

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL DE UMA EMPRESA COM A COMUNICAÇÃO COMO SUPORTE

Roberto Ferreira de Carvalho Junior¹

Resumo: Nos últimos anos diversas organizações, de todos os setores, têm enfrentado profundas transformações no seu modo de atuar, posicionando-se de forma menos formal, em contrapartida ao modelo "terno e gravata" das décadas passadas. Neste contexto, a atuação da área de comunicação interna tem se tornado cada vez mais estratégica, para o desenvolvimento dos objetivos dos Recursos Humanos, e diferentes ferramentas têm sido aplicadas para realizar seus desdobramentos. Partindo da perspectiva de que essas novas culturas organizacionais têm surgido de forma planejada e buscado se instaurar com o apoio das estratégias de comunicação com empregados, esta pesquisa busca discorrer sobre o tema e evidenciar por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso, as percepções apresentadas sobre a efetividade dessa transformação, por funcionários e ex-funcionários desta organização.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; cultura organizacional; transformação cultural; redes sociais corporativas.

Introdução

Com o decorrer do tempo, a atuação da área de comunicação dentro de organizações tem ganhado um caráter cada vez mais estratégico. Essa mudança de chave, começou a acontecer apenas com a redemocratização do Brasil, quando a comunicação dentro de algumas empresas deixou de ter seu foco mais voltado à assessoria de imprensa, ao jornalismo empresarial e às relações públicas governamentais e sofreu um redesenho, que lhe dedicou o papel de suporte ao desdobramento de planejamentos estratégicos (KUNSCH, 2006).

Mesmo com tantos anos da restauração da democracia no país, algumas empresas ainda apresentam em sua cultura, traços do comportamento empresarial de antes de 1988. Estes aspectos culturais se refletem em todos os processos da empresa, inclusive na comunicação organizacional, que tende a ser mais focada nos produtos informacionais e menos na transparência e no relacionamento com os públicos.

Marchiori (2010) descreve dois níveis de comunicação organizacional. O primeiro - o tático - seria o mais comum antes dos anos 80, com o papel de apenas

¹ Graduando em Jornalismo pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
eu robertojunior@gmail.com

comunicar fatos e trabalhar com as informações da empresa. Já o segundo nível, o estratégico, dedica a comunicação a visão de "criadora de contextos", responsável inclusive, por "cocriar o futuro da organização". Assim, a atuação de antes, muito marcada pela simples responsabilidade de passar informações é deixada, no lugar de um posicionamento de suporte à construção de significados próprios daquela organização.

Para proporcionar uma atuação estratégica, organizações públicas e privadas têm estruturado suas áreas de comunicação de diferentes formas, buscando atender os seus diversos públicos, objetivos e responsabilidades. Neste contexto, a nomenclatura mais comum é a de comunicação interna e externa. Para Kunsch (2003) mais do que pensar as terminologias disponíveis, é importante considerar as formas variadas que a comunicação se apresenta, para refletir o comportamento de uma instituição.

Quando se fala da realidade interna de uma empresa, a cultura organizacional é a responsável por delimitar o comportamento dessa instituição para com seu público interno. Assim, as áreas de comunicação interna, alinhadas à perspectiva estratégica, têm assumido uma atuação transversal, junto à área de Recursos Humanos, para realizar não só a gestão de informações internas, mas também a gestão dos valores internos de uma organização e do sentimento dos seus empregados.

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamento organizacionais. (MARCHIORI, 2010, p. 156)

Diante de toda a realidade apresentada, o presente estudo inicial procura mostrar as percepções iniciais como os funcionários percebem o processo de transformação cultural de uma empresa, com o apoio de estratégias de comunicação com empregados. É o caso da empresa apresentada, que recentemente passou por um processo de transformação de sua cultura e pelo lançamento de um novo propósito.

Com atuação nacional, a referida organização pertence a um dos maiores grupos empresariais brasileiros, desde os anos 2010, e atua com serviços de mobilidade e conveniência, por meio de revendas e franquias. Essa organização foi escolhida para realizar este estudo de caso, por dois motivos. O primeiro, devido a minha passagem

profissional por ela e o segundo, por ter considerado interessante como as estratégias de comunicação interna foram usadas, para em um curto período de tempo tentar refletir os aspectos da “nova cultura”. Optei por não identificar a empresa para preservar sua imagem e para conseguir desenvolver o estudo com uma maior autonomia de expressão.

Para realizar a abordagem do problema apresentado, o procedimento metodológico a ser utilizado será o estudo de caso, que segundo Good e Hatt, citado por Duarte (2005), é uma proposta de abordagem que olha uma realidade social como um todo, com caráter único. A partir disso, será utilizado o método nas três fases descritas por Duarte, ao referenciar Nisbet e Watt, sendo a primeira a exploratória, responsável por “especificar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos iniciais para iniciar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados” (Ibidem, p. 225), a segunda a coleta de dados, de acordo com a característica do objeto, e a última a elaboração de um relatório, a partir da análise e interpretação dos dados.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação faz parte da natureza humana e por isso também é inerente à existência das organizações. Assim, é impossível existir organização sem que existam processos comunicativos. Mais do que pensar nos elementos básicos das teorias da comunicação, Kunsch (2003, p.71) pontua que a comunicação é fundamental para o andamento do negócio já que “[...] trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”.

Ademais às relações comunicacionais naturais, existe o trabalho de comunicação desempenhado pelas organizações, com o objetivo específico de estabelecer contato com os seus públicos, a esse chamamos comunicação organizacional. D'Almeida e Andanova (2008) definem o campo da comunicação organizacional em uma perspectiva ampla, que considera mais do que os processos, mas também os dispositivos e as práticas desenvolvidas dentro das empresas. Assim sendo, a comunicação organizacional seria o todo das atividades de comunicação de uma empresa, como a propaganda, as relações públicas, a comunicação interna, mas também os canais, a atuação nas redes sociais, a comunicação entre líderes e funcionários e todos os demais aspectos comunicacionais que passam pela realidade de uma organização.

Para cobrir toda a atuação que a comunicação organizacional precisa chegar, diferentes estruturas organizacionais têm sido apresentadas por empresas de todo o Brasil. Em geral, segmentadas por público, são criadas subáreas responsáveis por atuar de forma transversal com outras áreas² do negócio. Com isso, duas realidades diferentes podem ser encontradas, na primeira todas as subáreas de comunicação funcionam como parte de um mesmo departamento e na segunda, estas subáreas estão divididas e funcionando junto com os departamentos transversais. É o caso de áreas de Propaganda em departamentos comerciais ou de áreas de Comunicação Interna em departamentos de recursos humanos.

Responsável por um dos conceitos mais conhecidos de comunicação organizacional no Brasil, Kunsch (2003) se dedica a falar sobre a importância da integração entre essas subáreas, que ela chama de modalidades da comunicação, para proporcionar uma comunicação organizacional estratégica. Não nos deteremos ao debate da integração ou não entre essas subáreas, mas iremos considerar as modalidades elencadas por ela, já que segundo a autora são "[...] as mais impulsivas e permitem às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos" (Ibidem, p. 152). São elas:

- Comunicação administrativa “[...] que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Ibidem, p. 152).
- Comunicação interna que “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados [...]” (Ibidem, p.154)
- Comunicação mercadológica ou de marketing que tem “[...] em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (Ibidem, p. 162).
- Comunicação institucional que é responsável “[...] pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (Ibidem, p. 164).

² Nesta pesquisa, utilizamos a terminologia 'área' e 'departamento' de forma indiscriminada, como sinônimos.

Para a construção desta pesquisa, nos dedicaremos ao campo da comunicação interna ou comunicação com empregados, como preferimos chamar. Sua relação íntima com a realidade da organização é fundamental para entender como a cultura organizacional se dá no meio interno e como ela pode apoiar processos de transformação, em parceria com a área de Recursos Humanos.

Curvello (2012) pontua que por muitos anos as atividades de comunicação interna estiveram muito mais voltadas para o trabalho informativo do público interno de uma empresa, seu objetivo era simplesmente oferecer uma unidade de interesses organizacionais. No entanto, nos últimos anos essa visão vem mudando consideravelmente e a área tem assumido um papel mais estratégico, com a realização de ferramentas comunicacionais que buscam evidenciar aos empregados os valores que aquela cultura organizacional defende e, assim, mantê-los engajados e motivados.

A comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. (ARGENTI, 2006, p. 169)

Assim a comunicação com empregados é pautada pela cultura de cada organização e busca ouvir, mobilizar, informar, educar e principalmente manter coesão entre os aspectos culturais, psicológicos, sociais próprios de cada organização. (CURVELLO, 2012). A partir disso, é inegável a existência de uma relação direta no desdobramento da comunicação interna, influenciada pela cultura organizacional. Para entender essa interação e como ela se apresenta na empresa pesquisada, precisamos apresentar as delimitações de cultura organizacional e de processos que buscam transformar a cultura de uma organização já existente.

CULTURA E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Existe na academia uma variedade de definições para o conceito de cultura organizacional, advindos de diferentes fontes como a psicologia, a administração e a antropologia. Curvello (2012) diz que os estudos sobre cultura organizacional derivam da antropologia e, por isso, precisam ser considerados para entender como seus autores definem seus conceitos.

Schein, citado por Curvello (2012), atribui aos fundadores das organizações, todo o processo de criar e moldar o que poderia ser a cultura de uma organização e esta se apresentaria através de três níveis: nos artefatos visíveis, nos valores e nos pressupostos inconsistentes. Para ele, mais do que isso, a cultura organizacional é criada nas origens das empresas e é passada para os novos funcionários, como a forma que aquela organização se comporta.

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986, por CURVELLO, 2012)

Enquanto isso, autores mais ligados aos estudos de relações públicas atribuem às relações humanas de comunicação esse poder. De acordo com Marchiori e Vilaça (2011, p. 5) cultura pode ser entendida “como padrões de conduta criados, desenvolvidos e praticados por um determinado agrupamento social”, o que nos leva a entender que assim como empresas são agrupamentos sociais, também possuem seu próprio universo simbólico e, conseqüentemente, sua cultura organizacional própria.

Defende-se aqui que a cultura de uma organização se desenvolve, se mantém e evolui por meio da comunicação entabulada por seus atores, uma vez que a cultura envolve o aprendizado do modo de ser e de agir no agrupamento organizacional. (MARCHIORI & VILAÇA, 2011, p. 7)

Assim, é a comunicação que torna possível surgir uma cultura organizacional, e esta após definida irá apoiar todo o desdobramento de comunicação dentro de uma empresa, sendo assim conceitos indissociáveis. Enquanto isso, autores ligados aos estudos das organizações e a administração colocam as relações de poder como ponto relevante no estudo de cultura (CURVELLO, 2012).

Podemos perceber a existência de diferentes proposições sobre a origem de uma cultura organizacional, hora causada naturalmente pela comunicação de todos os níveis, outro momento causado pelas relações de comunicação entre os funcionários e em algumas atribuídas até mesmo pelas pessoas que detêm o poder de uma organização. É

importante perceber essa série de realidades, para interpretar a possibilidade de uma transformação de cultura organizacional acontecer.

Além dessa importante discussão, precisamos traçar em linhas gerais como a cultura organizacional se apresenta para os funcionários. Zavareze (2008) atribui à ela o papel de cola social que expressa os valores e crenças coletivas compartilhadas por funcionários de uma mesma organização e que ela se manifesta através de "elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada." (Ibidem, p. 2).

Na prática, a cultura organizacional pode ser observada em uma série de aspectos naturais ao fluxo de trabalho e aos comportamentos dos funcionários de uma organização. Esses aspectos estão relacionados, na maioria das vezes, aos valores e objetivos da empresa e se refletem em aspectos como a forma como líderes e subordinados se relacionam, o tipo de vestimenta aceita dentro dos prédios da empresa, o posicionamento para atração e retenção de talentos e, até mesmo, na construção de metas e indicadores.

Todo esse repertório conceitual, faz perceber a solidez que está sustentada uma cultura organizacional, por isso existe um debate muito grande sobre a real possibilidade de realizar mudanças culturais planejadas e mais do que isso, a que nível ela se operacionaliza.

Curvello (2012) diz acreditar que elas podem efetivamente acontecer, mas salienta que quando acontecem é um processo lento e, em algumas situações, até mesmo imperceptível. Para que ela aconteça, o autor atribui à comunicação o processo de transformação e diz que a relação entre as duas é fundamental para efetivar essa mudança na realidade vista pelas pessoas.

Assim, as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tenso e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente. (CURVELLO, 2012, p. 44)

O CASO DA EMPRESA DE SERVIÇOS DE MOBILIDADE

Para desenvolver a coleta de evidências deste estudo de caso, foram realizadas pesquisas em documentação, no site da empresa, em notas da imprensa e em relatórios divulgados pelo grupo empresarial que a empresa faz parte. Além disso, foram realizadas entrevistas com um ex-funcionário e com um funcionário atual, aos quais chamaremos de Entrevistado 1 e Entrevistado 2, respectivamente, para colher as percepções desses funcionários diante da tentativa de transformação cultural, com o uso de estratégias de comunicação interna.

Segundo o Relatório Integrado, divulgado em 2019 pelo grupo empresarial a qual a empresa faz parte, a organização estudada atua em diferentes atividades econômicas, dentre elas a distribuição de combustíveis e lubrificantes, o mercado de varejo de conveniência e o desenvolvimento de aplicativos de fidelidade e pagamentos digitais. Para atender seus clientes, possui uma rede de franquias e revendas, com mais de 7 mil postos de atendimento, distribuídos em 24 estados e no Distrito Federal.

O site da organização destaca a origem familiar em que a empresa foi fundada em 1937, no estado do Rio Grande do Sul, onde começou sua operação. Com a compra de outras redes e, posteriormente, a venda para o grupo empresarial que faz parte hoje, tornou-se uma das maiores e mais tradicionais distribuidoras de combustível do país. Possui atualmente mais de 3 mil funcionários próprios, responsáveis por atuar nas bases de distribuição de combustível espalhados pelo Brasil, nos centros de distribuição de alimentos e bebidas no Sul e Sudeste, nos escritórios comerciais e administrativos de norte a sul e na sede corporativa, no Rio de Janeiro. As estações de serviço e atendimento ao cliente final, funcionam no modelo de franquia e/ou revenda, com mais de 70 mil funcionários indiretos, responsáveis por atender o consumidor final nos postos e lojas de conveniência.

Em julho de 2019, a empresa divulgou para a imprensa que estava passando por um processo de transformação cultural, marcado pelo lançamento de um novo propósito e de novos atributos, que serviriam para formar a cultura que eles desejam alcançar em alguns anos. Estes atributos foram apresentados na forma de *hashtag* para criar uma associação com o ambiente digital e ser mais moderno. Esses atributos buscavam valorizar alguns pontos dados como fundamentais para a mudança interna e sucesso no desempenho da empresa. Sendo esses pontos: ter o cliente como foco, diminuir a

hierarquia, desburocratizar processos, cuidar ativamente dos princípios de sustentabilidade corporativa, valorizar a diversidade dos funcionários e promover um ambiente mais inclusivo, além de oferecer mais autonomia para os funcionários trabalharem.

O Entrevistado 1 entrou na empresa no programa de estágio e após efetivação, atuou ao longo de três anos em diversas áreas da organização, dos quais os dois últimos foram como analista responsável pela comunicação interna. Já o Entrevistado 2, foi admitido em 2016, também pelo programa de estágio, mas desde sua contratação tem atuado no departamento comercial.

Ambos destacam, de forma semelhante, que ao serem admitidos suas primeiras percepções foram a de encontrar uma empresa muito tradicional, que funcionava com padrões de hierarquia em diversos níveis, muito machista em cargos de liderança e processos seletivos. Eles ressaltam ainda terem recebido uma revista com os códigos de conduta e vestimentas que deveriam ser utilizados e respeitados nas instalações da organização, com padrões para uso de jóias, roupas, tatuagens e até com instruções de como prender o cabelo.

É possível perceber no entendimento de cultura do Entrevistado 1, o papel dos líderes primais na construção desta cultura, assim como Schein afirma, referenciado por Curvello (2012). Para o entrevistado, a cultura da empresa apresentava parte dos valores que carregava desde sua fundação familiar, somados a aspectos impostos pelo grupo empresarial, na ocasião de sua venda. Ele destaca ainda que o início da transformação cultural se deu com a mudança do presidente da companhia, acontecendo assim de forma ditatorial, a partir da determinação da liderança. Por isso, algum nível de resistencia por parte dos funcionários foi sentida, já que empregados com muitos anos de empresa tiveram que se adequar a um modelo corporativo mais descolado, que aceitava o uso de bermudas, incluía homossexuais, negros e mulheres em cargos de liderança, de forma extremamente repentina.

Enquanto isso, o Entrevistado 2, dedica à Comunicação Interna o papel de promover essa transformação cultural nos primeiros passos, já que foram lançadas as *hashtags*, uma campanha de comunicação com marca própria, além de compartilhamento de e-mail marketing e vídeos. Percebe-se assim, a visão de uma área de comunicação

“[...] como instância importante para a difusão e consolidação dessa cultura” (CURVELLO, 2012) já que teria sido esta a primeira a sofrer o processo de transformação cultural em seu modelo de atuação. Até então, seu escopo estava mais direcionado tão somente à reprodução de informações, com linguagem formal e utilizando os veículos tradicionais de comunicação interna.

Kunsch (2003) diz que essa mudança de comportamento na estratégia de comunicação com empregados começa a mudar no país com o fim da ditadura militar, quando as empresas precisaram buscar novos meios de negociar e se relacionar com seus funcionários. Fato é que nem todas conseguiram se adequar a essa mudança de posicionamento da mesma forma e muitas levam até hoje os traços de uma comunicação estritamente vertical e sem grandes investimentos na comunicação com seus empregados, assim como a organização estudada que levou anos para alcançar um novo patamar de comunicação com seus empregados.

Assim, a comunicação busca promover esse universo simbólico da nova cultura ao qual Curvello (2012) se referia ao fortalecer, a todo o tempo, as ações que vêm acompanhadas ao novo propósito da empresa, para envolver o empregado com os novos aspectos da cultura. São exemplos de atuação neste sentido as comunicações desenvolvidas em prol do programa de diversidade, a abolição do *dress code* formal, a desburocratização de processos e sistemas, programas de desenvolvimento de funcionários e até mesmo a promoção de novos negócios e produtos.

Apesar da percepção do Entrevistado 2, de forte importância da comunicação interna na transformação cultural, o Entrevistado 1 afirma acreditar em uma atuação ainda muito operacional que só teria mudado no ano seguinte, com a pandemia do novo coronavírus, e a adesão à rede social corporativa, chegando a um estado de comunicação interna mais estratégica para a organização.

outro aspecto a considerar é o avanço das inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios. O desenvolvimento por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, computadores, fac-símiles, transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações. KUNSCH, 2003, p. 158)

Partindo desse entendimento, de que para construir uma nova cultura organizacional também seria necessário encontrar uma nova forma de realizar a comunicação com seu público interno, a empresa adere a um meio digital de comunicação mais contemporâneo: a rede social corporativa³. O Relatório Integrado de 2019, destaca que o lançamento desta plataforma interativa foi o responsável por transformar a comunicação entre todos os funcionários e diz ainda que atuou como parte ativa do processo de transformação cultural.

Aderir a uma mídia social de uso exclusivo para a comunicação com os funcionários da empresa, oferece uma ruptura consistente do modelo de atuação da comunicação interna. Junto com uma plataforma deste tipo, entra em cena na comunicação com empregados a possibilidade de existirem alguns aspectos que já estavam presentes na comunicação social há muito tempo: o imediatismo, a interação entre funcionários de diferentes localidades, a informação acessível na palma da mão e outros aspectos que por muito tempo haviam sido ignorados ou não priorizados pela área de comunicação interna.

O advento das mídias sociais quebra o padrão e a metodologia de produção da informação. Configura-se uma outra estrutura operacional e, consequentemente, possíveis transformações na estrutura de sustentação econômica e de configuração de mercado para esse cenário. (CORRÊA, 2009, p. 4)

Fato é que a rede social corporativa fez parte do "pacote" de ações apresentados pela empresa como propostas de transformação na forma como os funcionários se relacionam e comunicam. Ambos os entrevistados destacam o papel desta ferramenta no processo de transformação cultural, ainda que em momentos diferentes, por principalmente oferecer a oportunidade de colaboração, participação, integração e integração da liderança até os funcionários.

Sobre a efetividade da transformação, em todas as notas enviadas para imprensa, está presente a afirmação de que a transformação organizacional tem sido levada a cabo como uma "jornada". Curvello (2012) traz o debate sobre as mudanças culturais como um processo muito controverso entre os estudiosos das organizações, pois, ao citar

³ Segundo Lempke (2020) com o crescimento das redes sociais da web, como o Orkut e o Facebook, surgem as redes sociais para aplicar essas tecnologias à realidade interna das organizações.

Freitas, o processo seria caro, complexo e provocaria alguns traumas como consequência.

É perceptível a partir do depoimento do Entrevistado 1, que destaca que após a promoção da transformação organizacional, muitos funcionários saíram da empresa, por não se adequarem a uma mudança tão repentina. Ainda segundo sua opinião, cultura organizacional são crenças refletidas na construção de hábitos e os funcionários de muitos anos não conseguiam acreditar naquela mudança de hábito tão imediata. O processo teria sido dado muito mais a partir de uma necessidade de se adequar ao mercado, ou parecer que estava numa onda mais alinhada à realidade corporativa desta década, e não por um real interesse da liderança e dos funcionários.

Enquanto isso, o Entrevistado 2 afirma que, a partir de sua ótica, esse processo foi na realidade uma evolução natural que as organizações passam, pela simples necessidade de se adequarem ao mundo globalizado. Segundo ele, muitas coisas ainda não aconteceram e precisam acontecer, enquanto outras coisas realmente mudaram e já fazem parte da cultura organizacional atual. Seu depoimento está muito alinhado ao que diz Thévenet, citado por Curvello (2012) que destaca a necessidade de avaliar a dimensão dessa mudança cultural, já que esta pode ser tão simplesmente uma mudança de sinais, enquanto para outros é efetivamente uma mudança de padrões.

CONCLUSÃO

Entender a que medida uma empresa de mais de 80 anos e com atuação nacional busca empreender um processo de transformação de cultura organizacional, utilizando a comunicação interna como suporte é uma tarefa complexa, mas necessária no contexto em que cada vez mais organizações têm buscado estar mais alinhadas ao século XXI.

A partir das contribuições trazidas por diferentes autores, sobre os estudos de cultura e comunicação organizacional, é possível perceber uma corrente importante que reflete como realizar as mudanças em culturas de empresas e como a comunicação empresarial tem necessitado se tornar cada vez mais estratégica. Usar uma em parceria com a outra é o desafio, mas também o caminho.

Com as contribuições de diferentes funcionários, que vivenciaram um mesmo processo de transformação, este estudo de caso apresenta as respostas ou contribuições

iniciais, já que precisa sofrer ainda um aprofundamento na análise de dados, dado a complexidade de entender as diferentes realidades, posições, contextos sociais e corporativos que poderiam mostrar-se como variáveis para esse processo de transformação de uma cultura tão tradicional.

Ainda que seja uma empresa tão tradicional e presente em quase todo o país, o cargo que os funcionários ocupam, a localidade em que atuam e até a formação profissional de cada pessoa, pode ser um fator variável no processo de entender essa percepção de como a transformação organizacional ocorre.

Além disso, também nos parece interessante buscar entender o papel de uma ferramenta, no caso a rede social corporativa, em linhas mais detalhadas e de qual a forma a organização apresentou essa transformação cultural, mas não nos foi possível devido ao sigilo de dados que a empresa opera.

Mais do que pensar na forma como a transformação aconteceu, foi apresentada e tem se desdobrado, o ponto mais comum entre as fontes estudadas é a afirmação de que esse processo ainda está por acontecer, é lento, complexo e não pode ser empreendido de forma imediata ou de forma simplista. Isto é, a comunicação interna pode oferecer estratégias favoráveis e que contribuem para esse processo, mas ainda que aja com todo o esforço e produções possível, aos olhos dos funcionários, não pode realizar sozinha esta transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, W. C. A. comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. W da Costa Bueno. **Conexão-Comunicação e Cultura** 4 (07), 2005.

CORREIA, E. S. A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações. **Revista Organicom**, São Paulo, n. 10/11 2009.

CURVELLO, J. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Editora Casa das Musas, 2012.

D'ALMEIDA, N.; ANDONNOVA, Y. A Comunicação das organizações. In: **Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional**. v. 12, n. 12. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

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

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMPKE, T.K. **A participação de redes sociais corporativas na comunicação interna organizacional: um estudo sobre o uso do workplace em dois hospitais**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS. 2020.

MARCHIORI, M., & VILAÇA, W. Cultura Organizacional e Comunicação na Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?, in **V Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, 2011.

MARCHIORI, M.. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. **Conexão: Comunicação e Cultura**, v. 9, p. 145-159, 2010.

ZAVAREZE, T. E.. **Cultura Organizacional: Uma revisão de literatura**. Psicologia.com.pt, v. 1, p. 1-7, 2008.