierárquica (CN)

CN – DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA – PERCEPÇÃO POR CARGO

9A: Na empresa, no dia a dia, os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos seus colaboradores

	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Total
Alta gestão	1(100%)	4(57%)	6(38%)	11(46%)
Média	-0-	3(43%)	9(56%)	12 (50%)
Analista	-0-	-0-	1(6%)	1(4%)
Total	1(100%)	7(100%)	16(100%)	24(100%)

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA X FLEXIBILIDADE (9B X 10B)

9B: Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.

10B: A empresa tem uma estrutura hierarquizada e pouco flexível na qual os colaboradores têm pouca liberdade para alterar ou mudar os processos.

	Nem concordo, nem discordo	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Total
Discordo	-0-	1(33%)	1(7%)	1(34%)	3(12%)
Concordo	5(100%)	1(33%)	12(93%)	2(66%)	20(83%)
Concordo fortemente	-0-	1(34%)	-0-	-0-	1(5%)
Total	5(100%)	3(100%)	13(100%)	3(100%)	24(100%)

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA X TOMADA DE DECISÃO CENTRALIZADA (9B X 13A)

9B: Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.

13A: Os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança.

	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Discordo	2(19%)	1(10%)	-0-	3(12%)
Concordo	9(81%)	8(80%)	3(100%)	20(83%)
Concordo fortemente	-0-	1(10%)	-0-	1(5%)
Total	11(100%)	10(100%)	3(100%)	24(100%)

Continua

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA X TOMADA DE DECISÃO (9B X 13B)

9B: Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.

13B: Os colaboradores desfrutam de autonomia e tomam decisões no seu dia a dia, baseadas nas claras regras e normas existentes.

	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Discordo	-0-	1(17%)	2(14%)	-0-	3(12%)
Concordo	1(100%)	5(83%)	11(78%)	3(100%)	20(83%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	1(8%)	-0-	1(5%)
Total	1(100%)	6(100%)	14(100%)	3(100%)	24(100%)

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA – PERCEPÇÃO POR SETOR

9A: Na empresa, no dia a dia, os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos seus colaboradores.

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Discordo Fortemente	-0-	-0-	-0-	1(25%)	1(4%)
Discordo	2(50%)	3(37%)	2(25%)	-0-	7(29%)
Concordo	2(50%)	5(63%)	6(75%)	3(75%)	16(67%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

CN – DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA – PERCEPÇÃO POR SETOR

9B: Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Discordo	1(25%)	1(13%)	1(12%)	-0-	3(13%)
Concordo	2(50%)	7(88%)	7(88%)	4(100%)	20(83%)
Concordo fortemente	1(25%)	-0-	-0-	-0-	1(4%)
Total	4(100%)	8(101%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

Baseados em Hofstede (1991), Wood Jr. e Chu (2008) resignificaram os traços da cultura organizacional considerando a internacionalização da economia brasileira em 1990. Os autores indicaram que se mantém hoje ainda a desigualdade de poder como um pensamento que revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas. E afirmam que a “grande importância dada ao status individual e à autoridade dos superiores” contribui para que “muitos indivíduos se julguem com direitos especiais que os eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante” (Wood Jr. e Chu, 2008, p. 972-973). Um dos entrevistados de uma empresa com gestão mais descentralizada, dentre as empresas pesquisadas, afirmou que “*embora na empresa apregoa-*

se que a missão do Líder é apoiar os seus liderados, certamente existem traços herdados da cultura brasileira que é mais hierarquizada. Nota-se quando alguém diz: 'preciso desta informação para fulano'". Dessa forma, notou-se que os traços culturais da distância hierárquica continuam presentes mesmo em uma multinacional brasileira com a gestão mais descentralizada.

CARGOS – 17 (67%) dos respondentes reconheceram a autoridade dos superiores na determinação das atividades dos colaboradores, enquanto 7 (29%) discordaram. Entre os que discordaram da afirmação, 4 pertenciam à alta gestão. Dos que concordaram, 9 têm cargos de média gestão. Isso gera a conclusão de que quanto mais alto o cargo, menor é a percepção de que há centralização de poder.

FLEXIBILIDADE – Sobre a postura os colaboradores frente a distância hierárquica, 20 respondentes concordaram que os colaboradores aceitam as determinações da chefia. Desses que concordaram, 12 discordam do fato de que a empresa tenha uma estrutura hierarquizada e pouco flexível na qual os colaboradores têm pouca liberdade de mudar processos.

Os traços culturais de aversão ao risco e distância hierárquica estão presentes mesmo nas estruturas mais flexíveis e isso pode ser ressaltado quando um dos entrevistados se referiu à importância das campanhas e projetos internos e externos com o enfoque de estimular o protagonismo e afirmou: *“existe a hierarquia, a palavra final é da diretoria, mas a empresa oscila um desejo de ser mais flat (plana) de envolver as pessoas de uma forma igual. Existem convocações para protagonismo e existem espaços de contribuição importantes estimulados por programas”*. Assim percebeu-se que a multinacional necessita estimular o protagonismo como forma de lidar com a barreira cultural da distância hierárquica.

TOMADA DE DECISÃO CENTRALIZADA – Entrevistados apontaram a influência da alta distância hierárquica na tomada de decisão nas multinacionais brasileiras pesquisadas. De forma quase unânime, 20 respondentes afirmaram aceitar as determinações das atividades dos superiores. Dessa maioria, 11 deles também concordaram que os processos de tomada de decisão estavam centralizados na liderança.

TOMADA DE DECISÃO x AUTONOMIA – Apesar de existirem regras e normas que garantam maior autonomia aos colaboradores nas multinacionais brasileiras, observou-se a presença das dimensões distância hierárquica e a centralização nos processos de tomada de decisão junto a liderança. Entre os 20 entrevistados que disseram que os colaboradores aceitam as determinações das atividades dos superiores, 11 (83%) também concordaram que os colaboradores desfrutam de autonomia e podem tomar decisões

baseadas em regras claras e normas existentes. Muitas empresas reconheceram a existência da distância hierárquica e a necessidade de programas que estimulem o empoderamento e encorajem as pessoas para a autonomia, na medida em que leva a um caminho mais livre para inovação e criatividade.

Um dos entrevistados afirmou que os programas de cocriação têm a função de estimular o protagonismo e geram uma fase *fuzzy* da inovação, ou seja, funcionam como uma espécie de *brainstorm* para identificar oportunidades de inovação em produtos, processos etc. Os programas dessa empresa envolveram consumidores, consultores e os colaboradores por meio de uma plataforma *on-line* e quatro jornadas de criação por ano. Foram criadas campanhas internas durante todo o ano para engajar os colaboradores e convidá-los a participar, além da produção de conteúdo para os canais de comunicação da empresa com o objetivo de mantê-los informados sobre as fases e os resultados dos ciclos anteriores.

Nesta mesma organização, em 2015, foi realizada uma jornada para criar ideias de presentes para o Dia das Mães que envolveu os colaboradores. A campanha de comunicação interna teve o propósito de estimular o protagonismo e incluiu como *teaser* ações lúdicas, vídeos com os participantes, *wallpaper* (tela de fundo para computadores da empresa), matérias na Intranet e até uma exposição final com produtos criados no programa. Os relatos dessas iniciativas demonstraram a importância e esforço das ações de comunicação para estimular o protagonismo e engajar os colaboradores nos propósitos de inovação da empresa.

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA POR SETOR – Do grupo de 16 respondentes (66%) que afirmaram existir total autoridade dos superiores sobre as atividades dos colaboradores, seis respondentes são do setor financeiro e cinco são do setor de indústria. Quando a pergunta se refere a aceitação dos colaboradores dessas determinações, a empresa do setor de tecnologia é unânime em concordar com a afirmação, seguido da indústria e do financeiro. Apenas na empresa do setor de bens de consumo houve menor conformidade de opinião sobre o tema.

Fleury (2009) defende a ideia de que o estilo de gestão é influenciado por fatores culturais locais, ligados ao país de origem e também por padrões culturais próprios da organização e afirma que esses fatores são “tecidos no interior da organização por seus membros, que partilharam, ao longo da sua história, valores e visões comuns de como conduzir os negócios da empresa” (FLEURY, 2009, p. 68).

A mudança cultural, segundo Tanure (2010, p. 24), “ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”, como por exemplo, nas fusões e aquisições que geram mudanças nos valores centrais da empresa adquirida. O relato de um

entrevistado ressaltou a importância da estratégia comunicacional durante o processo de fusão com outro player do setor. Segundo ele, o *slogan* adotado na fusão foi: “*nós concordamos em concordar*”, em referência a forma como os dois presidentes iriam lidar com os conflitos de poder e como isso deveria ser replicado para as demais lideranças que, a partir daquele momento, o que valeria seria o melhor argumento ao invés da ‘carteirada’. Além do *slogan*, as comunicações institucionais, corporativas e internas atuaram na replicação dos novos valores. O episódio demonstrou como a comunicação estratégica e seus processos táticos podem impactar a mudança cultural em processos de fusão, como afirma Tanure (2010).

5.4.1.2 Correlações da Aversão a incerteza e o Medo de errar

A presença do traço cultural da aversão ao risco nas multinacionais brasileiras foi medida pela opinião sobre as pessoas evitarem situações de incerteza e risco e precisarem se basear em dados para tomar decisão e pela importância excessiva aos cargos. Essas questões foram correlacionadas com questões sobre como os desacertos são tratados pela chefia, a existência de espaços oficiais para compartilhar erros e a capacidade de assumir riscos como pode ser visto na Tabela 12 identificando que o medo de errar é um traço cultural que pode ser uma barreira à inovação nas multinacionais brasileiras.

Tabela 12 – Aversão a incerteza e Medo de errar (CN)

CN – AVERSÃO A INCERTEZA E RISCO E O MEDO DE ERRAR					
DESACERTOS COMO APRENDIZADO X AVERSÃO A INCERTEZA (17BX 24B)					
17B: Os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade de aprendizado.					
24B: As pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.					
	Não sei	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	-0-	1(7%)	-0-	1(3%)
Discordo fortemente	-0-	1(17%)	3(21%)	-0-	4(17%)
Discordo	2(100%)	1(17%)	5(36%)	2(100%)	10(42%)
Concordo	-0-	4(66%)	5(36%)	-0-	9(38%)
Total	2(100%)	6(100%)	14(100%)	2(100%)	24(100%)
ESPAÇOS OFICIAIS X AVERSÃO A INCERTEZA (17AX 24A)					
17A: A empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos.					
24A: As pessoas dão importância significativa aos cargos.					
	Não sei	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	-0-	3(18%)	-0-	3(13%)
Discordo fortemente	-0-	-0-	1(6%)	-0-	1(4%)
Discordo	1(100%)	-0-	3(18%)	2(40%)	6(25%)
Concordo	-0-	1(100%)	9(52%)	3(60%)	13(54%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	1(6%)	-0-	1(4%)
Total	1(100%)	1(100%)	17(100%)	5(100%)	24(100%)
ESPAÇOS OFICIAIS X GERAÇÃO DE IDEIAS (17AX 18B)					
17A: A empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos.					
18B: O colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos.					
	Não sei	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Total
Não sei	-0-	1(33%)	-0-	2(33%)	3(13%)
Discordo fortemente	-0-	1(33%)	-0-	-0-	1(4%)
Discordo	2(33%)	-0-	3(34%)	1(17%)	6(25%)
Concordo	3(50%)	1(34%)	6(66%)	3(50%)	13(54%)
Concordo fortemente	1(17%)	-0-	-0-	-0-	1(4%)
Total	6(100%)	3(100%)	9(100%)	6(100%)	24(100%)

Nos países com alto controle de incertezas, como no caso brasileiro, há necessidade da criação de normas e leis para evitar as incertezas no comportamento dos membros e as pessoas dão importância significativa aos cargos (HOFSTEDE, 1991, p. 144). Esse formalismo é um comportamento que visa multiplicar as formas de controle do ambiente. Nossa pesquisa mostrou de forma quase unânime que 22 (92%) concordaram ou concordaram fortemente que

as pessoas dão importância significativa aos cargos; e para 16 respondentes (67%), as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.

Uma consequência da aversão a incerteza é a burocracia que, se por um lado ‘protege’ a aversão as incertezas, por outro é uma barreira a culturas inovadoras (Ahmed, 1998). Diante deste cenário, um dos entrevistados afirmou que *“o ambiente de uma grande organização leva a burocracia, que tira o tempo para inovar, o tempo acaba sendo consumido com muitas coisas que não são inovação”*. Outro entrevistado ressaltou a importância de a multinacional brasileira desenvolver programas para diminuir essa barreira cultural e concluiu que *“apesar dos cargos ainda serem relevantes, todos os níveis da empresa são incentivados a pensarem fora da caixa e ideias de todos os níveis são consideradas”*.

Por fim, um terceiro entrevistado respondeu que *“a estrutura hierarquizada dificulta algumas iniciativas de inovação. Porém, aqui na empresa temos um modo de trabalho onde tiramos as pessoas da estrutura hierarquizada para trabalhar colaborativamente em grupos de inovação, um programa que chamamos de ‘Fast Track Innovation’”*, o que nos levou a concluir que os programas citados pelos entrevistados são uma forma de lidar com os traços culturais da distância hierárquica e aversão ao risco, tão presentes nas multinacionais brasileiras.

MEDO DE ERRAR – O medo de errar (TANURE, 2010) se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, p. 108). O medo de errar pode ser paralisante ou, se for bem manejado pela liderança, pode se tornar um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação.

Um dos entrevistados reconheceu que “este é um ponto que sempre aparece nas pesquisas de engajamento” e confessou “precisamos aumentar o nível de autonomia e permitir que os colaboradores errem”. Outro respondente disse que existe alto investimento em desenvolvimento da liderança e a distância hierárquica e aversão ao risco são temas trabalhados na escola de líderes, um MBA da empresa. Esses relatos nos fizeram constatar que o medo de errar é percebido pelas multinacionais como um entrave à inovação, assim como distância hierárquica e aversão a incertezas, mas o investimento maior é feito em ações voltadas à liderança.

DESACERTOS COMO APRENDIZADO – Entre as multinacionais brasileiras há menor conformidade de opinião sobre como os erros são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Dez concordaram e 4 concordaram fortemente que a chefia trata o erro como oportunidade de aprendizado e 9 (37%) disseram que dificilmente a chefia vê o erro como aprendizado. Nota-se que um grupo considerável de respondentes das multinacionais brasileiras

pesquisadas confirmou o traço cultural da distância hierárquica e a forma negativa como o desacerto é visto pela chefia. Esses dois comportamentos acentuam nas equipes o sentimento do medo de errar, que é apontado como “o desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, 108),

AVERSÃO AO RISCO E INCERTEZA – Existe mais conformidade de opinião sobre a aversão ao risco e incerteza na medida em que 14 respondentes afirmaram que as pessoas evitam situações de incerteza e preferem tomar decisões baseadas em dados. A correlação entre a aversão ao risco e o medo de errar mostrou que 9 respondentes concordaram que a chefia não vê com bons olhos os erros; 5 concordaram que existe aversão ao risco. Da mesma forma, dos 10 que disseram que a chefia encara o erro como aprendizado, 5 deles também concordaram que existe na empresa aversão a situações de incerteza.

Um exemplo de boa prática vem das empresas em que *“os erros são tratados como aprendizado e existem programas, principalmente voltados para a liderança sobre o tema”*, como afirmou um dos entrevistados. Ele contou que existe um programa de *storytelling* chamado “conversas na fogueira” no qual são compartilhadas diversas histórias sobre a cultura entre os líderes. Em seu depoimento, ele mencionou que *“eu ouvi diversos casos relatando a questão do erro de uma forma positiva”*. Segundo o entrevistado, existe uma história clássica que é muito contada sobre o fundador. *“O fundador contratou um engenheiro brilhante, mas que em seus primeiros projetos ele perdeu muito dinheiro. Perguntaram ao fundador o que seria feito diante do prejuízo e da besteira que o engenheiro fez. E o fundador respondeu que não iria mandá-lo embora porque certamente ele aprendeu muito com esse erro”*. Segundo o entrevistado, hoje na empresa existem espaços oficiais para o compartilhamento do erro/desacerto. *“Existem fóruns de lições aprendidas e faz parte do processo de gestão de projetos o registro de lições aprendidas”*, o que nos leva a concluir que as histórias desempenham um papel importante no reconhecimento dos valores, e podem ser uma forma de lidar com barreiras culturais como a da distância hierárquica.

As tolerâncias ao erro em algumas dessas culturas mais inovadoras deveriam ser estimuladas por programas e projetos de comunicação como o relatado acima que destacam mitos e histórias que desempenham um papel essencial no reconhecimento de valores, medidos pelo grau em que as histórias de sucesso e os mitos são projetados, disseminados e celebrados.

ESPAÇOS OFICIAIS PARA COMPARTILHAR ERROS – A falta de tolerância ao desacerto pode ser um inibidor da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Por outro lado, reconhecer, compartilhar e até celebrar fracassos como oportunidade de aprendizagem pode promover a inovação, segundo os autores. Nesse quesito, existem

divergentes condutas nas multinacionais brasileiras. Do total, 13 (54%) afirmaram que as empresas têm espaços oficiais ou programas para o compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, enquanto 6 (24%) não possuem esses espaços de forma oficial. Entretanto, as entrevistas realizadas mostraram que as experiências dos desacertos são lidados como “melhores práticas” em busca de resultado e não com foco em mudança cultural.

ESPAÇOS OFICIAIS X AVERSÃO A INCERTEZA – Do grupo dos 13 entrevistados que adotaram espaços oficiais, 11 concordaram ou concordaram fortemente com o fato de as pessoas darem grande importância aos cargos, que é outro indicador de aversão a incerteza. Tirar o colaborador da estrutura hierarquizada para participar de um projeto institucional mais amplo que trata a questão do erro de forma mais positiva é apontado como uma saída por algumas multinacionais. Um entrevistado ao ser perguntado sobre espaços oficiais para o compartilhamento de erros disse que a empresa trata o desacerto como oportunidade de aprendizado e que *“foram criados fóruns para esse fim, que discutem variados temas do negócio com o objetivo de compartilhar experiências e para aprimoramento das práticas.”* Esse relato confirma que o foco dos projetos é o aprimoramento das práticas e não a mudança cultural.

Outro entrevistado afirmou dispor de Comunidades de Conhecimento que propõem a disponibilidade de melhores práticas e troca de conhecimentos. No seu depoimento, o entrevistado afirmou que *“também há uma outra base de informações chamada GECIT – Gestão do Conhecimento e Inteligência Tecnológica, que organiza e compartilha processos e conhecimentos. Também há a prática de investigação de erros e acidentes cujo objetivo é chegar à causa raiz e poder promover o conhecimento de modo a se evitar aquela mesma situação. A este processo, dá-se o nome interno de abrangência”*. Notou-se que, entre as multinacionais, é comum o uso de plataformas e até programas que visam destacar as melhores práticas.

ESPAÇOS OFICIAIS X GERAÇÃO DE IDEIAS – Do total de entrevistados, 13 afirmaram que em suas empresas existem espaços oficiais para o compartilhamento dos desacertos. Desses 13 respondentes, 6 discordam da proposição que as pessoas são avaliadas apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos. Ou seja, nas empresas onde existem espaços oficiais para o compartilhamento dos erros não se avaliam apenas ideias viáveis, mas também a capacidade de o colaborador assumir riscos dentro de parâmetros estabelecidos.

Premiar o sucesso e reconhecer ou celebrar fracassos por meio da criação de oportunidades de discussões abertas e do aprendizado com os desacertos é uma forma de

incentivo a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Em alguns casos, foi percebido ausência de programas que “celebram” o erro, ao invés disso, os entrevistados fizeram referência a espaços para a troca de melhores práticas, ou seja, de ideias viáveis. Um entrevistado do setor de tecnologia afirmou que *“na área comercial, por exemplo, tem um espaço oficial para o vendedor contar por que perdeu determinada concorrência”*. Nota-se que o foco estava na busca de melhorias e no resultado e não na mudança de postura do colaborador frente a forma como ele encararia ter errado.

5.4.2 Correlações dos Fatores Culturais – Determinantes da Cultura de Inovação (CI)

Serão apresentados a seguir os fatores culturais – Determinantes da Cultura de Inovação (CI): Estratégia, Estrutura, Mecanismos de Apoio e Comportamentos, correlacionados entre si, por setor e por área.

5.4.2.1 Correlações da Estratégia

A inovação está declarada oficialmente na visão, missão, valores ou propósitos da maioria das multinacionais brasileiras na opinião de 20 respondentes (83%) e para 15 (59%) há reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores.

Nos ambientes mais inovadores, a comunicação institucional e a comunicação interna estão alinhadas para promover o reconhecimento público da inovação, eliminando mensagens contraditórias, construindo consenso e garantindo respeito perante toda a organização. Um dos entrevistados esclareceu que a inovação é um pilar de diferenciação do planejamento estratégico da empresa e de comunicação da marca e afirmou que *“as ações incluem de uma forma mais ampla desde um hub de inovação em Nova York, programas de cocriação envolvendo colaboradores, consumidores até a criação de um núcleo de pesquisa e desenvolvimento na Amazônia e programas de inovação na região”*. Percebe-se que a inovação contribui para o *branding* da marca e a reputação, associada ao posicionamento ligado a sustentabilidade.

Nesse quesito, além de declarar a inovação na missão, visão ou valores, diversas multinacionais brasileiras adotam pesquisas de reputação para mensurar a percepção dos seus públicos sobre os atributos de marca, entre eles o de inovação. Um entrevistado do setor da indústria confirmou a afirmação anterior quando destacou que, por meio de uma pesquisa de reputação, identificou-se que a inovação é um dos atributos mais reconhecidos pelos colaboradores.

A ideia de que a comunicação seja planejada mediante o uso de um *roadmap* do discurso corporativo, utilizando o termo das áreas de gestão da inovação, foi apresentado nesse trabalho pela autora no Capítulo 1.

O *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) e como foi explicado no terceiro Capítulo da dissertação.

Um dos entrevistados detalhou que sua estratégia de gestão reputacional é usada para avaliar os atributos da marca, entre eles o de inovação e destacou que *“esses atributos são as promessas da empresa, e realizamos um estudo (Reptrak) para perguntar aos nossos stakeholders se as promessas da empresa estão ou não sendo entregues – escutamos jornalistas, colaboradores, clientes, investidores, academia e demais públicos”*. Para ele, essa gestão de indicadores reputacionais *“fornece um dashboard (painel de bordo), um extrato de feedback riquíssimo”*.

O entrevistado continuou afirmando que para que essa comunicação fosse realmente estratégica foi feito um alinhamento entre os atributos de marca e os valores organizacionais nessa empresa do setor financeiro e mencionou que *“são 26 atributos corporativos gerais que são as promessas da organização. Na cultura organizacional interna está o norte do que as pessoas internamente precisam fazer para viabilizar as promessas do banco”*. Por isso, todos os dez valores de cultura organizacional da empresa fazem parte dos 26 atributos corporativos e completou dizendo *“além disso, realizamos um inovador modelo de treinamento, o Reputation Training, para sensibilizar e treinar não apenas os porta-vozes, mas também grande parte da liderança do banco para o entendimento das expectativas dos públicos e a importância dessas mensagens-chave”*.

Como pode ser constatado por esse depoimento, o alinhamento de discurso corporativo proposto pelo *roadmap* foi feito pela conexão entre os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração a sua atual cultura organizacional, e buscando elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* e em sua necessidade de expansão para novos mercados no processo de internacionalização. Essa importante contribuição por parte da cultura organizacional e da comunicação pode ajudar a acelerar o processo de mudança cultural ampliando o que Teece et al. (1997, p. 516) chamam de capacidade dinâmica, ou seja, “a

capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças do ambiente”.

Além disso, a gestão dos indicadores reputacionais e o alinhamento realizados pela área corporativa, segundo o entrevistado, contribui para o fortalecimento da reputação. Fleury et al. (2013), a partir de pesquisa envolvendo 61 multinacionais brasileiras, apontou a imagem/reputação como um dos cinco fatores de competência que as multinacionais brasileiras desenvolvem e que lhes permite internacionalizar-se com sucesso.

Além do alinhamento, a cultura organizacional e a comunicação, juntas, podem realizar ações que promovam o engajamento dos colaboradores no propósito da inovação e tal fato é demonstrado pela afirmação de um dos entrevistados quando disse que *“tivemos recentemente a reformulação da nossa missão que contou com a participação presencial de 300 colaboradores (gestores ou não) através de workshops, além da possibilidade de colaboração virtual de todos os colaboradores da empresa através da Intranet”*, confirmando a importância do envolvimento dos colaboradores na construção da missão, visão e valores organizacionais.

Outro exemplo similar foi dado por um entrevistado que relatou a realização de um processo coletivo de revisão da Essência da empresa quando foi definida a Missão da empresa e iniciada a disseminação e engajamento interno e disse *“essa ação impactou 350 lideranças influenciadoras e informais com o papel de multiplicadores de todo o processo de mudança”*, comentou. Esses relatos reforçaram a importância da associação das ações de comunicação na cultura organizacional para promover o envolvimento das lideranças e influenciadores ao invés de realizar apenas a disseminação de decisões tomadas na cúpula.

O fato da inovação estar declarada oficialmente na visão, missão, valores ou propósitos da empresa e o reconhecimento da mesma como um valor pelos colaboradores foi correlacionado ainda com as diferentes áreas pesquisadas: comunicação, gestão de pessoas, inovação. O objetivo da Tabela 13 foi identificar as diferentes percepções dos departamentos dentro da empresa.

Tabela 13 – Estratégia – Inovação como um valor da empresa (CI)

CI – ESTRATÉGIA				
PROPÓSITO X POR ÁREA (8CX ÁREA)				
8C: A inovação está declarada nos propósitos de solucionar problemas dos clientes e do mercado, mas não é reconhecida pelos colaboradores como um valor da empresa.				
	Comunicação	Gestão de Pessoas	Inovação	Total
Nem concordo, nem discordo	-0-	1(14%)	1(13%)	2(9%)
Discordo fortemente	3(34%)	5(72%)	2(25%)	10(41%)
Discordo	2(22%)	-0-	2(25%)	4(17%)
Concordo	2(22%)	-0-	3(37%)	5(20%)
Concordo fortemente	2(22%)	1(14%)	-0-	3(13%)
Total	9(100%)	7(100%)	8(100%)	24(100%)

PROPÓSITO DE INOVAR – De forma quase unânime, 19 respondentes (83%) disseram que a inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores e 15 afirmaram (59%) que existe reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores. Para 8 respondentes (33%), a inovação não é reconhecida como um valor.

Entre os 8 que responderam que a inovação não é reconhecida pelos colaboradores como um valor, estão 4 (44%) advindos da área de comunicação, 3 (37%) da área de inovação e 1 (14%) da área de gestão de pessoas. Provavelmente, as respostas refletem uma visão mais crítica da área de comunicação e da inovação, a primeira por manifestar nas entrevistas presenciais a importância de o discurso organizacional ter lastro e, nesse sentido, da área de comunicação de mostrar evidências da inovação e a segunda por desejar que a cultura de inovação extrapole os limites de P&D.

Um depoimento que reforça a importância do lastro no discurso veio de uma entrevistada que afirmou que o principal papel da área de comunicação é “*ajudar no direcionamento – mostrando evidências de inovação – comunicar as iniciativas relacionadas à inovação, incentivar a criação de novos projetos e negócios associados ao core da companhia*”. Além disso, ela ressaltou que a área busca oferecer espaços como o “Café com Conversa”, cujo objetivo principal é promover uma experiência inspiradora e engajadora com temas de inovação e, assim, proporcionar novas visões, possibilidade para abrir a mente e criatividade aos participantes.

Outro exemplo de envolvimento dos colaboradores na definição da missão veio do setor financeiro. Um entrevistado contou sobre o processo de participação dos colaboradores na formulação da missão da empresa e afirmou que *“tivemos recentemente a reformulação da nossa missão que contou com a participação presencial de 300 colaboradores (gestores ou não) através de workshops, além da possibilidade de colaboração virtual de todos os colaboradores da empresa através da Intranet”*. A missão da empresa é *“encantar nossos clientes com as melhores soluções de uma empresa líder rentável e sustentável, com colaboradores apaixonados. E entre os valores da empresa está “inovação com resultados”*, destacou a entrevistada demonstrando que o engajamento é promovido por meio de atividades nas quais o colaborador é chamado a participar, sentindo-se como parte do processo.

5.4.2.2 Correlações da Estrutura

Nessa subseção, são analisadas as características estruturais (associada a estrutura plana ou hierárquica) expressas em valores como flexibilidade, liberdade, cooperação e tomada rápida de decisão que influenciam a promoção da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Algumas características foram correlacionadas entre si, por setor ou pelas áreas internas da empresa e apresentadas na Tabela 14.

Tabela 14 – Estrutura (CI)

CI – ESTRUTURA

FLEXIBILIDADE POR SETOR (10A X SETOR)

10A: A empresa tem uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar ou alterar processos.

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Nem concordo, nem discordo	1(25%)	-0-	2(25%)	1(25%)	4(16%)
Discordo	2(50%)	-0-	-0-	-0-	2(9%)
Concordo	-0-	8(100%)	5(62%)	3(75%)	16(66%)
Concordo fortemente	1(25%)	-0-	1(13%)	-0-	2(9%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

LIBERDADE/ADAPTABILIDADE POR SETOR (10A X POR SETOR)

11B: A empresa estimula a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares.

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Nem concordo, nem discordo	2(50%)	3(37%)	-0-	-0-	5(20%)
Discordo	-0-	1(13%)	-0-	-0-	1(5%)
Concordo	2(50%)	3(37%)	3(38%)	4(100%)	12(50%)
Concordo fortemente	-0-	1(13%)	5(62%)	-0-	6(25%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

FREQUÊNCIA INOVAÇÃO ABERTA X RESISTÊNCIA DA EQUIPE. (12 X 20 C)

12: Frequência em que empresa realiza projetos de inovação aberta.

20C: Ideias e projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, sofrem resistência por parte da equipe.

	Não sei	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Nunca realizamos	-0-	-0-	1(11%)	-0-	-0-	1(4%)
1 ou mais vezes por ano	1(33%)	2(33%)	3(33%)	4(80%)	1(100%)	11(46%)
1 ou mais vezes por semestre	2(67%)	4(67%)	5(56%)	1(20%)	0(0%)	12(50%)
Total	3(100%)	6(100%)	9(100%)	5(100%)	1(100%)	24(100%)

ADAPTABILIDADE X COOPERAÇÃO (11B x 14A)

11B: A empresa estimula a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares.

14A: A empresa tem programas que encorajam soluções de problemas e a cooperação entre equipes de diferentes áreas.

Continua

	Não sei	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Nem concordo, nem discordo	1(100%)	-0-	2(20%)	2(17%)	5(21%)
Discordo	-0-	-0-	1(10%)	-0-	1(4%)
Concordo	-0-	1(100%)	7(70%)	4(33%)	12(50%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	-0-	6(50%)	6(25%)
Total	1(100%)	1(100%)	10(100%)	12(100%)	24(100%)

COOPERAÇÃO X APRENDIZAGEM/NOVAS IDEIAS (14B X 20B)

14B: Existem espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões, cooperação técnica e social.

20B: Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus.

	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	1(8%)	-0-	1(5%)
Discordo	1(100%)	2(14%)	-0-	3(12%)
Concordo	-0-	8(57%)	4(45%)	12(50%)
Concordo fortemente	-0-	3(21%)	5(55%)	8(33%)
Total	1(100%)	14(100%)	9(100%)	24(100%)

As características da estrutura organizacional enfatizam certos valores que influenciam a promoção ou a restrição da inovação na organização. A estrutura plana enfatiza autonomia e grupos de trabalho promovem inovação, enquanto especialização, formalismo e padronização inibem inovação. Valores como flexibilidade, liberdade e cooperação nos grupos de trabalho promovem inovação. Por outro lado, valores como rigidez, controle, previsibilidade, estabilidade e ordem (associado a estrutura hierárquica) inibem inovação (MARTINS;TERBLANCHE, 2003)

Culturas inovadoras desenvolvem-se mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (Ahmed, 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 desacertos, entendendo-os como parte importante do “experimentar coisas e falhar” e caminhar assim para o aprendizado.

FLEXIBILIDADE – Dos respondentes, 16 (66%) afirmaram concordar (66%) e dois concordaram fortemente (9%) que existe uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos. Na amostra da pesquisa, as empresas

dos setores nos quais há maior conformidade nessa resposta são as da indústria e do financeiro e onde há menor conformidade de opinião é na empresa do setor de bens de consumo.

Um entrevistado da área de indústria confirma que a flexibilidade da estrutura garante a autonomia ao colaborador em decorrência do modelo de gestão descentralizado e da cultura da empresa. Não existem cargos, existem PAs, que são programas de metas e resultados. Ele afirma que a cultura incentiva a rotação porque os colaboradores podem ser protagonistas de suas carreiras, buscando programas de Ação (de resultados e metas) com maior grau de responsabilidade e escopo de atuação. Segundo o entrevistado, *“cada integrante é incentivado a propor o seu próprio planejamento e as suas próprias metas. Claro que em uma indústria de processos contínuos, essa liberdade tem limite. A esse processo chamamos de Delegação Planejada. Onde o liderado pactua com seu Líder suas metas e o modo como se propõe a atingi-las”*, explica confirmando que existe liberdade para o colaborador mudar seu método de trabalho.

LIBERDADE – As empresas dos setores nos quais há maior conformidade dos respondentes quanto à empresa estimular a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares são as dos setores de TI Telecom, seguidas das do setor financeiro. No setor de tecnologia o *job rotation* é uma prática e desde o programa de *trainee* já inclui *job rotation* em diversas áreas, segundo confirma um entrevistado. Além disso, existe uma cultura de entrega de resultado e não de controle de horas, como apontou outro entrevistado do mesmo setor.

INOVAÇÃO ABERTA – FREQUÊNCIA X RESISTÊNCIA – Chesbrough (2012, p. 59) define inovação aberta como “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Trata-se de um novo paradigma que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa. Na inovação aberta as organizações promovem ideias, pensamentos, processos de inovação e pesquisas abertos, a fim de melhorar produtos, serviços, ampliar o seu valor agregado, criar um novo modelo de negócios ou uma proposição de valor. São envolvidos públicos estratégicos da empresa consumidores, colaboradores, pesquisadores e empreendedores do mercado, entre outros.

Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora (MARTINS;TERBLANCHE, 2003). Chesbrough (2012, p. 86) aponta que existe uma lógica dominante na empresa, “as pessoas não reavaliam sua abordagem lógica cada vez que surge nova informação”. Elas aplicam a lógica dominante para

interpretar novos dados. A inovação aberta permite trazer para empresa novas visões e uma abordagem lógica muitas vezes diferente da lógica dominante na empresa.

Para ter uma ideia da resistência a ideias advindas de fora, basta citar o depoimento de um dos entrevistados que esclareceu que a empresa passou em sua história por 20 fusões de empresas e conclui que *“nesse processo foram selecionadas pessoas com muito conhecimento de processos petroquímicos. Isso gera na empresa dificuldade de buscar apoio externo porque as competências e conhecimentos estão muito aqui, está muito bem consolidados”*. Também esclarece que há coisas que internamente a empresa não tem, por isso a importância dos programas de inovação aberta. Nota-se que a seleção dos melhores profissionais por meio dos seguidos processos de fusão contribuiu para fortalecer um tipo de resistência interna a ideias advindas de fora e que os programas de inovação contribuem para quebrar essa barreira cultural.

Dos respondentes da pesquisa, 12 disseram que realizam projetos de inovação aberta mais de uma vez por semestre e 11 responderam uma vez ao ano. As empresas que afirmaram ter menor resistência por parte da equipe a projetos advindos de fora, são as empresas que realizam com maior frequência programas de inovação aberta, uma ou mais vezes por semestre. As empresas que concordaram com a afirmação de que existe resistência das equipes por projetos advindos de fora são também aquelas que realizam inovação aberta com menor frequência. Quanto maior a frequência da prática, menor é a resistência da equipe a ideias de fora.

A inovação aberta é uma prática nas multinacionais brasileiras mais inovadoras e algumas envolvem diferentes *stakeholders* nesse processo, alinhando a inovação aberta a uma estratégia de comunicação e cultura organizacional.

Um dos maiores exemplos da prática de inovação aberta alinhada a uma estratégia de comunicação vem da empresa do setor de bens de consumo. Segundo um dos entrevistados, existe uma cultura de fazer inovação aberta na empresa há quase 15 anos. São desenvolvidos diferentes projetos. Um exemplo dado pelo entrevistado é o programa de maratona de cocriação para o desenvolvimento de produtos. *“O evento causa um impacto cultural na organização e ensina a empresa a inovar mais rápido”*, segundo seu depoimento. *“Em dois ou três dias de Hackathon, é possível fazer um protótipo, testá-lo com o consumidor, pedir sua opinião”*, relatou ressaltando a rapidez do processo e o quanto agrega ao posicionamento inovador da empresa.

Durante o processo são envolvidos diversos públicos. As pessoas se candidatam, submetem materiais, vídeos, ideias. São selecionados os mais inovadores, e empreendedores formam equipes. Segundo o entrevistado, *“essas pessoas podem vir de qualquer área dentro da empresa, de tecnologia digital, RH, marketing e assim por diante. Eles se misturam com a*

área de inovação e com pessoas de fora: universidades e convidados. O Hackathon reforça muito a questão da colaboração, de trabalhar junto, grande desafio em qualquer grande organização”, destaca o entrevistado. Segundo ele, na próxima edição será feita uma imersão na própria comunidade da Amazônia, 32 pessoas ficarão imersas 4 dias vivenciando o ambiente das florestas e das comunidades. A ideia é aproximar a floresta da cidade.

O depoimento confirma o que concluiu o entrevistado ao dizer que a comunicação institucional tem um papel importante no processo da inovação aberta que *“para fazer inovação aberta preciso ser uma empresa reconhecida pelos parceiros, bem recebida por atores externos e esse reconhecimento é feito muito por meio da comunicação. Ao comunicar conseguimos atrair pessoas por aquilo que somos. A comunicação institucional tem essa dimensão, não só de agregar valor ao produto”*. A área de comunicação nessa empresa atua internamente pela criação das campanhas e ações com colaboradores e externamente com a comunicação institucional, pelo relacionamento com a mídia e pelos canais próprios da empresa.

Outro exemplo de inovação aberta associado a estratégia de comunicação é relatado por um dos entrevistados que afirmou *“estamos na segunda edição de um programa de apoio a empreendedores feito em parceria com a Endeavor, agência de fomento ao empreendedorismo. Tem como objetivo encontrar soluções inovadoras e sustentáveis na área da química e do plástico, além de abrir duas vagas para projetos que visam combater o mosquito Aedes aegypti”*. O programa é de quatro meses e oferece aos empreendedores monitoria coletiva e individual, conteúdo, cursos on-line e eventos presenciais. *“A empresa foi responsável pela divulgação, a mobilização, por trazer pessoas, convidar gente de fora”*, cita o entrevistado em referência a toda a demanda de atividades comunicacionais do projeto. Além disso, o projeto envolve parte da equipe interna da empresa, já que profissionais experientes da empresa realizaram a monitoria dos projetos. *“As pessoas se candidataram a mentor de projeto, foi feito um cruzamento de qual seria o melhor mentor para aquela natureza e momento do projeto”*. O projeto tem grande visibilidade no mercado e agrega para a reputação da empresa, segundo o entrevistado. *“Além desses, temos projetos de inovação aberta em andamento baseados em rotas alternativas de pesquisa a partir de fontes renováveis para produtos que já produzimos”*, afirmou explicando que essa estratégia está muito relacionada as crenças da empresa e ao posicionamento da marca em inovação-sustentabilidade. Os relatos indicaram que a inovação aberta é amplamente usada pelas multinacionais brasileiras mais inovadoras e seus processos influenciam a cultura organizacional, tornando os colaboradores mais abertos a novas ideias. Além disso, podem impactar e ser impactados pelos relacionamentos da organização afetando

a reputação organizacional e o *branding*, portanto deveriam ser praticados com base nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

ADAPTABILIDADE X COOPERAÇÃO – De acordo com Martins e Terblanche (2003), as equipes que optam por diversidade de talentos individuais que complementam um a outro, e que encorajam a cooperação técnica e social entre colaboradores podem melhorar e promover a criatividade e inovação. A diversidade como um valor estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias.

Nas multinacionais que mais fazem programas para encorajar a colaboração entre equipes são as que também estimulam a adaptabilidade com programas de rotação de cargos. Dos 18 respondentes das empresas com programas de rotação de cargos, 17 deles também concordaram ou concordaram fortemente que adotam programas que encorajam as soluções de problemas e cooperação entre equipes.

Muitos entrevistados citaram exemplos de programas que podem ser considerados boas práticas para o estímulo a cooperação. Empresas dos setores financeiros e de tecnologia são as que mais afirmaram fazer *job rotation* e ambos os setores citaram o *Design Thinking* como método usado para estimular colaboração. Um entrevistado da área de tecnologia afirmou que “na empresa são criados grupos de trabalho com equipes multidisciplinares usando o *Design Thinking* como abordagem, utilizando espaço colaborativo”. Outro entrevistado cita como vantagem o fato dos “projetos discutirem soluções de problemas fora da estrutura hierarquizada”, confirmando-se mais uma vez que os projetos podem ser grandes aliados para se lidar com as barreiras culturais advindas da cultura nacional como a distância hierárquica. O método de *Design Thinking* é usado inclusive pela área de comunicação da empresa para o desenvolvimento de projetos de comunicação.

Na área financeira, um entrevistado cita que foram criadas células de inovação ou gestão de canais, que são células multidisciplinares com profissionais de diferentes áreas, como especialistas em TI, profissionais de marketing, design, analistas financeiros, entre outros “São estruturas mais simples e com mais trabalho colaborativo, com ciclos de desenvolvimento de cada projeto; duram apenas dez dias úteis. A cada ciclo, uma parte do projeto nasce e há um sistema de entregas constantes de resultado”, concluiu reforçando como os outros que a colaboração é incentivada pela diversidade de papéis e pela capacidade de adaptabilidade.

ESPAÇOS PARA COOPERAÇÃO X APRENDIZAGEM/NOVAS IDEIAS – A pesquisa mostra que as empresas que afirmaram possuir mais espaços oficiais para debate de diferentes opiniões e cooperação são as que, em sua maioria, concordaram ou concordaram

fortemente que seus colaboradores são mais abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus. Todos os 20 respondentes que afirmaram ter espaços oficiais para cooperação em suas empresas também concordaram (11) ou concordaram fortemente (9) que adotam programas que encorajam as soluções de problemas e cooperação entre equipes.

Segundo Martins e Terblanche (2008), a cultura organizacional voltada a inovação é a que apoia uma orientação de aprendizagem incentivando a cooperação entre equipes e o diálogo com clientes e o mercado dentro e fora da organização.

No empresa do setor de bens de consumo, os projetos são multidisciplinares e envolvem ao menos três áreas distintas, destacou um entrevistado. Ele usou como exemplo o programa de desenvolvimento de liderança que tem isso como premissa e sua execução está baseada na associação entre áreas para a solução de problemas e afirmou que *“espaços oficiais voltados especialmente a colaboração são promovidos por diversos programas como o Qlicar, voltado a fornecedores, e o iQlicar que possui indicadores do quanto os fornecedores podem colaborar com a inovação na empresa, além de plataformas para oferta e demanda de competências, entre outros”*. Essa mesma empresa adota inovação aberta há 15 anos e tem diversos projetos que são espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões e cooperação, inclusive envolve públicos externos como o Co-criando e o Programa Amazônia já citados nesta dissertação. Todos os exemplos fornecidos associam a importância dos espaços para cooperação como forma de estimular a aprendizagem e a geração de ideias na empresa.

Voltados especificamente ao público interno, foram citadas ainda as Semanas Temáticas promovidas pela comunicação interna: Consumo Consciente, Venda por Relações, Paixão por Produtos e Diversidade. Na semana de produtos, por exemplo, segundo a entrevistada, o objetivo era encantar os colaboradores com produtos da empresa e mostrar a inovação por trás dos produtos. Foram feitas diversas ações e vivências nas quais os colaboradores puderam experimentar os produtos e deram *feedbacks*. A empresa realizou também ações batizadas de *“Por dentro do Produto”*, na qual grupos de colaboradores acompanharam os pesquisadores formulando produtos e em alguns workshops podiam até preparar seu próprio batom ou sabonete. *“Em uma sondagem sobre interesse e hábitos de comunicação dos colaboradores, realizada com cerca de 400 pessoas, 57% aponta o tema Inovação e Tecnologia como um tema de alto interesse”*, destacou a entrevistada reforçando a estratégia de engajamento do público interno com as ações relacionadas a aprendizagem e cooperação.

Os relatos indicam que os programas de cooperação influenciam os processos de aprendizagem interna e externa e a geração de novas ideias, afetando a capacidade de inovar e

a cultura organizacional, assim como apontam que muitos deles envolvem a área de comunicação organizacional.

5.4.2.3 Correlações dos Mecanismos de Apoio

Nesta subseção, são analisados e correlacionados a liberdade para atuar com autonomia aos prêmios e reconhecimento e a que são mecanismos que desempenham o papel de apoio a cultura de inovação. Estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Mecanismos de Apoio (CI)

CI – MECANISMOS DE APOIO				
LIBERDADE X PRÊMIOS E RECONHECIMENTO (11A x 16)				
11A: A empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo e inovador, mas dentro de parâmetros preestabelecidos.				
16: A empresa adota sistemas de prêmios e reconhecimento que estão ligados a inovação e criatividade?				
	Não adota nenhum tipo de sistema de reconhecimento ou prêmio	Sim adota apenas sistema de reconhecimento	Sim adota sistema de prêmios e também de reconhecimento	Total
Nem concordo, nem discordo	-0-	-0-	2(11%)	2(8%)
Concordo	1(100%)	5(100%)	8(44%)	14(58%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	8(44%)	8(33%)
Total	1(100%)	5(100%)	18(99%)	24(99%)

Mecanismos de apoio como prêmios e reconhecimentos desempenham papel de estímulo para um ambiente inovador, principalmente, quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS;TERBLANCHE, 2003).

RECONHECIMENTO – Existe uma correlação entre a adoção de programas de reconhecimento e prêmios para inovação e criatividade e a atuação do colaborador com liberdade, para atuar com autonomia dentro de parâmetros preestabelecidos. A pesquisa mostra que, de forma quase unânime, 22 respondentes afirmaram que a empresa encoraja o colaborador para atuar com autonomia, desse grupo, 16 respondentes disseram que suas empresas adotam sistema de prêmios e reconhecimento e 5 afirmaram que possuem apenas sistema de prêmio.

Segundo Ahmed (1998), os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores. Segundo o autor,

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.

A maioria das multinacionais brasileiras pesquisadas adotou tanto sistemas de prêmio quanto reconhecimento e em um grupo menor adotou apenas o prêmio. A comunicação interna e institucional foi responsável pela promoção do reconhecimento público da inovação e seus atores nesses ambientes.

Um dos entrevistados do setor de consumo apontou a existência de um prêmio de inovação interno e afirmou que *“ele é feito para dizer quais são os projetos, que são realmente importantes para a empresa, que entregam valor no sentido da estratégia, os de menor impacto ambiental, de emissão de carbono, de uso de energia, de recursos hídricos, de reciclagem, de gestão de resíduos. Quando um produto atinge esses perfis, vira uma vitrine e torna-se um prêmio”*. É uma forma de comunicar o caminho e motivar as pessoas a chegarem lá. Envolve 600 pessoas e as áreas de marketing, P&D, Supply Chain e acontece a cada dois anos. Dessa forma, confirmou que os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores, segundo Ahmed (1998).

Prova de que um dos motivadores pessoais que mais afetam a inovação é o reconhecimento público veio de entrevistada do setor de tecnologia. Ela afirmou que, a partir de uma pesquisa interna, foi detectado o desejo dos colaboradores de que se expandisse o prêmio de inovação *Realize e Mostre* para participação de outras áreas técnicas. E apontou também a vontade interna de que os projetos vencedores fossem mais comunicados para a empresa inteira, promovendo o reconhecimento público e colocando toda a empresa alinhada com a inovação.

Existe uma política ampla de reconhecimento na empresa apontada por uma entrevistada do setor financeiro. *“Temos um programa interno que reconhece e premia anualmente, com benefícios financeiros, os colaboradores que se destacaram e foram ‘embaixadores’ de cada um dos valores corporativos da companhia. A inovação com resultados é um dos sete valores corporativos da empresa”*, ressalta confirmando a importância dos prêmios e reconhecimentos como determinantes que incentivam a inovação.

No setor industrial a empresa premia projetos (Prêmio destaque) e premia pesquisadores que depositam patentes (Prêmio inventor) e segundo o entrevistado *“existem vários sistemas de reconhecimento, para todos existe um rito de apresentação das ideias, soluções, resultados, com a divulgação para toda a companhia”*. Além disso, *“quanto aos prêmios, o sistema de remuneração variável da empresa, dispõe ao líder a proposição de um*

bônus adicional, chamado bônus chamado Destaque, onde é registrada a contribuição diferenciada que o Integrante proporcionou naquele ano”.

Os relatos indicam que os mecanismos de apoio à inovação, principalmente a prática de instituir prêmios e reconhecimento, atuando com motivadores intrínseco e extrínseco, são comuns nas multinacionais brasileiras. E esses prêmios, e principalmente o reconhecimento, são fruto da disseminação da inovação pela comunicação e desempenham o papel de estímulo a um ambiente inovador, principalmente, quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

5.4.2.4 Correlações dos Comportamentos

Nesta subseção, foram analisados alguns itens da categoria “Comportamentos” que tiveram o propósito de compreender os valores e normas que encorajam a inovação, manifestados em formas de comportamentos que promovem ou inibem a inovação. Segundo Ahmed (1998), a fase inicial de *front-end* da inovação é favorecida quando a cultura organizacional permite liberdade para o desacerto, 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.

Foram correlacionados na Tabela 16 o suporte ao risco em relação à tomada de decisão, a gestão de conflitos em relação à cultura participativa, a orientação para aprendizagem por área, a liberdade em relação ao suporte para mudanças. Foi analisada ainda a gestão de conflito por setor na Tabela 16.

Tabela 16 – Correlações de Comportamentos (CI)

CI – COMPORTAMENTOS

TOMADA DE DECISÃO X POLÍTICA DE INIBIÇÃO A TOMADA DE RISCO (13B x 19B)

13B: Os colaboradores desfrutam de autonomia e tomam decisões no seu dia a dia, baseadas nas claras regras e normas existentes.

19B: Existem controles e políticas que inibem a equipe da tomada de decisão de riscos.

	Não sei	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	1(20%)	-0-	-0-	-0-	-0-	1(5%)
Discordo	-0-	1(34%)	2(20%)	3(60%)	-0-	6(25%)
Concordo	3(60%)	2(66%)	7(70%)	1(20%)	1(100%)	14(58%)
Concordo fortemente	1(20%)	-0-	1(10%)	1(20%)	-0-	3(12%)
Total	5(100%)	3(100%)	10(100%)	5(100%)	1(100%)	24(100%)

GESTÃO DE CONFLITOS X CULTURA PARTICIPATIVA (21AX 25B)

21A: A empresa encoraja suas equipes para lidar positivamente com o conflito de ideias.

25A: A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada

	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Discordo	-0-	3(18%)	-0-	3(12%)
Concordo	1(100%)	11(64%)	5(83%)	17(71%)
Concordo fortemente	-0-	3(18%)	1(17%)	4(17%)
Total	1(100%)	17(100%)	6(100%)	24(100%)

CONFLITOS/ESPAÇO PARA DEBATES X CULTURA PARTICIPATIVA (21BX 25B)

21B: Na empresa são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos.

25A: A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.

	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	-0-	1(17%)	1(4%)
Discordo	-0-	7(41%)	-0-	7(29%)
Concordo	1(100%)	8(47%)	2(33%)	11(46%)
Concordo fortemente	-0-	2(12%)	3(50%)	5(21%)
Total	1(100%)	17(100%)	6(100%)	24(100%)

APRENDIZAGEM X POR ÁREA (20C X POR ÁREA)

20: Ideias e projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, sofrem resistência por parte da equipe.

	Comunicação	Gestão de pessoas	Inovação	Total
Não sei	2(22%)	-0-	1(13%)	3(13%)
Discordo fortemente	3(34%)	1(15%)	2(25%)	6(25%)
Discordo	2(22%)	2(28%)	5(62%)	9(37%)
Concordo	1(11%)	4(57%)	-0-	5(20%)

Continua

Concordo fortemente	1(11%)	-0-	-0-	1(5%)
Total	9(100%)	7(100%)	8(100%)	24(100%)
LIBERDADE X SUPORTE PARA MUDANÇAS (10A X 23C)				
10A: A empresa tem uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar ou alterar processos.				
23C: A chefia indica os objetivos anuais e a equipe tem autonomia para chegar aos resultados, mudando método de trabalho.				
	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não concordo, nem discordo	-0-	3(21%)	1(13%)	4(16%)
Discordo	1(50%)	1(8%)	-0-	2(9%)
Concordo	1(50%)	10(71%)	5(62%)	16(66%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	2(25%)	2(9%)
Total	2(100%)	14(100%)	8(100%)	24(100%)

Martins e Terblanche (2003) preconizam que assumir riscos e experimentação são comportamentos que estão associados com criatividade e inovação.

TOMADA DE RISCO – Do total, 13 discordam ou discordam fortemente que existam políticas que inibem a tomada de risco e 6 concordaram ou concordaram fortemente. De 14 respondentes que afirmaram que os colaboradores desfrutam de autonomia para tomar decisões pela existência de regras claras e normas, 8 deles discordaram que existam políticas que inibem a tomada de risco nessas empresas.

Ahmed (2008) afirma que culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia onde um dos valores seja a liberdade em assumir riscos, que foi medida pelo grau no qual os indivíduos recebem as coordenadas de seus líderes e podem definir e executar seus próprios trabalhos com espaço para o desacerto e ganhar experiência (AHMED, 1998). Esses atributos-chave são viabilizados porque existe uma cultura de não punição aos desacertos, entendendo-os como parte importante do “experimentar coisas e falhar” e caminhar assim para o aprendizado.

Um exemplo desse estímulo de assumir riscos foi mencionado por um entrevistado de uma empresa com gestão descentralizada da área industrial, que afirmou que, no processo de avaliação do colaborador, 20% do total da nota é atribuído a comportamentos observáveis. Entre estes, a capacidade de assumir riscos foi incluída quando afirmou que “*as equipes dispõem de métodos e ferramentas para avaliar seus projetos e riscos*”.

ASSUMIR RISCOS – Quinze respondentes (79%) afirmaram concordar ou concordar fortemente que as empresas adotam políticas que estimulam o colaborador a assumir

riscos calculados e 5 (54%) discordam ou discordam fortemente que exista aplicação de controles que irão inibir a tomada de risco. Sobre existência de controles, 13 respondentes discordaram que existam controles que inibem a tomada de risco ao invés de políticas que estimulem o colaborador a assumir riscos calculados.

Martins e Terblanche (2003) indicam que a suposição de que riscos podem ser tomados desde que não prejudiquem a organização não vai incentivar inovação. É importante que um equilíbrio seja alcançado. Isso pode ser conseguido mediante a definição de resultados esperados e atribuindo a alguém a responsabilidade de monitorar e medir o risco, criando uma atmosfera tolerante na qual os erros que sejam propulsores de aprendizagem sejam aceitos.

Na empresa do setor financeiro, a cultura do risco foi trabalhada com grande atenção e envolveu a área de comunicação. Segundo um dos entrevistados, um dos programas mais importantes lançados no ano passado na empresa chama-se **cultura de riscos**. O entrevistado esclareceu que *“o programa baseia-se em empoderar as pessoas para que tragam o risco à tona”*. Ele afirmou que o risco aumentou; o setor financeiro é uma matriz de gestão de riscos, onde gere-se risco todo dia. *“A gente está tratando risco sob uma outra ótica, que não é só financeira. É uma ótica de cultura, de debate, de reflexão, tem uma disseminação de cases. Nós da comunicação fomos chamados para participar do processo de cultura de riscos. Levamos nossos cases de riscos reputacionais e o reputation training, um inovador treinamento para executivos”*. O treinamento é realizado não apenas com porta-vozes, mas com os líderes da empresa e é uma sensibilização sobre a importância do uso de mensagens-chave no dia a dia para a construção de um discurso alinhado que fortaleça a reputação da empresa e contribua para evitar riscos desnecessários de imagem.

GERAÇÃO DE NOVAS IDEIAS – Martins e Terblanche (2003) apontaram que, em culturas inovadoras, as equipes são encorajadas a gerar novas ideias, sem o foco no que não é viável, mas sim com o foco sobre o que tem potencial de ser produzido e comercializado pela empresa.

De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram concordar ou concordar fortemente que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Doze dos respondentes (50%) afirmaram discordar ou discordar fortemente do fato que o colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos. Mas 6 respondentes (25%) preferiram dizer que não concordaram nem discordaram desse fato; e outros 6 (25%) afirmaram que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia. Notou-se que o tema dividiu a opinião dos entrevistados, indicando que somente uma parte das empresas apoia apenas a geração de ideias viáveis.

No setor industrial, um entrevistado afirmou que um dos principais papéis da comunicação na empresa é incentivar os colaboradores a melhorarem os processos e sentirem orgulho de pertencimento. Segundo ele, a comunicação também criou espaços para geração de ideias como o “Café com Conversa”, cujo objetivo principal é promover uma experiência inspiradora e engajadora com temas de inovação e, assim, proporcionar novas visões, possibilidade para abrir a mente e criatividade aos participantes. Outro entrevistado da mesma empresa citou o Círculo de Controle de Qualidade, programa no qual os funcionários podem dar sugestões de melhorias na fábrica durante todo o ano. Os exemplos reforçam a prática de programas voltados para a geração de ideias nas multinacionais brasileiras mais inovadoras, sob responsabilidade da área de comunicação.

Em empresa do setor financeiro, um entrevistado falou a respeito foco que a empresa tem na mobilização e sensibilização sobre inovação. “Queremos sensibilizar toda a corporação sobre inovação, por meio de eventos, parcerias e conteúdo que incentive e engaje as pessoas com o tema. Posso citar como exemplo o Challenge, que é um programa de geração de ideias voltado para os colaboradores do banco”, relatou, indicando que os programas de geração de ideias são muito usuais e importantes na empresa.

Um entrevistado do setor industrial explica que a empresa conta com diversos canais e programas que estimulam a geração de ideias, entre eles o Programa Odisseia para desenvolvimento de carreira, pesquisa de clima Fale o que Pensa, Reuniões Eficientes (nome do projeto com esse mesmo fim, de tornar mais produtivas as reuniões e reduzir a entropia na organização), Face a Face trimestral com colaboradores, TrocanDO Ideias – bate-papo aberto com o vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional –, Convenção Anual de Vendas. “*Existe um centro de expertise de RH e rituais corporativos que executa esses projetos*”, aponta a entrevistada, reforçando que os programas são executados por uma área de cultura organizacional.

Os relatos associados ao apontamento da pesquisa indicam que muitos programas de geração de ideias são feitos pelas multinacionais brasileiras, mas o foco na geração de ideias viáveis.

COMPETITIVIDADE – Para Martins e Terblanche (2003), a assimilação de conhecimento interno e externo é incentivada por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais haja espaço para conflitos construtivos e no qual conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados nessas informações, que podem ser escolhidos pela organização para serem levados adiante.

Na empresa do setor de bens de consumo, a geração de ideias e a criação de espaços para debates fazem parte da estratégia de comunicação e inovação da empresa. Um dos

programas citados por um entrevistado “*tem como objetivo promover a colaboração entre os atores da inovação, entre as pessoas. Quando a gente fala do olhar externo a gente fala de se envolver com universidades, com especialistas, mas também internamente, a gente quer convidar as pessoas para colaborar*”, concluiu. Percebe-se que os programas de cocriação são abertos à participação de colaboradores da empresa como forma de estimular uma cultura de inovação.

GESTÃO DE CONFLITOS – A maioria das multinacionais brasileiras desenvolve meios de incentivar suas equipes para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento – mas quando se fala em espaços oficiais para o debate de confrontos construtivos e o treinamento como meios para lidar com o conflito, a conformidade de opinião diminui.

A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo; apenas 3 (12%) disseram não ter esse incentivo. Para 16 respondentes (67%), há espaços oficiais e coletivos para o conflito de ideias; 7 (29%) disseram não dispor dessa estrutura. Treinamento pessoal para lidar com o conflito é apontado por 14 (59%) dos respondentes; 9 (37%) não contam esse tipo de treinamento.

Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Segundo Ahmed (1998), nas experiências de relações de trabalho o grau de segurança emocional dos funcionários baseia-se na confiança e abertura, sob o princípio de que quando há alta confiança, novas ideias emergem facilmente. São ambientes nos quais são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

No lado sombra da cultura nacional, outro traço cultural que funciona como uma barreira à inovação é a baixa tolerância aos conflitos, que, muitas vezes, advém da necessidade de manter relações cordiais ou do medo de errar. “Os conflitos não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2010, p. 107). Assim, o brasileiro recorre a outras formas de tratar o problema, evitando o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos.

O traço cultural da baixa tolerância a conflitos é tratado, em geral, pela área de gestão de pessoas em programas voltados ao treinamento da liderança. Por exemplo, um entrevistado de uma das empresas do setor financeiro aponta o Programa *How To*, que aborda o tema da gestão de conflitos. “*Preparamos líderes para uma atuação diante de situações conflituosas*”. Outro entrevistado da mesma empresa reconhece que não existem espaços ou

programas específicos para colaboradores. E sobre o treinamento para lidar com confrontos, a entrevistada contou que *“eles existem e são direcionados à liderança da organização, dentro do programa chamado Grow. O objetivo é que a liderança seja preparada para inspirar e disseminar esses valores entre as suas equipes”*. Nota-se nesses depoimentos que apesar de se tratar de um traço cultural, a baixa tolerância a conflitos é um tema mais abordado com a liderança do que com colaboradores.

No setor industrial, um entrevistado afirmou que a cultura propõe o conflito como valor. *“Existem treinamentos culturais da Tecnologia Empresarial que reforçam isto com os Integrantes de modo a incentivá-los nesta prática”*, relatou, apresentando uma visão diferenciada em relação aos demais entrevistados.

GESTÃO DE CONFLITOS X CULTURA PARTICIPATIVA – Do total de entrevistados, 23 afirmaram concordar (17) ou concordar fortemente (6) que suas empresas têm uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada. Entre os 21 respondentes que afirmaram que suas empresas encorajam as equipes para lidar com conflitos de ideias, majoritariamente 20 deles afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.

Dessa forma, verificamos que a cultura participativa influencia o debate de ideias e conflitos construtivos na medida em que a opinião do colaborador é considerada. Segundo Ahmed (1998), a fase inicial de *front-end* da inovação é favorecida quando a cultura organizacional permite 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.

ESPAÇOS PARA DEBATES/CULTURA PARTICIPATIVA – Verificamos que se as empresas que contam com espaços oficiais para o debate de conflitos também têm cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Entre os 19 respondentes que afirmaram concordar (11) ou concordar fortemente (5) que existam espaços coletivos para o debate de ideias, a maioria (17) concordou que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Esses dados confirmam que as empresas com cultura mais participativa possuem espaços oficiais para o debate de ideias.

APRENDIZAGEM/ RESISTÊNCIA A IDEIAS DE FORA – Dos respondentes, 15 discordaram que exista resistência da equipe a ideias advindas de fora, 6 concordaram. Dos que concordaram, 4 são da área de gestão de pessoas. A área que tem menos essa percepção de resistência das ideias externas é a de inovação.

Martins e Terblanche (2003) preconizam que a cultura organizacional que apoia uma orientação de aprendizagem contínua deve incentivar a inovação. Manter o conhecimento atualizado e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. Por exemplo, incentivando os colaboradores a falar uns com os outros, ou com clientes dentro e fora da organização. Isso pode ocorrer por meio de eventos de cocriação e espaços oficiais para o debate de ideias e de conflitos.

SUPORTE PARA MUDANÇA – Martins e Terblanche (2003) preconizam que é um valor que vai influenciar a criatividade e a inovação positivamente se os gerentes criarem uma visão que enfatiza a mudança, revelando uma atitude positiva por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar. Um exemplo é a liderança indicar os objetivos anuais e esperar que a equipe apresente a forma como pretende mudar seus métodos de trabalho.

Dos respondentes, 22 afirmaram concordar (14) ou concordar fortemente (8) que a chefia indica os objetivos anuais e garante autonomia para a equipe chegar aos resultados, mudando método de trabalho. Ao analisar a relação entre a flexibilidade da estrutura e a autonomia da equipe para alcançar os objetivos, notou-se que dos 22 que confirmaram a autonomia dada pela chefia, 18 deles também afirmaram reconhecer que a empresa tem estrutura flexível na qual o colaborador tem autonomia para mudar processos.

Um entrevistado de uma das empresas do setor industrial afirmou que gestores são responsáveis pela ativação da estratégia e dos instrumentos de gestão de talentos e carreira.

GESTÃO DE CONFLITOS – Na Tabela 17, foi analisado como os diferentes setores estudados atuaram com o tema de gestão de conflitos. As empresas do setor financeiro são as que mais encorajam suas equipes a lidar positivamente com a gestão de conflitos, criam espaços coletivos para o debate, promovem treinamentos sobre o tema. Existe menor conformidade sobre o tema nos setores de indústria e tecnologia. O conflito de ideias é encorajado nas multinacionais brasileiras, segundo 21 dos respondentes.

Tabela 17 – Visão da Gestão de Conflitos por setor (CI)

CI – COMPORTAMENTOS – GESTÃO DE CONFLITOS POR SETOR					
GESTÃO DE CONFLITOS POR ÁREA (21A X POR SETOR)					
21A: A empresa encoraja suas equipes para lidar positivamente com o conflito de ideias.					
	Bens de consumo	Indústrias	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Discordo	-0-	1(12%)	-0-	2(50%)	3(13%)
Concordo	4(100%)	6(76%)	5(62%)	2(50%)	17(70%)
Concordo fortemente	-0-	1(12%)	3(38%)	-0-	4(17%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)
GESTÃO DE CONFLITOS- ESPAÇOS COLETIVOS X POR ÁREA (21B X POR SETOR)					
21B: Na empresa são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos.					
	Bens de consumo	Indústrias	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	-0-	-0-	1(13%)	-0-	1(5%)
Discordo	1(25%)	4(50%)	-0-	2(50%)	7(29%)
Concordo	2(50%)	3(37%)	4(50%)	2(50%)	11(45%)
Concordo fortemente	1(25%)	1(13%)	3(37%)	-0-	5(21%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)
GESTÃO DE CONFLITOS POR ÁREA (21C X POR SETOR)					
21C: Os colaboradores têm treinamento para lidar com o confronto construtivo.					
	Bens de consumo	Indústrias	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	1(25%)	-0-	-0-	-0-	1(5%)
Discordo	2(50%)	4(50%)	1(13%)	2(50%)	9(37%)
Concordo	1(25%)	4(50%)	4(50%)	2(50%)	11(45%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	3(37%)	-0-	3(13%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Segundo Ahmed (1998) “o grau de segurança emocional dos funcionários em suas experiências de relações no trabalho baseia-se na confiança e abertura”, sob o princípio de que quando há alta confiança, novas ideias emergem facilmente. São ambientes nos quais são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, consequentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

No lado sombra da cultura nacional, outro traço cultural que funciona como uma barreira à inovação é a baixa tolerância aos conflitos, que, muitas vezes, advém da necessidade

de manter relações cordiais ou do medo de errar. “Os conflitos não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2010, p. 107). Assim, o brasileiro recorre a outras formas de tratar o problema, evitando o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos.

No lado luz, um dos traços marcantes da cultura nacional é a flexibilidade. Presente nas atitudes corporativas baseia-se na agilidade para adaptar-se rapidamente a mudança de regras, novos processos, por meio do ajuste a situações adversas. Essa capacidade de adaptação e criatividade advém da experiência histórica das organizações e indivíduos de adaptarem-se a diferentes situações econômicas e práticas de gestão.

No processo de ressignificação dos traços culturais brasileiros (WOOD; CHU, 2008), o jeitinho brasileiro ou flexibilidade passou a ter conotação negativa para o país, visto como um comportamento pouco profissional ou amador. No entanto, individualmente, essa característica ainda é considerada útil e benéfica. O formalismo, que era visto como a valorização de regras e procedimentos burocráticos, passou a ser entendido como reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores Martins e Terblanche (2003).

A adaptabilidade nessas culturas mais inovadoras é estimulada por mitos e histórias que desempenham um papel essencial na valorização de iniciativas e no reconhecimento social, medido pelo grau em que as histórias de sucesso e os mitos são projetados, disseminados e celebrados. A identificação corporativa e o sentimento de orgulho e pertencer são essencialmente parte do contexto de culturas inovadoras.

Nesses ambientes, a comunicação institucional e a comunicação interna devem promover o reconhecimento público da inovação, o partilhar do crédito, eliminando mensagens contraditórias, construindo consenso e garantindo o respeito perante toda a organização.

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 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 desacerto 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.

5.4.3 Correlações dos Fatores Comunicacionais – Comunicação Excelente (K)

Foram apresentadas correlações da Comunicação Excelente baseada nas proposições teóricas da Cultura Participativa; do Envolvimento da alta liderança e do Conhecimento do departamento de Relações Públicas (GRUNIG, 2003). Foram feitas correlações entre as diferentes categorias, subcategorias, relativas ao setor e as áreas.

5.4.3.1 Correlações da Cultura Participativa por setor

A comunicação excelente é comum em cultura participativa mediante a descentralização do poder, a equidade de gêneros, o trabalho em equipe e a análise das vulnerabilidades internas e externas (GRUNIG, 2003). Essas questões foram analisadas por setor na Tabela 18. Na Tabela 19 foram correlacionadas a diversidade a aprendizagem e a cooperação entre equipes. E na Tabela 20 as questões relativas à cultura participativa foram correlacionadas com questões relativas a estrutura como a flexibilidade, suporte para mudança e distância hierárquica.

Segundo os 24 respondentes dessa pesquisa, a comunicação excelente estava presente nas multinacionais brasileiras em maior ou menor grau de conformidade pelas respostas. Para 23 (95%), há cultura participativa, 20 (83%) confirmam a descentralização do poder e autonomia dada ao colaborador, 20 (87%) afirmam existir simetria da comunicação, 15 (63%) falam em simetria da comunicação interna e para 13 (78%) há a equidade de gêneros.

Tabela 18 – Comunicação Participativa por setor (K)

CENTRALIZAÇÃO DE PODER POR SETOR (20C X POR SETOR)					
25B: O poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia.					
	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Discordo fortemente	1(25%)	-0-	1(12%)	1(25%)	3(13%)
Discordo	2(50%)	8(100%)	6(76%)	1(25%)	17(70%)
Concordo	1(25%)	-0-	1(12%)	2(50%)	4(17%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)
USO DO MODELOS SIMÉTRICO DE COMUNICAÇÃO POR SETOR (25A X POR SETOR)					
25C: A empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação.					
	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	-0-	-0-	1(13%)	-0-	1(5%)
Discordo	-0-	-0-	-0-	2(50%)	2(8%)
Concordo	3(75%)	7(87%)	3(37%)	2(50%)	15(62%)
Concordo fortemente	1(25%)	1(13%)	4(50%)	-0-	6(25%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)
COMUNICAÇÃO SIMÉTRICA INTERNA (26B X POR SETOR)					
26B: O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.					
	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	2(50%)	1(13%)	2(25%)	1(25%)	6(25%)
Discordo	-0-	2(25%)	-0-	1(25%)	3(12%)
Concordo	2(50%)	5(62%)	4(50%)	2(50%)	13(54%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	2(25%)	-0-	2(9%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)
DIVERSIDADE (26B X POR SETOR)					
26A: Há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência etc.					
	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	-0-	2(25%)	-0-	-0-	2(9%)
Discordo	-0-	2(25%)	-0-	1(25%)	3(13%)
Concordo	3(75%)	3(37%)	2(25%)	2(50%)	10 (41%)
Concordo fortemente	1(25%)	1(13%)	6(75%)	1(25%)	9(37%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

CULTURA PARTICIPATIVA – De forma quase unânime, 23 (96%) dos respondentes afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Observa-se que o setor financeiro foi o único no qual 4 pessoas concordaram fortemente com essa proposição.

No setor de consumo, foram citados muitos programas que visam estimular uma cultura participativa na empresa e a área de comunicação interna está envolvida. Foi citado pela entrevistada ainda que a pesquisa de clima realizada com todos os colaboradores avalia a dimensão da inovação com as seguintes perguntas bastante relacionadas ao mote “inovação”: *“se o gestor considera erros como parte do meu processo de aprendizagem, se eu tenho espaço para trazer ideias e opiniões, se sou encorajado a correr riscos calculados a fim de potencializar os resultados esperados e se a empresa se mobiliza frente às mudanças no ambiente externo”* (concorrentes, economia, mercado, tecnologia etc.). A entrevistada afirmou que *“não pode abrir números, mas que os resultados são positivos, alinhados com a média geral da pesquisa”*.

USO SIMÉTRICO A COMUNICAÇÃO – No paradigma da gestão comportamental, as Relações Públicas desempenham um papel estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização”. A função, ao invés de ser de defesa é de criação de vínculo efetivo com os *stakeholders*. São priorizadas as “[...] modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos a voz no processo decisório e para facilitar o diálogo entre a administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de decisão” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

As multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, 20 (88%) afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. Essa simetria é menos praticada em tecnologia, pois de 4 de uma mesma empresa, 2 dos respondentes discordaram.

Nesse quesito, o setor que mais se destaca é o financeiro. Foi relatado por um entrevistado do setor que há um consultor de gestão reputacional ligado à área de comunicação: *“fazemos a gestão de indicadores reputacionais, usando o Reptrak, modelo do Reputation Institute. Temos 26 atributos customizados para o banco. Por pesquisa avaliamos a percepção, predisposição e expectativas dos stakeholders: jornalistas, colaboradores, clientes, investidores, academia etc.* O relato nos faz concluir que os indicadores de reputação estão atrelados a gestão estratégica de imagem e apoiam o propósito de inovação da empresa.

Segundo Ferrari (2009, p. 158), para Grunig, as relações públicas têm como essência o papel de “tornar a organização e seu quadro gerencial mais responsável perante os públicos que ela influencia e por quem ela também é influenciada”.

Além da gestão reputacional, as funções de relações públicas não estão restritas a responder ou reagir a um público específico. Sua estratégia básica é “de se antecipar aos públicos que a organização poderá vir a influenciar no futuro, como empregados, temporários, comunidades ou ambientalistas, ou aos que poderiam apoiar a missão da organização”, sejam eles legisladores, acionistas ou colaboradores (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 31)

Sobre a simetria da comunicação, um entrevistado afirmou que como forma de se antecipar aos públicos faz a apresentação dos resultados da pesquisa reputacional e o *Reputation Training*, nome interno dado ao evento para alinhamento contínuo do discurso com os executivos, e para a discussão sobre as expectativas dos públicos apontados na pesquisa. São quase 200 porta-vozes “*São sensibilizados para entender os cenários, os pontos sensíveis, e o seu papel como multiplicador*”, informou confirmando o papel estratégico e conciliador do evento.

Na área comunicacional de uma empresa do setor industrial as metas são traçadas em termos de reputação organizacional. “*Usamos a metodologia de gestão de reputação do Reputation Institute, que traz as expectativas dos stakeholders de diversos grupos de interesse da empresa para identificar nossas metas da área de comunicação, depois definimos os apoios que serão necessários para atingirmos essas metas*”, relatou ressaltando que a pesquisa é usada como base para gerar mudanças.

Os relatos confirmam que a gestão reputacional por meio de indicadores é uma prática nas multinacionais mais inovadoras. E como aponta Fleury et al. (2013) a partir de pesquisa envolvendo 61 multinacionais brasileiras, a imagem/ reputação são um dos cinco fatores de competência que as multinacionais brasileiras desenvolvem e que lhes permite internacionalizar-se com sucesso.

SIMETRIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA – Para 15 (62%) o comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno. Entretanto, 2 (12%) que discordam, ambos são da indústria.

Como mostra a literatura, o nível de envolvimento da equipe pode ser maior em culturas organizacionais com estruturas orgânicas, que são mais participativas, não hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima (AHMED, 1998).

Segundo Ferrari (2009, p. 158), para Grunig, as relações públicas têm como essência o papel de “tornar a organização e seu quadro gerencial mais responsável perante os públicos que ela influencia e por quem ela também é influenciada”.

No setor da indústria a empresa com modelo de gestão descentralizado, segundo um dos entrevistados, faz a cada dois anos uma pesquisa de ambiente de trabalho e, segundo o relato *“além da pesquisa, são criados grupos de ação para solucionar os pontos fracos apontados na pesquisa. Estes grupos costumam ser regionais e as pessoas se candidatam para participar”*.

Uma comunicação interna estratégica pode ser um forte apoio para o líder das multinacionais brasileiras que enfrentam o duplo problema de adaptação externa e integração interna na organização. Na visão de Denison e Mishra (1995) que é a mesma de Schein (1985) a cultura é desenvolvida na medida em que uma organização aprende a lidar com o duplo problema de adaptação externa e integração interna. Esse sistema de traços e valores para a eficácia da mudança ou da manutenção cultural (DENISON; MISHRA, 1995)

Outra empresa do setor financeiro disse que frequentemente realiza pesquisas com o público interno para *“obtermos a opinião sobre o índice de efetividade de nossas ações”*. Os resultados são analisados e traçamos um plano de ações para melhorar os índices menos favoráveis que tiveram queda ou que não subiram de um ano para outro. E relatou que recentemente a reformulação da missão contou com a participação presencial de 300 colaboradores (gestores ou não) através de workshops, além da possibilidade de colaboração virtual de todos os colaboradores da empresa através da Intranet.

Ainda no setor industrial entrevistado de outra empresa contou que dentro das ações a empresa busca oferecer espaços como o Café com Conversa, cujo objetivo principal é promover uma experiência inspiradora e engajadora com temas de inovação e, assim, proporcionar novas visões, possibilidades para abrir a mente e a criatividade dos participantes. No setor de consumo a entrevistada citou pesquisa de clima e a realização de uma sondagem sobre interesse e hábitos de comunicação dos colaboradores, realizada com cerca de 400 pessoas, 57% aponta o tema Inovação e Tecnologia como um tema de alto interesse.

CENTRALIZAÇÃO DE PODER – Burns & Stalker (1960) conceituaram as estruturas organizacionais em mecânica e orgânica, analisando-as por: divisão do trabalho, especialização das funções, padronização dos processos, e, por fim, pela centralização ou descentralização do processo decisório.

A estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participem das tomadas de decisões contando, portanto, com um processo decisório não centralizado na alta

direção. Grunig, Ferrari e França (2009) evidenciaram que a comunicação simétrica não ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária.

Em grande conformidade 20 respondentes afirmaram discordar da proposição de que o poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia, enquanto 4 (16%) concordaram com afirmação. A empresa do setor de tecnologia é a que apresenta menor conformidade nessa resposta.

A empresa do setor de tecnologia também é apontada como a de menor conformidade nas questões relativas a simetria da comunicação. A área de comunicação usa o *design thinking* como metodologia para identificar problemas relativos a comunicação interna e realiza pesquisas pelas redes sociais corporativa da organização. A comunicação é mais tática do que estratégica.

DIVERSIDADE – Segundo Martins e Terblanche (2003) equipes que optam por diversidade e talentos individuais que complementam um a outro podem melhorar e promover a criatividade e inovação. Valor que estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias. Para Grunig (2003) a comunicação excelente é mais praticada em empresas que tem diversidade dentro do departamento de comunicação.

A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados e apenas 3 (13%) afirmaram discordar dessa afirmação. Todos são da indústria e tecnologia. O setor no qual mais pessoas (6) concordaram com a diversidade existente na empresa foi o de serviços financeiros.

No setor financeiro, as empresas pesquisadas já praticam Políticas de Diversidade. Segundo um entrevistado do setor, a empresa é direcionada pela Política Interna de Valorização da Diversidade. Norteada por três princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças; heterogeneidade dentro da organização (gênero, pessoas com deficiência, diversidade sexual, etnia e raça); e implantação de políticas e projetos de valorização e promoção da diversidade.

A outra empresa do setor financeiro, em 2013, passou a fazer parte do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores e o entrevistado afirmou que “*o que é uma evidência relevante do nível de importância e maturidade que esse tema tem na empresa. Eu por exemplo: sou cadeirante*”. Notou-se que a diversidade é apoiada por meio de programas de RH e também tratada em comitês de sustentabilidade que têm a participação não só da alta liderança, mas de conselheiros da companhia.

Na indústria, duas empresas contam com práticas bem distintas, uma reconhece que “*existe o programa de talentos da diversidade com foco na inclusão de pessoas com deficiência, mas ainda é uma empresa sem igualdade de gênero e raça*” e a outra “*antes mesmo de se tornar legal, há muitos anos, a empresa já permitia a inclusão do companheiro de um mesmo sexo no plano de saúde, além de assinar o WEP (Women’s Empowerment Principles) iniciativa da ONU*”, segundo o entrevistado. E, a segunda complementa, “*regionalmente são feitos Fóruns de Mulheres para discutir carreira, instalações, dificuldades, oportunidades etc.*”

Na empresa do setor de bens de consumo, um entrevistado apontou que existe um programa de diversidade na empresa e a comunicação interna trata o tema na Semana da Diversidade com diversas ações voltadas aos colaboradores. A meta da empresa é atingir índice de mulheres em cargo de liderança (nível de diretoria para cima) de 50% até 2020. Em 2016, foi de 33%.

Tabela 19 – Correlações de Cultura Participativa - Diversidade (K)

K – COMUNICAÇÃO – CULTURA PARTICIPATIVA – DIVERSIDADE					
COOPERAÇÃO X DIVERSIDADE (14CX26A)					
14C: A empresa tem programas que estimulam a atuação de equipes multidisciplinares, com funções e profissões diferentes.					
26A: Há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência etc.					
	Não sei	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	1(33%)	2(20%)	-0-	3(13%)
Discordo	-0-	1(33%)	-0-	1(11%)	2(7%)
Concordo	1(50%)	1(33%)	4(40%)	3(33%)	9(38%)
Concordo fortemente	1(50%)	-0-	4(40%)	5(56%)	10(42%)
Total	2(100%)	3(99%)	10(100%)	9(100%)	24(100%)
APRENDIZAGEM X DIVERSIDADE (20B x 26A)					
20B: Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus.					
26A: Há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência etc.					
	Não sei	Discordo	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	-0-	-0-	-0-	1(12%)	1(4%)
Concordo	1(50%)	2(67%)	7(70%)	4(44%)	14(58%)
Concordo fortemente	1(50%)	1(33%)	3(30%)	4(44%)	9(38%)
Total	2(100%)	3(100%)	10(100%)	9(100%)	24(100%)

COOPERAÇÃO – Existe uma correlação entre o nível de diversidade na empresa e o estímulo a cooperação pela atuação em equipes multidisciplinares com colaboradores abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus. A maioria dos respondentes, ou seja, 19 (80%), afirmou que há nas multinacionais brasileiras estímulo a equipes multidisciplinares.

Essa maioria também concordou (10-80%) ou concordou fortemente (9- 96%) que há diversidade de papéis.

APRENDIZAGEM – Existe uma correlação entre o nível de diversidade e os colaboradores serem abertos a novas ideias. Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus, segundo 23 (96%) dos respondentes. A maioria desses respondentes, ou seja, 19 deles, reconheceu a diversidade nas suas empresas.

Tabela 20 – Correlações de Cultura Participativa (K)

K – COMUNICAÇÃO – CULTURA PARTICIPATIVA				
LIBERDADE X CULTURA PARTICIPATIVA (11AX25A)				
11A: A empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo e inovador, mas dentro de parâmetros preestabelecidos.				
25A: A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Nem concordo, nem discordo	-0-	2(11%)	-0-	2(9%)
Concordo	1(100%)	11(65%)	2(33%)	14(58%)
Concordo fortemente	-0-	4(24%)	4(67%)	8(33%)
Total	1(100%)	17(100%)	6(100%)	24(100%)
SUPORTE PARA MUDANÇA X CULTURA PARTICIPATIVA (23CX25A)				
23C: A chefia indica os objetivos anuais e a equipe tem autonomia para chegar aos resultados, mudando método de trabalho.				
25A: A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Discordo	-0-	2(12%)	-0-	2(9%)
Concordo	1(100%)	13(76%)	-0-	14(58%)
Concordo fortemente	-0-	2(12%)	6(100%)	8(33%)
Total	1(100%)	17(100%)	6(100%)	24(100%)
CULTURA PARTICIPATIVA x DISTÂNCIA HIERÁRQUICA (26BX9A)				
26B: O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.				
9A: Na empresa, no dia a dia, os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos seus colaboradores.				
	Discordo fortemente	Discordo	Concordo	Total
Não sei	-0-	-0-	6(37%)	6(25%)
Discordo	-0-	-0-	3(19%)	3(12%)
Concordo	1(100%)	7(100%)	5(31%)	13(54%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	2(13%)	2(9%)
Total	1(100%)	7(100%)	16(100%)	24(100%)

A cultura de inovação (AHMED, 1998) é mais efetiva em empresas orgânicas, com gestão mais participativa, que valorizam o conhecimento em todos os níveis hierárquicos,

adotam comunicação mais aberta e oferecem espaço para veiculação e consideração de novas ideias. Além disso, culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), nos ambientes nos quais é incentivado que as pessoas sejam mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

LIBERDADE – Verificou-se a maioria, ou seja, 23 (89%), afirmou que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada, desses 22 também percebem que a empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia, mas dentro de parâmetros preestabelecidos e a chefia dá autonomia para chegar a resultados.

SUPORTE PARA MUDANÇA – Existe uma correlação entre as empresas que oferecem suporte da liderança para mudanças em relação às que mantêm uma cultura participativa na qual o colaborador é ouvido. Dos 23 que afirmaram existir uma cultura participativa nas multinacionais brasileiras, 21 deles disseram que a liderança oferece suporte para mudanças.

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA – Para 15 respondentes (63%), o comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno. Desses, 7 concordaram que há total autoridade nos superiores na determinação das atividades e 7 discordam dessa afirmação.

Um exemplo de empresa nessa amostra com gestão descentralizada, mais orgânica e flexível, na qual a chefia oferece autonomia para a equipe chegar a resultados, é do setor industrial. Nessa empresa são realizadas pesquisas internas e são formados grupos de colaboradores que se reúnem para, juntos, encontrar soluções para as demandas apontadas. A área de comunicação faz a gestão reputacional por meio de indicadores e é responsável por *“instituir diálogos dos líderes, por exemplo, de uma determinada camada específica de gestores, com o presidente. São conversas sobre assuntos mais estratégicos, mas envolve também o alinhamento do discurso da empresa”*. Além disso, segundo o entrevistado, *“existem outras pesquisas como, por exemplo, de reputação em que um dos stakeholders são os integrantes (colaboradores). Foi partindo da falta de percepção que os integrantes tinham sobre a Visão 2020 da empresa, que se decidiu envolvê-los para definição de Crença e Propósito da empresa”*. O relato indicou que, além de monitorar essa empresa, envolve os colaboradores no desafio de encontrar soluções para suas reivindicações e expectativas, estimulando o protagonismo de forma mais efetiva.

Dessa forma, a função de relações públicas, ao invés de ser de defesa, é de criação de vínculo efetivo com os *stakeholders*. São priorizadas as “[...] modalidades de comunicação de mão dupla para conferir aos públicos a voz no processo decisório e para facilitar o diálogo

entre a administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de decisão” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

5.4.3.2 Correlações do Envolvimento da Liderança

A comunicação excelente tem entre os indicadores o envolvimento da liderança que avalia se a liderança está ciente da importância do processo de comunicação e RP na administração e gestão estratégica. Foi analisado na Tabela 21 o envolvimento da liderança por setor e correlacionado à forma como a liderança vê o papel estratégico da comunicação em relação à inovação na empresa e como suporte a mudança.

Tabela 21 – Correlações do Envolvimento da Liderança (K)

K – COMUNICAÇÃO – ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

ESTRATÉGIA X VISÃO DA LIDERANÇA (8A x 28)

8A: A inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores que são compartilhados e disseminados por toda empresa.

28: Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?

	A área de comunicação é considerada estratégica para a execução da visão de inovação	A área de comunicação é considerada estratégica , mas não para a execução da visão de inovação	A área de comunicação não é considerada estratégica	Total
Nem concordo, nem discordo	3(17%)	-0-	-0-	3(13%)
Discordo	-0-	1(20%)	-0-	1(3%)
Concordo	6(33%)	2(40%)	1(100%)	9(38%)
Concordo fortemente	9(50%)	2(40%)	-0-	11(46%)
Total	18(100%)	5(100%)	1(100%)	24(100%)

K – COMUNICAÇÃO – ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR SETOR

ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA X POR SETOR (27A x POR SETOR)

27A: A área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
Não sei	-0-	-0-	1(12%)	-0-	1(5%)
Discordo	1(25%)	3(37%)	-0-	-0-	4(16%)
Concordo	1(25%)	2(26%)	1(12%)	3(75%)	7(29%)
Concordo fortemente	2(50%)	3(37%)	6(76%)	1(25%)	12(50%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

VISÃO DA LIDERANÇA X POR SETOR (28 x POR SETOR)

28: Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?

	Bens de consumo	Indústria	Serviços financeiros	TI e Telecom	Total
A área de comunicação é considerada estratégica para a execução da visão de inovação	2(50%)	5(62%)	8(100%)	3(75%)	18(75%)
A área de comunicação é considerada estratégica, mas não para a execução da visão de inovação	2(50%)	2(25%)	-0-	1(25%)	5(20%)
A área de comunicação não é considerada estratégica	-0-	1(13%)	-0-	-0-	1(5%)
Total	4(100%)	8(100%)	8(100%)	4(100%)	24(100%)

K – COMUNICAÇÃO – ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR ÁREA

Continua

ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA X ÁREA (27A x área)

27A: A área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO

	Comunicação	Gestão de Pessoas	Inovação	Total
Não sei	-0-	-0-	1(12%)	1(4%)
Discordo	2(22%)	1(14%)	1(12%)	4(16%)
Concordo	1(12%)	1(14%)	5(64%)	7(30%)
Concordo fortemente	6(66%)	5(72%)	1(12%)	12(50%)
Total	9(100%)	7(100%)	8(100%)	24(100%)

VISÃO DA LIDERANÇA X ÁREA (28 x Área)

28. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?

	Comunicação	Gestão de Pessoas	Inovação	Total
A área de comunicação é considerada estratégica para a execução da visão de inovação	5(55%)	5(71%)	8(100%)	18(75%)
A área de comunicação é considerada estratégica, mas não para a execução da visão de inovação	3(33%)	2(29%)	-0-	5(20%)
A área de comunicação não é considerada estratégica	1(12%)	-0-	-0-	1(5%)
Total	9(100%)	7(100%)	8(100%)	24(100%)

VISÃO DA LIDERANÇA x SUPORTE PARA MUDANÇA (28 x 23B)

28: Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?

23B: A comunicação dissemina e valoriza a mudança e implantação de novos processos e mudanças

	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente	Total
A comunicação é estratégica para a execução	-0-	9(75%)	9(90%)	18(75%)
A comunicação é estratégica, mas não para a execução da visão da inovação	2(100%)	3(25%)	-0-	5(21%)
Comunicação não estratégica	-0-	-0-	1(10%)	1(4%)
Total	2(100%)	12(100%)	10(100%)	24(100%)

No contexto das multinacionais brasileiras “os gestores globais precisam pensar sistemática e abertamente nas organizações como culturas, que têm de mudar e adaptar-se para sobreviver” (FINURAS, 2007, p. 52) e assim permitir que as organizações e as pessoas sejam geridas para trabalhar livremente com a mudança. Esse processo passa, obviamente, por uma dimensão estratégica da comunicação organizacional.

ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA – A categoria envolvimento da liderança avalia se a liderança está ciente da importância do processo de comunicação e RP na administração e gestão estratégica. Um indicador é se a comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO, o que é confirmado por 19 (79%) dos participantes; e rejeitado por

4 (17%) dos respondentes. Outro apontamento é se a área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente ou não por técnico, como apontou 20 (84%) dos entrevistados; e negou 4 (12%) deles. Segundo 21 (87%) dos respondentes, nas multinacionais brasileiras a área de comunicação atua em parceria, mas é um departamento independente das áreas de marketing, RH e inovação.

ESTRATÉGIA – Dos 18 respondentes que afirmaram que a inovação está declarada na missão, visão, valores de forma explícita, 15 deles também confirmaram que a liderança assume o papel da comunicação como estratégico.

A maioria das multinacionais brasileiras pesquisadas identificou que há reconhecimento da liderança de que área seja estratégica; entretanto, na concepção de Ferrari (2009, p. 156), a comunicação organizacional tem uma “dimensão estratégica quando trata dos fluxos de relacionamento entre a alta direção, que são os membros responsáveis por estabelecer as políticas, normas e estratégias, e todos os públicos constitutivos essenciais e não essenciais de relacionamento da organização”.

SUPORTE PARA MUDANÇA – Todos os 18 respondentes (75%) que reconheceram a comunicação como estratégica para execução da visão de inovação também disseram que a comunicação é reconhecida como disseminadora da valorização da mudança e da implementação de novos processos. Na opinião dos 5 respondentes que afirmaram que a liderança não vê a comunicação como estratégica para a execução da visão de inovação, 2 deles reconheceram sua importância para implementação de novos processos.

Um dos entrevistados explicou que a área de comunicação tem gerado muito valor ao processo de mudança cultural da companhia e agregou que “*vejo oportunidade de reforçar o papel de comunicação ligado diretamente ao business como posicionamento de marca*”. No setor financeiro, outro entrevistado reconheceu que “*nos últimos anos a cultura de inovação tem sido tratada na empresa de maneira estratégica em todos os planejamentos de comunicação para o mercado*”. Os relatos confirmam o reconhecimento do papel estratégico da comunicação e da cultura organizacional para influenciar uma cultura de inovação nas empresas e também para apoiar o *branding* e reputação da marca.

POR SETOR E ÁREA – A comunicação reporta-se diretamente para a alta liderança e/ou CEO, segundo foi confirmado por 19 (79%) dos respondentes e rejeitada por 4 (17%) deles. O setor em que há maior conformidade foi o financeiro e o de menor conformidade sobre esse assunto foi a indústria. E a área que mais discordou dessa afirmação foi a de comunicação. Ferrari (2009) detectou que em ambientes mais vulneráveis o papel das relações

públicas é estratégico, assessorando a alta direção, enquanto em ambientes menos vulneráveis, restringe-se a função mais operacional ou tática.

Um entrevistado afirmou que *“acredito que a visão de inovação – com este nome – ainda está sendo difundida na companhia e há espaço a ser ocupado. Certamente estamos em uma caminhada tendo muitas oportunidades de melhoria neste aspecto”*, indicando que a visão de inovação poderia ser ainda mais trabalhada pela área de comunicação

VISÃO DA LIDERANÇA – Nas empresas pesquisadas do setor financeiro houve unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação. A indústria é o setor no qual a conformidade em relação a essa ideia é menor. A área em que há maior unanimidade em relação à ideia de que a comunicação seja vista como estratégica pela liderança é a área de inovação e a que tem menor conformidade é a própria área de comunicação.

Ferrari (2009, p. 156) indica que a comunicação se torna estratégica no momento em que ela é usada como “uma ferramenta para o cumprimento da missão, da conquista dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para seus diferentes públicos”.

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações e, como tal, pode atuar para estabelecer uma comunicação mais simétrica, mais aberta e participativa de forma alinhada aos propósitos de inovação das multinacionais brasileiras.

No setor industrial, segundo um entrevistado, a política de comunicação da empresa tem como pilares a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento de mercado. Este afirmou que *“o plástico verde é um produto inovador, sustentável e de desenvolvimento de mercado. Ele alia esses três elementos, é algo que a gente entende que faz diferença para a reputação da marca. [...] Hoje é o que diferencia a empresa das outras grandes petroquímicas mundiais, além do fato dela ser brasileira, é o fato dela ter desenvolvido um polietileno renovável, que se encaixa nesse tripé de sustentabilidade, inovação e desenvolvimento de mercado”*. Segundo a área de inovação, *“a empresa produz 3 milhões de toneladas de polietileno e 200 mil de polietileno verde, não dá para mudar de repente, mas é uma estratégia de longo prazo”*. Para a comunicação, *“é preciso alinhar com as lideranças o discurso para construir hoje o que a empresa quer ser amanhã”*.

Dos respondentes de nossa pesquisa, 20 (84%) indicaram que a área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente ou não por técnico, 21 (87%) dos respondentes

apontaram que nas multinacionais brasileiras a área de comunicação atua em parceria com outros departamentos, mas é um departamento independente das áreas de marketing, RH e inovação.

No Quadro 21 são relatados pelos entrevistados as estruturas das áreas de comunicação nas multinacionais brasileiras pesquisadas.

Quadro 23 – Estruturas das áreas de comunicação nas multinacionais brasileiras

Indústria de Bens de Capital	Financeiro	Indústria	Financeiro	Bens de consumo	Tecnologia
Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico					
É coordenado por um gestor.	A área de comunicação é chefiada por uma diretora e dois gerentes e reporta diretamente ao VP de Produtos e Negócios.	Tem nível de gerente.	Tem uma Superintendência de Comunicação Corporativa com uma equipe de 18 pessoas. São 3 gerências de comunicação: varejo/tecnologia. Atacado e institucional que atende as respectivas áreas.	A comunicação interna tem um gerente. Gerencia uma equipe que faz toda a produção internamente.	Tem uma diretoria de comunicação, tem uma diretoria de RH e abaixo delas em uma estrutura de gerência, coordenação etc.
Comunicação integrada RP e separada de outros deptos					
Sim, é uma área separada, mas atua em parceria porque é uma área de apoio, às áreas.	A área de comunicação é uma diretora dentro da VP de Produtos e Negócios, mas atua em parceria com as demais áreas. Endomarketing e Rituais internos fazem parte de uma área da Estrutura de RH.	Está em uma Vice-presidência de RH, Sustentabilidade e Comunicação.	A Comunicação Corporativa é parte da Diretoria de Relações Institucionais e Governamentais, e atua em conjunto com as demais áreas citadas conforme necessárias, mas é uma área independente.	A comunicação interna está na Vice-Presidência de Pessoas e Cultura.	A área de comunicação reporta-se à VP de RH, Comunicação e modelos comerciais, que é como a empresa vende o produto. A estratégia é integrada de comunicação e RH.
Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO					
A área de Comunicação reporta-se ao VP de Relações Institucionais. Essa vice-presidência que tem quatro áreas: comunicação, marketing, relações institucionais e desenvolvimento sustentável.	A área de comunicação reporta diretamente ao VP de Produtos e Negócios.	Dentro da hierarquia organizacional, as metas são desdobradas de Vice-Presidente, para Diretores (as), Gerentes e, consequentemente, demais funcionários. Portanto, as atividades da comunicação estão ligadas à direção de RH e Sustentabilidade.	A área de comunicação corporativa está dentro de uma vice-presidência que compõe o Comitê Executivo da empresa.	Comunicação está na VP de Pessoas e Cultura.	A área de comunicação reporta-se à VP de RH, Comunicação e modelos comerciais, que é como a empresa vende o produto.

Os departamentos de comunicação excelente (GRUNIG, 2003) contam com o envolvimento de Relações Públicas na administração e na gestão estratégica com a alta administração/CEO, por meio de três proposições: a) RP ser membro da coalização dominante ou se reportar aos executivos que fazem parte dela ou ao CEO; b) função gerencial separada de outras funções, como o do marketing e do RH; c) ter um departamento gerido por um gestor e não por um técnico.

Nas multinacionais brasileiras, as áreas de comunicação, em geral, são chefiadas por diretores ou gestores; entretanto, os departamentos responsáveis pela comunicação interna têm nível gerencial. Mesmo sendo áreas independentes, em geral, respondem a uma Vice-Presidência de RH ou Marketing, Sustentabilidade ou Relações Institucionais. As empresas que respondem especificamente a Relações Institucionais são duas, uma do setor financeiro e outra da indústria. Algumas empresas como a de bens de consumo e a do setor financeiro, a área de comunicação interna ou endomarketing/rituais internos reportam-se para gestão de pessoas e cultura.

5.4.4 – Correlações do Conhecimento da Comunicação Excelente

A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que, para os ambientes de inovação, é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas presente nos princípios da Comunicação Excelente que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

A comunicação excelente tem como indicadores também o conhecimento da equipe para desenvolver projetos baseados em comunicação aberta, simétrica e de mão dupla, ou seja, que consideram a opinião dos colaboradores e públicos estratégicos. Na Tabela 22, é verificada a opinião das áreas da empresa em relação à autonomia dos profissionais de comunicação para considerar a opinião dos colaboradores e outros públicos; realizar a gestão do comportamento da organização. Na Tabela 23, são correlacionados a comunicação simétrica em relação à geração de ideias, a simetria em relação ao conhecimento do departamento de comunicação.

Tabela 22 – Correlações do conhecimento da Comunicação Excelente por área (K)

K – COMUNICAÇÃO – CONHECIMENTO COMUNICAÇÃO EXCELENTE POR ÁREA				
SIMETRIA RP (29A x área)				
29A: Em algumas situações os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante uma determinada expectativa ou demanda dos públicos interno ou externo.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Comunicação	0(0%)	6(42%)	3(43%)	9(38%)
Gestão de Pessoas	0(0%)	4(29%)	3(43%)	7(29%)
Inovação	3(100%)	4(29%)	1(14%)	8(33%)
Total	3(100%)	14(100%)	7(100%)	24(100%)
PAPEL CONCILIADOR (30C x área)				
30C: Os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Comunicação	0(0%)	7(47%)	2(50%)	9(38%)
Gestão de Pessoas	1(20%)	5(33%)	1(25%)	7(29%)
Inovação	4(80%)	3(20%)	1(25%)	8(33%)
Total	5(100%)	15(100%)	4(100%)	24(100%)

A maioria das multinacionais brasileiras conta com equipes com conhecimento sobre a comunicação excelente e o uso da comunicação simétrica. O mínimo de conformidade nas questões da categoria foi de 79%. Entretanto, um grupo afirmou de forma constante desconhecer o assunto. Nessa análise, foi possível fazer correlações para entender quais áreas da empresa teriam menor conhecimento sobre o tema e em quais pontos da comunicação excelente as multinacionais precisam ainda melhorar suas práticas.

A comunicação excelente tem como base o paradigma da gestão comportamental (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) no qual as Relações Públicas desempenham um papel estratégico no processo de gestão do comportamento da organização.

SIMETRIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS – No setor de indústria, um entrevistado destacou que a empresa faz a gestão reputacional por meio de indicadores do Reputation Institute e afirmou que *“é realizada entrevista com stakeholders, de diversos grupos de interesse: sociedade, imprensa, fornecedor, cliente, integrantes e o feedback é apresentado para liderança”*. Mas além de medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo, no paradigma da gestão comportamental são usados “[...] canais de mão dupla para conferir aos públicos voz no processo decisório” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24) e é adotada uma postura consultiva do

profissional de comunicação para que a empresa faça uma revisão de seu comportamento se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.

No setor financeiro, um dos entrevistados afirmou que “*os profissionais de comunicação têm papel fundamental no mapeamento do comportamento da companhia e tem total liberdade em apontar necessidades de melhorias*”. Esse processo, no entanto, deve ser contínuo como afirma Grunig (2009, p. 27) ao dizer que as relações da organização com seus *stakeholders* “consiste em um processo de negociação e de colaboração contínuo”.

Para garantir uma gestão contínua uma das empresas pesquisadas conta com consultor reputacional que responde diretamente à Superintendência de Comunicação. Ao mencionar isso, o entrevistado afirmou que : “*a gestão é feita por indicadores. A participação em eventos ou pautas de imprensa é sempre avaliada e acompanhada pela área de Comunicação, de modo a garantir a disseminação das key messages da empresa e, por consequência, de sua visão*”. Ferrari (2009) afirma que as Relações Públicas avaliam a vulnerabilidade das organizações em duas instâncias: a externa, que são riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e macro entorno, e a interna, que são os inerentes à atuação dos colaboradores e resultante da falta de harmonia nos relacionamentos e da percepção que eles têm da organização.

Na empresa do setor de tecnologia, o entrevistado afirmou que o valor percebido na marca e os atributos de marca foram avaliados por meio de pesquisa com diferentes públicos, inclusive o público interno.

Martins e Terblanche (2003) indicam que, em culturas organizacionais voltadas para inovação, a comunicação aberta aumenta o grau de confiança nas pessoas e contribui para que as pessoas se sintam emocionalmente seguras para ser capazes de agir criativamente e de forma inovadora. A forma como a comunicação é administrada na organização, assimétrica de cima para baixo ou simétrica, de mão dupla, pode impactar a eficácia cultural de empresas inovadoras. Nesse sentido, a sinergia da área de comunicação com a área de gestão da inovação é fundamental.

Entretanto, a pesquisa aponta que eram da área de inovação os 3 respondentes que afirmaram não saber sobre a prática de simetria em Relações Públicas, na qual o profissional de comunicação avalia o comportamento da empresa perante a expectativa de um determinado público. Considerando que foram pesquisadas seis empresas, 50% dos gestores de inovação pesquisados desconhecem a prática da comunicação simétrica que considera a opinião dos colaboradores e dão voz ativa ao público.

PAPEL CONCILIADOR – Dos que afirmaram não saber sobre se a comunicação desfruta de autonomia para analisar impactos, 4 (80%) eram de inovação e 1 (20%) de gestão de pessoas. Considerando que eram 6 entrevistados da área de inovação, existe conformidade em dizer que a área de inovação das empresas pesquisadas desconhece o tema.

Nos projetos de inovação aberta, os entrevistados da área de inovação afirmaram que em suas equipes, apesar de multidisciplinares, não contavam com profissionais de relações públicas. As Relações Públicas têm como objetivo o estabelecimento, o desenvolvimento e manutenção, de forma planejada, “[...] das ligações, dos relacionamentos diretos, gerais e especializados, entre pessoas, entre organizações públicas e privadas, em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos” (FERRARI, 2009, p. 160).

Como esses eventos de inovação aberta podem impactar e ser impactados pelos relacionamentos da organização afetando a reputação organizacional e o *branding*, deveriam ser praticados com base nos princípios da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Na Tabela 23, é analisado o conhecimento dos departamentos de comunicação excelente e feitas correlações relativas à assimetria de comunicação interna e externa para apoiar a geração de ideias nas multinacionais brasileiras.

Tabela 23 – Correlações do conhecimento da Comunicação Excelente (K)

K – COMUNICAÇÃO – CONHECIMENTO DA COMUNICAÇÃO EXCELENTE				
GERAÇÃO DE IDEIAS X SIMETRIA RP INTERNO (18A x 30A)				
18A: A empresa, por meio de programas internos, encoraja as equipes a gerar novas ideias.				
30A: Os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	0(0%)	1(9%)	0(0%)	1(5%)
Discordo	0(0%)	1(9%)	1(10%)	2(8%)
Concordo	2(67%)	5(45%)	7(70%)	14(58%)
Concordo fortemente	1(33%)	4(37%)	2(20%)	7(29%)
Total	3(100%)	11(100%)	10(100%)	24(100%)
SIMETRIA INTERNA X CONHECIMENTO DA SIMETRIA RP INTERNA (26B x 30A)				
26B: O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.				
30A: Os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles.				
	Não sei	Concordo	Concordo fortemente	Total
Não sei	2(67%)	3(27%)	1(10%)	6(25%)
Discordo	-0-	3(27%)	-0-	3(13%)
Concordo	1(33%)	5(46%)	7(70%)	13(54%)
Concordo fortemente	-0-	-0-	2(20%)	2(8%)
Total	3	11	10	24

SIMETRIA INTERNA – De 24 entrevistados, 21 deles afirmaram que os projetos de comunicação da empresa consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles. No setor financeiro, um entrevistado afirmou que “*são feitas pesquisas constantemente para captar a percepção do colaborador*”. E confirmou que “*existem pessoas responsáveis por ouvir a voz do público interno e, semanalmente, publicam o Click, uma ferramenta semanal que divulga as novidades aos colaboradores*”. Como mostra a literatura, o nível de envolvimento da equipe pode ser maior em culturas organizacionais com estruturas orgânicas, que são mais participativas, não hierárquicas e com fluxo de informações para baixo, bem como para cima (AHMED, 1998).

Segundo Ferrari (*apud* FREITAS, 1991, p. 34), “as organizações devem ser vistas como fenômeno de comunicação no qual o processo de comunicação ajuda a criar a cultura organizacional. Ou seja, comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influência a outra”.

No setor financeiro, o entrevistado disse que “*o branding, a comunicação, a cultura tem que andar alinhadas*”. E conta que, desde que se anunciou a fusão em 2008, todo ano, as lideranças dos países vêm ao Brasil para participar “*de um encontro entre líderes para falar de Cultura, Comunicação, Resultados, Futuro. O último com 17 mil pessoas durou a tarde inteira, passando a cultura da empresa, como ela está, cada atributo*”.

Essa influência da comunicação na cultura é abordada por Ferrari quando afirma que se a comunicação se apresenta como um elemento essencial da cultura, os meios de comunicação também estão fortemente relacionados a um contexto cultural (FERRARI, 2011).

Um entrevistado do setor de indústria contou que na empresa “*além das pesquisas, a área de comunicação aloca fisicamente profissionais nos maiores polos de modo a, inclusive, personalizar a comunicação local e dar visibilidade aos fatos e comunidade de cada região*”.

Na empresa do setor de tecnologia, o *design thinking* é usado como metodologia para identificar problemas e desenhar novos projetos de comunicação como foi destacado pelo entrevistado, que afirmou também que “*além disso, realizamos pesquisas pelas redes sociais corporativas da empresa*”. Assim, indica o uso de ferramenta de medição mais ágil que possibilita a realização de rápidas pesquisas junto ao público interno.

SIMETRIA INTERNA E GERAÇÃO DE IDEIAS – Do total, 21 afirmaram que nas multinacionais brasileiras existe a prática da comunicação simétrica por meio de projetos que dão voz ativa aos colaboradores. Desse grupo, 17 também confirmaram que a empresa por meio de programas encoraja a equipe a gerar novas ideias.

Em uma empresa do setor financeiro, segundo a entrevistada, a opinião do público interno é captada por meio de “*Programa Odisseia para desenvolvimento de carreira, pesquisa*

de clima Fale o que Pensa, Reuniões Eficientes – nome do projeto com esse mesmo fim, de tornar mais produtivas as reuniões e reduzir a entropia na organização–, Face a Face trimestral com colaboradores, TrocanDO Ideias – bate-papo aberto com o vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional –, Convenção Anual de Vendas”. Segundo o entrevistado, existe um centro de *expertise* de RH e rituais corporativos que executa esses projetos.

Na empresa do setor de bens de consumo, o entrevistado ressaltou que as campanhas de experimentação de novos produtos são voltadas também aos colaboradores para colher suas opiniões e sugestões de melhoria; são aplicadas pesquisas de clima e pesquisas internas de comunicação. Além disso, os colaboradores são convidados a participar de programas de cocriação da empresa, que são importantes mecanismos de estímulo ao debate e geração de ideias. Entretanto, o número reduzido de vagas restringe uma participação mais expressiva dos colaboradores nos projetos. *“Os colaboradores são convidados para participar de programas de cocriação de novos produtos, mas que possui menos de 20 vagas e apenas os primeiros inscritos participam”*, esclarece. Esse relato mostra que os projetos de cocriação ou espaços para geração e debate de ideias poderiam envolver um número maior de participantes para que os efeitos na cultura organizacional fossem mais facilmente percebidos na empresa.

CONHECIMENTO DA SIMETRIA INTERNA – Verificou-se a correlação entre considerar a opinião dos colaboradores nos projetos de comunicação interna e a revisão do comportamento da empresa em relação às expectativas do público interno. Dos respondentes, 21 afirmaram que consideram a opinião do público, mas apenas 15 afirmaram que o comportamento da empresa é revisto quando está em desacordo com a expectativa do público interna.

Esse é um ponto crucial do estudo, já que esses dados demonstram que existem mais empresas que utilizam meios de monitorar as expectativas dos públicos do que empresas que estão efetivamente dispostas a rever seu próprio comportamento. Esse é um ponto que impacta diretamente a avaliação dos princípios da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009). Isso porque o paradigma da gestão comportamental é a base dos princípios da comunicação excelente. E baseia-se em medir a percepção dos públicos não para agir em defesa da organização ou para a criação de um discurso persuasivo, mas para prever a adoção de uma postura consultiva do profissional de comunicação para que a empresa faça uma revisão de seu comportamento se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

PAPEL CONCILIADOR – Dos 24 respondentes, 15 afirmaram que os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador.

Ferrari (2000) dimensionou a vulnerabilidade das organizações em duas instâncias: a externa, que são riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e macro entorno, e a interna, que são os inerentes à atuação dos colaboradores e resultante da falta de harmonia nos relacionamentos e da percepção que eles têm da organização. Um impacto interno que pode ser gerado em organizações que buscam ser mais inovadoras é a ausência de simetria na comunicação interna e de revisão do comportamento da empresa frente às demandas do público interno, assim como de canais de mão dupla nos quais existam espaço para debates e para a expressão de opiniões.

Um forma efetiva baseada na gestão comportamental é apontada por um dos entrevistados do setor de indústria que afirmou que *“além das pesquisas são feitos planos de ação derivados das mesmas que procuram transformar os pontos fracos detectados em oportunidades”*.

Um dos entrevistados disse que *“além da pesquisa de clima realizada há 15 anos na empresa, para todos os eventos e campanhas realizados internamente a área executa uma pesquisa de reação, para ouvir os inputs dos colaboradores”*. Outro entrevistado confirmou que a empresa *“reage rapidamente às solicitações”*. E esclareceu que *“em todos os projetos a área de comunicação é envolvida e possui autonomia para apontar possíveis impactos e necessidades”*.

Denison e Mishra (1995) identificaram entre os traços e valores culturais associados com eficácia cultural para o desempenho da organização o envolvimento, a discordância entre as subculturas existentes, a adaptabilidade e a disseminação da visão e missão de longo prazo. No setor industrial um entrevistado disse que *“a comunicação, de um modo geral, visa garantir o alinhamento global das mensagens-chave da companhia e atua como consultora para as demais áreas, exercendo, assim, o seu papel de conectar os propósitos da empresa com os propósitos individuais”*. Nota-se que a eficácia cultural para o desempenho exige a promoção de meios para aproximar e diminuir a discordância entre as subculturas existentes, geralmente advindas de diferentes departamentos, níveis hierárquicos ou regionalidades.

5.4.5 - Relação entre a matriz e subsidiárias

Para analisar o tipo de influência exercida pelas multinacionais brasileiras em relação a suas subsidiárias no quesito comunicação, as empresas foram questionadas se o processo de comunicação ocorre na subsidiária de forma independente ou dependente da matriz, a estrutura que possuíam nas subsidiárias nos departamentos de comunicação e se as campanhas, projetos e materiais são apenas traduzidos ou feitos localmente.

Sector indústria – O plano de comunicação global é de responsabilidade da equipe corporativa. *“A partir desse plano, cada planta operacionaliza e adapta o plano de acordo com suas especificidades, contando com o suporte da comunicação corporativa que tem a missão de garantir o alinhamento das diretrizes globais. O processo de comunicação é independente na execução em cada uma das subsidiárias”*, esclarece o entrevistado. A estrutura na subsidiária, em geral, é composta por Gerente, Analistas e estagiários. A comunicação corporativa desenvolve as campanhas que abordam assuntos globais e, neste caso, os materiais são traduzidos para o inglês e enviados às plantas que, por sua vez, são responsáveis pela adaptação para língua local respeitando as individualidades de cada região. Já em caso de ações pontuais/regionais, os materiais são desenvolvidos, aprovados e divulgados localmente, com suporte da comunicação corporativa da Embraco quando necessário. Conclui-se portanto que a gestão da comunicação é centralizada na matriz.

Empresa do setor de tecnologia – todas as estratégias e ações de comunicação são desenhadas e executadas pela matriz. *“Não existem estruturas de comunicação nas subsidiárias, contamos apenas com o apoio de algumas áreas. De uma maneira geral, sempre replicamos as ações com as devidas adaptações de cada região ou orientamos a unidade a seguir um modelo enviado por nós”*.

Empresas do setor da indústria – *“Temos uma estrutura corporativa que cuida dos aspectos institucionais e estratégicos, mas também há uma estrutura regional formada por gerentes que também acumulam a função de cuidar de comunicação localmente para retratar a cor do local”*, afirma o entrevistado. Os materiais são produzidos também localmente conforme a conveniência. *“As principais diretrizes são alinhadas com a matriz. Mas executam do jeito que preferem”*, aponta. Isso não só para SP e RJ mas também RS, BA e Alagoas e da mesma forma para os EUA, México e Alemanha.

Empresas do setor financeiro – As demais empresas do Grupo Cielo, assim como a Merchant e-Solutions, têm independência na sua operação. As filiais da Cielo por todo o Brasil são atendidas pelas áreas de Comunicação da Matriz.

Empresas do setor de Consumo (Natura) – A Natura está presente e cresce muito atualmente na América Latina, no México, Argentina, Peru, Colômbia e Chile. “A estrutura destas operações é menor, portanto a quantidade de diretores/gerentes de comunicação é menor”, segundo entrevistado. O processo das operações internacionais não é totalmente independente: parte dos conteúdos e conceitos vindos do Brasil são traduzidos e adaptados localmente. Porém existem conteúdos e estratégias comerciais próprias a cada país, que são o reflexo da necessidade de adaptação às demandas locais de produtos e serviços. *“Os conceitos-chave da marca são adaptados por inteiro, e principais lançamentos também se reproduzem na LATAM. No entanto, o portfólio de produtos e esforços de comunicação não são idênticos em todos os países (devido às distintas demandas de cada um)”*, conclui.

Empresas do setor Financeiro – Adota o pensar global, agir localmente. Tanto atividade de comunicação corporativa quanto de marketing são feitas por equipes locais em cada país da América Latina. Mas existe um alinhamento constante com a matriz tanto para formato quanto para conteúdo, que garante uma unidade de discurso para a região. Nos países do hemisfério norte não possuem equipes locais, então contam com o apoio da matriz.

Nota-se, nos depoimentos e posicionamentos oficiais enviados pelas empresas, que não existe transferência de conhecimento de estratégias diferenciadas de comunicação das subsidiárias para as matrizes das multinacionais brasileiras.

Apesar de manterem suas estratégias globais de comunicação centralizadas nas matrizes, percebe-se nos depoimentos a flexibilidade do brasileiro para lidar com questões culturais, como afirmou o pesquisador Chueke em entrevista *“ao invés de chegar e sobrepor a sua cultura àquele país, a maioria das empresas brasileiras adaptam processos, produtos e culturas aos do anfitrião”* (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2014).

As empresas que possuem estrutura e equipes de comunicação nas subsidiárias também oferecem flexibilidade para que esses departamentos possam realizar ações locais ou adaptar os materiais, sempre respeitando a cultura local. As empresas com estruturas mínimas de comunicação ou que não possuem nenhuma estrutura fora do país, centralizam a estratégia e a produção de materiais na matriz, apenas traduzindo para os respectivos idiomas dos países que atuam.

5.4.6 Correlações sobre os setores investigados

Para realizar a referida análise dos resultados foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor. A utilização

do intervalo de confiança foi uma forma de explicitar a “confiança” que temos nos resultados obtidos. Dessa forma, o intervalo nos permite afirmar – com 95% de confiança - que o valor calculado representa adequadamente as respostas dadas pelos respondentes.

Para apresentar visualmente os resultados dos cálculos efetuados foi utilizada função específica do software estatístico Minitab.

5.4.6.1 Correlações de setor – Distância hierárquica e Aversão a incertezas (CN)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições iniciou-se pelo vetor “CN-Cultura Nacional – Distância Hierárquica e Aversão a Incerteza”, que são traços culturais da cultura nacional brasileira e avaliados com base nas dimensões/Proposições apresentadas nos Quadros 24 e 25.

Quadro 24 – Proposições da Cultura Nacional (CN)

Determinantes culturais	Dimensões/Proposições	Aberta	Fechada	Referências
Distância Hierárquica CN	Superiores têm total autoridade sobre as atividades dos subordinados. Os colaboradores aceitam as determinações dos superiores.		9A; 9B;	Hofstede, 2009; Tanure, 2010;
Aversão incerteza CN	a Importância significativa aos cargos. Intolerância a situações de incerteza e risco para tomar decisão.		24A; 24B;	Hofstede, 2009; Tanure, 2010;

Fonte: adaptação pela autora (HOFSTEDE; 2009; TANURE; 2010)

Conforme mencionado anteriormente, para apresentar visualmente os resultados dos cálculos efetuados foi utilizada função específica do software estatístico MINITAB.

A referida função permite visualizar os intervalos de confiança desde a perspectiva dos setores da economia, considerado de antemão, como o vetor mais adequado para mostrar os resultados dos cálculos efetuados. O resultado do cálculo é mostrado nos Gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 – FECHADA: DISTÂNCIA HIERÁRQUICA CN *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”.

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA – Assim podemos focalizar inicialmente a pergunta 9A utilizada para medir a distância hierárquica e saber se os superiores têm total autoridade sobre as atividades dos subordinados e a 9B para saber se os colaboradores aceitam as determinações dos superiores.

O Gráfico 3, ao focalizar o valor médio calculado pela perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas pertencem, aponta que todos os setores confirmam o traço cultural da distância hierárquica. A empresa do setor de tecnologia é a que apresentou maior concordância sobre o fato de os colaboradores aceitarem as determinações dos superiores. Nas empresas do setor financeiro, há conformidade sobre a centralização de poder e aceitação pelos subordinados.

Do grupo de 16 respondentes (66%) que afirmaram existir total autoridade dos superiores sobre as atividades dos colaboradores, 6 respondentes são do setor financeiro e 5 são do setor de indústria. Porém, quando a pergunta se refere à aceitação dos colaboradores dessas determinações, a empresa do setor de tecnologia é unânime em concordar com a afirmação, seguido da indústria e do financeiro. Apenas na empresa do setor de bens de consumo houve menor conformidade de opinião sobre o tema.

Neste contexto, vale a pena mencionar Tanure (2010, p. 24) quando afirma que “a mudança de cultura ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”, como por exemplo, nas fusões e aquisições que geram mudanças nos valores centrais da empresa adquirida.

Nos processos de fusão e aquisição, as multinacionais brasileiras mais inovadoras têm atuado para diminuir a distância hierárquica. Esse é o caso de uma das empresas pesquisadas, que relatou a importância do posicionamento comunicacional junto ao público interno do banco durante o processo de fusão com outro player do setor. Para um dos entrevistados, o *slogan* adotado no processo de fusão foi “*nós concordamos em concordar*”, em referência à forma como os dois presidentes iriam lidar com os conflitos de poder, contribuiu para a mudança cultural. Na opinião dele, a estratégia comunicacional foi fundamental no processo e completou dizendo “*a velha empresa era assim: faça isso porque fulano mandou*”. Hoje o “Jeito de Ser” da empresa está descrito, segundo um entrevistado como “*o melhor argumento é o que vale – cultivamos um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Para nós, a hierarquia que conta é a da melhor ideia*”. Esse relato mostra que os processos de fusão nas multinacionais brasileiras, como afirma Tanure (2010), podem contribuir para a mudança de cultura e que a comunicação institucional teve um papel estratégico no processo.

Gráfico 4 – FECHADA: AVERSÃO A INCERTEZA CN *versus* SETOR

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”.

AVERSÃO A INCERTEZA – Podemos analisar a pergunta 24A usada para avaliar a importância significativa aos cargos e a pergunta 24B utilizada para saber se existe intolerância a situações de incerteza e risco para tomar decisão.

No Gráfico 4, focalizamos o valor médio calculado pela perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas pertencem e analisamos que a aversão a incerteza é um traço cultural presente nas multinacionais brasileiras pesquisadas. A empresa do setor de tecnologia é a que apresentou maior influência do traço cultural da aversão a incerteza, seguido pelos setores financeiro e indústria.

No setor de tecnologia, um dos entrevistados afirmou que *“a estrutura hierarquizada dificulta algumas iniciativas de inovação”*. A solução encontrada é *“tirar as pessoas da estrutura hierarquizada para trabalhar colaborativamente em grupos de inovação”*, o que nos levou a concluir que os programas citados pelos entrevistados são uma forma de lidar com os traços culturais da distância hierárquica e aversão ao risco, tão presentes nas multinacionais brasileiras.

Nossa pesquisa mostrou de forma quase unânime que 22 (92%) concordaram ou concordaram fortemente que as pessoas dão importância significativa aos cargos; e para 16 respondentes (67%) as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.

No setor financeiro, um entrevistado também ressaltou a importância de a multinacional brasileira desenvolver programas para diminuir essa barreira cultural quando afirmou que *“apesar dos cargos ainda serem relevantes, todos os níveis da empresa são incentivados a pensarem fora da caixa e ideias de todos os níveis são consideradas”*.

Uma consequência da aversão a incerteza é a burocracia, que é apresentada como uma barreira a culturas inovadoras pela literatura (AHMED, 1998) e confirmada por um dos entrevistados quando afirmou que *“o ambiente de uma grande organização leva a burocracia, que tira o tempo para inovar, o tempo acaba sendo consumido com muitas coisas que não são inovação”*.

5.4.6.2 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Estratégia (CI)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Cultura de Inovação – “CI – Estratégia” foi elaborada com base nas dimensões/Proposições apresentadas no quadro 25:

Quadro 25 – Proposições de Estratégia (CI)

Determinantes culturais	Dimensões/Proposições	Aberta	Fechada	Referências
Estratégia CI	<p>A Visão, Missão e Valores compartilhadas em toda empresa e focadas no futuro.</p> <p>Propósito - A visão e missão alinhadas à inovação e orientadas ao cliente e mercado, focando na solução de problemas.</p>	8A; 8B		Martins e Terblanche (2003)

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no quadro 25. O resultado do cálculo é mostrado no Gráfico 5.

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente a pergunta 8A utilizada para conhecer se a inovação está explícita na visão, missão e valores compartilhados em toda empresa e focada no futuro e a pergunta 8B que se está implícita a inovação é disseminada para toda a empresa.

Gráfico 5 – ABERTA: ESTRATÉGIA CI *versus* SETOR DA ECONOMIA

Ao focalizar o valor médio calculado pela perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas pertencem conclui-se que as multinacionais brasileiras mais inovadoras de todos setores declaram a inovação na missão, visão ou valores, ou ainda, no propósito da empresa. A empresa do setor de tecnologia apresentou maior conformidade nessa resposta e o de menor conformidade foi da empresa do setor de bens de consumo.

Para 15 (59%) dos respondentes, existe reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores, identificado por meio da gestão reputacional, conforme indicaram as empresas dos setores financeiro, indústria, consumo e tecnologia, que avaliam a percepção dos atributos da marca junto aos seus públicos, entre eles, os funcionários.

Fleury et al. (2013), a partir de pesquisa envolvendo 61 multinacionais brasileiras, apontaram a imagem/ reputação como um dos cinco fatores de competência que as multinacionais brasileiras desenvolvem e que lhes permite internacionalizar-se com sucesso. Esse apontamento pode ser comprovado pelo depoimento de entrevistados do setor financeiro e industrial, que relataram como a comunicação corporativa tem andado lado a lado com o *branding*.

Segundo um entrevistado, sua empresa realizou um alinhamento de discurso entre os atributos de marca e os valores organizacionais ao afirmar que “*na cultura organizacional interna está o norte do que as pessoas internamente precisam fazer para viabilizar as promessas da empresa, que são os atributos da marca*”. Foi realizado um modelo de treinamento inovador, chamado de “*Reputation Training, para sensibilizar e treinar não*

apenas os porta-vozes, mas também grande parte da liderança para a importância e o uso da mensagens-chave e o entendimento das expectativas dos públicos”.

A gestão dos indicadores reputacionais e o alinhamento realizados pela área corporativa, segundo o entrevistado, contribuíram para o fortalecimento e proteção da reputação e deram início a uma mudança cultural. Pelos relatos, foi possível identificar que a contribuição por parte da cultura organizacional e da comunicação pode ajudar a acelerar o processo de mudança cultural ampliando o que Teece et al. (1997, p. 516) chamam de capacidade dinâmica, ou seja, “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças do ambiente”, como as enfrentadas pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização e competitividade global.

5.4.6.3 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Estrutura (CI)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Cultura de Inovação – “CI – Estrutura” foi feita com base nas dimensões/Proposições apresentadas no Quadro 26:

Quadro 26 – Proposições de Estrutura (CI)

Determinantes culturais	Dimensões/Proposições	Aberta	Fechada	Referências
CI – Estrutura	Flexibilidade – oposto de rigidez, estrutura com liberdade, ou seja, com alto nível de responsabilidade e adaptabilidade. Ex. <i>Job rotation</i> .	10A	10B	Martins e Terblanche (2003)
	Liberdade – expresso em valores como autonomia, empoderamento e tomada de decisão. Colaborador encorajado para autonomia, livre para um caminho criativo dentro de <i>guidelines</i> .	11A; 11B;		
	Tomada de decisão rápida – adoção de normas culturais as quais conduzem para rápida tomada de decisão.	13B;	13A;	
	Cooperação de times – Equipes com diversidade de talentos e Cross-funcional. Programas que encorajam a comunicação aberta, a solução de problemas com diferentes opiniões, a cooperação técnica e social.	14A; 14B; 14C;		

Fonte: Adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no Quadro 26. O resultado do cálculo é apresentada nos Gráficos 6 e 7.

Assim podemos focalizar inicialmente na pergunta 10A utilizada para conhecer se há flexibilidade e a empresa desfruta de uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar ou alterar processos; na pergunta 11A e 11B para saber se existe liberdade e se a empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo e inovador, mas dentro de parâmetros preestabelecidos e se estimula a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos. E saber pela pergunta 13B que analisa se os colaboradores desfrutam de autonomia para tomar decisão, baseados em regras claras. Além de verificar se há cooperação de times pelas perguntas 14A e 14B, 14 C que avaliam se a empresa encoraja solução de problemas e cooperação entre equipes; se existem espaços para debate de diferentes opiniões e se há programas que estimulam atuação de equipes multidisciplinares.

Gráfico 6 – ABERTA: ESTRUTURA CI *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa concordar. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Ao focalizar no Gráfico 6 o valor médio calculado pela perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas pertencem surge que o setor financeiro e o industrial têm maior conformidade em todas as proposições relacionadas a estrutura e o de menor conformidade são os setores de

bens de consumo e tecnologia, principalmente na flexibilidade para o colaborador atuar com liberdade para mudar ou alterar processos e na liberdade do colaborador para atuar com autonomia.

Dos respondentes, 16 (66%) afirmaram concordar (66%) e 2 concordaram fortemente (9%) que têm uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos. As empresas dos setores nos quais há maior conformidade nessa resposta são as da indústria e do financeiro e onde há menor conformidade de opinião é na do setor de bens de consumo.

Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 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 o desacerto e o ganho de experiência.

Entre as multinacionais brasileiras pesquisadas, a flexibilidade é maior na indústria que em outros setores. Na indústria, a estrutura garante a autonomia e flexibilidade ao colaborador em decorrência do modelo de gestão descentralizado no qual “*o liderado pactua com seu Líder suas metas e o modo como se propõe a atingi-las*”, explicou um entrevistado.

A adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou é mais praticada nos setores de TI Telecom e financeiro. Na empresa do setor de tecnologia, é bem comum o *job rotation* e a cultura de entrega de resultado e não de controle de horas, apontou outro entrevistado do setor de tecnologia. Nossa pesquisa mostrou ainda que nas multinacionais que mais fazem programas que encorajam a colaboração entre equipes são as que também estimulam a adaptabilidade com programas de rotação de cargos.

INOVAÇÃO ABERTA – Chesbrough (2012, p. 59) define inovação aberta como um novo paradigma, que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa, no qual “ideias valiosas que podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”.

Para a inovação aberta acontecer a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Nossa pesquisa mostrou que quanto maior a frequência da prática, menor é a resistência da equipe a ideias de fora.

Um dos maiores exemplos da prática de inovação aberta alinhada a uma estratégia de comunicação vem da empresa do setor de bens de consumo. O programa HACKATHON, uma maratona de cocriação e desenvolvimento de produtos, no qual são envolvidos diversos públicos que podem vir de dentro ou de fora da empresa. Reforça muito a colaboração. “*O evento causa um impacto cultural na organização e ensina a empresa a inovar mais rápido*”, afirmou o entrevistado. A área da comunicação institucional teve um papel importante que, segundo ele, “*para fazer inovação aberta preciso ser uma empresa reconhecida pelos parceiros, bem recebida por atores externos e esse reconhecimento é feito muito por meio da comunicação*”. A área de comunicação nessa empresa atua internamente pela criação das campanhas e ações com colaboradores e externamente com a comunicação institucional, pelo relacionamento com a mídia e pelos canais próprios da empresa.

Outro exemplo de inovação aberta associado a estratégia de comunicação foi relatado por uma empresa da indústria por meio de um programa de apoio a empreendedores feito em parceria com a Endeavor. O entrevistado mencionou que “*a empresa foi responsável pela divulgação, a mobilização, por trazer pessoas, convidar gente de fora*”. O projeto teve grande visibilidade no mercado e agrega para a reputação da empresa e “*além desses, temos projetos de inovação aberta em andamento baseados em rotas alternativas de pesquisa a partir de fontes renováveis para produtos que já produzimos*”, afirmou explicando que essa estratégia está muito relacionada a crenças da empresa e ao posicionamento de marca em inovação-sustentabilidade.

Gráfico 7 – FECHADA: ESTRUTURA CI versus SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente a pergunta 10B utilizada para conhecer se não há flexibilidade e a empresa desfruta de uma estrutura mais hierarquizada e pouco flexível na qual o colaborador atua com pouca liberdade para mudar ou alterar processos; e por meio da pergunta 13A saber se os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança.

Quando visualizamos a comparação entre os setores, notamos que a centralização na tomada de decisão na chefia é percebida em todos os setores, enquanto a estrutura pouco flexível que garante pouca autonomia é rejeitada também por todos, com menor grau de discordância entre os entrevistados do setor da indústria. Esse dado reforça o que é apontado na literatura sobre a forte presença da distância hierárquica no Brasil (WOOD JR.; CHU, 2008; TANURE, 2010; HOFSTEDE, 2003). Mesmo em empresas nas quais existe um forte discurso institucional interno em prol do protagonismo, pela forte presença dos traços culturais os colaboradores aceitam as determinações dos superiores e dão forte importância a hierarquia, expressa na importância dada aos cargos, como aponta nossa pesquisa.

Um dos entrevistados de uma empresa cujo modelo de gestão é mais descentralizada dentre as demais empresas pesquisadas, afirmou que *“embora na empresa apregoa-se que a missão do Líder é apoiar os seus liderados, certamente existem traços herdados da cultura brasileira que é mais hierarquizada. Nota-se quando alguém diz: “preciso desta informação para fulano”*. Dessa forma se confirma que traços da cultura nacional estão presentes nas multinacionais brasileiras mesmo nas com modelos de gestão mais descentralizados.

5.4.6.4 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Mecanismos de apoio (CI)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Cultura de Inovação – “CI – Mecanismos de apoio” foi feita com base nas dimensões/Proposições apresentadas no Quadro 27:

Quadro 27 – Proposições de Mecanismos de Apoio (CI)

Determinantes culturais	Dimensões/Proposições	Aberta	Fechada	Referências
Mecanismos de Apoio CI	Disponibilidade de recursos - Recursos humanos, de tempo e informação são essenciais.	15A, 15B, 15C		Martins e Terblanche (2003)
	Prêmios e reconhecimento que refletem os valores da organização, e se estão ligados a inovação e criatividade.	16		

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS;TERBLANCHE, 2003)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no quadro 27. O resultado do cálculo é mostrado no Gráfico 8.

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente a pergunta 15A, 15B e 15C que avaliam o grau de disponibilidade de recursos humanos, de tempo e de informação para inovação. E, por meio da pergunta 16, saber se a empresa adota sistemas de prêmios e reconhecimento ligados à inovação.

Gráfico 8 – ABERTA: MECANISMOS DE APOIO CI *versus* SETOR DA ECONOMIA

Quando visualizamos no Gráfico 8 a comparação entre os setores, notamos que há mais conformidade sobre a disposição de recursos nas empresas do setor financeiro e sobre a prática de prêmios e reconhecimento no setor industrial. A empresa do setor de tecnologia usa menos mecanismos de apoio a inovação do que as dos demais setores.

Esses mecanismos de apoio de prêmios e reconhecimentos são adotados por 18 (75%) dos entrevistados como forma de apoiar a cultura de inovação. Os mecanismos de apoio como prêmios, reconhecimento desempenham o papel de estímulo a um ambiente inovador, principalmente quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Segundo Ahmed (1998), os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores.

Na empresa do setor de tecnologia foi uma pesquisa interna que detectou o desejo dos colaboradores de que se expandisse o prêmio de inovação para participação de outras áreas da empresa. O entrevistado comentou que a pesquisa com colaboradores *“apontou também a vontade interna de que os projetos vencedores fossem mais comunicados para a empresa inteira, promovendo o reconhecimento público e colocando a empresa inteira alinhada com a inovação”*.

No setor de consumo, o prêmio de inovação interno, além de ser uma forma de reconhecimento, é uma forma de comunicar o que é realmente importante para empresa em termos de inovação e motivar as pessoas, como afirmou um entrevistado ao ressaltar que *“ele é feito para dizer quais são os projetos que entregam valor no sentido da estratégia, os de menor impacto ambiental, mais sustentáveis”*.

5.4.6.5 Correlações de setor da Cultura de Inovação – Comportamentos (CI)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Cultura de Inovação – “CI – Comportamentos” foi feita com base nas dimensões/Proposições analisadas apresentadas no Quadro 28:

Quadro 28 – Proposições de Comportamentos (CI)

Determinantes culturais	Dimensões/Proposições	Aberta	Fechada	Referências
Comportamentos CI	Tolerância ao desacerto – A empresa premia o sucesso e reconhece ou celebra fracassos também por meio do estímulo de que a liderança tenha tolerância ao erro, da criação de oportunidades para discussão sobre erros como oportunidades de aprendizagem, da abertura de espaços para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, dos erros serem apresentados como oportunidade de aprendizado.	17A;	17B;	Martins; Terblanche (2003); Ahmed, 1998).
	Geração de novas ideias - Encorajar a equipe a gerar novas ideias, com avaliação justa em que o foco é no que pode ser suportado e não no que não é viável.	18A;	18B;	
	Assumir riscos – a empresa adota programas e/ou políticas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados ao invés de aplicar muitos controles que irão inibir a tomada de risco. Grau em que é disseminada a ideia de que riscos são aceitos como parte da decisão da tomada de risco.	19A	19B	
	Orientação a aprendizagem - Apoiar a aprendizagem contínua, encorajar pessoas a conversar com clientes dentro e fora da organização para aprender com eles, manter conhecimento atualizados e cultivar habilidade de pensamento criativo e de curiosidade. Diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento.	20A; 20B; 20D;	20C;	
	Gestão e tolerância de conflitos - encorajar o debate de ideias e a criação de ambientes nos quais há espaço para confrontos construtivos. Há incentivo para lidar com situações de conflito - diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento	21A; 21B; 21C;		
	Competitividade - Assimilação de conhecimento interno e externo. É incentivado por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos que conduzem a fluxos de informações e suportam projetos baseados nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante.	22A; 22B; 22C;	.	
	Suporte para a mudança – gerentes, líderes e a comunicação criam a visão que valorizam a mudança por meio da procura de novas e melhores maneiras de trabalhar.	23A; 23B; 23C;		

Fonte: adaptação pela autora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; AHMED, 1998)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no Quadro 28. O resultado do cálculo é mostrado nos Gráficos 9 e 10.

Gráfico 9 – ABERTA: COMPORTAMENTOS CI *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente nas perguntas: 17A que analisa se a empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhar experiências sobre desacertos/erros; 18 A, que verifica se a empresa por meio de programas encoraja a equipe a gerar novas ideias; 19 A que identifica se a empresa tem programas que estimulem o colaborador a assumir riscos calculados como experimentação de métodos e processos.

Depois podemos analisar as perguntas que dimensionam aprendizagem: 20A que avalia se a empresa tem programas ou espaços oficiais para aprender com os clientes, 20B que verifica se os colaboradores são abertos a pensamentos diferentes dos seus e 20D que identifica se eles são estimulados a cultivar habilidade de curiosidade e manter conhecimento atualizado.

Na sequência, podemos ainda focalizar as perguntas relativas a gestão de conflitos: 21A que avalia se a empresa encoraja as equipes a lidar com conflito de ideias; 21B que verifica se são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos, e 21C que identifica se os colaboradores têm treinamentos para lidar com confronto construtivo.

Por fim, podemos analisar as perguntas relativas ao conhecimento competitivo: 22A que avalia se a empresa assimila o conhecimento externo e interno por meio de debates internos e/ou com clientes; 22B que identifica se há espaços formais para o debate de conflitos construtivos; 22C que checa se os debates apoiam a criação de novos projetos na empresa.

Quando visualizamos no Gráfico 9 a comparação entre os setores, percebemos que há menor presença de espaços ou programas voltados para desenvolver uma cultura de tolerância ao desacerto e uma cultura de gestão de riscos. Os mais praticados são os programas de geração de ideias e de aprendizagem com o mercado nas empresas brasileiras pesquisadas.

Notamos que os setores que possuem maior nível de conformidade sobre os temas são:

Tolerância aos desacertos – espaços oficiais ou programas para compartilhar experiências sobre erros são presentes nas empresas do setor industrial e menos nas do setor financeiro.

Geração de ideias – programas que encorajam a equipe a gerar novas ideias são presentes na indústria e bens de consumo.

Assumir riscos – programas que estimulem o colaborador a assumir riscos calculados como experimentação de métodos e processos são presentes nos setores industrial e tecnológico.

Aprendizagem – programas ou espaços oficiais para aprender com os clientes; colaboradores são abertos a pensamentos diferentes, estimulados a cultivar habilidade de curiosidade e manter conhecimento atualizado são presentes na empresa do setor de bens de consumo e financeiro.

Gestão de conflitos – espaços coletivos para o debate e conflitos, treinamentos para lidar com conflitos e equipes são encorajadas a lidar com conflito de ideias são presentes nas empresas do setor financeiro e menos presente na do setor de tecnologia.

A falta de tolerância ao desacerto pode ser um inibidor da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Por outro lado, reconhecer, compartilhar e até celebrar fracassos como oportunidade de aprendizagem pode promover uma cultura de inovação quando também se desenvolve uma cultura de não punição aos erros, entendendo-os como parte importante do experimentar coisas e falhar e caminhar assim para o aprendizado (AHMED, 1998).

Entre as multinacionais brasileiras há menor conformidade de opinião sobre como os desacertos são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Dez concordaram e 4 concordaram fortemente que a chefia trata o erro como oportunidade de aprendizado e 9 (37%) disseram que dificilmente a chefia vê o erro como aprendizado. Do

total, 13 (54%) afirmaram que as empresas têm espaços oficiais ou programas para o compartilhamento de experiências sobre desacertos cometidos, enquanto 6 (24%) não possuem esses espaços de forma oficial.

Um dos entrevistados da área de inovação reconheceu necessidade de desenvolver na empresa uma cultura de tolerância aos desacertos e de existir programas voltados a esse fim quando afirmou que *“este é um ponto que sempre aparece nas pesquisas de engajamento”* e confessou *“precisamos aumentar o nível de autonomia e permitir que os colaboradores errem”*.

Barros e Prates (1996), com base em suas pesquisas sobre o modelo brasileiro de administrar, apontaram que na busca de reduzir o risco, a incerteza e aumentar a previsibilidade e o controle das ações humanas, o brasileiro opta pela criação de excessivas regras, normas e procedimentos. Esse formalismo é um comportamento que visa multiplicar as formas de controle do ambiente.

Nas empresas do setor financeiro, a cultura do risco é trabalhada com grande atenção e envolve a área de comunicação. Foi criado um programa de cultura de riscos, que trata a questão do risco de uma forma não apenas financeira, mas também cultural. Conforme indicou o entrevistado *“o programa baseia-se em empoderar as pessoas para que tragam o risco à tona”*, esclareceu. *“É uma ótica de cultura, de debate, de reflexão, tem a disseminação de cases”*. Segundo ele, a área de comunicação foi convidada a contribuir com o programa de cultura de riscos. *“Levamos nossos cases de riscos reputacionais e o reputation training, um inovador treinamento para executivos, que aborda como evitar riscos de imagem para a organização”*.

A maioria das multinacionais brasileiras pesquisadas desenvolveu meios de incentivar suas equipes para lidar com situações de conflito – diferentes ideias, percepções e entendimento dos diferentes estilos de pensamento –, mas 7 entrevistados (30%) afirmaram não haver espaços oficiais para o debate de confrontos construtivos e 9 (37%) disseram não existir treinamento como meios para lidar com o conflito, a conformidade de opinião diminui.

O medo de errar (TANURE, 2010) que se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo *“desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder”* (TANURE 2010, p. 108) afeta a cultura de inovação onde o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções. Segundo Ahmed (1998), ambientes inovadores são aqueles nos quais é incentivado que as pessoas sejam mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo; apenas 3 (12%) confirmaram não ter esse incentivo.

Para 16 respondentes (67%), há espaços oficiais e coletivos para o conflito de ideias; 7 (29%) disseram não dispor dessa estrutura. Treinamento pessoal para lidar com o conflito é apontado por 14 (59%) dos respondentes; 9 (37%) não consta esse tipo de treinamento.

Entretanto a intolerância a conflitos é um traço cultural brasileiro, portanto está presente em todas as camadas das empresas e funciona como uma barreira à inovação. Segundo Tanure, 2010, a baixa tolerância aos conflitos, muitas vezes advém da necessidade de manter relações cordiais ou do medo de errar. “Os conflitos não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2010, p. 107).

Em geral, a gestão de conflitos nas empresas pesquisadas é tratada pela área de gestão de pessoas em programas voltados ao treinamento da liderança e, como afirmou um dos entrevistados, “*preparamos líderes para uma atuação diante de situações conflituosas*”. Para estimular uma cultura de inovação seria necessário estender esses programas para mais pessoas ou criar espaços coletivos para o confronto positivo.

Segundo Ahmed (1998), “o grau de segurança emocional dos funcionários em suas experiências de relações no trabalho baseia-se na confiança e abertura”, sob o princípio de que quando há alta confiança, novas ideias emergem facilmente. São ambientes nos quais são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

A inovação aberta é uma forma de estimular o debate de ideias de uma forma até mais ampla, no ambiente interno e externo. Na empresa do setor de bens de consumo, foi observado que projetos de inovação aberta ocorrem há 15 anos com espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões, cocriação, cooperação e geração de ideias envolvendo diversos públicos externos e internos. Nesse setor existe a prática também da criação de espaços oficiais de colaboração com programas voltados a fornecedores como o Qclicar e iQclicar, citados por um entrevistado.

No Gráfico 10, é mostrado o resultado do cálculo da média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada pergunta considerada fechada que faz parte do vetor no Quadro 28.

Gráfico 10 – FECHADA: COMPORTAMENTOS CI *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente nas perguntas 17B que se os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade; 18 B, que verifica se o colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos; 19 B que analisa se existem controles e políticas que inibem a equipe tomar decisão de tomada de riscos. Por fim, podemos analisar a pergunta 20C que avalia sobre aprendizagem: se as ideias e projetos advindos de fora sofrem resistência por parte da equipe.

Quando visualizamos a comparação, notamos que o ponto comum é que existe conformidade nas multinacionais de todos os setores sobre o fato de que os desacertos dificilmente serem tratados como oportunidade de aprendizagem pelas lideranças.

Os demais pontos analisados abaixo têm maior ou menor nível de conformidade, dependendo do setor:

Tolerância aos desacertos/erros – percepção de que os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade de aprendizagem é maior no setor industrial.

Geração de ideias – percepção de que o colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos é mais presente nos setores de tecnologia e bens de consumo.

Assumir riscos – a percepção de que existam controles e políticas que inibem a equipe de tomada de decisão de riscos é mais presente nas empresas do setor financeiro e menos presentes nas do setor industrial.

Aprendizagem – a percepção de que as ideias e projetos advindos de fora sofrem resistência por parte da equipe é maior nas empresas do setor da indústria e menor na do setor de tecnologia.

O medo de errar (TANURE, 2010) se traduz pela tendência de evitar o conflito e pelo “desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, p. 108). O medo de errar pode ser paralisante ou se for bem manejado pela liderança pode se tornar um estímulo para o aperfeiçoamento e a busca da autossuperação. Na pesquisa um grupo de respondentes confirmou o traço cultural da distância hierárquica e a forma negativa como o desacerto é visto pela chefia. Esses dois comportamentos acentuam nas equipes o sentimento do medo de errar, que é apontado como “o desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, 108).

A tolerância ao desacerto em algumas dessas culturas mais inovadoras é estimulada por programas e projetos de comunicação que destacam mitos e histórias que desempenham um papel essencial no reconhecimento de valores, medidos pelo grau em que as histórias de sucesso e os mitos são projetados, disseminados e celebrados.

No setor industrial, onde há menor percepção de que os erros são tratados como aprendizado, um entrevistado relatou que existe um programa de *storytelling* chamado “*conversas na fogueira*” no qual são compartilhadas histórias sobre como o desacerto é visto como aprendizado. Em uma dessas histórias clássicas na empresa foi relatado que “*o fundador não mandou um engenheiro que cometeu um grande erro embora porque certamente ele aprendeu muito com esse erro*”. Segundo o entrevistado, hoje existem espaços oficiais para o compartilhamento do erro. “*Existem fóruns de lições aprendidas e faz parte do processo de gestão de projetos o registro de lições aprendidas*”.

5.4.6.6 Correlações do setor de Comunicação – Cultura Participativa (K)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Comunicação – “K - Cultura Participativa” – foi feita com base nas dimensões/Proposições analisadas apresentadas no Quadro 29:

Quadro 29 – Proposições de Cultura Participativa (K)

Determinantes de Comunicação	Dimensões Proposições	Aberta	Fechada	Pontuação Máxima	Referências
Cultura Participativa K	Contexto organizacional participativo	25A;	25B;	10	Grunig,2009
	Diversidade de papéis - equidade de gêneros e minorias étnicas, raciais.	26A;		10	
	Uso do modelo simétrico de RP	25C;		10	
	Uso do sistema simétrico comunicação interna.	26B;		10	

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

Para realizar a referida análise foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no quadro 29. O resultado do cálculo é mostrado nos Gráficos 11 e 12.

Gráfico 11 – ABERTA: CULTURA PARTICIPATIVA K *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar no Gráfico 11 inicialmente as perguntas 25A, 25C, 26A e 26B que mede a cultura participativa na empresa por meio da avaliação: se empresa tem uma cultura na qual a opinião do colaborador é considerada (contexto organizacional participativo); se a empresa considera opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação (modelo simétrico de RP); se há diversidade de papéis (diversidade); e se o

comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno (sistema simétrico de comunicação interna).

Quando visualizamos o Gráfico 11 para a comparação entre os setores, notamos:

Modelo simétrico de RP – percepção de maior conformidade em considerar a opinião dos públicos antes e depois de um projeto de comunicação é maior nos setores industrial e bens de consumo. Menor em tecnologia.

Contexto participativo – maior conformidade na percepção de que as empresas tenham uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada, nos setores de financeiro, industrial e tecnologia. Essa percepção não apresentou o mesmo nível de conformidade na empresa do setor de bens de consumo.

Simetria interna – Existe ainda a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, da revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno nos setores de consumo e tecnologia. A melhor percepção nesse ponto é nas empresas do setor financeiro.

Diversidade – percepção de maior conformidade nas empresas do setor financeiro e bens de consumo quanto a diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência. Menor conformidade na indústria.

As multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, 20 (88%) entrevistados afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. Essa simetria é menos praticada em tecnologia, pois de 4 entrevistados de uma mesma empresa 2 dos respondentes discordaram.

No paradigma da gestão comportamental (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24), as Relações Públicas desempenham um papel estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização”. Ao invés de medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo, utilizam canais de mão dupla para conferir aos públicos voz no processo decisório (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e adotam uma postura consultiva para que a empresa faça uma revisão de seu comportamento se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.

De forma quase unânime, 23 (96%) dos respondentes afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Observa-se o setor financeiro foi o único no qual quatro pessoas concordaram fortemente com essa proposição. Isso se deve ao fato da prática da gestão reputacional.

Foi relatado por um entrevistado do setor financeiro que há um consultor de gestão reputacional ligado a área de comunicação. No processo de gestão da reputação da empresa, são avaliados 26 indicadores por meio de pesquisa com os *stakeholders* para verificar a percepção e as expectativas desses públicos. Os resultados da pesquisa reputacional são apresentados para a liderança e é realizado um alinhamento contínuo do discurso, levando em consideração as expectativas dos públicos. Existe ainda um treinamento chamado *Reputation Training* no qual os porta-vozes e lideranças em geral são sensibilizados para entender os cenários, os pontos sensíveis e seu papel como multiplicador.

No setor de consumo foram citados muitos programas que visam estimular uma cultura participativa na empresa e área de comunicação interna está envolvida. Um dos programas é uma pesquisa de clima realizada com todos os colaboradores que avalia a dimensão da inovação com as perguntas bastante relacionadas ao mote desta pesquisa. O entrevistado mencionou que a pesquisa inclui as seguintes perguntas: *“se o gestor considera erros como parte do meu processo de aprendizagem, se eu tenho espaço para trazer ideias e opiniões, se sou encorajado a correr riscos calculados a fim de potencializar os resultados esperados e se a empresa se mobiliza frente às mudanças no ambiente externo (concorrentes, economia, mercado, tecnologia etc.)”*. O entrevistado disse *“não poder abrir números, mas que os resultados são positivos, alinhados com a média geral da pesquisa”*, entretanto, *“são realizadas pesquisas de clima e os colaboradores são convidados para participar de programas de cocriação de novos produtos, mas que possui menos de 20 vagas e apenas os primeiros inscritos participam”*. Esse relato nos faz concluir que existe na empresa uma grande procura por programas de cocriação e o número de vagas não atende à expectativa do público interno.

Um dos exemplos de cultura participativa vem do setor industrial no qual o entrevistado relata que as expectativas do público interno apontadas nas pesquisas de reputação e clima são ouvidas e solucionadas por grupos formados pelos próprios colaboradores. *“Identificamos as expectativas dos stakeholders de diversos grupos de interesse da empresa, entre eles, dos colaboradores, depois definimos os apoios que serão necessários para atingirmos essas metas”*. Além de medir a percepção e as expectativas do público interno por meio da pesquisa de reputação, a empresa faz pesquisa de clima. Depois, *“são criados grupos de ação para solucionar os pontos fracos apontados na pesquisa. Estes grupos costumam ser regionais e as pessoas se candidatam para participar”*.

Segundo Martins e Terblanche (2003), equipes que optam por diversidade e talentos individuais que complementam um a outro podem melhorar e promover a criatividade e

inovação. Para Grunig (2003), a comunicação excelente é mais praticada em empresas que possuem diversidade dentro do departamento de comunicação.

A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 (13%) discordaram dessa afirmação. Todos são da indústria e tecnologia. O setor em que mais pessoas, ou seja, 6 concordaram fortemente é o de serviços financeiros.

No setor financeiro, um entrevistado explicou que a empresa é direcionada por uma Política Interna de Valorização da Diversidade, composta por três princípios básicos: justa competitividade diante das diferenças; heterogeneidade dentro da organização (gênero, pessoas com deficiência, diversidade sexual, etnia e raça); e implementação de projetos de valorização e promoção da diversidade.

Em 2013, outra empresa dessa pesquisa também do setor financeiro passou a fazer parte do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores e, segundo a entrevistada, *“o que é uma evidência relevante do nível de importância e maturidade que esse tema tem na empresa. Eu, por exemplo, sou cadeirante”*, destacou. A diversidade é apoiada por meio de programas de RH e também tratada em comitês de sustentabilidade que têm a participação não só da alta liderança, mas de conselheiros da companhia.

Na pesquisa, duas empresas do mesmo setor adotam práticas distintas relacionadas a diversidade. Um entrevistado reconheceu que *“existe o programa de talentos da diversidade com foco na inclusão de pessoas com deficiência, mas ainda é uma empresa sem igualdade de gênero e raça”*. Enquanto a outra tem feito Fóruns de Mulheres para discutir carreira, instalações, dificuldades, oportunidades etc., ou seja, tem uma política mais avançada e participativa relativa à mulher.

Segundo Martins e Terblanche (2003), a diversidade como um valor organizacional estimula o respeito um ao outro, o entendimento da perspectiva de outro colaborador, o respeito a diferentes opiniões, a efetividade comunicativa, o estar aberto a novas ideias, favorecendo uma cultura de inovação. Na empresa do setor de bens de consumo, um entrevistado apontou que existe um programa de diversidade na empresa e a comunicação interna trata o tema na Semana da Diversidade com diversas ações voltadas aos colaboradores.

Cooperação – Existe uma correlação entre o nível de diversidade na empresa e o estímulo a cooperação pela atuação em equipes multidisciplinares com colaboradores abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus. A maioria dos respondentes, ou seja, 19 (80%), afirmou que há nas multinacionais brasileiras estímulo a equipes multidisciplinares. Dessa

maioria, 10 (80%) também concordaram e 9 concordaram fortemente (96%) que há diversidade de papéis na empresa.

Aprendizagem – Existe uma correlação entre o nível de diversidade e os colaboradores serem abertos a novas ideias. Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus, segundo 23 (96%) dos respondentes. A maioria desses respondentes, ou seja, 19 deles, reconheceu que a diversidade nas suas empresas.

As correlações realizadas confirmam as proposições teóricas de Martins e Terblanche (2003) e Ahmed (2008) de que equipes multidisciplinares e a diversidade de papéis estimulam a cooperação e contribuem para que as equipes estejam abertas a novas ideias e opiniões, favorecendo uma cultura de inovação.

Gráfico 12 – FECHADA: CULTURA PARTICIPATIVA K *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar a pergunta 25B que avalia se o poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia.

Ao analisarmos o Gráfico 12, percebemos que as multinacionais brasileiras pesquisadas discordam que o poder de decisão é centralizado e que falta autonomia ao colaborador, sendo que essa percepção teve menor grau de conformidade na indústria e menor conformidade nos setores de tecnologia e bens de consumo.

A estrutura orgânica permite aos funcionários da organização participarem das tomadas de decisões contando, portanto, com um processo decisório não centralizado na alta direção. Grunig (2009) evidenciou que a comunicação simétrica não ocorre em organizações com estrutura centralizada, hierárquica e de cultura autoritária.

Em grande conformidade, 20 respondentes discordaram da proposição de que o poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia, enquanto 4 (16%) concordaram com afirmação. A empresa do setor de tecnologia é a que apresenta menor conformidade nessa resposta.

5.4.6.7 Correlações do setor de Comunicação – Envolvimento da Liderança (K)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Comunicação – “K – Envolvimento da liderança” foi feita com base nas dimensões/Proposições analisadas apresentadas no Quadro 30

Quadro 30 – Proposições de Envolvimento da Liderança (K)

Determinantes de Comunicação	Dimensões Proposições	Aberta	Fechada	Pontuação Máxima	Referências
Envolvimento da liderança K	Líder envolvido e ciente da importância de RP na adm. e gestão estratégica.	28		10	Grunig, Ferrari França, (2009) e
	Ciente da importância de RP reportar à alta liderança/CEO.	27A;		10	
	Ter um depto de RP coordenado por um gestor e não por um técnico.	27B;		10	

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no Quadro 30. O resultado do cálculo é mostrado no Gráfico 13. Para realizar a referida análise foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no Quadro 30.

Conforme afirmado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”.

Assim podemos focalizar inicialmente as perguntas 28, 27A e 27B que avaliam o grau de envolvimento da liderança com a comunicação por meio do entendimento: se a liderança vê o papel da área de comunicação como estratégico para executar a visão de inovação; se a área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança, se a área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente e não por um técnico.

Gráfico 13 - ABERTA: ENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA K *versus* SETOR DA ECONOMIA

Ao analisarmos o Gráfico 13, percebemos que nas multinacionais brasileiras pesquisadas há conformidade na percepção de que a área é gerida por um gestor e não por um técnico, e que a área reporta à alta liderança/CEO.

Sobre a forma como a liderança vê o papel da comunicação, nas empresas do setor financeiro há unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação. Nas empresas pesquisadas da indústria a conformidade em relação a essa ideia é menor. Entre as áreas internas, a área de inovação apresentou maior conformidade de opinião sobre o papel da comunicação e a que teve menor conformidade é a própria área de comunicação.

Ferrari (2009, p. 156) indica que a comunicação se torna estratégica no momento em que ela é usada como “uma ferramenta para o cumprimento da missão, da conquista dos objetivos organizacionais, e quando suas ações têm um significado para seus diferentes públicos”.

A política de comunicação é um indicador-chave para criar e manter uma cultura de apoio à inovação. A área de Relações Públicas e Comunicação Corporativa é a responsável pela definição da política de comunicação das organizações.

No setor industrial, a política de comunicação incluiu como pilares a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento de mercado. A empresa tem um produto desenvolvido a partir de pesquisa e inovação que alia esses três elementos. Segundo o entrevistado, “*é algo que a gente entende que faz diferença para a reputação da marca*” no mercado e que promove maior engajamento com os colaboradores.

5.4.6.8 Correlações do setor de Comunicação – Conhecimento do depto RP (K)

A análise de Determinantes Culturais e Dimensões/Proposições do vetor de Comunicação – “K – Conhecimento Comunicação Excelente” foi feita com base nas dimensões/Proposições analisadas apresentadas no Quadro 31.

Quadro 31 – Proposições de Conhecimento da Comunicação Excelente (K)

Determinantes de Comunicação	Dimensões Proposições	Aberta	Fechada	Pontuação Máxima	Referências
Conhecimento do depto RP K	Comunicação integrada RP e separada de outros depts.	29B;		10	Grunig, Ferrari França, (2009) e
	Conhecimento do modelo simétrico de RP.	29A;		10	
	Conhecimento do sistema simétrico comunicação interna.	30A;	30B:	10	
	Conhecimento papel gerencial.	30C		10	

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009)

Para realizar a referida análise, foi calculada a média aritmética e intervalo de confiança 95% para cada uma das perguntas que fazem parte do vetor no Quadro 31. O resultado do cálculo é mostrado nos Gráficos 14 e 15.

Gráfico 14 – ABERTA: CONHECIMENTO DO DEPTO RP K *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”.

Assim, podemos focalizar inicialmente o grupo de perguntas 29A, 29B, 30A, 30C que avaliam o conhecimento da comunicação excelente na empresa verificando: se os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante a expectativa dos públicos internos e externos (conhecimento do modelo simétrico RP); se a comunicação é um departamento independente, mas atua em parceria com RH, MKT e inovação (comunicação integrada RP separado); se os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles (conhecimento sistema simétrico interno); e, por fim, se os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador (conhecimento do papel gerencial).

Ao analisarmos o Gráfico 14, percebemos que nas multinacionais brasileiras pesquisadas há percepção de que os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante a expectativa dos públicos, havendo maior conformidade na indústria, serviços financeiros e tecnologia e menor conformidade no setor de bens de consumo. Entretanto, não há conformidade de opinião sobre os profissionais de comunicação disporem de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador.

A empresa do setor de bens de consumo discorda da proposição e apresenta menor conformidade de resposta sobre o fato dos profissionais avaliarem o comportamento da organização perante a expectativa do público interno e externo e considerarem a opinião dos colaboradores, dando voz ativa para eles.

O maior nível de conformidade sobre as questões desse bloco é das empresas do setor da indústria, em todas as proposições, seguidas das do setor financeiro.

No setor financeiro, um dos entrevistados afirmou que “*os profissionais de comunicação têm papel fundamental no mapeamento do comportamento da companhia e têm total liberdade em apontar necessidades de melhorias*”. Outro entrevistado do setor confirmou que a empresa “*reage rapidamente às solicitações*”. Outra área da mesma empresa afirmou que “*em todos os projetos a área de comunicação é envolvida e possui autonomia para apontar possíveis impactos e necessidades*”.

A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que para os ambientes de inovação é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios em que se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Gráfico 15 – FECHADA: CONHECIMENTO DO DEPTO RP K *versus* SETOR DA ECONOMIA

Conforme explicado anteriormente, o valor “3” significa “Discordar”, enquanto o valor “4” significa “Concordar”. O valor “5”, no entanto, significa “Concordar fortemente”. Assim podemos focalizar inicialmente a pergunta 30B que avalia se a empresa dificilmente revê seu posicionamento diante do público interno.

Ao analisarmos o Gráfico 15, surge que um dos principais pontos que difere a prática da comunicação excelente entre os setores pesquisados é justamente a revisão do posicionamento da empresa diante do público interno. No setor de bens de consumo, apesar do

uso de indicadores, a empresa revê menos o seu comportamento na opinião dos entrevistados. É no setor financeiro que as empresas são mais flexíveis em realizar essa revisão, segundo os entrevistados.

A revisão do comportamento da empresa é o que diferencia o paradigma simbólico-interpretativo do paradigma da gestão comportamental. No primeiro, as Relações Públicas têm uma função simbólica ao se “empenhar para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização” e “criar uma impressão na mente dos públicos que permite à organização proteger-se do seu ambiente” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24). No segundo, o papel de Relações Públicas é estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

O paradigma da gestão comportamental é mais adequado a empresas em cenários de maior vulnerabilidade (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) como os enfrentados pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização. Mostra-se também fundamental que o profissional da comunicação desempenhe um papel estratégico como conciliador das expectativas do público interno junto a alta administração, exercendo os princípios da comunicação excelente.

5.4.7 Matriz analítica

O *framework* usado neste estudo de “determinantes culturais e comunicacionais para Inovação” foi estruturado com base no novo paradigma da Gestão Comportamental de Relações Públicas e mostrou-se altamente adequado para ser usado em empresas com cultura voltada para a inovação. Foi usada a Teoria de Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) de forma complementar ao *framework* de Martins e Terblanche (2003), que identifica as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação: estratégia; estrutura; mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.

Foram considerados também os traços da cultura nacional, baseados nas dimensões de Hofstede (2009) da distância hierárquica e da aversão ao risco. Nos fatores comunicacionais, foram analisados se os princípios da Comunicação Excelente de Grunig (2009) estavam presentes para verificar se a cultura é participativa; o uso do modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; liderança envolvida e ciente da importância da área de Relações Públicas em participar da gestão estratégica.

O objetivo principal foi analisar se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras mais inovadoras. Para isso foi elaborada uma matriz como mostra a Figura 14 detalhada nos Procedimentos Metodológicos no Capítulo 4 que apresenta dois eixos: a comunicação excelente e a cultura de inovação que inclui as determinantes de cultura que influenciam a inovação e os relativos à cultura nacional.

Os eixos foram formados a partir do cálculo de um índice que representa a soma da pontuação de cada respondente (às proposições ou perguntas da pesquisa) dividido pelo total de “concordo totalmente” de cada proposição ou pergunta. Dessa forma, a metodologia adotada viabilizou o cálculo de um eixo de Cultura e outro de Comunicação.

Para efeitos de interpretação, um índice de 0,60 representa o valor “3”, DISCORDO. O valor 0,80 representa o valor “4” CONCORDO. Índices com valores superiores a 0,81 significam CONCORDAR FORTEMENTE.

No eixo da cultura, estão as proposições baseadas nas determinantes da cultura de inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e as dimensões de Hofstede (2003) e no eixo da Comunicação estão proposições baseadas nos princípios da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) como mostra o Quadro 32:

Quadro 32 – Pontuação Máxima da Pergunta de Proposição

EIXO DA CULTURA				
Determinantes culturais	Aberta	Fechada	Pontuação Máxima	Referências
CI – Estratégia	8A; 8B	8C	5	Martins e Terblanche (2003)
CI – Estrutura	10A	110B	5	Martins e Terblanche (2003)
	11A; 11B;		5	
	13B;	13A;	5	
	14A; 14B; 14C;		5	
Mecanismos de Apoio CI	15A,15B,15C		5	Martins e Terblanche (2003)
	16		5	
Comportamentos – CI	17A;	17B;	10	Martins e Terblanche (2003); Ahmed (1998)
	18A;	18B;	10	
	19 ^a	19B	5	
	20A; 20B; 20D;	20C;	5	
	21A; 21B; 21C;		5	
	22A; 22B; 22C;	.	5	
	23A; 23B; 23C;		5	
Distância Hierárquica CN		9A; 9B;		Hofstede, 2009; Tanure, 2010;
Aversão a incerteza CN		24A; 24B;		Hofstede, 2009; Tanure, 2010;
EIXO DA COMUNICAÇÃO				
Determinantes de Comunicação	Aberta	Fechada	Pontuação Máxima	Referências
Cultura Participativa K	25A;	25B;	10	Grunig, Ferrari e França, (2009)
	26A;		10	
	25C;		10	
	26B;		10	
Envolvimento da liderança K	28		10	
	27A;		10	
	27B;		10	
Conhecimento do depto RP K	29B;		10	
	29A;		10	
	30A;	30B;	10	
	30C		10	

Fonte: adaptação pela autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009; HOFSTEDE, 2009; TANURE, 2010; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; AHMED, 1998)

As perguntas foram categorizadas em abertas ou fechadas, formando duas matrizes de análise, uma que se baseou nas proposições afirmativas, que indicavam uma cultura mais aberta e outra que se baseou em proposições negativas, que reafirmavam uma cultura mais fechada.

Com a soma, chegamos a uma pontuação total para o grupo de multinacionais pesquisadas que foram posicionadas na matriz de forma a ser concluída a análise. Em

complemento, o tratamento dos resultados permitiu fazer inferências e interpretações das entrevistas transcritas, cujos trechos foram categorizados e codificados de acordo com as mesmas categorias de proposições.

Foram criadas nomenclaturas nos quadrantes e atrelados a eles quatro dos cinco determinantes de cultura que influenciam a inovação e três fatores de Comunicação Excelente, detalhados no Quadro 13, apresentado no Capítulo 4 de procedimentos metodológicos e repetido abaixo.

Quadro 33 – Tipos de cultura e comunicação

Tipo	Descrição
Inovadora	A empresa apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.
Dinâmica	A empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.
Transformadora	A empresa adota práticas de comunicação excelente e adota uma política comunicacional baseada parcialmente em simetria, diálogo aberto. Entretanto, não apresenta os demais determinantes culturais que influenciam a inovação como estratégia voltada a inovar, estrutura orgânica com liberdade e cooperação entre times, mecanismos de apoio como prêmios voltados à inovação ou comportamentos que encorajam a inovação como a tolerância ao desacerto e o encorajamento de assumir riscos, entre outros.
Mantenedora	Significa que a empresa tem uma gestão mais centralizada e a comunicação é mais instrumental e menos estratégica ou não está voltada para estimular a inovação ou a adaptação ou mudança. A política comunicacional é baseada em canais de mão única, sem espaço para debates e diálogo aberto.

Fonte: adaptação da autora (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009; HOFSTEDE, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003; DENISON; MISHRA, 1995)

Os tipos de cultura e comunicação foram desenvolvidos com base nos princípios da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), nos determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e nas dimensões de poder e aversão a incerteza de Hofstede (2003).

Além disso, o conceito empregado nas nomenclaturas “mantenedora” e “transformadora” baseou-se também no sistema de traços e valores para eficácia da mudança ou da manutenção cultural (DENISON; MISHRA, 1995), apresentado no Quadro 3 do Capítulo

2. Para os autores, a eficácia cultural pode advir de dois contrastes: o da integração interna e da adaptação externa. Para a integração interna, os autores apontam: i) envolvimento, que cria senso de responsabilidade e compromisso; ii) consistência, que gera baixa discordância entre as subculturas existentes. E, para a adaptação externa, sinalizam: i) adaptabilidade, que é a capacidade de mudança em resposta externa; e ii) a visão e missão de longo prazo que tem o propósito da estabilidade.

A matriz para identificação de determinantes de cultura e comunicação para inovação nas multinacionais brasileiras estudadas, baseadas nas perguntas positivas que indicam uma comunicação e cultura mais abertas ficou estruturada no Gráfico 16.

Gráfico 16 – ABERTA: MATRIZ ANALÍTICA

Quando examinamos o Gráfico 16, percebemos, no entanto, que o grupo é majoritariamente posicionado como INOVADOR, que no quadro 13 é definido como empresa que apresenta uma cultura inovadora e adota práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada a sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua área de comunicação pratica a comunicação simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada, sua estrutura é mais orgânica e adota mecanismos de apoio e comportamentos que encorajam a inovação.

Essa posição é indicada pela literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) como a de ambientes de inovação nos quais há a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo

Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

EIXO COMUNICAÇÃO

Assim podemos focalizar o grupo de perguntas do eixo comunicação que avaliam os princípios de comunicação excelente por meio de perguntas relacionadas a cultura participativa: pelas proposições 25A, 26A; 25C, 26B; o envolvimento da liderança por meio da 28, 27A, 27B; e o conhecimento do departamento sobre comunicação excelente por meio da 29 A, 30A e 30C.

Assim, ao analisar o eixo da comunicação percebemos os desvios do grupo INOVADOR para o quadrante DINÂMICO. Esses apontamentos situaram parte do grupo como DINÂMICO, ou seja, detentor de alguns determinantes culturais que favorecem a inovação, mas com uma gestão mais centralizada, que influencia a gestão comunicacional e a aplicação de uma comunicação mais simétrica. Ocorrem porque em algumas proposições houve menor conformidade, como na percepção de que falta de simetria na comunicação interna nos setores de consumo e tecnologia.

O eixo da comunicação também aponta que não há unanimidade quanto à ideia de que a liderança reconheça a área de comunicação como estratégica para a execução da visão de inovação, apesar do próprio departamento de inovação considerá-la estratégica. Também não há conformidade de opinião sobre a autonomia dos profissionais de comunicação para analisar impactos e exercer papel conciliador.

Essas constatações tornam-se patentes se considerarmos que as linhas pontilhadas situadas no valor 0,60 representam a opção “DISCORDO”. Esses resultados podem ser reforçados com base nas análises anteriores relacionadas às proposições correspondentes que apontaram:

Contexto participativo – De forma quase unânime, 23 (96%) dos respondentes afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada.

Modelo simétrico de RP – As multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, segundo 20 (88%) dos entrevistados que confirmaram que as empresas consideram a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação.

Simetria interna – A pesquisa aponta que existe a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, da revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno, nos setores de consumo e tecnologia. A melhor percepção nesse ponto é do setor financeiro, segundo as empresas pesquisadas. Para haver simetria interna, ao invés de apenas medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo, (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), as Relações Públicas atuam na gestão do comportamento da organização.

Diversidade – A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 (13%) discordaram dessa afirmação. As empresas pesquisadas apontam que há maior conformidade no setor financeiro e bens de consumo, e menor na indústria. As correlações mostraram que nas empresas nas quais há diversidade (19 respondentes) há também maior atuação em equipes multidisciplinares. Para Grunig (2003), a comunicação excelente é mais praticada em empresas que possuem diversidade dentro do departamento de comunicação.

Envolvimento da liderança – Percebemos conformidade na percepção de que a área de comunicação nas multinacionais pesquisadas é gerida por um gestor e não por um técnico, e que a área reporta à alta liderança/CEO, fato apontado por 19 respondentes. As empresas pesquisadas do setor financeiro apresentam unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação. Em outros setores menos vulneráveis, a comunicação pode ser menos estratégica e mais operacional ou tática, como aponta Ferrari (2009).

Conhecimento do departamento comunicação – há percepção de que os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante a expectativa dos públicos, havendo maior conformidade na indústria, serviços financeiros e tecnologia. O menor grau de conformidade estava na empresa do setor de bens de consumo. Entretanto, não há conformidade de opinião sobre os profissionais de comunicação disporem de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador. As empresas pesquisadas do setor de bens de consumo apresentam menor conformidade, e o maior nível de conformidade sobre as questões desse bloco é das empresas do setor da indústria, em todas as proposições, seguido das do setor financeiro.

EIXO DA CULTURA

No eixo da cultura, podemos focalizar o grupo de perguntas que avaliam a cultura de inovação por meio de proposições relacionadas a estratégia 8A; 8B; estrutura 10A, 11A, 11B, 13B, 14A, 14B, 14C; mecanismos de apoio com 15A, 15B, 16 e comportamentos 17A, 18A, 19A, 20A, 20B, 20C, 21A, 21B, 21C, 22A, 22B, 22C, 23A, 23B, 23C.

A maior parte do grupo foi posicionada no quadrante INOVADOR, com destaque para os programas de geração de ideias e de aprendizagem com o mercado, e de inovação aberta, que são praticados nas empresas brasileiras pesquisadas, assim como a estratégia declarada na missão, visão e valores, alinhada a uma gestão de reputação mais inovadora.

Entretanto, ao analisar o eixo da cultura de inovação, percebemos que alguns pontos colocaram o grupo de multinacionais brasileiras analisadas entre o quadrante TRANSFORMADOR E INOVADOR por apresentarem menor conformidade de opinião em relação a flexibilidade para o colaborador mudar ou alterar processos, a liberdade do colaborador em atuar com autonomia, mas dentro de parâmetros preestabelecidos, a disponibilidade de recursos na área de tecnologia, a menor presença de espaços ou programas voltados para lidar com os riscos e os que promovem uma cultura de tolerância aos desacertos nas multinacionais brasileiras.

Essas constatações tornam-se patentes se considerarmos que as linhas pontilhadas situadas no valor 0,60 representam a opção “DISCORDO”. Esses apontamentos podem ser confirmados com base nas análises anteriores que apontaram:

Estratégia – Para 15 (59%) dos respondentes existe reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores, identificado por meio da gestão reputacional, conforme indicaram as empresas dos setores financeiro, indústria, consumo e tecnologia, que avaliam a percepção dos atributos da marca junto aos seus públicos, entre eles, os funcionários. Fleury et al. (2013) apontaram a imagem/ reputação como um dos cinco fatores de competência que as multinacionais brasileiras desenvolvem e que lhes permite internacionalizar-se com sucesso.

Estrutura – Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível, que minimize a burocracia. Dos respondentes, 16 (66%) afirmaram concordar (66%) e 2 concordaram fortemente (9%) que têm uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos. Na amostra da pesquisa, as empresas dos setores nos quais há

maior conformidade nessa resposta são as da indústria e do financeiro e onde há menor conformidade de opinião é na do setor de bens de consumo.

Mecanismos de apoio – Os mecanismos de apoio de prêmios e reconhecimentos que estimulam um ambiente inovador (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) são adotados por 18 (75%) dos entrevistados como forma de apoiar a cultura de inovação. Na comparação entre os setores, notamos maior conformidade nas respostas do setor financeiro e na prática de prêmios e reconhecimento no setor industrial. Na empresa do setor de tecnologia os mecanismos de apoio a inovação estão menos presentes do que nos demais setores. Segundo Ahmed (1998), os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação e seus atores.

Comportamentos –. De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Na empresa do setor de bens de consumo, a geração de ideias e a criação de espaços para debates fazem parte da estratégia de comunicação e inovação da empresa. Os relatos demonstram que os programas de cocriação são abertos à participação de colaboradores da empresa como forma de estimular uma cultura de inovação.

São adotados também por muitas empresas projetos de inovação aberta, definidos por Chesbrough (2012, p. 59) como um novo paradigma, que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa, e que se baseia no fato de que “ideias valiosas [...] podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. Para a inovação aberta acontecer, a empresa e seus colaboradores precisam estar abertos para ideias advindas de fora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Nossa pesquisa mostrou que quanto maior a frequência da prática, menor é a resistência da equipe a ideias de fora.

A matriz para identificação de determinantes de cultura e comunicação para inovação nas multinacionais brasileiras estudadas, baseadas nas perguntas negativas que indicam uma comunicação e cultura mais fechadas apresenta-se estruturada no Gráfico 17.

Gráfico 17 – FECHADA: MATRIZ ANALÍTICA

Quando examinamos o Gráfico 17, percebemos que a maior parte do grupo está posicionada no quadrante DINÂMICO.

Conforme apresentado no Quadro 13 – Tipos de cultura e comunicação, DINÂMICO significa que a empresa apresenta capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação, e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Pouco ou quase nenhum princípio da comunicação excelente é adotado.

EIXO DA CULTURA

Ao focalizar o grupo de perguntas do eixo da cultura que avaliam a cultura de inovação por meio das perguntas 13 A; 17B; 18B; 19B e 20C que medem se os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança; se os desacertos são dificilmente tratados pela chefia como oportunidade e aprendizado; se o colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos, e, por fim, se as ideias e projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, sofrem resistência por parte da equipe.

Isso porque ao analisar o eixo da cultura de inovação, percebemos que o grupo de multinacionais brasileiras analisadas apresenta conformidade de opinião quanto à tomada de decisão centralizada e apontamento de que os erros são dificilmente tratados como oportunidade e aprendizado.

Essas indicações situaram uma parte pequena do grupo como MANTENEDOR, ou seja, dotado de barreiras culturais ou ausência de determinantes culturais que influenciam positivamente uma cultura de inovação. Esses apontamentos podem ser constatados com base nas análises anteriores que indicaram:

Gestão de conflito – Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, segundo Ahmed (1998), em um ambiente no qual são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas. A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo; apenas 3 (12%) disseram não ter esse incentivo. Para 16 respondentes (67%), há espaços oficiais e coletivos para o conflito de ideias; 7 (29%) disseram não dispor dessa estrutura. Treinamento pessoal para lidar com o conflito é apontado por 14 (59%) dos respondentes; 9 (37%) não contam com esse tipo de treinamento. No entanto, os relatos mostram que esses programas, em geral, são voltados apenas para a liderança e não para a base da empresa, como seria indicado nas culturas inovadoras.

No lado sombra da cultura nacional, outro traço cultural que funciona como uma barreira à inovação é a baixa tolerância aos conflitos, que, muitas vezes, advém da necessidade de manter relações cordiais ou do medo de errar. “Os conflitos não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimento entre as pessoas e nem comprometer a harmonia do grupo” (TANURE, 2010, p. 107). Assim, o brasileiro recorre a outras formas de tratar o problema, evitando o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos.

Medo de errar – Entre as multinacionais brasileiras, há menor conformidade de opinião sobre como os desacertos são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Dez concordaram e 4 concordaram fortemente que a chefia trata o erro como oportunidade de aprendizado e 9 (37%) disseram que dificilmente a chefia vê o desacerto como aprendizado. Nota-se que um grupo considerável de respondentes das multinacionais brasileiras pesquisadas confirmou o traço cultural da distância hierárquica e a forma negativa como o erro é visto pela chefia. Esses dois comportamentos acentuam nas equipes o sentimento do medo de errar, que é apontado como “o desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, 108).

Do total, 13 (54%) afirmaram que as empresas têm espaços oficiais ou programas para o compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, enquanto 6 (24%) não possuem esses espaços de forma oficial. Entretanto, as entrevistas realizadas mostraram que as

experiências dos desacertos são lidadas como “melhores práticas” em busca de resultado e não com foco em mudança cultural.

Geração de (boas) ideias – De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Entretanto, em outra questão, 6 respondentes concordaram (25%) que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia. Martins e Terblanche (2003) apontaram que, em culturas inovadoras, as equipes são encorajadas a gerar novas ideias, sem o foco no que não é viável. Os relatos associados ao apontamento da pesquisa indicam que muitos programas de geração de ideias são feitos pelas multinacionais brasileiras, mas o foco na geração de ideias viáveis.

EIXO DA COMUNICAÇÃO

Ao focalizar o grupo de perguntas do eixo comunicação que avaliam os princípios de comunicação por meio das 25B e 30B que identificam se o poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia, e se a empresa dificilmente revê seu posicionamento diante do público interno.

Quando analisamos o eixo da comunicação, percebemos que o resultado foi influenciado pelo fato de algumas empresas dificilmente reverem seu posicionamento diante do público interno. Esse apontamento situou parte do grupo como DINÂMICO, detentor de alguns determinantes culturais que favorecem a inovação, mas com uma gestão mais centralizada, que influencia a gestão comunicacional e a aplicação de uma comunicação mais simétrica. Essas constatações são reforçadas pelos apontamentos das análises anteriores que mostram:

Simetria interna – o Gráfico 15 indica que um dos principais pontos que difere a prática da comunicação excelente entre os setores pesquisados é justamente a revisão do posicionamento da empresa diante do público interno. Na empresa do setor de bens de consumo, apesar do uso de indicadores, os respondentes indicam que a empresa dificilmente revê seu comportamento. As empresas do setor financeiro são as mais flexíveis em realizar essa revisão, segundo apontaram as entrevistas.

A revisão do comportamento da empresa é o que diferencia o paradigma simbólico-interpretativo do paradigma da gestão comportamental. No primeiro, as Relações Públicas têm uma função simbólica ao se “empenhar para influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização” e “criar uma impressão na mente dos públicos que permite à

organização proteger-se do seu ambiente” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24). No segundo, o papel de relações públicas é estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização”. (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

O paradigma da gestão comportamental é mais adequado a empresas em cenários de maior vulnerabilidade (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) como os enfrentados pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização. Mostra-se também fundamental que o profissional da comunicação desempenhe um papel estratégico como conciliador das expectativas do público interno junto a alta administração, exercendo os princípios da Comunicação Excelente.

5.4.8 Conclusão das análises dos resultados

Com base no conceito de cultura organizacional de Schein (2009), que considera cultura na organização como um modelo dinâmico que é aprendido, transmitido e modificado, buscou-se compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional e suas influências na cultura de inovação das multinacionais brasileiras.

As multinacionais, em busca de recursos, mercados e eficiência para incorporar competências e ativos voltados à inovação, passam a atuar em um sistema aberto em permanente interação com o ambiente local ou internacional, levando-se em conta o contexto em que elas operam (FLEURY; FLEURY, 2012). Esse processo cultural interfere na capacidade dinâmica (TEECE et. al., 1997) dessas empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com rápidas mudanças de ambiente.

A Teoria de Comunicação Excelente baseada no novo paradigma da Gestão Comportamental de Relações Públicas (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) mostrou-se altamente adequada para ser usada em empresas com cultura voltada para a inovação. Assim a Teoria da Comunicação Excelente veio complementar o modelo teórico de Martins e Terblanche (2003) para ajudar a identificar as determinantes de cultura organizacional que influenciam a inovação.

Neste estudo, foi desenvolvido um *framework* estruturado de determinantes culturais e comunicacionais para inovação. Os fatores culturais foram baseados nas categorias de determinantes do *framework* de Martins e Terblanche (2003), que analisa as empresas mediante: 1) estratégia; 2) estrutura; 3) mecanismos de apoio; 4) comportamentos que encorajam a inovação. Nos fatores culturais, foram usados os traços culturais da cultura

nacional, baseados nas dimensões de Hofstede (2009): 5) da distância hierárquica e 6) aversão ao risco.

Nos fatores comunicacionais, foram analisados se os princípios da comunicação excelente estavam presentes nas multinacionais brasileiras e usadas as bases teóricas da Comunicação Excelente de Grunig (2009) para verificar 7) se a cultura é participativa; 8) se o departamento de Relações Públicas conhece e usa o modelo simétrico de comunicação interna e Relações Públicas; e, por fim, 9) se a liderança está envolvida e ciente da importância de Relações Públicas participar da gestão estratégica.

O estudo foi embasado por uma pesquisa qualitativa com um grupo de seis multinacionais brasileiras consideradas inovadoras em seus segmentos pelo *ranking Anuário Inovação Brasil* publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015. Foi aplicada uma pesquisa (disponível para consulta no Apêndice C) por meio de um questionário *on-line* com perguntas fechadas e abertas em quatro respondentes por empresa de diferentes áreas: líderes das áreas de inovação, gestão de pessoas, comunicação e um profissional nas subsidiárias. O grupo é formado por empresas de grande porte, com faturamento acima de 2 bilhões.

A metodologia aplicada envolveu respondentes múltiplos como forma de triangular os resultados e permitiu diminuir o nível de subjetividade e viés de cada respondente, além do fato de os questionários permitirem aos respondentes complementar seus pontos de vista e registrar inferências sobre como os programas de comunicação e cultura organizacional influenciam a cultura de inovação na empresa.

Em uma primeira etapa, a análise dos dados foi categorizada segundo as determinantes e suas respectivas dimensões dos fatores culturais e dos fatores comunicacionais analisados. Essa estrutura de análise foi usada para criar as proposições do questionário *on-line* com perguntas abertas e fechadas e para categorizar as inferências e interpretações das entrevistas transcritas.

Em um segundo momento, as categorias foram comparadas entre si para ser agrupadas de forma a buscar uma veiculação entre os fatores comunicacionais e os fatores culturais. Para isso foi usado um software estatístico do tipo científico. O objetivo foi usá-lo para fazer correlações.

Em seguida, foram apresentadas correlações sobre os setores pesquisados e, ao final, uma matriz baseada em dois eixos: o de comunicação, que englobou as proposições de comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e o de cultura, que englobou as proposições das determinantes de cultura que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Dessa forma, as respostas do grupo pesquisado foram

posicionadas em quatro quadrantes, a saber: INOVADORA, TRANSFORMADORA, MANTENEDORA E DINÂMICA.

Dessa forma, concluímos que as seis empresas multinacionais brasileiras estão situadas nos quadrantes INOVADORA e DINÂMICA.

Na posição de INOVADORA, estão situadas as empresas que apresentam uma cultura inovadora e adotam práticas de comunicação excelente, ou seja, sua política comunicacional é estratégica e voltada para sua visão, missão e propósitos de inovação. Sua comunicação é simétrica de mão dupla e mantém canais para o diálogo aberto. Sua gestão é menos centralizada e adota muitos mecanismos e comportamentos que encorajam a inovação.

No quadrante DINÂMICA, estão as empresas que apresentam capacidade dinâmica de se adaptar a novos mercados, mas pode ter uma gestão mais centralizada e sua comunicação é mais operacional do que estratégica, principalmente pela falta de simetria no fato de as empresas não reverem sua posição. Não estão presentes todas as determinantes culturais que influenciam positivamente a inovação e sua política comunicacional é assimétrica ou pouco simétrica. Essa conclusão é reforçada pelos seguintes apontamentos obtidos nas análises realizadas.

FATORES CULTURAIS

Distância hierárquica – Do grupo, 16 respondentes (66%) afirmaram existir total autoridade dos superiores sobre as atividades dos colaboradores, 6 respondentes são do setor financeiro e 5 são do setor de indústria. O Gráfico 3, ao focalizar o valor médio calculado pela perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas pertencem, apontou que todos os setores confirmam o traço cultural da distância hierárquica. “A mudança de cultura ocorre em função de uma mudança radical, do ponto de vista do negócio ou da gestão”, segundo Tanure (2010, p. 24). Nos processos de fusão e aquisição, as multinacionais brasileiras mais inovadoras têm atuado para diminuir a distância hierárquica. Esse é o caso de uma das empresas pesquisadas, que relatou a importância do posicionamento comunicacional junto ao público interno durante o processo de fusão com outro *player* do setor.

Aversão a incerteza – Nossa pesquisa mostrou, de forma quase unânime, que 22 entrevistados (92%) concordaram ou concordaram fortemente que as pessoas dão importância significativa aos cargos; e para 16 respondentes (67%), as pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão. No Gráfico 4, focalizamos o valor médio calculado mediante a perspectiva do segmento de mercado ao qual as empresas

pertencem e analisamos que a aversão a incerteza é um traço cultural presente nas multinacionais brasileiras pesquisadas. A empresa do setor de tecnologia é a que apresentou maior influência, seguida pelas empresas dos setores financeiro e indústria. Um dos entrevistados afirmou que a solução encontrada foi “*tirar as pessoas da estrutura hierarquizada para trabalhar colaborativamente em grupos de inovação*”. Tal resposta nos levou a concluir que os programas citados pelos entrevistados são uma forma de lidar com os traços culturais da distância hierárquica e aversão ao risco, tão presentes nas multinacionais brasileiras.

Os traços culturais de aversão ao risco e distância hierárquica estão presentes na maioria das multinacionais brasileiras pesquisadas, mesmo nas estruturas mais flexíveis. Os entrevistados destacaram a importância das campanhas e projetos internos e externos com o enfoque de estimular o protagonismo e um deles reforçou que “*existe a hierarquia, a palavra final é da diretoria, mas a empresa oscila um desejo de ser mais flat (plana) de envolver as pessoas de uma forma igual. Existem convocações para protagonismo e existem espaços de contribuição importantes estimulados por programas*”. Assim, percebeu-se que a multinacional necessita estimular o protagonismo como forma de lidar com a barreira cultural da distância hierárquica e aversão a incerteza.

FATORES COMUNICACIONAIS

Contexto participativo – De forma quase unânime, 23 (96%) dos respondentes afirmaram que a empresa tem uma cultura participativa na qual a opinião do colaborador é considerada. Maior conformidade na percepção de que as empresas tenham uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada, está no setor financeiro, único no qual 4 pessoas concordaram fortemente com essa proposição, seguido do setor industrial. Essa percepção não apresentou o mesmo nível de conformidade na empresa do setor de bens de consumo. Isso se deve ao fato da prática da gestão reputacional associada a postura de revisão do comportamento da empresa.

Modelo simétrico de RP – De acordo com a amostra, as multinacionais brasileiras inovadoras adotam uma comunicação mais aberta, 20 (88%) entrevistados afirmaram que a empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação. A percepção de maior conformidade é das empresas do setor industrial, seguidas das do setor de bens de consumo. Essa simetria é menos praticada em tecnologia, pois de quatro entrevistados de uma mesma empresa dois dos respondentes

discordaram. Isso se deve à prática de pesquisas para a elaboração de projetos de comunicação, inclusive por meio de pesquisas constantes usando plataformas digitais.

Simetria interna – O Gráfico 15 indicou que um dos principais pontos que difere a prática da comunicação excelente entre os setores pesquisados é justamente a revisão do posicionamento da empresa diante do público interno. Ao invés de apenas medir a percepção dos públicos para agir apenas em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo (GRUNIG; FRANÇA; FERRARI, 2009, p. 24), as Relações Públicas, baseada no paradigma da gestão comportamental, desempenham um papel estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização” (GRUNIG; FRANÇA; FERRARI, 2009, p. 24). Entretanto, a pesquisa aponta que existe ainda a percepção de falta de simetria na comunicação interna, ou seja, da revisão do comportamento da empresa quando a mesma está em desacordo com a expectativa do público interno nos setores de consumo e tecnologia. A melhor percepção nesse ponto é das empresas do setor financeiro.

O paradigma da gestão comportamental é mais adequado a empresas em cenários de maior vulnerabilidade (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) como os enfrentados pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização. Mostra-se também fundamental que o profissional da comunicação desempenhe um papel estratégico como conciliador das expectativas do público interno junto a alta administração, exercendo os princípios da comunicação excelente.

Diversidade – Para Grunig (2003), a comunicação excelente é mais praticada em empresas que têm a diversidade no departamento de comunicação. A diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência é apontada como presente nas multinacionais por 13 (79%) dos entrevistados; apenas 3 (13%) discordaram dessa afirmação. O setor em que mais pessoas, ou seja, 6 concordaram fortemente é o de serviços financeiros. Bens de consumo é o setor no qual a percepção dos respondentes tem o menor grau de conformidade. Além disso, as correlações realizadas confirmam as proposições teóricas de Martins e Terblanche (2003) e Ahmed (2008) de que equipes multidisciplinares e a diversidade de papéis estimulam a cooperação e contribuem para que as equipes estejam abertas a novas ideias e opiniões, favorecendo uma cultura de inovação, já que a maioria dos respondentes, ou seja, 19 (80%), afirmou que há nas multinacionais brasileiras estímulo a equipes multidisciplinares. Dessa maioria, 10 (80%) também concordaram e 9 concordaram fortemente (96%) que há diversidade de papéis na empresa.

Envolvimento da liderança – Percebemos que, nas multinacionais brasileiras pesquisadas, há conformidade na percepção de que a área é gerida por um gestor e não por um

técnico, e que a área reporta à alta liderança/CEO. Nas empresas do setor financeiro há unanimidade quanto à ideia de que a área de comunicação seja estratégica para a execução da visão de inovação. Entre as áreas internas, a de inovação apresentou maior conformidade de opinião sobre o papel da comunicação, enquanto a que teve menor conformidade foi a área de comunicação. Isso se deve ao grau de vulnerabilidade dos setores, segundo Ferrari (2009) que indica que a comunicação é mais estratégica em setores de maior vulnerabilidade, e nos de menor vulnerabilidade a comunicação se torna mais operacional ou tática.

Conhecimento do departamento de comunicação – percebemos que, nas multinacionais brasileiras pesquisadas, há percepção de que os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante a expectativa dos públicos, havendo maior conformidade na indústria, serviços financeiros e tecnologia. O menor grau de conformidade estava na empresa do setor de bens de consumo. No setor financeiro, um dos entrevistados afirmou que *“os profissionais de comunicação têm papel fundamental no mapeamento do comportamento da companhia e têm total liberdade em apontar necessidades de melhorias”*.

Entretanto, não há conformidade de opinião sobre os profissionais de comunicação disporem de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador. Na empresa do setor de bens de consumo há discordância da proposição e menor conformidade de resposta sobre o fato dos profissionais avaliarem o comportamento da organização perante a expectativa do público interno e externo e considerarem a opinião dos colaboradores, dando voz ativa para eles. O maior nível de conformidade sobre as questões desse bloco é das empresas do setor da indústria, em todas as proposições, seguidas das empresas do setor financeiro.

A literatura (AHMED, 1998; GODOY; PEÇANHA, 2009; MARTINS; TERBLANCHE, 2003) aponta que para os ambientes de inovação é mais adequada a comunicação aberta, simétrica e de mão dupla. Ou seja, dotada dos mesmos princípios nos quais se baseia o novo paradigma da gestão comportamental de relações públicas que, segundo Grunig (1992), confere voz aos públicos no processo decisório e facilita o diálogo com a administração (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

CULTURA DE INOVAÇÃO

Estratégia – De forma quase unânime, 9 concordaram e 11 concordaram fortemente que a inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores. Para as empresas nas quais a inovação não está explícita, 11 (46%) disseram que a inovação é disseminada por programas específicos. Para 15 (59%) dos respondentes, existe reconhecimento da inovação como um valor por parte dos colaboradores. Como parte da estratégia, as multinacionais mais inovadoras contam com uma gestão reputacional, conforme indicaram as empresas dos setores financeiro, indústria, consumo e tecnologia, que avaliam a percepção dos atributos da marca junto a seus públicos, entre eles, os funcionários. Fleury et al. (2013) apontaram a imagem/ reputação como um dos cinco fatores de competência que as multinacionais brasileiras desenvolvem e que lhes permite internacionalizar-se com sucesso. Esse apontamento pode ser comprovado por depoimentos de entrevistados do setor financeiro e industrial, que confirmaram como a comunicação corporativa tem andado lado a lado com o *branding* e a cultura organizacional no alinhamento do discurso interno e externo.

Relatos também demonstram a adoção de programas e estratégias que inspiram sentimentos de compromisso e aumentam o envolvimento dos colaboradores com o propósito de inovar (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Assim, demonstra-se como a comunicação organizacional hoje é vista como o processo que visa conseguir “o equilíbrio sustentável entre a visão e a missão estabelecidas pela coalizão dominante e as expectativas daqueles que compõem a organização”, na busca de uma rede sistêmica que permita o equilíbrio à organização e seus públicos (FERRARI, 2009, p. 157).

Estrutura – Culturas inovadoras se desenvolvem mais facilmente em uma estrutura organizacional baseada na autonomia e flexibilidade (AHMED, 1998), com delegação, procedimentos descentralizados, tomada de decisão rápida e flexível que minimize a burocracia. Nossa pesquisa mostrou que 18 respondentes confirmaram ter uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar processos. Na amostra da pesquisa, as empresas dos setores nos quais há maior conformidade nessa resposta são a indústria e o financeiro e onde há menor conformidade de opinião é na empresa do setor de bens de consumo.

Um dos valores presentes nas culturas organizacionais mais inovadoras 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 (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Entre as multinacionais brasileiras pesquisadas, a flexibilidade é maior na indústria que em outros setores. Na indústria, a estrutura garante a autonomia e flexibilidade ao colaborador em decorrência do modelo de

gestão descentralizado no qual “*o liderado pactua com seu Líder suas metas e o modo como se propõe a atingi-las*”, como explicou um dos entrevistados.

A adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares é mais praticada nos setores de TI Telecom e financeiro. No setor de tecnologia, é bem comum o *job rotation* e a cultura de entrega de resultado e não de controle de horas, apontou outro entrevistado do setor de tecnologia. Nossa pesquisa mostrou ainda que as multinacionais que mais fazem programas encorajando a colaboração entre equipes são as que também estimulam a adaptabilidade com programas de rotação de cargos.

Mecanismos de apoio – Os motivadores pessoais que mais afetam a inovação são os que envolvem o reconhecimento público da inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003) e, portanto, estão relacionados aos processos comunicacionais. Nas empresas pesquisadas, são confirmados por 18 (75%) dos entrevistados e mais praticados no setor industrial, exercendo o papel de estímulo a um ambiente inovador, principalmente, quando o comportamento premiado ou o reconhecimento refletem os valores da organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

COMPORTAMENTOS

Geração de (boas) ideias – De forma quase unânime, 21 respondentes (88%) afirmaram (concordar ou concordar fortemente) que a empresa, por meio de programas, incentiva os colaboradores à geração de ideias. Entretanto, em outra questão, 6 respondentes concordaram (25%) que o colaborador é avaliado apenas pela viabilidade da sua ideia. Martins e Terblanche (2003) apontaram que, em culturas inovadoras, as equipes são encorajadas a gerar novas ideias, sem o foco apenas no que não é viável. Um dos entrevistados afirmou que os programas de cocriação têm a função de estimular o protagonismo e geram uma fase *fuzzy* da inovação, ou seja, funcionam como uma espécie de *brainstorm* para identificar oportunidades de inovação em produtos, processos etc. Entretanto, outros relatos associados ao apontamento da pesquisa indicam que muitos programas de geração de ideias são feitos pelas multinacionais brasileiras, mas o foco apenas na geração de ideias viáveis.

Competitividade – Para Martins e Terblanche (2003), a assimilação de conhecimento interno e externo é incentivada por meio do encorajamento de debate de ideias e criação de ambiente nos quais há espaço para conflitos construtivos em que conduz a fluxos de informações e suporta projetos baseados nessas informações que podem ser escolhidos pela organização para ser levados adiante. Percebe-se que os programas de cocriação têm sido uma prática em algumas multinacionais. São eventos abertos à participação de colaboradores no setor de consumo como

forma de estimular uma cultura de inovação. Entretanto, não cumprem esse papel, pois são oferecidas poucas vagas que não atendem ao interesse do público.

Inovação aberta – São adotados também por muitas empresas projetos de inovação aberta, definido por Chesbrough (2012, p. 59) como um novo paradigma, que substitui o anterior da inovação fechada, restrita ao P&D da empresa, e que se baseia no fato de que “ideias valiosas [...] podem surgir a partir do interior ou exterior da companhia, bem como podem ir para o mercado”. A frequência de realização dos programas de inovação aberta nas empresas indicados pelos respondentes foi: uma vez por semestre 12 (50%); mais de uma vez por ano 11 (46%); nunca foram realizados 1 (4%). Na pesquisa, foi apontada uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência dos seus colaboradores para ideias advindas de fora, ou seja, mais propícia a cultura interna estará à inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Os relatos indicaram que a inovação aberta é amplamente usada pelas multinacionais brasileiras mais inovadoras e seus processos influenciam a cultura organizacional, tornando os colaboradores mais abertos a novas ideias. Além disso, podem impactar e ser impactados pelos relacionamentos da organização afetando a reputação organizacional e o *branding*; portanto, deveriam ser praticados com base nos princípios da Comunicação Excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

Gestão de conflito – Na cultura de inovação, o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, segundo Ahmed (1998), em um ambiente no qual são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas. A maioria, 21 respondentes (88%), afirmou que suas empresas incentivam a lidar positivamente com o confronto construtivo; apenas 3 (12%) disseram não ter esse incentivo. Para 16 respondentes (67%) há espaços oficiais e coletivos para o conflito de ideias; 7 (29%) disseram não dispor dessa estrutura. Treinamento pessoal para lidar com o conflito é apontado por 14 (59%) dos respondentes; 9 (37%) não contam com esse tipo de treinamento. No entanto, os relatos mostram que esses programas, em geral, são voltados apenas para a liderança e não para a base da empresa, como seria indicado nas culturas inovadoras. Principalmente pelo fato da baixa tolerância aos conflitos ser um traço cultural do brasileiro, que prefere recorrer a outras formas de tratar o problema, evitando o confronto emocional e o desconforto dos conflitos abertos para não comprometer a harmonia do grupo (TANURE, 2010).

Medo de errar – Entre as multinacionais brasileiras, há menor conformidade de opinião sobre como os erros são tratados pela chefia e o tema dividiu os entrevistados. Dez

concordaram e 4 concordaram fortemente que a chefia trata o desacerto como oportunidade de aprendizado e 9 (37%) disseram que, dificilmente, a chefia vê o erro como aprendizado. Nota-se que um grupo considerável de respondentes das multinacionais brasileiras pesquisadas confirmou o traço cultural da distância hierárquica e a forma negativa como o desacerto é visto pela chefia. Esses dois comportamentos acentuam nas equipes o sentimento do medo de errar, que é apontado como “o desejo de acertar sempre e assim ser reconhecido pelo grande poder” (TANURE, 2010, 108).

Do total, 13 (54%) afirmaram que as empresas têm espaços oficiais ou programas para o compartilhamento de experiências sobre erros cometidos, enquanto 6 (24%) não possuem esses espaços de forma oficial. Entretanto, as entrevistas realizadas mostraram que as experiências dos desacertos são lidadas como “melhores práticas” em busca de resultado e não com foco em mudança cultural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi definido em 2014/2015, em um momento no qual os *rankings* de inovação e competitividade destacavam, pela primeira vez, a importância da cultura no processo de inovação e mostravam o padrão de estabilidade entre as nações mais inovadoras. O Brasil, não incluso nesse grupo, registrava um pior resultado nesses *rankings* de inovação e competitividade em decorrência da deterioração de suas instituições, além da falta de eficiência do governo e do avanço da corrupção.

Ao contrário do cenário descrito, multinacionais brasileiras destacavam-se em seus processos de internacionalização e valorizavam a inovação como um elemento-chave de competitividade para prosperar no ambiente global.

Considerando esse contexto, o objetivo principal desta dissertação foi avaliar se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia as determinantes da cultura de inovação em multinacionais brasileiras.

Para a consecução desse objetivo, foi realizada uma varredura na literatura especializada, tanto de referências teóricas nacionais como internacionais em três áreas de conhecimento: as multinacionais brasileiras, a cultura nacional e organizacional que influencia a inovação, e as Relações Públicas e comunicação.

Bases teóricas dos mencionados campos foram usadas para responder às questões de pesquisa: 1) se a gestão da comunicação e da cultura organizacional influencia (ou não) os determinantes da cultura de inovação nas multinacionais brasileiras; 2) identificar as determinantes da cultura organizacional que influenciam o processo de inovação nas multinacionais brasileiras; 3) identificar se as multinacionais brasileiras praticam a comunicação excelente e, se positivo, descrever quais são elas; 4) verificar se a cultura de inovação é influenciada pela distância de poder e pelo controle das incertezas nas multinacionais brasileiras.

A relevância do tema escolhido também se apoiou no fato de que inovação se tornou assunto estratégico para empresas que buscam competitividade em tempos de globalização, em especial para as empresas de países emergentes como o Brasil, considerando a intensificação da internacionalização da economia brasileira. O desenvolvimento deste estudo colocou luz sobre alguns aspectos considerados fundamentais sobre a avaliação da gestão da comunicação e da cultura organizacional como influenciadores das determinantes da cultura de inovação em

um grupo de multinacionais brasileiras. A amostra foi composta por um grupo de seis multinacionais brasileiras consideradas inovadoras em seus segmentos pelo *ranking Anuário Inovação Brasil*, publicado pelo jornal *Valor Econômico*, em 2015. O grupo é relevante pela grandeza e importância das empresas, todas consideradas de grande porte com faturamento acima de bilhões, e pelo fato de cinco delas figurarem entre as dez mais inovadoras na edição de 2015 e a outra empresa ter entrado no seleto grupo das dez mais inovadoras no *ranking* de 2016.

Foi elaborada uma matriz de análise, especialmente desenvolvida para verificar as premissas do estudo, utilizando as determinantes que influenciam a cultura de inovação, apontadas por Martins e Terblanche (2003) e dos princípios da comunicação excelente de Grunig (2009).

Por meio de um *framework* baseado em nove categorias, buscou-se identificar como as determinantes da cultura organizacional e comunicação influenciam a cultura de inovação e verificar se a cultura de inovação é influenciada pelas dimensões culturais, identificadas por Hofstede (2009), de distância de poder e de controle das incertezas. Entendeu-se que os desafios e vantagens culturais brasileiros frente à cultura de inovação são diferentes de outros países. Dessa forma, o tema pode ser discutido no contexto brasileiro formando um arcabouço teórico inexistente no País.

A metodologia usada foi a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, aplicada de forma transversal em quatro respondentes por empresas, de diferentes áreas: comunicação, inovação, gestão de pessoas.

As principais conclusões levaram a considerar que a gestão da comunicação e cultura organizacional tem influência na cultura de inovação, principalmente no estabelecimento de estratégias na forma de declarar, reconhecer e envolver os públicos no propósito de inovação.

Foi evidenciado que a comunicação aberta e simétrica está presente nas culturas organizacionais inovadoras e influencia positivamente o relacionamento entre a organização e seus públicos, principalmente os colaboradores, por meio de processos dialógicos que envolvem a real participação desses públicos.

Nesta pesquisa, constatou-se ainda que, em relação ao modelo de gestão mais participativo, que proporciona um processo de comunicação estratégico (FERRARI, 2011), foi identificado como o mais capaz de envolver os públicos com o propósito de inovação, funcionando como uma forma de compartilhamento de um sentido coletivo. Essa forma mais

engajadora mostra-se mais assertiva para comunicar interna e externamente a marca inovadora e sustentar os pilares reputacionais da inovação.

Construção da marca inovadora

A marca inovadora é construída por meio do fortalecimento dos pilares reputacionais relativos à inovação.

Na pesquisa, foi evidenciado que para a comunicação assumir um papel estratégico em culturas inovadoras, ela deve estar relacionada à estratégia competitiva da empresa e às competências que precisam ser desenvolvidas na organização ou reforçadas perante os colaboradores. Tal fato está relacionado ao alinhamento do discurso corporativo interno e externo pela compatibilização das promessas da marca aos valores organizacionais, levando-se em conta a busca de elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver e com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* da empresa, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Comunicação da Marca Inovadora

Fonte: elaborado pela autora

Nos ambientes mais inovadores, as comunicações externa e interna estão alinhadas para promover o reconhecimento público da inovação. 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. Com o *roadmap*, é possível planejar e comunicar a visão

de futuro que se tem para uma determinada inovação, considerando 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 de seus *stakeholders*, aumentando o engajamento dos públicos. É feito por meio de uma conexão entre os atributos de marca, que são os pilares reputacionais, ou ainda, as promessas da marca definidas no *branding*, e os valores e princípios da cultura organizacional, que norteiam a forma pela qual os colaboradores vão contribuir para a entrega das promessas de marca.

Assim, a marca inovadora e seus atributos devem ser comunicados de forma consistente ao longo do tempo juntos aos *stakeholders*, principalmente ao público interno. As Relações Públicas tornam-se essenciais para definir, em um planejamento, as principais mensagens-chave do discurso corporativo, que darão lastro e contribuirão para o fortalecimento dos atributos reputacionais da marca inovadora. A pesquisa mostra que o alinhamento constante do discurso corporativo com as lideranças é imprescindível para que a narrativa seja condizente com a realidade, gerando credibilidade e consenso interno.

Além disso, o *roadmap* de discurso insere, na comunicação, os objetivos estratégicos da empresa, levando em consideração sua atual cultura organizacional, e buscando elementos para o reforço de novas competências que a empresa precisa desenvolver com base nas expectativas e propósitos dos *stakeholders* da empresa.

O *roadmap* apresentado demonstra 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 à criação de estratégia de inovação. Dessa forma, o *roadmap* conecta a estratégia de reputação de marca inovadora a uma estratégia de discurso de marca para o público interno, baseada em fatores que favorecem a inovação, levando-se em consideração as barreiras culturais de cada empresa.

Constatou-se que essa prática da gestão reputacional associada ao paradigma da gestão comportamental é mais adequada nas empresas que se encontram em cenários de maior vulnerabilidade (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) como os enfrentados pelas multinacionais brasileiras em seus processos de internacionalização. Tal evidência está relacionada também ao fato de os gestores brasileiros entenderem que as multinacionais estão se tornando internacionalmente conhecidas em relação à imagem e reputação, conforme apontaram Fleury et al. (2013) ao identificar a imagem e reputação como um dos cinco fatores de competência das multinacionais brasileiras.

Comunicação da marca inovadora

O planejamento da comunicação e a gestão reputacional da marca inovadora devem ainda, como mostra a Figura 16, considerar os fatores culturais determinantes capazes de inibir ou promover a cultura de inovação. Assim, os processos de comunicação podem contribuir para aumentar o grau de consenso entre as diferentes culturas existentes na organização. A pesquisa indicou que a gestão da comunicação e cultura organizacional influencia a cultura de inovação por meio da criação e disseminação de programas que estimulam comportamentos favoráveis ou inibidores da cultura de inovação.

A comunicação de marca inovadora tem o propósito de criar uma consciência coletiva empresarial junto ao público interno. Ela eleva o patamar da comunicação interna ao contribuir para o desafio de promover a evolução na relação dos colaboradores com a identidade da empresa. É projetada para compartilhar a cultura organizacional, valores, visão, missão e objetivos de inovação com os funcionários. Visa criar uma conexão emocional com o público interno por meio da informação e dos canais corretos. E, o mais importante, alia o discurso interno com os objetivos empresariais de inovação e os atributos de marca de forma estratégica e envolvente.

A comunicação da marca inovadora engloba: a) garantir o alinhamento da comunicação interna com a cultura, visão, missão e objetivos da empresa; b) criar mensagens em um tom capaz de motivar os colaboradores para a construção de uma identidade de marca forte; c) criar um padrão de identidade e alinhar a forma e o conteúdo dos materiais de comunicação interna; d) desenvolver ações que promovam o reconhecimento público da inovação e seus atores; e) criar canais de comunicação participativos com os *stakeholders*, por exemplo, envolvendo-os em processos de cocriação; f) criar espaços para o compartilhamentos de experiências, erros e gestão de conflitos; h) medir a percepção dos públicos e rever o posicionamento da empresa.

Na pesquisa, tais fatos estão relacionados à estratégia de promoção de uma cultura participativa com o envolvimento de colaboradores na revisão da missão, visão e valores organizacionais, assim como na incorporação de objetivos e expectativas de públicos estratégicos à missão da empresa de inovar como forma eficaz de atingi-los (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009).

No estudo, evidenciou-se, também, que a criação e a disseminação de prêmios e programas de reconhecimento público da inovação nas multinacionais brasileiras pesquisadas são estratégias comunicacionais bem-sucedidas para o compartilhamento de valores ligados à

inovação. Essa prática leva o público interno ao entendimento das mensagens da organização quanto a seus objetivos em inovação e aos comportamentos que são mais reconhecidos. Além disso, a divulgação desses prêmios é estratégia comunicacional eficaz por estar associada ao reconhecimento público da inovação e seus atores e, como tal, aos motivadores pessoais que mais afetam a inovação (AHMED, 1998).

Entre os comportamentos favoráveis à cultura de inovação que foram detectados nas multinacionais brasileiras está a geração de ideias, estimulada por meio de processos participativos envolvendo diversos públicos externo e interno, inclusive colaboradores, como os programas de cocriação e de inovação aberta. Nesses casos, a participação dos colaboradores foi estimulada por meio de campanhas e canais de comunicação internos como forma de promover a inteligência coletiva e diminuir a resistência a ideias novas advindas de fora (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

Evidenciou-se ainda na pesquisa uma correlação que mostra que quanto maior a frequência da inovação aberta nas multinacionais brasileiras, menor a resistência de seus colaboradores para ideias advindas de fora, ou seja, mais propícia a cultura interna estará à inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Além disso, relatos também indicaram que a comunicação e a reputação da empresa influenciam o resultado dos projetos de inovação aberta e são influenciadas também por eles, cabendo à área de Relações Públicas, como especialista na gestão de relacionamentos da organização, participar dos programas de inovação aberta.

Entre os comportamentos favoráveis à inovação, está ainda a prática da comunicação aberta e simétrica que foi evidenciada pelo fato de as multinacionais brasileiras darem voz ativa e considerarem a opinião dos colaboradores antes e depois de desenvolver projetos de comunicação. Isso ocorre principalmente em culturas com gestão mais descentralizada nas quais o colaborador é encorajado a atuar com autonomia.

As correlações realizadas na pesquisa confirmam que a diversidade contribui para a cooperação e aprendizagem em culturas inovadoras. Isso foi evidenciado pelo fato de as empresas que possuem espaços oficiais para cooperação também adotarem programas que apoiam a diversidade.

Além de confirmar a presença dos traços culturais como a distância hierárquica e aversão a incertezas, esta pesquisa identificou o medo de errar e a aversão a conflitos como traços da cultura nacional presentes nas multinacionais brasileiras pesquisadas. Esses traços estão relacionados aos comportamentos reconhecidos como inibidores da inovação: a intolerância ao desacerto e a resistência ao conflito de ideias e confronto construtivo.

Mapa de canais de comunicação para a marca inovadora

Os canais devem estar alinhados com as preferências dos públicos priorizados e visar ao acesso a redes sociais estabelecidas. No Quadro 34 são apresentados os canais mais apropriados para a construção de uma marca inovadora com seus diferentes *stakeholders*.

Quadro 34 – Mapa de canais de comunicação da marca inovadora

Ferramentas ou canais de comunicação	STAKEHOLDERS													
	Colaboradores	Fornecedores	Distribuidores	Acionistas	Investidores	Consumidores/Clientes	Governos	Mídia	Comunidade	Instâncias reguladoras	Organizações Setoriais	Organizações Multilaterais	Sociedade Civil e Organizada	Associações Trabalhistas
Revista / Jornal interno	✓												✓	
Revista / Jornal externo		✓	✓		✓	✓			✓		✓		✓	✓
Boletins e cartas de esclarecimento de projetos				✓			✓		✓	✓			✓	✓
Website	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Intranet	✓													
Programas de “Diálogos com Stakeholders”		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Treinamentos e capacitação	✓	✓	✓											
Programas de visitação	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓
Assessoria de imprensa								✓						
Cartilhas e folhetos sobre inovação	✓	✓	✓					✓					✓	✓
Publicidade e propaganda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marketing direto / e-mail marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eventos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Apresentações institucionais		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mídias e redes sociais	✓		✓			✓			✓				✓	
Campanhas de endomarketing	✓													
TV corporativa	✓													
Mobile / Aplicativo celular	✓			✓	✓									
Treinamento e capacitação	✓	✓	✓											
Palestras														✓
Eventos de Co-criação	✓					✓								✓
Inovação aberta												✓	✓	✓
Espaço para debate de ideias	✓	✓				✓								✓

Fonte: elaborado pela autora

Matriz de análise

No que diz respeito aos resultados obtidos pelo uso da matriz de análise, a partir dos dados levantados, foi possível identificar dificuldades presentes em algumas multinacionais brasileiras pesquisadas que as impedem de posicionar-se como INOVADORAS e as mantêm estagnadas no posicionamento como DINÂMICAS, entre elas estão:

A área de comunicação interna, diferentemente da comunicação externa, encontra-se posicionada em uma gerência em um nível pouco estratégico do organograma. Tal fato influencia a autonomia e a capacidade desse departamento realizar a gestão comportamental da organização.

As empresas não contam com programas, treinamentos ou espaços oficiais destinados a promover uma cultura de tolerância ao desacerto. O medo de errar foi identificado como um traço cultural presente nas multinacionais brasileiras pesquisadas. Para desenvolver uma cultura inovadora, os programas e espaços oficiais para o compartilhamentos de erros precisam flexibilizar a estrutura hierárquica e atuar para reduzir o medo de errar, ou seja, de que não é preciso acertar sempre.

As empresas pesquisadas apresentam os traços culturais da distância hierárquica e da aversão ao risco que afetam a cultura e inovação por meio da burocracia, que advém da preocupação excessiva em criar normas e leis (HOSFTEDE, 2003) e da valorização excessiva aos cargos e respeito à hierarquia. A intolerância ao desacerto é um entrave à cultura de inovação e advém da necessidade de acertar sempre e agradar ao grande poder (TANURE, 2010), ou seja, é resultante da forte presença da distância hierárquica também.

A pesquisa aponta que existe ainda a percepção de falta de simetria na comunicação interna em alguns setores, ou seja, nos quais as empresas não permitem a revisão do seu comportamento quando este está em desacordo com a expectativa do público interno. Ao invés de apenas medir a percepção dos públicos para agir apenas na em defesa da organização ou na criação de um discurso persuasivo (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009), as Relações Públicas, baseadas no paradigma da gestão comportamental, desempenham um papel estratégico no processo de “tomada de decisão para viabilizar a gestão do comportamento da organização” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 24).

Muitos dos programas de geração de ideias são feitos pelas multinacionais brasileiras, mas o foco está apenas na geração de ideias viáveis. Entretanto, Martins e

Terblanche (2003) apontaram que, em culturas inovadoras, as equipes são encorajadas a gerar novas ideias, sem o foco apenas no que não é viável.

Os espaços oficiais, programas e treinamentos voltados a gestão de conflitos são geralmente voltados às lideranças e precisariam ser realizados com a participação do maior número possível de colaboradores nas multinacionais brasileiras inovadoras. Isso porque evitar o conflito se trata de um traço cultural brasileiro que pode se tornar um entrave à cultura de inovação. Já que o conflito pode ser uma forma desafiante de encontrar novas soluções, segundo Ahmed (1998), em um ambiente no qual são incentivados o pensamento lateral, a honestidade intelectual e, conseqüentemente, as pessoas são mais abertas a ouvir e aceitar críticas.

Limitações do estudo

As limitações do estudo estão relacionadas principalmente em relação à amostra reduzida que não representa o universo das multinacionais brasileiras inovadoras.

É oportuno destacar que a inovação depende de outros fatores além dos culturais como os relacionados a questões administrativas, financeiras ou de gestão da inovação. Para a pesquisadora, conforme os objetivos deste trabalho, o conhecimento gerado possibilita percepções importantes e tem como proposta fomentar discussões sobre o papel estratégico da gestão da comunicação para a cultura organizacional, principalmente em estímulo à cultura de inovação.

Futuramente, os resultados do estudo poderão ser estendidos para um número maior de empresas, uma vez que quanto maior for a amostra, maior será o conhecimento gerado sobre o comportamento das organizações. Também futuras pesquisas poderão incluir outros setores de mercado para identificar diferenças de práticas e condutas em relação aos setores já estudados.

REFERÊNCIAS

AHMED, P.K. Culture and climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**. United Kingdom, vol. 1, n. 1, 1998.

AMABILE, T.M; GRYSKIWEICZ, S.S. . The creative environment scales: the work environment inventory, **Creativity Research Journal**. 2, 1989, p. 231-254.

ANDREASSI, T., SBRAGIA, R. Relação entre indicadores de P&D e de resultado empresarial. **Revista de Administração**. São Paulo, v.37, n.1, 2002, p.72-84

ARBIX, G. **Inovar ou inovar**: a indústria brasileira entre o passado e o futuro. São Paulo: Editora Papagaio, 2007.

_____.; SALERNO M.S.; DE NIGRI J.A. Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4603> Acesso em: mar. 2015.

ARTECHE, M.; SANTUCCI, M.; WELSH, S. 2011. Tablero De Medición Del K&I Su Aplicación En Empresas Del Distrito Tecnológico De Caba. Ricyt, Editors OEI. Disponível em: <<http://congreso2013.ricyt.org/files/mesas/1eInnovacion/ArtecheSantucciWelsh.pdf> > Acesso em: 20 dez. 2014.

ATHREYE, S.; GODLEY, A. Internationalization and technological leapfrogging in the pharmaceutical industry. **Industrial and Corporate Change**. 18 (2), 2009, p. 295–323.

AWATE, S.; LARSEN, M.M.; MUDAMBI, R. EMNE. Catch-up strategies in the wind turbine industry: is there a trade-off between output and innovation capabilities. **Global Strategy Journal**. 2 (3), 2012, p.205-223.

BALDAI, J. Os inovadores precisam de ser reconhecidos e recompensados. **Intuinovare**. Disponível em: <<http://www.josebaldaia.com/intuinovare/tag/recompensa-e-inovacao/>> . Acesso em: 3 jan. 2015.

BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing Across Borders**: The Transnational Solution, second edition. Massachusetts : Harvard Business School Press, 1998.

BELL, M.; PAVITT, A, K. The development of technological capabilities. In: HAQUE, I.U. (Ed.). **Trade, Technology and International Competitiveness**. Washington: The World Bank, 1995.

BIGARELLI, B. Como as multinacionais brasileiras conquistam espaço no exterior. **Época Negócios**. 15 de outubro de 2014. Disponível em: <<http://ÉPOCANegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/10/como-multinacionais-brasileiras-conquistam-espaco-no-exterior.html> >. Acesso em: 30 abr. 2015.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M.J. Management innovation. **Academy of Management Review**. 33 (4), 2008, p.825-845.

BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Business Review**. 23 (1), 2011, p. 106-119.

_____.; FLEURY, M. T.; URBAN, T. Internalization strategies and the architectures of competences of first and late movers. A case study in the cement industry. **Economia Global e Gestão**, v. 14, 2009, p. 61-80.

_____.; et al. The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals. **Revista de Administração de Empresas** 49 (3), Jul-Sep, 2009, 253-265.

BAUMANN, R. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BRASKEM. **Relatório Anual 2015**. 2015a. Disponível em:
<<https://www.braskem.com.br/relatorio-anual-2015>> . Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Inovação e Sustentabilidade**. Website Braskem. 2015b. Disponível em:
<<https://www.braskem.com.br/inovacao-e-sustentabilidade>> . Acesso em: 10 abr. 2016.

CARLSON S. **International Business Research**. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1996.

CERCEAU, J; TAVARES, M. C. **Estratégias de internacionalização**: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Nova Lima: Fundação Dom Cabral. Caderno de Ideias CI0220, dez. 2002.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1995.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta**: como criar e lucrar com tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012

CIELO. **Histórico e perfil corporativo**. 2016a. Disponível em:
<<http://cielo.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=aHNwI5dbRRF1veQXubq+gQ>> . Acesso em: 12 jul. 2016.

_____. **Apresentação Institucional**. 2016b. Disponível em: <cielo.riweb.com.br> Acesso em 5 de julho de 2016.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. Disponível em:
<https://www.cielo.com.br/wps/wcm/connect/14ebdd5f-062d-4958-890d-2bc39b1793b8/Cielo_Relatorio+de+Sustentabilidade+2015.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=14ebdd5f-062d-4958-890d-2bc39b1793b8> Acesso em: 30 maio 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHILD, J., RODRIGUES, S.B. The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? **Management and Organization Review**. 1 (3), 2005, p.381-410.

CURVELLO, J. J. A. A comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. In: **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 6, número 10/11, 2009.

DANTAS, S. D. **Diálogos Interculturais: Reflexões Interdisciplinares e Intervenções Psicossociais**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2012.

DENISON, D.R.; MISHRA, A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness, **Organisation Science**, v. 6, n. 2, 1995, p. 204-23 .

DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J.H; LUNDAN, S.N. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. 2.ed., Basingstoke: Edgar Algar, 2008.

EMBRACO. **Relatório de Sustentabilidade 2014**. Disponível em: <<http://www.embraco.com/desktopmodules/downloadsAdmin/arquivos/Relat%C3%B3rio%20de%20Sustentabilidade%20-%20portugu%C3%AAs.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Website**. 2016. Disponível em: <<http://www.embraco.com>> . Acesso em: 10 abr. 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasil tem oito empresas entre as mais inovadoras do mundo**. 2015a. Disponível em:

<<http://ÉPOCANegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/10/brasil-tem-oito-empresas-entre-mil-mais-inovadoras-do-mundo.html>> Acesso em: 30 abr. 2015.

_____. **Best Innovator**: conheça as empresas mais inovadoras de 2015. 2015b. Disponível em: <<http://ÉPOCANegocios.globo.com/Empresa/noticia/2015/11/best-innovator-conheca-empresas-mais-inovadoras-de-2015.html>> .> Acesso em: 30 abr. 2016.

EXAME. **As empresas que foram destaque em melhores e maiores 2016** . Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-empresas-que-foram-destaque-em-melhores-e-maiores-2016>>. Acesso em: 30 maio 2016.

FERRARI, M. A. **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, M. M. K. (Org.): **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2008.

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

_____. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. In: GRUNIG, J. E., FRANÇA F., FERRARI, M. A. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1 ed – São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2009.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.1

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 dez. 2013.

FINURAS, P. **Gestão intercultural: pessoas e carreiras na era da globalização**. 2 ed., Lisboa: Editora Silabo, 2007, p.23-57.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

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

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

_____; et al. **Cultura e Poder nas organizações**. 2 ed., 17 reimpr. São Paulo. Editora Atlas, 2013.

FORBES. **The world's most innovative companies**. 20 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.forbes.com/innovative-companies/>> Acesso em: 30 abr. 2015.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FUNDAÇÃO ESTUDAR. **Como é trabalhar com inovação no mercado financeiro?** 10 de março de 2016. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/como-e-trabalhar-com-inovacao-no-mercado-financeiro/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

GARCIA CANCLINI, N. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. 4 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2013.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**. 26, 1997, p.537-556.

GARCIA CANCLINI, N. **A globalização imaginada**. 1 reimp. São Paulo: Iluminuras, 2007.

GHOSHAL, S., BARLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**. 19 (3), 1988, p. 365-388.

GII – THE GLOBAL INNOVATION INDEX REPORT. Instituto Insead e Universidade Cornell. 2014. Disponível em:
<<https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

GLOBAL INNOVATION 1000. Strategy&. 2014. Disponível:
<<http://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

GODOY, R. S. P. de; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Bol. – Acad. Paul. Psicol.**, São Paulo, v. 29, n. 1, jun. 2009, p. 142-63. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 dez. 2012.

GOMES, L. A. de V.; PLONSKI, G. A.; SALERMO, M. S. Planejamento e desenvolvimento de spin-offs acadêmicos. In: PAROLIN, S. R. H.; VOLPATO, M. (Orgs.) **Faces do empreendedorismo inovador**. Curitiba: FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 2008, p. 119-44.

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

_____.; HUNT, T. **Managing Public Relations**. USA/ Belmont: Thomson Learning, 1984.

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

_____.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 1 ed., São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009.

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E; DOZIER, D. M.; **Excellent Public Relations and Effective Organizations: a study of communication management in three countries**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.

HAMEL, G., 1998. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**. Winter 1998, p.7-14.

_____. **Liderando a revolução**. Campus, Rio de Janeiro, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

_____. National Cultures Revisited. **Behavior Science Research**, v.18, n.4, 1983.

_____. **Culture's Consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1984.

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

_____. **Cultura e organização: compreender nossa programação mental**. Portugal: Editora Silabo, 2003.

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

HOLLANDER, E. P. **Leadership Dynamics: a Practical Guide to Effective Relationships**. New York: The Free Press, 1978.

ITAÚ. **Relato Integrado** 2015. 2015a. Disponível em:
<https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Relato_Integrado_2015.pdf> Acesso 30 jun. 2016.

_____. **Apresentação Institucional**. 2016. Disponível em:
<https://www.italy.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Apresentacao_Institucional_port.pdf?title=Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Institucional> Acesso em: 30 jun. 2016.

KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUHMANN, N. **La sociedade de la sociedade**. Mexico: Hender / Universidad Iberoamericana, 2007.

LUO, Y., TUNG, R.. **International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective**. Journal of International Business Studies 38, 2007, p. 481-498,

MARCHIORI, M. R. Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. In: **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. v. 1. n 1, São Paulo: USP, 2004.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**. 38 (3) Spring, 1997.

MARRA, R. Com economia fraca, aquisições devem crescer 15% no país em 2015. **Folha de São Paulo**. 14 de abril de 2015. Disponível em:
<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1616279-com-economia-fraca-aquisicoes-devem-crescer-ate-15-no-pais-em-2015.shtml>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

MARTINS, E. C. **The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library**. MInf dissertation, University of South Africa, Pretoria, 2000.

_____. TERBLANCHE F. Building Organizational Culture that stimulates creativity and innovation, **European Journal of Innovation Management**. v.6 (1), 2003, p.64-74.

MATHEWS, J.A – Dragon multinationals: New players in 21st century globalization, **Asia Pacific Journal of Management**. 23, 2006, p. 5-27.

MATO, D. Heterogeneidade social e institucional, interculturalidade e comunicação intercultural. **Matrizes**: Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. São Paulo, ano 6, n.1, jul-dez 2012., p. 43-61.

MBC/FINEP/MCT. **Manual de inovação**. Brasília, MBC, 2008. Disponível em: <<http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf>>. Acesso em: 6 jul. 2012.

MELO, L. As 100 empresas mais inovadoras do mundo, segundo a Forbes. **Revista Exame**. 20 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-100-empresas-mais-inovadoras-do-mundo-segundo-a-forbes>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

MOREIRA, A. BRICS recebem 20% do investimento global em 2012. **Jornal Valor Econômico**. 23 de março de 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/3058992/brics-recebem-20-do-investimento-global-em-2012-diz-unctad>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

MORIN, E. Cultura y Conocimiento. In: WATZLAWICK, P.; KRIEG, P. (Comps). **El ojo del observador**. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa, 1994a, p.73-81.

MOTTA, F. P., CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2012.

NATURA. **Relatório Anual 2015**. 2015a. Disponível em: <http://natu.infoinvest.com.br/ptb/5674/AF_NaturaFO2015_baixa.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Visão de Sustentabilidade 2050**. 2015b. Disponível em: <http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_visao2050.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

NBIA. **Incubating success**: incubation best practices that lead to successful new ventures. University of Michigan, NBIA, 2011. Disponível em: <http://edaincubatortool.org/pdf/NBIS%20Brochure-Incubating%20Success_NBIA_FINAL-3.pdf> . Acesso em: 25 out. 2012.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M e colaboradores. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, I. L., PAULA, M. A. de. Processos e Estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L., LIMA, F. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. Ed. Senac RJ, 2012.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M.T.L. FISCHER, R.M et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PISANO, G. **The development factory**: unlocking the potential of process innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the Corporation**. Harvard Business Review. v. 90. n.3, 1990, p. 79-91.

_____.; KRISHMAN, M.S. **A nova era da inovação**: impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RAMAMURTI, R. Reverse innovation, emerging markets and global strategy. **Global Strategy Journal**. 1 (3-4), 2011, p. 191-205.

RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS. Fundação Dom Cabral. 10 edição. 2015. Disponível em:
<https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2015/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2015.pdf> Acesso em: 10 abr. 2016.

RELATÓRIO GLOBAL DE COMPETITIVIDADE. **Fórum Econômico Mundial**. 2014/2105. Disponível em:
<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

RENAULT, T. B. **A criação de spin-offs acadêmicos**: o caso da COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Tese (Doutorado). UFRJ/COPPE/Programa de Engenharia de Produção UFRJ/COPPE, 2010.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGO ALSINA, M. Elementos para una comunicación intercultural. **Revista Afers Internacionals**, núm. 36, pp. 11-21. Fundació CIDOB, Barcelona, 1997.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. H.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SBRAGIA, R. Um Estudo Empírico Sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa. **Revista Administração**. v. 18, edição abril/junho, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. Londres: Jossey-Bass, 1986.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SELLTIZ, C., WRIGUTSMANN, L.; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 3 ed. São Paulo: Herder, 1974.

SETHI, S. H.; ELANGO, B. The influence of country of origin on multinational Corporation global strategy: a conceptual framework. **Journal of International Management**, n. 5, 1999, p. 285-298.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**. 7 (3), 2010, p. 120-149.

TOTVS. **COP TOTVS 2016 – Comunicação de Progresso**. 2016a. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/282231/original/COP_TOTVS_2016.pdf?1462457854>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Apresentação Institucional TOTVS – junho 2016**. 2106b. Disponível em: <<http://ri.totvs.com.br/ptb/2504/Apresentao%20Institucional.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

TEECE, D.J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2009.

_____; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, 1997, p. 509-533.

TERRA, J. C. **Reconhecimento e Recompensa no Contexto da Gestão de Inovação**. Disponível em:

<<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/ReconhecimentoeRecompensanoContextodaGest%C3%A3odeInova%C3%A7%C3%A3o.aspx>>. Acesso em: 3 jan. 2015.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. **A empresa inovadora: como as multinacionais liberam seu potencial criativo**. 2015. Disponível em: <http://page.ef.com/EIU-The-Innovative-Company_The-Innovative-Company-BR.html>. Acesso em: 30 jan. 2015.

VALOR. **Anuário Inovação Brasil: as 100 empresas mais inovadoras**. 2015. Disponível em: <<http://www.strategyand.pwc.com/br/home/no-que-pensamos/estudos/inovacao-brasil/resultados/ranking-geral>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

_____. **Anuário Inovação Brasil: as 100 empresas mais inovadoras**. 2016. Disponível em: <<http://www.strategyand.pwc.com/br/home/no-que-pensamos/estudos/inovacao-brasil/resultados/ranking-geral>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**. n. 80, 1966, p. 190-207.

WARNIER, J-P. **A mundialização da cultura**. Bauru, EDUSC, 2000.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001.

ZENG, M., WILLIAMSON, P. **Dragons at Your Door**: How Chinese Cost Innovation is Disrupting Global Competition. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

APÊNDICE A – CARTA-CONVITE PESQUISA CULTURA DE INOVAÇÃO

São Paulo, 1º de setembro de 2015.

Ilmo. Sr.
(nome do contato)
(cargo)
(nome da empresa)
São Paulo – SP

Assunto: Carta convite

Prezado Sr (a),

A inovação tornou-se assunto estratégico para as empresas que buscam competitividade global, em especial as de países emergentes. Diante desse cenário, damos início a um estudo sobre os desafios que enfrentam as empresas brasileiras que se internacionalizaram e que buscam estimular uma cultura de inovação para serem mais competitivas.

Temos o prazer de convidar sua empresa para participar da referida pesquisa, uma vez que a empresa faz parte do seleto grupo de multinacionais brasileiras, reconhecidas como as mais inovadoras, posição destacada no Anuário Inovação Brasil, publicado pelo Valor Econômico, em julho de 2015.

O objetivo da pesquisa é identificar *se e como* a gestão da comunicação influencia nas variáveis de cultura de inovação no referido grupo de multinacionais brasileiras. Para isso, analisaremos a cultura de inovação em relação à cultura nacional e como os princípios da comunicação excelente, inseridos na estratégia global de comunicação das multinacionais brasileiras, podem ajudar as organizações a se fortalecerem mediante a cultura de inovação da matriz. Finalmente, buscaremos identificar quais são as formas mais adequadas de estimular a cultura da inovação nas multinacionais brasileiras.

A participação da empresa consistirá no preenchimento de um questionário eletrônico que será enviado aos profissionais responsáveis por três áreas da empresa: Comunicação, Gestão de Pessoas e Gestão da Inovação. Os resultados obtidos com a pesquisa serão disponibilizados e apresentados para sua equipe ao término do estudo.

Acreditamos que a academia deve caminhar cada vez mais próxima das empresas e vice-versa e estamos certos de que nosso trabalho poderá contribuir para o aprimoramento da integração estratégica entre as áreas de comunicação, gestão de pessoas e inovação da sua organização.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari¹

Leila Gasparindo²

¹ Doutora pela ECA/USP. Docente e pesquisadora dos Programas de Pós-Graduação e Graduação da mesma instituição. Sua linha de pesquisa contempla os temas de cultura organizacional, estratégia e gestão da comunicação e interculturalidade. É professora-visitante de várias universidades latino-americanas. Autora de várias obras publicadas no Brasil e exterior, assim como autora de capítulos e artigos em livros e periódicos científicos internacionais e nacionais. E-mail: [REDACTED]

² Mestranda da ECA/USP no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Comunicação. 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, autora de diversos artigos científicos e co-autora das obras Marketing para Incubadoras: o que de bom está acontecendo, Anprotec, Sebrae, 2006 e Faces do Empreendedorismo Inovador, Coleção Inova, Vol. III, do Sistema FIEP – Federação da Indústria do Paraná, 2008. E-mail: [REDACTED]

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA COMPLEMENTAR

1. Poderia me enviar um perfil com os números da empresa e o percentual investido em inovação?
2. Na sua opinião a empresa tem uma cultura interna forte de inovação em toda empresa ou apenas na área de P&D? Como a área de comunicação ajuda a empresa a executar sua visão de inovação em longo prazo? Comente.
3. A área de Comunicação responde diretamente para o CEO ou board da alta liderança? Como a área de comunicação está estruturada na empresa? Poderia me encaminhar um organograma da comunicação?
4. A área de comunicação é vista como estratégica?
5. No planejamento estratégico da comunicação, a inovação é um pilar ou drive ou é vista como uma área transversal na estratégia? Pode comentar?
6. Como a área de comunicação interna atua para estimular o aumento o nível de autonomia e protagonismo dos colaboradores? Comente.
7. Nos questionários respondidos foram citados alguns programas de incentivo a geração de ideias e inovação. Você poderia enviar mais informações sobre eles? Poderia mandar matérias internas (veiculadas nos veículos internos) sobre esses programas?
8. Existem programas ou espaços oficiais para debate de ideias, gestão de conflitos ou para estimular uma cultura de tolerância ao erro/desacerto?
9. Quantos colaboradores estão dedicados a inovação no Brasil? Existe área de inovação fora do Brasil?
10. As subsidiárias têm autonomia em relação a área de comunicação ou reproduzem materiais e programas criados aqui?
11. Gostaria de destacar algum programa voltado a inovação que é divulgado ou promovido pela área de comunicação?
12. Tem algum comentário adicional?

APÊNDICE C – PESQUISA CULTURA DA INOVAÇÃO

Pesquisa_Cultura de inovação

Bem-vindo (a) ao questionário de pesquisa sobre cultura de inovação nas multinacionais brasileiras

Sua empresa é considerada uma das mais inovadoras, segundo o Anuário de Inovação do Valor Econômico, publicado em 2015. Nossa pesquisa é inédita e visa identificar como a comunicação apoia a cultura de inovação nas multinacionais brasileiras. Também trata de analisar os desafios enfrentados e soluções encontradas pelas empresas brasileiras internacionalizadas.

Sua contribuição é muito importante para o avanço da pesquisa no Brasil. Os dados coletados serão mantidos em sigilo absoluto, assim como os nomes de seus respondentes. Agradecemos sua participação.

Se tiver qualquer dúvida, favor entrar em contato.

Atenciosamente,
Leila Gasparindo
Programa de Pós-Graduação da ECA-USP

Pesquisa_Cultura de inovação**Perfil do respondente**

Será garantido total sigilo ao respondente.

* 1. Qual é o nome da empresa em que trabalha?

2. Qual é o seu nome?

* 3. Idade

- ☐ Menos de 18
- ☐ 18 a 29
- ☐ 30 a 44
- ☐ 45 a 59
- ☐ Acima de 60

* 4. Qual o seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós-graduação, MBA ou Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Outro (especifique)

* 5. Qual das opções abaixo melhor descreve sua área de atuação na empresa?

- ☐ área de comunicação institucional, corporate affair, comunicação interna, Relações Públicas, Relações com a mídia ou similar.
- ☐ área de gestão de pessoas, recursos humanos, desenvolvimento humano, cultura organizacional ou similar.
- ☐ área de inovação, P&D, P&DI ou similar.

* 6. Qual das seguintes opções melhor descreve a seu cargo atual?

- ☐ Cargo de gestão/alta liderança como CEO, diretor, superintendente ou similar.
- ☐ Cargo de média liderança como gerente, coordenador ou similar.
- ☐ Cargo de analista, assistente ou similar.
- ☐ Outra (especifique)

* 7. Qual das seguintes opções melhor descreve a área de atuação da empresa em que trabalha?

- ☐ TI e Telecom
- ☐ Serviços Financeiros
- ☐ Indústria
- ☐ Bens de Capital
- ☐ Bens de Consumo
- ☐ Engenharia, Infraestrutura e Logística
- ☐ Farmacêutica e Ciências da Vida
- ☐ Serviços Gerais
- ☐ Outra (especifique)

Pesquisa_Cultura de inovação

Estratégia

* 8. De que forma a empresa declara seus propósitos de inovar? Em que grau você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

	Concordo fortemente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo fortemente
A inovação está declarada explicitamente na missão, visão e valores que são compartilhados e disseminados por toda empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A inovação está implícita nas declarações de missão, visão, valores, mas é disseminada na empresa por meio de programas específicos.	☐	☐	☐	☐	☐
A inovação está declarada nos propósitos de solucionar problemas dos clientes e do mercado, mas não é reconhecida pelos colaboradores como um valor da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Comente:

Pesquisa_Cultura de inovação

Cultura Nacional - Hierarquia

A cultura nacional influencia nas características da cultura organizacional. Nessa pesquisa são avaliados como alguns traços da cultura nacional impactam no desenvolvimento de uma cultura de inovação.

* 9. Qual sua opinião sobre a importância da hierarquia na empresa. Assinale em que grau você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
Na empresa no dia a dia os superiores têm total autoridade sobre a determinação das atividades dos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores aceitam as determinações das atividades de seus superiores.	☐	☐	☐	☐	☐

Deixe seu comentário:

Pesquisa_Cultura de inovação

Estrutura

* 10. Qual sua opinião sobre a flexibilidade da estrutura na empresa. Assinale em que grau você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo. Comente ao final.

	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem uma estrutura plana e flexível na qual o colaborador atua com liberdade para mudar ou alterar processos.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa tem uma estrutura hierarquizada e pouco flexível na qual os colaboradores têm pouca liberdade para alterar ou mudar os processos.	☐	☐	☐	☐	☐

Deixe seu comentário:

* 11. Qual sua opinião sobre a liberdade e autonomia na empresa. Assinale em que grau você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo. Comente ao final.

	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
A empresa encoraja o colaborador a atuar com autonomia e liberdade, livre para um caminho criativo e inovador, mas dentro de parâmetros pré-estabelecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa estimula a adaptabilidade na equipe com programas de rotação de cargos ou similares.	☐	☐	☐	☐	☐

Cite o nome dos programas de rotação de cargos ou similares ou comente como a empresa estimula autonomia e adaptabilidade na empresa.

* 12. Com que frequência a empresa realiza projetos de inovação aberta?

- ☐ São realizados uma ou mais vezes por semestre
- ☐ São realizados uma ou mais vezes por ano
- ☐ só é realizado quando se apresenta uma necessidade pontual
- ☐ Foi feito apenas uma vez
- ☐ Nunca realizamos

Cite o nome de um dos programas existentes ou já feitos e comente:

* 13. Sobre a tomada de decisão, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
Os processos de tomada de decisão são centralizados na liderança.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores desfrutam de autonomia e tomam decisões no seu dia-a-dia, baseadas nas claras regras e normas existentes.	☐	☐	☐	☐	☐

* 14. Sobre cooperação entre equipes, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem programas que encorajam a soluções de problemas e a cooperação entre equipes de diferentes áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
Em caso positivo, cite os nomes dos programas existentes e descreva-os brevemente.	<input type="text"/>				
Existem espaços oficiais para o debate de diferentes opiniões, cooperação técnica e social.	☐	☐	☐	☐	☐
Em caso positivo, cite os nomes dos programas existentes e descreva-os brevemente.	<input type="text"/>				
A empresa tem programas que estimulam a atuação de equipes multidisciplinares, com funções e profissões diferentes.	☐	☐	☐	☐	☐
Em caso positivo, cite os nomes dos programas existentes e descreva-os brevemente.	<input type="text"/>				

Pesquisa_Cultura de inovação

Mecanismos de apoio

* 15. Em que medida estão disponíveis na empresa recursos para inovação:

	Muito disponível	Bastante disponível	Nem muito nem pouco	Pouco disponível	Nada disponível
Recursos Humanos (pessoas dedicadas a inovação)	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos de Tempo (horas da equipe previstas para se dedicarem a inovação)	☐	☐	☐	☐	☐
Recursos de Informação (acesso a bases de informação para consulta, pesquisa que contribuam para equipe inovar)	☐	☐	☐	☐	☐

Existe uma política clara de disponibilidade de recursos para inovação? Comente

* 16. A empresa adota sistemas de prêmios e reconhecimento que estão ligados a inovação e criatividade?

- ☐ Sim adota apenas sistema de prêmios
- ☐ Sim adota apenas sistema de reconhecimento
- ☐ Sim adota sistemas de prêmios e também de reconhecimento
- ☐ Não adota nenhum tipo de sistema de reconhecimento ou prêmio

Especifique os nomes dos sistemas de prêmios e reconhecimentos da empresa e explique seus critérios.

Pesquisa_Cultura de inovação

Comportamentos

* 17. Sobre a forma como a empresa lida com os erros, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem espaços oficiais ou programas para compartilhamento de experiências sobre erros cometidos.	☐	☐	☐	☐	☐
Os erros dificilmente são tratados pela chefia como oportunidade de aprendizado.	☐	☐	☐	☐	☐

Comente:

* 18. Sobre a geração de novas ideias, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa por meio de programas internos encoraja as equipes a gerar novas ideias.	☐	☐	☐	☐	☐
O colaborador é avaliado apenas pela entrega de ideias viáveis e não pela capacidade de assumir riscos.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas de incentivo a novas ideias existentes e descreva-os brevemente.

* 19. Sobre assumir riscos, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem programas que estimulam o colaborador a assumir riscos calculados como a experimentação de métodos e processos.	☐	☐	☐	☐	☐
Existem controles e políticas que inibem a equipe tomar decisão de tomada de riscos.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas de incentivo a assumir riscos e descreva-os brevemente.

Pesquisa_Cultura de inovação

Comportamento

* 20. Sobre aprendizagem, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem programas ou espaços oficiais que estimulam o colaborador a aprender com o cliente.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores são abertos a novas ideias e pensamentos diferentes dos seus.	☐	☐	☐	☐	☐
Ideias e projetos advindos de fora, como os programas de inovação aberta, sofrem resistência por parte da equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores são estimulados a cultivar habilidade de curiosidade e de manter conhecimento atualizado.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas que apoiam aprendizado com clientes e mercado e descreva-os brevemente.

* 21. Sobre a gestão de conflitos, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa encoraja suas equipes para lidar positivamente com o conflito de ideias.	☐	☐	☐	☐	☐
Na empresa são criados espaços coletivos para o debate de ideias e conflitos construtivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores têm treinamento pessoal para lidar com o confronto construtivo.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas e/ou campanhas que disseminam o debate de conflitos como algo positivo e descreva-os brevemente.

* 22. Sobre conhecimento competitivo, em que medida você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa assimila conhecimento externo e interno por meio de debates internos e/ou com os clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Há espaços formais para o debate de conflitos construtivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Em geral, os debates de ideias apoiam a criação de novos projetos na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas que apoiam o conhecimento sobre mercado e o cliente e descreva-os brevemente.

Pesquisa_Cultura de inovação

Comportamento

* 23. Sobre suporte da alta liderança para as mudanças, em que medida você concorda ou discorda da afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
Os gerentes colaboram para uma cultura de apoio para mudança na procura de melhores formas de trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação dissemina e valoriza a mudança e implantação de novos processos e mudanças.	☐	☐	☐	☐	☐
A chefia indica os objetivos anuais e a equipe tem autonomia para chegar aos resultados, mudando método de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Em caso positivo, cite os nomes dos programas e campanhas de comunicação que apoiam a inovação e a geração de novas ideias e descreva-os brevemente.

Pesquisa_Cultura de inovação

Cultura nacional - Aversão a incerteza

A cultura nacional influencia as características da cultura organizacional. Nessa pesquisa estamos avaliando como alguns traços da cultura nacional impactam o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

* 24. Sobre o traço cultural da aversão a incerteza, você concorda ou discorda das afirmações a seguir.

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
As pessoas dão importância significativa aos cargos.	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas evitam situações de incerteza e risco e precisam se basear em dados para tomar decisão.	☐	☐	☐	☐	☐

Comente:

Pesquisa_Cultura de inovação

Comunicação - Cultura participativa

* 25. Sobre o contexto organizacional, em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A empresa tem uma cultura participativa, na qual a opinião do colaborador é considerada.	☐	☐	☐	☐	☐
O poder de decisão está centrado apenas na chefia e o colaborador tem pouca autonomia.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa considera a opinião dos públicos estratégicos antes e depois de realizar um novo projeto de comunicação.	☐	☐	☐	☐	☐

Cite e comente sobre programas ou projetos que levaram em conta a opinião do público interno:

* 26. Sobre a diversidade na empresa, em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
Há diversidade de papéis com presença de minorias étnicas, raciais, LGBT e pessoas com deficiência, etc.	☐	☐	☐	☐	☐

Cite e comente sobre programas ou projetos com esse enfoque:

O comportamento da empresa é revisto se o mesmo estiver em desacordo com a expectativa do público interno.

Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
☐	☐	☐	☐	☐

Cite e comente sobre programas ou projetos com esse enfoque:

Pesquisa_Cultura de inovação

Comunicação - envolvimento da liderança

* 27. Sobre o envolvimento da liderança, em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

	Discordo fortemente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo fortemente
A área de comunicação reporta diretamente para a alta liderança e/ou CEO.	☐	☐	☐	☐	☐
A área de comunicação é chefiada por um diretor/gerente e não por um técnico.	☐	☐	☐	☐	☐

Deixe seu comentário:

* 28. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como a liderança vê o papel da área de comunicação?

- ☐ A área de comunicação é considerada estratégica para ajudar a empresa executar sua visão de inovação em longo prazo.
- ☐ A área de comunicação é considerada estratégica, mas não em relação a empresa executar sua visão de inovação.
- ☐ A área de comunicação não é considerada estratégica para a empresa.

Cite programas e projetos de comunicação que apoiam a visão de inovação da empresa.

Pesquisa_Cultura de inovação

Comunicação - conhecimento comunicação excelente

* 29. Sobre o depto de comunicação, em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

Discordo
fortemente Discordo Não sei Concordo Concordo
fortemente

Em algumas situações os profissionais de comunicação avaliam o comportamento da organização perante uma determinada expectativa ou demanda dos públicos interno ou externo.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Explique:

A comunicação atua em parceria com a área de RH, MKT, inovação, mas é um depto independente dessas outras áreas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Explique:

* 30. Sobre a comunicação interna, em que medida você concorda ou discorda das afirmações abaixo:

Discordo
fortemente Discordo Não sei Concordo Concordo
fortemente

Os projetos de comunicação interna consideram a opinião dos colaboradores e dão voz ativa para eles.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cite programas e projetos que exercem esse papel de dar voz ativa ao público interno.

A empresa dificilmente revê seu posicionamento diante do público interno.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cite programas e projetos que exercem esse papel de dar voz ativa ao público interno.

Os profissionais de comunicação desfrutam de autonomia para analisar impactos e exercer papel conciliador.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cite programas e projetos que exercem esse papel de dar voz ativa ao público interno.

Pesquisa_Cultura de inovação

Comentários finais

* 31. Qual é a sua opinião sobre a importância da área de comunicação para os processos de inovação na sua empresa?

Pesquisa_Cultura de inovação

Agradecimento

Agrademos sua colaboração. O resultado da empresa será apresentado com exclusividade para a equipe respondente da sua empresa. O conteúdo e a identidade dos respondentes serão mantidos em sigilo. Entraremos em contato para agendar esse feedback.
obrigada