

MARIANY SCHIEVANO GRANATO

**ORGANIZAÇÕES INTERCULTURAIS COMPLEXAS:
CULTURA EM AMBIENTES DE AQUISIÇÃO**

BAURU

2021

MARIANY SCHIEVANO GRANATO

ORGANIZAÇÕES INTERCULTURAIS COMPLEXAS:
CULTURA EM AMBIENTES DE AQUISIÇÃO

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, campus de Bauru, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Mídia e Tecnologia, sob a orientação da Prof^a Associada Maria Cristina Gobbi.

BAURU
2021

Granato, Mariany Schievano.

Organizações interculturais complexas: cultura em ambientes de aquisição / Mariany Schievano

Granato, 2021

124 f.

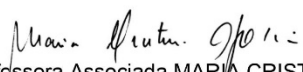
Orientadora: Maria Cristina Gobbi

Tese (Doutorado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2021

1. Organizações interculturais. 2. Propósito organizacional. 3. Campos de poder. 4. Organizações complexas I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE MARIANY SCHIEVANO GRANATO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.

Aos 16 dias do mês de abril do ano de 2021, às 09:00 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de MARIANY SCHIEVANO GRANATO, intitulada **Organizações interculturais complexas: cultura em ambientes de aquisição**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Professora Associada MARIA CRISTINA GOBBI (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista, Professor Associado RUDIMAR BALDISSERA (Participação Virtual) do(a) Comunicação / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Professora Assistente Doutora RAQUEL CABRAL (Participação Virtual) do(a) Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design / Universidade Estadual Paulista. Após a exposição pela doutoranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: APROVADA. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.


Professora Associada MARIA CRISTINA GOBBI

"A autora responsabiliza-se pela autenticidade e pela validade do documento, comprometendo-se a encaminhá-lo posteriormente ou a substituí-lo pelo original."

UNESP – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
JÚLIO DE MESQUITA FILHO
FAAC – FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA

Área de Concentração: Mídia e Tecnologia

Linha de Pesquisa: Tecnologias Midiáticas

Banca Examinadora:

Orientadora: Professora Associada Maria Cristina Gobbi

Instituição: FAAC, UNESP – Bauru

Titular: Prof^a Dr^a Raquel Cabral

Instituição: FAAC, UNESP – Bauru

Titular: Prof^o Dr^o Rudimar Baldissera

Instituição: FABICO, UFRGS – Porto Alegre

Resultado: _____

Bauru, ____/____/____

AGRADECIMENTOS

Vivenciar há doze anos uma Universidade pública, gratuita e de qualidade, como a Unesp, é o meu maior agradecimento neste momento. Estar aqui dentro me fez crescer como pessoa e como profissional, não apenas verticalmente, mas horizontalmente. O contato com professores da minha área de atuação, com aqueles que me fizeram me descobrir como profissional da comunicação, sobretudo aos que me ensinaram como esta área de trabalho pode atuar para fazer a diferença em organizações, em suas diversas formas, me faz sentir o maior orgulho até aqui da minha história. Aos que me inspiraram para que eu me apaixonasse pela carreira acadêmica, pela seriedade com que carregam suas pesquisas, obrigada.

Agradeço pelas horas sentadas nos bancos do aprendizado, agradeço pelas horas dedicadas em aprender um novo ofício como a docência e a pesquisa. Aos meus mestres que me trouxeram até aqui, em especial às pertencentes à banca examinadora de qualificação e de defesa desta tese, professoras Dr^a Raquel Cabral e Dr^a Roseane Andrelo, e aos que estiveram aqui antes delas, meu mais profundo respeito e admiração pelo trabalho incansável e interminável. Obrigada por me acompanharem, por dedicarem o tempo de vocês para a leitura e crítica deste trabalho. À professora Dr^a Raquel Cabral por aceitar compor a banca de defesa.

Ao professor Dr^o Rudimar Baldissera, por gentilmente aceitar participar da etapa final deste doutorado, compondo a banca de defesa, seus textos e pesquisa contribuíram para que este projeto se desenvolvesse, e me sinto muito honrada em poder contar com a sua participação neste momento.

Estendo os agradecimentos aos membros suplentes desta banca, Prof^a Dr^a Roseane Andrelo e Prof^a Dr^a Fábria Lima, que aceitaram com prontidão o nosso convite. As leituras das obras de vocês foram de extrema importância para minha formação.

Aos respondentes da pesquisa de campo desse trabalho, agradeço em nome da Alissa Penteado Bomente, minha amiga e apoiadora, por abrir as portas da empresa e acreditar na ciência como fonte de conhecimento e aprendizagem. A sua acolhida foi essencial para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha família, que me deu a base de sustentação emocional, por todos os aprendizados e incentivos. Pelo exemplo dos meus pais em se traçar um objetivo e cumpri-lo com afeto, carinho, dedicação e companheirismo, às minhas irmãs pela força inabalável da nossa amizade, aos meus sobrinhos por serem minha fonte de amor, respeito e uma

continuação de nós mesmas. A vocês, minha família, meus agradecimentos são poucos, as palavras faltam e o que eu sinto é só gratidão.

Ao meu marido, companheiro dedicado e fiel. Parte desta pesquisa vem da compreensão, afeto e respeito às minhas escolhas enquanto pessoa e profissional. Obrigada por compreender as minhas ausências, por me incentivar a voar alto e longe, sei que posso contar com você, sempre. Ao fruto do nosso amor que hoje se forma entre nós.

Ao professor Dr^o Denis Renó, que me recebeu no primeiro momento deste doutorado, pela oportunidade e experiência em vivenciar um intercâmbio voltado para a pesquisa, me colocando nos mais diversos desafios desta jornada, promovendo crescimento e autoconhecimento, principalmente confiando em mim, obrigada.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Maria Cristina Gobbi, por ser minha tutora desde a graduação, presente nos diversos momentos do caminho deste doutorado, eu agradeço pela sorte em poder conviver e aprender com você, com seu respeito e dedicação aos alunos e ao seu ofício enquanto docente, enquanto professora, enquanto mestre, enquanto família. Você é fonte de inspiração, obrigada pela acolhida, por me orientar, guiar meus passos. Jamais me esquecerei dos seus ensinamentos, sobretudo da sua humanidade e compreensão. Obrigada por me incentivar a ir mais longe e por confiar em meu trabalho. Obrigada!

Aos meus amigos de jornada, aqueles que conheci e reconheci nestes treze anos, desde que me instalei dentro dessa segunda casa que é a Unesp - Bauru, meu muito obrigada pelas trocas, pelo suporte, pela parceria. Em especial, ao Juliano Souza e Danilo Bressan, que estiveram presentes no incentivo para a finalização deste projeto.

Farei o possível para manter viva a ciência neste país, para que possamos, cada vez mais, termos luz dentre a escuridão e sanidade para enfrentar os mais diversos momentos. O meu compromisso social e moral será eterno junto à sociedade, que me permitiu cursar uma das melhores faculdades do país de forma gratuita.

Seguimos!

GRANATO, Mariany Granato. Organizações interculturais complexas: cultura em ambientes de aquisição. Tese (Doutorado em Mídia e Tecnologia) – PPGMIT – FAAC – Unesp, sob orientação da Professora Associada Maria Cristina Gobbi, 2021.

RESUMO

Uma das consequências da contemporaneidade pode ser observada nas transações econômicas, mais precisamente, nos processos de aquisições ou fusões de empresas, na tentativa de conquistar diferentes mercados, expandir negócios ou por sobrevivência da organização, motivada recentemente pelas movimentações provocadas pela covid-19. Nos últimos dez anos, a área da tecnologia e inovação passou por esses momentos com maior frequência. O contexto da disputa de poder em organizações, enquanto múltiplas competências para novos organogramas auxilia na construção teórica para entendimento do objetivo central da tese, que reside em compreender a formação de cultura a partir do desenvolvimento de propósito organizacional, materializado pelo desenvolvimento da Matriz de Propósito, em cenários de aquisição sob a ótica da teoria da complexidade, considerando os níveis: estrutura, representações, identificação e diversidade. Nota-se a tendência em se encontrar organizações complexas optando pela materialização da cultura no propósito organizacional, por sua vez, mais dinâmico e passível de mudança em curto espaço de tempo. A metodologia utilizada é composta por uma combinação de métodos e técnicas: análise das organizações, a partir do levantamento de dados em seus respectivos websites, seguido de aplicação de questionário com alguns funcionários, composto por perguntas abertas e fechadas em formato de múltipla escolha. Para a interpretação de dados foram utilizadas análise de conteúdo e enquadramento na busca pela detecção da presença das categorias, consideradas fatores-chave para mudança em ambientes complexos: fluxo de informação, grau de diversidade, conectividade, nível de ansiedade e diferenciação do poder em organizações com características complexas interculturais.

Palavras-chave: organizações interculturais; propósito organizacional; campos de poder; organizações complexas

ABSTRACT

One of the consequences of contemporaneity can be seen in economic transactions. More precisely in the acquisitions or merger's companies processes. With the aim to conquer different markets, expand business or for the survival of the organization, motivated recently by the movements caused by covid-19. In the last ten years, the area of technology and innovation has gone through these moments more frequently. The context of the power struggle in organizations, while multiple competencies for new organizational charts, based in the theoretical construction for understanding the central objective of the thesis, which lies in understanding the formation of culture from the development of organizational purpose, materialized by the development of the Purpose Matrix, in acquisition scenarios from the perspective of complexity theory. There is a tendency to find complex organizations opting for the materialization of culture in organizational purpose, which turn is more dynamic and liable to change in a short period of time. The methodology used is composed of a combination of methods and techniques: qualitative for analysis of organizations, from data collection on their respective websites, followed by the application of a questionnaire with some employees, composed of open and closed questions in a multiple choice format. For data interpretation, content analysis and framing which is used for detecting the presence of categories, considered key factors for change in complex environments: information flow, degree of diversity, connectivity, level of anxiety and differentiation of power in organizations, with complex intercultural characteristics.

Keywords: intercultural organizations; culture; purpose fields of power; complex organizations

RESUMEN

Una de las consecuencias de la contemporaneidad se puede ver en las transacciones económicas, más precisamente, en los procesos de adquisiciones o fusiones de empresas, en un intento por conquistar diferentes mercados, expandir negocios o para la supervivencia de la organización, motivados recientemente por los movimientos provocados por covid-19. En los últimos diez años, el área de tecnología e innovación ha pasado por estos momentos con mayor frecuencia. El contexto de la lucha por el poder en las organizaciones, mientras que las competencias múltiples para nuevos organigramas ayudan en la construcción teórica para la comprensión del objetivo central de la tesis, que radica en comprender la formación de la cultura a partir del desarrollo del propósito organizacional, materializado por el desarrollo de la Matriz de Propósito, en escenarios de adquisición desde la perspectiva de la teoría de la complejidad, considerando los niveles: estructura, representaciones, identificación y diversidad. Existe una tendencia a encontrar organizaciones complejas que optan por la materialización de la cultura en el propósito organizacional, que a su vez es más dinámico y susceptible de cambiar en un corto período de tiempo. La metodología utilizada está compuesta por una combinación de métodos y técnicas: cualitativo para el análisis de organizaciones, a partir de la recolección de datos en sus respectivos sitios web, seguido de la aplicación de un cuestionario con algunos empleados, compuesto por preguntas abiertas y cerradas en formato de opción múltiple. . Para la interpretación de los datos, se utilizó el análisis de contenido y el encuadre en la búsqueda de detectar la presencia de categorías, consideradas factores clave para el cambio en entornos complejos: flujo de información, grado de diversidad, conectividad, nivel de ansiedad y diferenciación de poder en las organizaciones. características interculturales.

Keywords: organizaciones interculturales; finalidad de la organización; campos de poder; organizaciones complejas

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gênero dos respondentes	76
Gráfico 2. Cargo que ocupam na organização	77
Gráfico 3. Área de trabalho na organização	78
Gráfico 4. Flexibilização de espaço físico e horário na rotina de trabalho	80
Gráfico 5. Relação do uso da tecnologia para desenvolvimento do trabalho	81
Gráfico 6. Em relação à internet, frequência de uso	82
Gráfico 7. Relacionamento entre equipes a partir de níveis de interação.....	83
Gráfico 8. Existência de rituais como reuniões entre equipes	84
Gráfico 9. Acesso ao organograma da empresa	85
Gráfico 10. Decisões estratégicas e liberdade para construir	86
Gráfico 11. Feedback e a frequência de aplicação	87
Gráfico 12. Conhecimento sobre processos de fusão, aquisição ou abertura de capital	94
Gráfico 13. Considerações sobre diversidade.....	95
Gráfico 14. Diferentes nacionalidades no mesmo time	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação de performance e devolutiva do <i>feedback</i>	28
Figura 2. Comunicação intercultural digital	33
Figura 3. Padrões de atração e mudança organizacional	40
Figura 4. Representação <i>Golden Circle</i>	46
Figura 5. Perspectivas teóricas sobre campo organizacional	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Modelos organizacionais e seus avanços.....	43
Quadro 2. Tipos de transação – BNDES	57
Quadro 3. Empresas brasileiras - capital aberto	59
Quadro 4. Levantamento de informações empresas Vitta e Stone	74
Quadro 5. Gênero e cargo	78
Quadro 6. Gênero e setor de trabalho	79
Quadro 7. Definição de organograma das organizações	86
Quadro 8. Definição de missão, visão e valores ou propósito.....	89
Quadro 9. Respostas em relação à missão, visão e valores	89
Quadro 10. Respostas em relação ao propósito	90
Quadro 11. Liderança - missão, visão, valores e propósito	91
Quadro 12. Considerações sobre mudança organizacional e participação	94
Quadro 13. Análise dos graus de mudança em organizações complexas.....	97
Quadro 14. Matriz de Propósito	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	INTERCULTURALIDADE, ORGANIZAÇÕES E PENSAMENTO COMPLEXO ..	19
2.1	INTERCULTURALIDADE E MULTICULTURALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2	IDENTIDADE E RELAÇÕES EM ORGANIZAÇÕES INTERCULTURAIS	23
2.3	O PENSAMENTO COMPLEXO NAS ORGANIZAÇÕES	34
3	CAMPOS DE PODER E RELAÇÕES ECONÔMICAS	48
3.1	CAMPOS DE PODER	48
3.2	PROCESSOS ECONÔMICOS: FUSÃO E AQUISIÇÃO	54
4	TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES	62
4.1	INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA	62
4.2	<i>Mídias e Novas Mídias</i>	65
5	PESQUISA, APLICAÇÕES E INTERPRETAÇÕES	69
5.1	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS E FERRAMENTAS DE PESQUISA	72
5.2	ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS	73
a.	<i>Aplicação da pesquisa</i>	73
b.	<i>Interpretações dos dados obtidos após aplicação de questionário</i>	75
6	CONCLUSÕES	102
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PRIMEIRA MINISTRA IVETA RADCKOVA.....	110
	APÊNDICE 2 – LEVANTAMENTO DE DADOS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS	112
	APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	113
	APÊNDICE 4- QUESTIONÁRIO APLICAÇÃO PESQUISA	115
	ANEXO 1 – CARTA DE APROVAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA	122

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é viva e tem seu conceito revisitado, pois é parte de um sistema aberto. Com ações motivadas pela globalização, processos de fusão e aquisição incentivam o olhar acerca de questões da interculturalidade organizacional. Parte-se do pressuposto de que essas organizações estão inseridas em ambientes complexos, heterogêneos. Por isso, objetiva-se, com esta tese, compreender a formação de cultura em organizações a partir do desenvolvimento de propósito organizacional, materializado pelo desenvolvimento da Matriz de Propósito, em cenários de aquisição sob a ótica da teoria da complexidade.

A inquietação para o objeto proposto originou-se dos desafios enfrentados pela autora no mercado de trabalho, especificamente na área da comunicação, vivenciando uma organização que passa por constantes alterações de cultura organizacional, bem como a busca recorrente pelo propósito organizacional. Tendo este ponto de partida associado à formação em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, os estudos realizados em comunicação organizacional em ambientes de fusão e aquisição como resultado do Trabalho de Conclusão de Curso, encontramos este objeto de pesquisa, com o foco para o desenvolvimento de novos olhares sobre o desenvolvimento de cultura organizacional em organizações complexas.

Perante outros desafios frente ao objeto, ao seguir para o doutorado, os temas de cultura e comunicação organizacional, associados à tecnologia e seus processos foram retomados de forma mais aprofundada, trazendo para o contexto da tese outras nuances resultantes dos conhecimentos adquiridos na carreira acadêmica até aqui. Durante este período foi possível realizar um intercâmbio pela instituição Erasmus+, com bolsa fornecida pela União Europeia, na cidade de Bratislava – Eslováquia, no leste europeu. Foram cinco meses de estudos dedicados às concepções de dados, *big data* e interculturalidade na comunicação, além de realizar parte importante da pesquisa bibliográfica. As disciplinas com professores da Paneuropea – Universidade - também formam parte importante da opção teórico-metodológica da tese.

Do mesmo modo, a entrevista realizada com a ex-primeira Ministra do país e atual reitora da Universidade – Iveta Radeková, a primeira e única mulher a ocupar os dois cargos, além de ser a primeira pessoa do país a estudar sociologia e ser oposição ao governo comunista que regia o país, permitiu outras miragens sobre os contextos interculturais. O contato com a cultura do pós-comunismo foi enriquecedor para a tese, tratando-se de um país

pequeno e sem estrutura financeira quanto seus vizinhos. Essa nação enfrenta uma migração diurna de seus cidadãos, que passam a maior parte do tempo em outros países, apenas tendo moradia em Bratislava, em busca de melhores condições salariais.

Para tanto, discorre-se sobre cultura organizacional, interculturalidade e multiculturalidade com base na complexidade, a disputa pelos campos de poder. Apoiado na presença dos critérios de sistemas complexos de análise definidos pelos eixos: fluxo de informação, grau de diversidade, conectividade, nível de ansiedade e diferenciação do poder, para detectar as diferenças e similaridades em organizações tradicionais e digitais.

Considera-se a realização de fusões e aquisições como uma das consequências da globalização, possibilitando a existência de processos interculturais nestes rearranjos econômicos, justificados para fortalecer o segmento de atuação, integrar aos novos mercados ou diversificar operações. Nota-se, nos últimos dez anos, uma maior frequência destas operações no setor da tecnologia e inovação, em empresas como: Vitta e Stone, investigadas neste trabalho; Vivo - Telefônica e GVT, dentre outras.

Estes processos podem culminar na existência da disputa de campos de poder, enquanto múltiplas competências, para formatação de um novo organograma ou nascimento de outras culturas organizacionais. Debate-se neste trabalho a construção de cultura organizacional, sob o viés da complexidade e interculturalidade, que por sua vez não definem a cultura como processo homogeneizador, mas, sim, fruto de embates, ausente de uma limitação. Para que nasçam organizações interculturais, especificamente a partir do ponto de vista do rearranjo da cultura organizacional, que, por sua vez, tende a homogeneizar a cultura presente em ferramentas materializadas como apenas uma visão, uma missão e alguns valores.

O questionamento que se faz pode ser complementado pela possibilidade de encontrar organizações interculturais contemporâneas, mediante o conceito de que em organizações complexas existe a ausência de limitações para definições de cultura, substituído pela presença de discussões e embates objetivando a não homogenia, mas sim, a diversidade intercultural, ponto de vista defendido por autores como Baldissera (2019A), materializado em propósito organizacional.

Assim, a metodologia neste trabalho utiliza métodos como análise de conteúdo e enquadramento para detecção da presença de informações coletadas em pesquisa aplicada e enquadrada nas categorias consideradas fatores-chave para mudança em ambientes

complexos (SEEL, 2000). São elas fluxo da informação, grau de diversidade, conectividade, nível de ansiedade e diferenciação do poder.

Além disso, a partir dos estudos realizados, propõe-se a Matriz de Propósito desenvolvida, tendo como base o conceito de *Golden Circle*, Sinek (2009) e demais consultas aos autores para o desenvolvimento do plano teórico da tese. Para assim, compreender o que pode ser entendido como resultado de cultura organizacional em instituições que se transformam nestes processos econômicos motivadas pela conectividade e concentração de informações mediadas pelos meios digitais de comunicação.

Assim, para compreender tais fenômenos, essa tese discute, em seu segundo capítulo, “Organizações Complexas e Interculturalidade”, conceitos sobre cultura, tendo como pontos de partida o pensamento de Geertz (1989) e cultura como fruto de embates e contradições, dialogando com a interculturalidade, Alsina (2004), no processo de relacionamento entre culturas e Hall (1959), complementando com a noção de interculturalidade na tradução de uma cultura para outra. Souta (1997), por sua vez, traz definições sobre multiculturalidade e sua relação com a tecnologia.

A interculturalidade e a multiculturalidade demonstram as capacidades de convivência e integração entre culturas existentes, circulação de informação e a discussão sobre a não possibilidade, também, do envolvimento integral de culturas. O primeiro conceito defende o nascimento de uma terceira cultura, fundado em interações estabelecidas. Já o segundo opta pelo caminho da convivência das diferenças, no entanto, sem integração, apenas coexistindo em um mesmo espaço de tempo.

Como base estruturante, utilizamos os autores Canclini (2019), com o conceito de culturas híbridas e Castells (2018) na sociedade em rede, para a discussão da perspectiva de intersecção entre mídias digitais e comunicação intercultural, resultando em uma competência cultural digital, alicercado nestes estudos.

Ao buscar a não simplificação dos processos, estão presentes, também, as discussões sobre pensamento complexo com Morin (2015) e Baldissera (2017; 2019). As organizações que se formam dentro de uma sociedade, por serem compostas por indivíduos que pertencem a um sistema aberto, podem ser parte de sistemas complexos, não homogeneizadores. Como forma de compreender os momentos organizacionais, o autor Laloux (2019) contribui com sua visão metafórica sobre as organizações, em um resgate como máquinas até espiritualizadas, visão complementada pelos conceitos de Morgan (2006), no que tange às corporações complexas.

O terceiro capítulo, intitulado Campos de Poder e Relações Econômicas, apresenta discussões acerca de companhias que passam por processos de mudança organizacional como fusões, aquisições ou abertura de capital, sob a óptica de autores como Bourdieu (1989) e Foucault (1979), com visões distintas sobre campos de poder. O primeiro com viés marxista e estrutural, diferente do segundo, com sua visão para além das estruturas, como fenômeno que circula entre o micropoder e a flexibilização das relações de poder.

O quarto capítulo trata especificamente da Tecnologia e seus desdobramentos em organizações. Apoiado em Pinto (2005), discute-se acerca das novas mídias, sua utilização e seu papel como fonte de consolidação do poder entre grupos dominantes. Manovich (2013) lança luz sobre a atribuição ao poder da técnica e da significação dos usuários e do software. O quinto capítulo desta tese discorre sobre os métodos que serviram de apoio técnico-científico para as análises de dados coletados.

O desenvolvimento da pesquisa, portanto, construiu-se com base na metodologia qualitativa materializada em levantamento bibliográfico, aplicação de questionário em amostragem não probabilística e posterior análise de conteúdo para codificação e interpretação dos resultados obtidos em duas organizações que passaram por processo de aquisição: Vitta e Stone, pertencentes à cultura digital, flexível, não presa a ambientes físicos, adepta da transformação digital. Para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário composto por 36 questões, fechadas de múltipla escolha e abertas.

Ressalta-se o envio do questionário para mais de dez organizações que atendem ao requisito proposto. No entanto, as respostas foram negativas, motivadas pelo receio de se realizar perguntas aos funcionários em meio às mudanças, bem como, pela falta de foco nesse assunto, considerando o momento vivenciado da covid-19, que colocou as empresas para refletirem sobre os desafios do trabalho remoto e o (re)estabelecimento de atividades de acordo com novas regras de trabalho e distanciamento social propostas, em especial, para esse período de pandemia que assola as relações de maneira global. É importante mencionar a aprovação deste projeto pelo Comitê de Ética na Pesquisa da Unesp, para, então, dar continuidade à fase de aplicação da metodologia proposta (Anexo 1).

A partir da interpretação de dados coletados, somada às reflexões estabelecidas com o referencial teórico, constata-se que, mesmo organizações tidas como *teal* (modelos de gestão horizontal, como característica principal), ainda assim não contemplam de maneira ampla e inter-relacionada a informação e a comunicação como parte estratégica do processo cultural, resultante de fusões ou das aquisições. O que fica evidenciado é seu uso de maneira

instrumental para facilitar conectividade e o desenvolvimento de trabalhos em equipes remotas, levando o nível de informação a uma pontuação não satisfatória.

Do mesmo modo, é possível afiançar que a cultura organizacional existe em sua forma complexa, antes materializada pelos instrumentos de missão, visão e valores, agora unida ao propósito, possibilitando a sua troca de maneira mais rápida em novas configurações de espaço e de tempo. Essa é uma característica de organizações que passam por mudanças constantes, interdisciplinares e complexas. Por isso, este trabalho propõe como resultante a Matriz de Propósito, com o objetivo não de instrumentalizar os processos, mas de ser o ponto de partida para a discussão, considerando os contextos e as individualidades dos integrantes das organizações.

1 INTERCULTURALIDADE, ORGANIZAÇÕES E PENSAMENTO COMPLEXO

Na contemporaneidade, a evolução das organizações, mediante os desafios econômicos e tecnológicos, tem questionado padrões que até então pareciam incorporados ao mercado, como por exemplo, a própria cultura das organizações. Motivadas pela expansão de mercado, entrada em novos segmentos, bem como convivência entre diversos indivíduos que formam os sistemas abertos que compõem a organização, acenam para a necessidade de desenvolvimento de competências interculturais para convivência e consequente chegada nos resultados econômicos almejados. A intersecção entre mídias digitais e comunicação intercultural pode formar outras competências, em especial se aliadas à cultura digital.

A complexidade que permeia as relações na formação do pensamento do indivíduo e das organizações compõe o cenário inicial para a discussão central dessa tese. As relações que se estabelecem com base na diversidade e multiplicidade de olhares sobre o composto organizacional, sem deixar de considerar os indivíduos, gerando aplicações, desenvolvimentos, oportunidades, entre outros, de maneira não homogeneizadora e não reducionista dos processos de comunicação, formam um circunspeto unificador e pacificador de conflitos, capaz de gerar reflexões, transformações, embates e, possivelmente, propiciam o nascimento de formas diferentes de processar as informações. Essa mescla de conceitos e de desafios é o que objetivamos refletir nesse capítulo.

2.1 Interculturalidade e multiculturalidade nas organizações

A cultura pode ser observada sob o olhar da interpretação de signos entrelaçados, um contexto compartilhado. Como afirma Geertz (1989), quanto mais se compreende os significados postos para ações e normas, mais facilmente se interpretará determinada cultura sob o ponto de vista do nativo, desde que se compartilhe do ambiente e da sua construção social. No entanto, a harmonia e o consenso, debatidos pelo autor nessa obra, vêm sendo substituídos por termos como mudanças e contradições.

Algum tempo depois, o próprio Geertz (2001) revisita sua obra e passa a considerar a existência dos conflitos na reflexão sobre a comunicação e a interculturalidade. Em especial, ao presumir a não capacidade de a sociedade viver em distâncias físicas e territoriais profundas umas das outras. Influenciado pela ideia de que os limites físicos de um país não são ‘montados e desmontados’ (GEERTZ, 2001, p. 212), conjectura-se a existência de conflitos de identidade, desafio colocado nesse trabalho ao focar relações de organizações que passam por processos de fusão ou de aquisição. Para o autor, o olhar deve ser na direção dos espaços sociais mal definidos, não fixos, que levam experiências culturais de uma nação para outra. Como exemplo, as trocas de conhecimento entre países ou, até mesmo, entre regiões diferentes no relacionamento dentro da mesma equipe.

O trabalho sob a perspectiva da não homogeneidade é a escolha nesse momento. A preferência é a marcação pela descontinuidade, contradições e conflitos advindos dos possíveis encontros e desencontros culturais, culminando no pensamento de realidades complexas que se formam com base na diversidade. Cabe compreender a capacidade desse processo em favorecer ou não o surgimento de interculturalidade, que será tratado posteriormente.

As diferenças e estranhamentos culturais não são detectados apenas em países distantes. Em uma mesma nação, observamos regionalidades, como no Brasil e suas cinco regiões, recheadas de costumes diversos, carregados de sistemas simbólicos que são compartilhados pelos cidadãos da localidade física.

No entanto, o processo de interação, tanto entre nações como em regiões, também influenciado e potencializado pelas tecnologias digitais de comunicação e informação, não é recente. Segundo Canclini (2019), esse processo se dá, em menor velocidade e escala, desde o início da humanidade, na Antiguidade Clássica, nas trocas comerciais no Mediterrâneo, além do processo de colonização exercido pelo continente europeu na América Latina, especificamente no Brasil. Desde então, o contato com novas comunidades se faz presente, determinando modelos e formas de conduta, evidenciado pelas noções de domínio, poder e, quase sempre, imposto por um arsenal de tipos de violência.

A noção de interculturalidade segundo Hall (1959) está ligada à ideia de tradução de uma cultura para outra, ocorrendo nas relações entre as culturas. Já a multiculturalidade é tida como a coexistência de distintas culturas em espaços virtuais, midiáticos ou físicos. Para Alsina (2004), o multiculturalismo marcaria a situação de uma sociedade plural, sob o ponto de vista de comunidades culturais com diferentes identidades. Já a interculturalidade seria a

dinâmica entre essas comunidades culturais, assim, passa a ser considerada parte de um processo de comunicação intercultural. Portanto, é correto afirmar que sociedades interculturais são multiculturais, mas o contrário não é regra.

As sociedades multiculturais não podem ser reduzidas à homogeneidade econômica, como por exemplo, na União Europeia (SOUTA, 1997, p. 22). Pelo contrário, ao se estabelecer uma única moeda e livre mercado, as diferenças culturais foram acentuadas até mesmo dentro dos próprios países. Ao mesmo tempo em que recebe a onda migratória mundial e também do leste europeu, em busca de melhores condições econômicas e sociais, países como Hungria, Eslováquia e República Checa também se movimentam em busca de melhores condições de pagamento em países mais abastados como a Áustria, dentro do qual o salário mínimo atinge dez vezes mais o valor pago na vizinha Eslováquia.

Ainda sobre o continente europeu, o desenvolvimento assimétrico do mundo, bem como os resquícios não resolvidos dos países que deixaram o comunismo em um período recente, como os pertencentes ao leste europeu, provoca a saída constante dos cidadãos rumo aos países com melhores ofertas de emprego e salários para darem continuidade à vida. Em contrapartida, governos buscam soluções para garantir a sobrevivência econômica dos países menos abastados, causando o imperativo demográfico, quando obtemos um alto número de pessoas de outra origem dentro de um país destino. Este movimento causa alterações na sociedade, refletidas em escolas, sistemas de saúde e empresas, por exemplo.

Em um fluxo econômico assimétrico, atingir a homogeneidade torna-se tarefa árdua, inclusive considerando as constantes provocações xenófobas de segregação e racismo contra os imigrantes, movimento sancionado e apropriado por forças partidárias de extrema direita em crescente ascensão no mundo.

O processo de interculturalidade é também conhecido como comunicação intercultural, como avaliza Alsina (2004), não sendo um fim para o processo, mas o meio, partindo do pressuposto de que, para se obter uma interação cultural, tem de haver uma interação comunicacional.

Angel, Marroquín e Vásquez (2017) trazem referências a respeito da interculturalidade, tendo como base quatro campos para pensar a inteligência cultural: estratégia, conhecimento, motivação e comportamento. Cada componente traz algumas perspectivas que podem ser consideradas como pontos de partida para se medir o nível de inteligência cultural em ambientes com características de interculturalidade. No entanto, ao

analisar este tipo de enquadramento, percebe-se que se pressupõe ausência de dinâmica no processo intercultural, como se fosse algo individualizado e estático.

A complexidade das relações que configuram a América Latina, sob o olhar de Caclini (2019), é traduzida a partir da mestiçagem cultural, o que ele chama de hibridismo, pois não está relacionado somente à raça ou etnia, mas à mistura do culto e do popular. Para ele, não existe a possibilidade na pureza da arte erudita nem a tradição autogerada nas camadas populares. O convívio entre culturas europeias colonizadoras e a restrição da cultura indígena e colonial entre os setores populares, bem como a mestiçagem interclassista decorrente desses inter-relacionamentos, teria gerado formações híbridas nos estratos sociais latino-americanos. Para o autor (CANCLINI, 2019), a eficácia desse processo de hibridismo reside na capacidade de representar o que as interações sociais podem proporcionar para a civilização, além da reflexão entre cultura e poder que será tratada posteriormente.

Caclini (2019) ainda afirma ser possível observar a construção de conceitos como a hibridização de processos socioculturais, materializado na união de práticas distintas e não puras combinadas na geração de novas estruturas. Para explicar esse conceito, o autor (2019, p.284) vale-se de três processos: quebra de mescla das coleções organizadas por sistemas culturais; desterritorialização dos processos simbólicos e expansão dos gêneros impuros.

Assim, investiga a existência de processos híbridos culturais, a partir de tensões conceituais realizadas entre os eixos tradição/modernidade/pós-modernidade. Parte do pressuposto de que a tecnologia auxilia nesse processo, mesmo que não presente em toda a América Latina de forma democrática, favorecendo a coexistência de produtividade e poder criativo intercultural.

O tema da comunicação intercultural resvala em proposições adjacentes como a formação de identidades. Para Hall (2006), a identidade é formada e transformada com base na representação, não nata, do indivíduo. Ao mesmo tempo, atribuir a esse fenômeno apenas as características de pertencimento a uma nação, não seria o ideal.

A nação seria considerada uma comunidade simbólica, que produz sentidos por meio da representação cultural. Ao se traçar o comparativo entre a idade pré-moderna e moderna, observa-se mudanças no sentido de identidade. Antes atribuída às tribos e etnias fragmentadas e, na idade moderna, ao país todo, de forma hegemônica nacionalizada.

Historicamente a maioria das nações teve suas culturas unificadas pelos jogos de conquista violentos, suprimindo forçadamente a diferença cultural. Cada conquista subjogava os conquistados e, como consequência, suas culturas, costumes, línguas e

tradições (HALL, 2006, p.60). A relação de dominação, desde então, pré-concebia a cultura que iria prevalecer, tendo como pano de fundo, muitas vezes, a força física.

Na tentativa de se manter o poder cultural, o que favorece determinada camada da sociedade, utiliza-se o parâmetro da hegemonia cultural nacional. No entanto, sabe-se que as diferenças entre gênero, etnia e classe são presentes em sociedades. A tentativa de unificar as características poderia ser precedida pela subordinação e anulação da diversidade cultural, como afiança Hall (2006, p. 59).

A globalização possibilitou a existência de múltiplos pontos de contato entre diferentes nações, por sua produção de bens em alguns países e consumo em outros, cruzando fronteiras físicas motivados pelas tecnologias digitais de comunicação e informação, bem como pelo fluxo de pessoas entre países distintos, levando sua *cultura nação* para diferentes partes do globo. Desta forma existe a possibilidade de desvincular as identidades dos “tempos, lugares, histórias e tradições” (HALL, 2006, p.75).

2.2 Identidade e relações em organizações interculturais

O advento da sociedade moderna trouxe a possibilidade de mudança constante e reflexiva, portanto, a identidade, para Hall (2006), é formada ao longo do tempo, por meio das vivências que se realiza, das disputas no seio da família para sobrevivência emocional, sendo as nações modernas consideradas híbridas. Como afirma Alsina (2004, p.56), para se adquirir uma identidade é necessário reconhecer-se através dos outros e socialmente.

O autor traz dois níveis de reconhecimento identitários. O primeiro - *paradigmático* - diz respeito à formação com base nos modelos apresentados ao indivíduo, podendo se renovar. Seguido pelo modelo *pragmático*, no qual a identidade se forma por meio da interação subjetiva com os demais, sem generalizações.

Assim, a consideração de existência de identidade, na contemporaneidade, não deveria ser desvinculada do conceito de sociedade em rede (CASTELLS, 2018). Motivada pela globalização, a nova organização em rede impacta nas relações sociais e econômicas. Essa nova organização está marcada pela flexibilidade, individualidade e consequente insegurança e instabilidade do emprego, proporcionado pelas novas lógicas econômicas, bem como pela característica onipresente da mídia.

Tais nações, por meio da existência dos meios digitais de comunicação e informação, passam a receber conteúdos independentemente da localização territorial. Por meio do acesso

à informação, inicia-se o processo de tensão entre o que é local e global, não no sentido de substituição de um pelo outro, mas de articulação entre os termos.

Assim, toda identidade passa a ser construída Castells (1999). O desafio reside em identificar como ocorre a construção, com base em qual conceito e com qual objetivo. Esse processo respeita a existência de um contexto por vezes marcado pelas relações de poder, tanto na sociedade, como afirma o autor, por fatores econômicos, sociais e culturais, bem como dentro das organizações, por posições hierárquicas ou relações de poder atribuídas simbolicamente a quem as possui.

Para Castells (1999), vivenciamos a transformação contemporânea do capitalismo e, com ele, as expressões de identidade coletiva. O fenômeno migratório recente provoca o surgimento de questões acerca das identidades nacionais e as influências possíveis presentes no destino do cidadão em sua nova nação. Ele nem deixa de ser originário de seu país como, também, de receber influência do momento. Neste movimento de globalização, para Hall (2006), existe também o efeito de deslocamento de identidades, antes consideradas herméticas na cultura nacional.

A identidade vista como exógena, imposta de fora para dentro, também é a concepção trazida por Foucault (1979), contrária à ideia de que ela existe no interior do ser humano como algo único e intransferível. No entanto, possui significados construídos por meio de um processo de individuação, segundo Castells (2018), diferente do que assumimos diariamente como “papeis”, como por exemplo, o papel de mãe, de vizinho, de militante, funcionário, entre outros.

E, mesmo que a identidade seja fruto de uma força dominante, externa ao indivíduo, ela apenas fará parte do sujeito a partir do momento que este a internaliza. Com base na perspectiva de que a construção social de identidade está sempre dentro de relações marcadas pelo poder, Castells (2018, p.55) propõe três formas e origens de construção de identidade:

- 1) Identidade legitimadora: ocorre quando as instituições dominantes da sociedade utilizam-se da autoridade para confirmar e validar sua dominação.
- 2) Identidade de resistência: neste caso, é criada por sujeitos em situações desprivilegiadas pela ótica da dominação, por isso, constroem sua identidade em oposição ao que está estabelecido pela lógica dominante.
- 3) Identidade de projeto: diz respeito à construção de uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade, com o objetivo de alterar a estrutura social vigente.

Em ambientes interculturais, nota-se a presença das competências interculturais, definidas como a integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem diagnosticar os aspectos pessoais e as demandas geradas pela diversidade cultural. Tais competências podem favorecer o trabalho em equipe intercultural e fazer frente para a aprendizagem em organizações que passam por estes processos, como afirmam Alvarez e Baños (2014).

Para Ganesh (2015) ao se pensar sob a perspectiva da era digital, a inteligibilidade é considerada um conceito carregado, pois estamos inseridos em um contexto complexo de caos organizado. Somado à presença da tecnologia e acesso à informação, decisões organizacionais deixam de ser unilaterais e passam a receber influências de sujeitos com acesso à informação, alterando o modelo de tomada de decisão e difusão do poder (FERRARI, 2015, p.47).

Para as organizações, a comunicação intercultural deve ser repensada com base em um sistema de compartilhamento de significados, na raiz da definição de cultura, a fim de engajar os funcionários em um novo ambiente ou na presença de gestores de diferentes países, que, por sua vez, atribuem aos símbolos diferentes significados. Mesmo que com contato facilitado pelas tecnologias digitais de comunicação e informação, faz-se necessário a interação e a compreensão das culturas que se encontram, a fim de ressignificar processos e hábitos.

Ao tratarmos do tema da interculturalidade organizacional, trazemos os estudos realizados por Erin Meyer (2014, p.39) em sua consultoria com integrações entre times de diferentes nacionalidades. A autora atuou em mais de 10 organizações, especificando uma série de características de práticas de liderança, comunicação e relacionamento, tendo como base o país de origem dos funcionários. Os conceitos associados à nacionalidade, para expressar traços culturais, podem ser questionados ao debatermos esta tese fundamentados na teoria da complexidade. No entanto, presume-se a não limitação aos traços nacionais reduzidos aos estereótipos, mas utilizados pela justificativa de que nasceram de uma análise profunda de campo realizada por Meyer (2014).

Vale ressaltar a necessidade de se analisar cada contexto de forma isolada e isenta de características redutórias ao estereótipo da nacionalidade, pois cada indivíduo tem sua forma de pensar e agir, mesmo que dentro de uma sociedade. No entanto, este indivíduo pode ser motivado pela sua construção cultural e social compartilhada com seus pares pertencentes ao mesmo país.

A classificação de *culturas de baixo contexto* (MEYER, 2014) diz respeito àquelas que demonstram uma comunicação precisa, clara e simples, traços encontrados em indivíduos pertencentes originariamente de países como: Estados Unidos, Austrália, Canadá, Alemanha, Finlândia, Polônia, Reino Unido, Holanda. *Culturas de alto contexto* comunicação sofisticada, com nuances e camadas, com mensagens lidas e faladas nas entrelinhas, identificada nos países: Brasil, Espanha, Itália, Irã, China, Japão, México, França, Índia, Quênia, Coreia, Indonésia, Peru, Argentina, Arábia Saudita, Singapura.

A autora aborda as diferenças culturais organizacionais ainda relacionadas à liderança entre dois pontos extremos: igualitária e hierárquica. Na primeira, a distância entre líderes e liderados é baixa, o papel desempenhado pelo líder é o de facilitador, as estruturas organizacionais são fluidas e a comunicação frequentemente não segue linhas de hierarquia. Os países enquadrados neste estilo são: Dinamarca, Holanda, Suíça, Austrália, Canadá, Finlândia.

Para as organizações com características de liderança hierárquica, a distância entre líderes e liderados é grande. A consideração de melhor líder fica com aquele que é visto como um forte diretor que lidera e toma a frente. O *status* é importante, as estruturas organizacionais possuem muitas camadas e a comunicação segue regras estritas para seu fluxo hierárquico. Neste enquadramento, encontram-se os países: Japão, Coreia, Nigéria, China, Índia, Peru, Rússia, Arábia Saudita, Polônia. Entre os dois estilos, encontram-se os países: Brasil, Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Espanha, México.

Com exceção de indivíduos originários da Polônia (MEYER, 2014, p. 150), considerado um país de comunicação de baixo contexto, todos os supracitados como hierárquicos são também enquadrados como países pertencentes às organizações de alto contexto comunicacional.

Esse mesmo raciocínio não pode ser seguido se observarmos o processo de tomada de decisão entre os países. Aquelas tomadas de forma consensual entre times centram-se em organizações que possuem times originários do Japão, Suíça, Holanda, Alemanha e Reino Unido. As decisões tomadas de maneira individual, como *top down*, normalmente do líder para os liderados, são majoritariamente de organizações que possuem indivíduos dos Estados Unidos, França, Brasil, Itália, Rússia, Índia, China e Nigéria.

No aspecto da liderança, uma prática recorrente em organizações é a realização de *feedback*, com objetivo de estabelecer relacionamento entre as partes e aprimorar o desempenho das atividades. Meyer (2014) traça uma matriz considerando as culturas de alto

contexto explícito e baixo contexto implícito, bem como *feedback* direto negativo e indireto negativo.

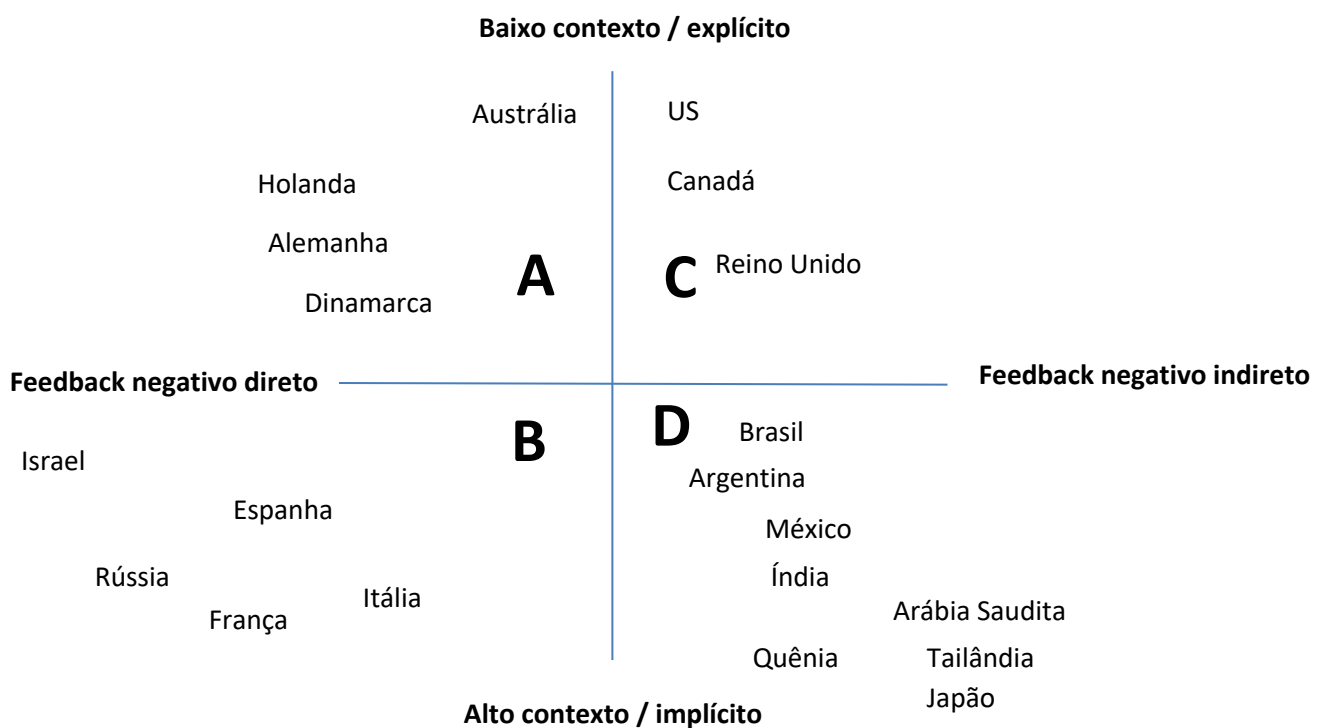
O *feedback* negativo direto é realizado de maneira franca, com expressões descritivas como "totalmente inapropriado" e "completamente não profissional". As mensagens negativas não são ditas acompanhadas de discursos suaves, e podem ser testemunhadas por outras pessoas. Esse tipo de *feedback* foi encontrado em equipes com profissionais originários dos países Rússia, Israel, Holanda, Alemanha, França, Noruega, Austrália, Itália, Espanha e Dinamarca. Já o *feedback* negativo indireto é proferido diplomaticamente de maneira suave, subtendido, normalmente seguido de mensagens positivas para envolver as negativas. São ofertados somente de maneira privada e acontecem em equipes com indivíduos originários dos países Japão, Tailândia, Indonésia, Coreia, Arábia Saudita, Gana, Quênia, Argentina, Brasil, Estados Unidos, México, China, Índia, Canadá e Reino Unido. A maioria presente no enquadramento de comunicação de alto contexto e de comunicação hierárquica.

O aspecto do confronto também é mapeado pela autora como característica relacionada à nacionalidade. Aqueles que possuem a posição de confronto veem o debate como positivo para o time e para a organização. O confronto aberto é percebido como apropriado e não impactará negativamente na relação. Esta visão está relacionada a países como Israel, Alemanha, Dinamarca, Austrália, Itália, França, Rússia, Espanha, Holanda. Estes são também os países que enxergam o *feedback* negativo como processo direto.

As nações que estão no outro extremo, na posição daqueles que evitam o confronto, são Japão, Tailândia, Japão, Indonésia, China, Arábia Saudita, Brasil, Singapura, México, Peru, Suíça, Índia e China. Nesses contextos, o debate é compreendido como negativo para times e organizações. Os debates abertos são vistos como inapropriados e podem provocar a desarmonia do grupo ou impactar negativamente as relações dos funcionários. Países como Estados Unidos e Reino Unido estão situados entre os dois polos.

A figura abaixo representa a matriz das características citadas acima e situa as nacionalidades em seus respectivos quadrantes:

Figura 1. Avaliação de performance e devolutiva do *feedback*



Fon

Fonte: MEYER, 2014, p. 72, tradução nossa.

Faz-se necessário, portanto, refletir acerca do conceito de cultura organizacional como homogeneizador de processos internos de uma organização, com base em um viés intercultural e na pressuposição da liberdade e de coexistência daquilo que é diverso, considerando-se traços relacionados diretamente à nação mãe. Para Mattelart (2005, p.92), a presença da mestiçagem administrativa na cultura da empresa acontece por meio do

cruzamento do *habitus* nacional com os esquemas apátridas das ciências da gestão, assim a mesma prática de gestão toma sentidos diferentes em culturas também distintas.

Para o autor, as organizações devem administrar a diversidade tomando-se como referência a articulação entre local e global ou praticar a “glocalização”, que considera impossível a existência de cultura sem mediação e de identidade sem tradução. Isto significa a possibilidade de as sociedades adaptarem ou reconstruírem os significados atribuídos aos signos.

A noção de competências interculturais, presente nos estudos de Álvarez (2009), embasa-se no pressuposto da existência de interculturalidade para além da coexistência de pessoas originárias de diferentes culturas. Interculturalidade é abordada como um conjunto de ações a favor de um trabalho intercultural. São elas: transversalidade; consideração de aspectos mais individuais e subjetivos das pessoas; consideração da influência do contexto em que se exercem as competências; atenção aos aspectos das tarefas e da relação de trabalho; identificação de estratégias ou habilidades complexas de aprendizagem, análise da informação e tomada de decisão; e a integração de componentes cognitivos, comportamentais e atitudinais.

A autora considera o contexto como parte essencial para existência de interculturalidade organizacional. Também são considerados fatores como capacidade de adaptação social entre seus membros; integração cultural e saúde psicológica de seus integrantes. Álvarez (2009) não reduz a capacidade intercultural às origens de estado nação e, tampouco, a estereótipos classificatórios em grupos homogêneos.

Nota-se a existência de determinadas características semelhantes entre indivíduos que compartilham de um mesmo ambiente social. Tais características são motivadas por influências nacionais, o que auxilia na construção da cultura de um povo. No entanto, não pretendemos realizar uma análise apenas estimulada pelo fator da nacionalidade. Consideramos também o contexto em que cada indivíduo está inserido e suas individualidades. A utilização de teorias como as de Meyer (2014) neste trabalho visa a contribuição de estudos aplicados da área, porém, não utilizados de forma isolada e sem reflexão crítica acerca dos conceitos abordados.

Ao trazermos a discussão para o meio digital, nota-se impacto das mídias digitais na comunicação intercultural. Shuter (2012) afirma a possibilidade de se criar uma terceira cultura com base no diálogo intercultural presente nas mídias digitais. A premissa para este diálogo é a existência de determinadas características, como a consciência das diferenças por

e entre os sujeitos envolvidos e a capacidade de suspender o julgamento prévio. A terceira cultura, desta forma, que não é somente a fusão entre duas culturas, mas sim, a composição de algo coerente e novo, é mutuamente aceita, apoiadora e cooperativa.

Mesmo que, para Shuter (2012), as diferenças encontradas no mundo físico sejam muito próximas daquelas do mundo virtual, a identidade cultural, como fator derivado de grupos sociais, influencia a comunicação. Impactados tanto por fatores externos como internos, com o advento da internet, os indivíduos seriam induzidos às culturas virtuais e homogeneizadoras.

Além disso, as relações de poder que se formam seriam assimétricas nas comunidades virtuais compostas por membros de cultura homogênea. A oferta de suporte e possibilidade de reafirmação de uma cultura dominante é possível e a utilização das tecnologias digitais de comunicação e informação poderia ser utilizada para se encontrar os laços entre culturas, mesmo que geograficamente colocadas em diferentes partes que não na sua nação de origem. Assim, sugere-se a possibilidade de utilização de múltiplas plataformas na tentativa de construir o diálogo intercultural.

Para isso, Shuter (2012) explora cinco teorias para se obter diálogo intercultural e terceira cultura em ambientes virtuais. A primeira delas refere-se à dificuldade de se encontrar diálogo intercultural e a construção da terceira cultura em ambientes virtuais, conceituada como *identidade cultural*, pois depende da empatia e entendimento profundo, possivelmente raro no mundo virtual. Cocriação e negociação, impactados por fatores internos e externos, chamados de confissão e atribuição, são afetadas também pela comunicação.

O autor afirma que a visão sobre identidade cultural está enraizada no século XX, especificamente nas origens do *eu* em relação aos outros, ou seja, identidade social baseada nos contatos do grupo que alteram, de acordo com o contexto social, movimento intensificado pelo advento das tecnologias digitais. Shuter (2012) aborda o conceito de Canclini (2019) de culturas híbridas para o virtual, ao possibilitar a imersão induzida pelas tecnologias digitais em comunidades virtuais compostas por diversidade cultural que influenciam uns aos outros, sem fronteiras.

No entanto, mesmo nesses espaços, por serem dominados por uma cultura do Oeste, língua inglesa, seus símbolos e ícones, ainda não fica claro se as identidades híbridas culturais são possíveis de fato. Para o autor, ainda que tenhamos contato com diversas culturas pelas mídias digitais, por estarmos imersos no ciberespaço e comandados pela cultura ocidental,

as comunidades virtuais passam a ser compostas por membros de cultura homogênea, reafirmando identidades pré-existentes ou, até mesmo, realizando ligações com suas origens, mesmo que fisicamente distantes. Shuter (2012) não deixa claro como as identidades culturais podem ser construídas virtualmente.

A segunda teoria provoca tensão entre as possibilidades da existência deste diálogo intercultural e da terceira cultura serem ambos governados por diferentes processos na comunicação, tanto orgânica quanto virtual. Fatores como a possibilidade de ser anônimo e de exercer o controle social à distância são postos como hostis ao que o autor chama de *diálogo intercultural*. Visto como um importante objetivo do contato intercultural, o tipo ideal poderia requerer abertura e empatia, o que resultaria em um profundo entendimento do outro. Este tipo de diálogo conta com a possibilidade de os comunicadores alterarem seus valores e predisposições, desde que estejam abertos às diferenças.

A terceira cultura no ciberespaço pode oferecer *insights* adicionais a esta questão, referindo-se ao conjunto de culturas antes vistas como isoladas, não reduzido ao resultado da fusão entre duas culturas, mas como um produto de harmonização das partes componentes em algo coerente. Para que isto aconteça, pontos importantes são: existência de diálogo, consciência sobre diferenças e capacidade de suspensão do julgamento. A terceira cultura é mutuamente aceita, apoiada e cooperativa.

Shuter (2012) afirma a capacidade de o ambiente virtual promover a terceira cultura. O uso de múltiplas tecnologias digitais virtuais pode aumentar a participação emocional dos indivíduos e, então, o diálogo. O *Facebook* é citado como início para se viabilizar a construção de culturas entre diferentes nacionalidades, no entanto, para se preservar este crescimento, os indivíduos vão se valer de outros aplicativos.

Em relação à terceira e quarta teorias, *competências interculturais e aculturação*, Shuter (2012) argumenta sobre a possibilidade de existência de diversas ferramentas como vídeo conferências, na tentativa de criar espaços de troca, a fim de facilitar o encontro interpessoal favorecendo, assim, a adaptação cultural. No entanto, segundo pesquisas realizadas pelo autor, a utilização das mídias digitais e suas comunidades para conexão, apenas com a cultura de origem, não favorecem o surgimento de conexões interculturais em estrangeiros, por exemplo. Pelo contrário, dificulta o processo de adaptação.

As relações dessas competências interculturais e as novas mídias são debatidas por Suther (2012, p.230), pelo viés de que não somente a cultura afeta o uso social desta nova mídia, como a relação inversa é verdadeira. As novas mídias podem realizar um papel

positivo nas competências interculturais, bem como a prática de jogos *online*, como *Second Life*, no qual os participantes vivenciam digitalmente papéis em outras culturas. As mídias sociais, mesmo que não muito exploradas pelo estudo, já apontam características favoráveis a este fenômeno.

Já Alvarez e Baños (2014) definem os grupos de trabalhos virtuais como agrupamento de pessoas que agem de forma independente, em prol de um objetivo em comum, fazendo uso da tecnologia para se comunicar. Embora saibamos dos efeitos das novas mídias nas tradições culturais e nos padrões de sociedade do mundo, o impacto da cultura no uso social das novas plataformas ainda não está definido, pois apresenta constante evolução das mídias sociais digitais.

A partir das constatações e leituras realizadas, podemos conceituar um campo de pesquisa na intersecção entre as mídias digitais e a comunicação intercultural. Este espaço pode ser ocupado pelas novas relações entre culturas e povos, mediadas pelas mídias digitais, podendo favorecer o aparecimento de interculturalidade.

Nascem em 2002 os primeiros estudos de interculturalidade apoiados na perspectiva da mediação das tecnologias digitais, na possibilidade de se construir equipes de trabalho multiculturais por meio da utilização dessas tecnologias.

Para isso, Alvarez e Baños (2014) trazem características que auxiliam na promoção de confiança organizacional, destaca-se aqui as seguintes:

- 1) Percepção da eficácia: as opiniões sobre a capacidade dos pertencentes à equipe de trabalho virtual.
- 2) Distância hierárquica: significando a distância entre os cargos de uma mesma organização e os diferentes usos de símbolos, o que pode gerar uma grande distância psicológica entre os participantes de um grupo.
- 3) Fonte de *status*: diz respeito à fonte de reconhecimento pessoal e social, ou seja, os indivíduos presentes nas culturas reconhecem seus membros por conquistas e estão atentos ao que o sujeito desenvolveu.
- 4) Tolerância à incerteza: como necessidade de controle, segurança e previsibilidade de uma cultura sobre outra.
- 5) Valor do contexto: diferenciando as culturas segundo a importância exercida pelo contexto da relação comunicativa intercultural.
- 6) Diversidade: no universalismo e particularismo virtual ou físico.

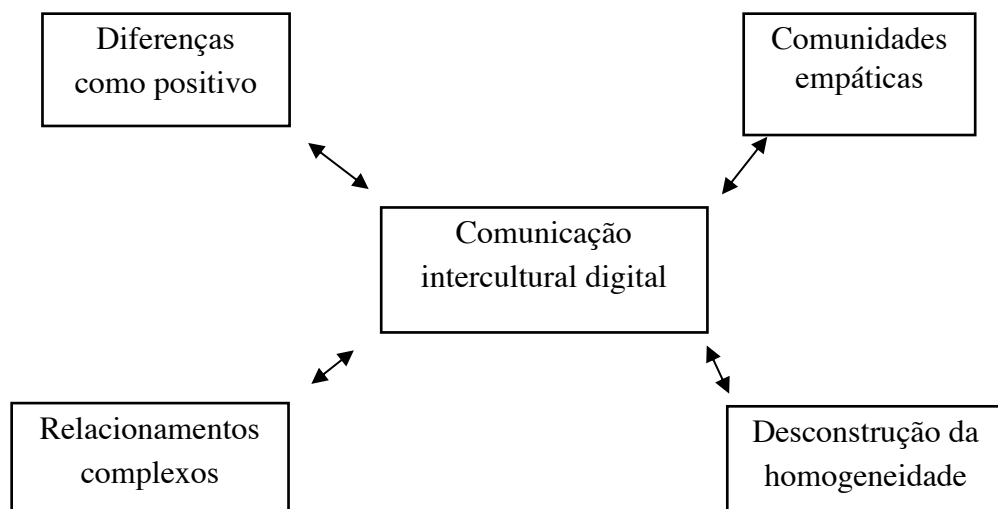
- 7) Gestão da ansiedade: a incerteza tida como um processo de influência sobre a excelência da comunicação e da competência intercultural.

A evolução dos meios de comunicação continuou proporcionando, além do encurtamento de distâncias, o acesso à informação e possibilidade de relacionamento entre diversas populações, intensificado pelas tecnologias digitais de comunicação e informação. Observa-se e adiciona-se a esse fato, a realidade brasileira e o acesso à internet com cerca de 74% da população conectada, segundo pesquisa realizada pelo Centro Regional para o Desenvolvimento de Estudos sobre a Sociedade da Informação (2019), constatando um aumento anual de 3,3% desde 2011.

A nova ecologia dos meios (POSTMAN, 2015), estudo do ambiente permeado pela ordem que possibilita a regência das novas formas de se comunicar e de se observar o mundo, complementado à visão de Ganesh (2015, p.31), de que foi a partir do surgimento e utilização das tecnologias digitais que se tornou possível a observação de impacto ecológico sobre a forma como nos comunicamos e atuamos coletivamente, percebe-se a alteração no fluxo comunicacional em organizações extrapolando os muros físicos.

A forma que se dá a comunicação por meio das tecnologias utilizadas para este fim contribui para a construção, cada uma à sua época, da sociedade contemporânea. Para Ilharco (2016, p.155), agimos globalmente porque nos comunicamos globalmente.

Figura 2. Comunicação intercultural digital



Fonte: elaboração própria, 2020

A comunicação intercultural prevê a existência de diversidade, que, por sua vez, dialoga com a complexidade das relações e a desconstrução da homogeneidade, fortalecendo a construção de comunidades empáticas e o reconhecimento da positividade na diferença. Os processos são mediados pela existência de comunicação, sendo retroalimentáveis e conectados à comunicação intercultural e dela dependentes para se desenvolverem.

A construção da cultura organizacional dentro deste cenário é colocada em questão, baseando-se no pressuposto de que se favorece a limitação homogeneizadora ao determinar missão, visão e valores para ambientes compostos por diversos sujeitos, independentes e aculturados, principalmente em ambientes permeados diversidade, como em processos de fusão e aquisição de organizações com diferentes nacionalidades. A fim de se compreender a comunicação intercultural, com base no viés da complexidade, inicia-se a discussão a seguir.

2.3 O pensamento complexo nas organizações

As organizações podem ser vistas como sistemas abertos, em constante relacionamento com o meio em que estão inseridas, realizando trocas entre sociedade e sua composição. Ao passar por alterações, enfrentam uma série de desafios que serão expostos ao longo dos capítulos deste trabalho. Para Morgan (2006), é fator importante o olhar sobre si atribuído pela organização. O não egocentrismo organizacional contribui para a evolução, pois não se torna um sistema fixo em sua própria identidade, à medida que está atento às movimentações ao redor, bem como à abertura de visão para sobrevivência frente às mudanças externas, que contribuem para a consequente alteração.

O ponto-chave está em a organização não realizar apenas a autorreflexão, como se estivesse mirando para um espelho, mas confrontá-la com o mundo externo a ela, captando as principais informações da concorrência e vivência de seus funcionários, neste fluxo de informações de sistemas abertos, que se retroalimentam de forma estratégica.

Como em um ecossistema ecológico, a organização está interligada. Deixemos de lado a visão deste conceito como algo que está à parte ou como uma entidade distante. Como em organizações complexas, para Morgan (2006), combinam ordem e desordem, dentro da qual o comportamento não vai se repetir. Desta forma, há um novo conjunto de influências agindo dentro das organizações.

Para Morin (2015, p. 57), “[...] todo sistema integra e organiza a diversidade em uma unidade que se diferencia ou de uma diferença que se unifica”. A diversidade amplia a

capacidade de resistência às alterações ou perturbações provocadas em um ambiente. Em paralelo ao meio ambiente, ou eco-organização, poderia se dizer que, progressivamente ao aumento heterogêneo de um ambiente, mais se crescem as chances de vida. Percebe-se a existência deste fenômeno, mesmo que haja uma resistência em se criar o paralelo crescente direto entre os dois fatores: aumento de diversidade e resistência.

A não simplificação é vista não como exclusão, mas sim, como integração de processos rotativos, espiralizados, devendo conter o seu próprio antagonista Morin (2015, p.60), diferentemente do pensamento simplificador que, ao estabelecer o ponto inicial e final, não considera as nuances e o acaso. Portanto, a complexidade não pode ser considerada apenas a rejeição daquilo que não é complexo, mas é o aprofundamento na integração do menos complexo, na cadeia da diversidade. Como pensamento complementar, diversidade e complexidade caminham unidas. Para Morin (2015, p.13), a “[...] complexidade é um tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”.

A perda da certeza ilusória que o paradigma simplificador introduz é papel do pensamento complexo, na tentativa de se eliminar a incerteza e promover o domínio pelo pensamento e ação “[...] a complexidade não é um fim, mas um meio necessário para conceber o fundamental, o emergente, o ambíguo, o indivíduo, o ser, a invenção” (MORIN, 2015, p.436).

Para Morin (2015), existem três princípios básicos da complexidade: 1) dialógico (2000): favorece a associação complexa, antagonica – ordem e desordem; 2) recursivo (2001): tanto sociedade quanto sujeito estão em constante interação e construção em uma retroalimentação; 3) hologramático (2002): a parte está presente no todo, assim como o todo está presente na parte.

A desordem, fator inerente à complexidade (dialógica), está presente no mundo biológico e físico, assim como na mente humana, ligada diretamente à transformação. Neste sentido, pode-se atribuir à cultura organizacional o momento de desordem em busca do que é intercultural, não homogêneo.

Atentemo-nos à discussão especificamente da dialogia, a qual prevê dualidade, na qual organização e a desorganização coexistem. Para Baldissera (2017), é isto que mantém a organização inovadora, criativa, não restrita às “falas autorizadas” (p.70). Encontra-se a inexistência de lugares definitivos para a cultura organizacional, por mais que tentem exigir determinados padrões e regras. Fato este provocado, muitas vezes, pela acelerada presença

de diversidade, levando à reestruturação da teia cultural de forma independente à vontade dos sujeitos envolvidos (BALDISSERA, 2009, p.136).

Em um processo de troca entre os ambientes mediados pelas organizações e a influência que ela pode exercer na sociedade, também são constituídas por grupos sociais advindos previamente dependentes de uma formação cultural própria. Estes trabalham, então, na “[...] (re)elaboração da cultura e do imaginário desse mesmo grupo” (p.136). Morin (2015) afirma a existência do desequilíbrio alimentador. Em sistemas fechados, dentro dos quais não há troca energética, existe o estado de equilíbrio constante. No entanto, em sistemas abertos, para que exista estabilidade, faz-se necessário, também, a existência do desequilíbrio.

Na medida em que nos afastamos da visão estritamente funcionalista da comunicação nas organizações, adentramos em situações com base na visão da complexidade, levando em consideração a não possibilidade de determinação do sujeito, que, por sua vez, é mutante e influenciável. Em ambientes mediados por relações de poder, a linguagem pode ser vista como falha e as organizações podem ser consideradas sistemas vivos, com a comunicação no centro de sua existência (BALDISSERA, 2017, p.68). Na construção de disputa de sentido, no âmbito das relações organizacionais, a comunicação organizacional não é comunicação organizadora.

Para o autor (2017), o processo de comunicar exige distanciar-se do equilíbrio e questionar a significação supostamente construída. O ato de (res)significar faz parte da construção da cultura organizacional, que não pode ser vista como estática. Correlacionando à discussão de Morin (2015, p.62), para quem uma ordem organizacional pode nascer de um processo de desordem, Baldissera (2017) caminha na mesma direção ao se referir à comunicação organizacional.

Para Baldissera (2009A), para o paradigma da complexidade existe o processo de construção e disputa de sentido nas relações estabelecidas nas organizações: a) organização comunicada (fala autorizada pela organização, realizada nos meios de comunicação oficiais, como a organização quer ser vista); b) organização comunicante (a partir da relação estabelecida de um indivíduo com a organização, como dialoga, relaciona-se); c) organização falada (comunicação que se dá fora dos ambiente organizacional, as menções, como é vista ou percebida). Considerando-se estes pontos há de se realizar uma reflexão de discursos planejados e não planejados.

Seel (2000), ao discorrer sobre sistemas complexos e sua relação com as organizações, seleciona alguns fatores-chave, que propiciam a análise sobre a possibilidade de mudança, são eles:

- 1) **Fluxo da informação:** com o aumento da informação, um sistema estável poderá alcançar o caos ou seu limiar;
- 2) **Grau de diversidade:** se o grau de diversidade dos agentes do sistema e suas relações aumentarem, um sistema estável se moverá para o caos ou seu limiar;
- 3) **Conectividade:** um sistema estável pode caminhar em direção ao caos se houver melhor conexão entre seus agentes;
- 4) **Nível de ansiedade:** se o nível de ansiedade for contido, a condição para mudança e criatividade pode ser inibida; o excesso de ansiedade leva a atitudes desorientadas;
- 5) **Diferenciação do poder:** se existir excesso de controle como consequência de diferentes níveis de poder hierárquico, a criatividade e a condição para a mudança poderão ser sufocadas; se mecanismos de controle forem demasiadamente abertos e fracos, o sistema poderá apresentar comportamentos aleatórios.

Ao detectar os níveis em que se encontram presentes os cinco fatores citados anteriormente, é possível afirmar que uma organização tende a ter mais sucesso em mudanças organizacionais a partir do aumento crescente do fluxo de informação e do grau de diversidade, proporcionando mais possibilidade de exercer a conectividade. Isto acarreta a diminuição do nível de ansiedade e clareza sobre a real diferenciação do poder. Ainda para Seel (2000), o sucesso de programas de mudança organizacional depende do modelo de intervenção adotado no processo. A observação da mudança, quando realizada em ambientes tradicionais mecanicistas, apresenta características como:

- a) A iniciativa começa com uma alta direção com controle excessivo sobre o processo e eliminação de obstáculos que os impedem.
- b) O controle exercido tem o objetivo de trazer eficiência, o que, por sua vez, pode enfraquecer o processo de adaptabilidade.
- c) Os gestores agem como se já soubessem dos resultados de interações, apenas predizendo por experiências anteriores.

Ao realizar a busca pelo sucesso da mudança organizacional, mesmo que em distintos graus considerados, encontra-se em Melo, Obadia e Vidal (2007, p.130) a ideia da existência de dependência direta com o modelo de intervenção adotado no momento da mudança,

baseado em leituras anteriores e na teoria dos sistemas complexos adaptativos, dentro do qual destacam:

- a) Agentes do sistema: participantes no processo de auto-organização. Podem ser ideias, pessoas, departamentos, clientes ou ações individuais.
- b) Agentes da mudança: influenciam de forma consciente os processos de auto-organização, na busca de padrões novos e mais adaptáveis de relacionamento e comportamento.
- c) Padrão: qualquer estrutura coerente que emerge de um processo de auto-organização. Cultura organizacional, modelos mentais, modos de se vestir, sistemas de entrega, hábitos de interação.

Ao tratar sobre o tema da mudança organizacional, Seel (2000) apresenta o diagrama com o *paradigma* ocupando papel central e, em seu entorno, em uma estrutura de pétalas, estão: os rituais e rotinas; histórias e mitos; símbolos; estruturas de poder; estruturas organizacionais e sistemas de controle.

Para Seel (2000), a maioria dos programas organizacionais, que visam trabalhar a interculturalidade entre duas organizações distintas, foca nessas características consideradas adjacentes e majoritariamente falham. A necessidade seria, nesse momento, ater o olhar para o *paradigma*, ponto central dos desdobramentos estruturais da cultura organizacional.

Sob o viés da complexidade, Seel (2000) infere que paradigmas emergem das relações estabelecidas entre os agentes do sistema de uma organização, ou seja, não é imposto, sendo uma característica dos sistemas complexos, que, por sua vez, sugerem a espontaneidade desse fenômeno a ser precedido pela conectividade entre os sujeitos. Os *paradigmas* podem ser vistos como uma série de ideias e crenças que agem como filtros, influenciando como são percebidos e como se atribui sentido. Assim, para se alterar a cultura organizacional, o ideal seria ater o olhar para as conversações.

Fundamentado no relato acima faz-se necessário abordar o tema da comunicação organizacional, mediante contextos complexos, por consequência, a dialogia, essencial para manifestação de diversidade. Assim, para Baldissera (2009, p.145), as articulações entre os desdobramentos organizacionais de ordem, desordem e organização, típicas de sistemas dialógicos, podem auxiliar na promoção de diversos tipos de interações, articulações e disputas, o que pode ser considerado mola propulsora para o desenvolvimento, criação, mudança e inovação nas organizações. A própria compreensão do tema baseia-se na

perspectiva da construção das organizações estarem, fundamentalmente, pautadas nas relações entre sujeitos, suas redes simbólicas, suas intenções e objetivos.

A comunicação organizacional, baseada na perspectiva de interligação visceral com a cultura da empresa, não pode ser a redução de uma certeza possível, mas sim construída por sujeitos. Estes, por sua vez, fazem parte da sociedade e contribuem para a cultura da organização, em um ecossistema aberto. Então a comunicação coloca-se como *o fazer existir* das conexões sendo o processo que une uma ponta à outra na disputa, não somente hierárquica, mas de sentidos entre a significação presente na transformação de uma cultura organizacional. Portanto, em constante evolução dialógica e aberta (BALDISSERA, 2009, p. 153).

Para isso é necessário superar a ideia de que o processo comunicativo em organizações pode ser linear, o que não indica a ausência de padrões exigidos pelo mercado e pelas relações comerciais. Com base na perspectiva da complexidade, o processo comunicativo prevê a presença de manifestações de resistência, embates e confrontos para, em um segundo momento, surgir das transações, negociações a (re) organização.

Na perspectiva da complexidade, o conflito passa a ser visto como oportunidade de produção, criação e inovação e não mais, da dominação, mas da negociação. A comunicação, neste sentido, possibilita, por meio da criação de espaços seguros, o ambiente de fala e manifestação do livre pensar. Auxiliada pelas ferramentas das tecnologias digitais de comunicação e informação, é possível questionar a possibilidade de ampliação desses espaços em processos de fusão e aquisição a favor da interculturalidade organizacional.

A concepção dos públicos da organização deve deixar a passividade para compreender a capacidade de cada um dos indivíduos tecer e (re)tecer os tecidos simbólicos presentes na construção da cultura organizacional, continua e independentemente de forças hierárquicas superiores. Considerando os argumentos, justifica-se a não capacidade da comunicação em investir seus esforços em manter a ordem, exercer controle ou unicamente transferir informações, mas elucida a sua capacidade de, em sua informalidade, criar e recriar diferentes fluxos de sentidos comunicacionais, favorecendo a comunicação informal e enxergando nesse processo a capacidade da comunicação organizacional em compreender a incerteza e fazer seu uso de forma estratégica (BALDISSERA, 2019, p. 161).

Não se espera do profissional de comunicação o gerenciamento desse fluxo de sentidos, mas sim, a observação da existência da complexidade por meio da diversidade de seus públicos e de seus fluxos de comunicação, a fim de compreendê-los e gerar estratégias

que façam sentido para determinado ambiente. Existe, portanto, a necessidade de se colocar a comunicação na posição de compreender alteridade, potencializar os espaços de fala, permitindo a abertura de fluxo da comunicação.

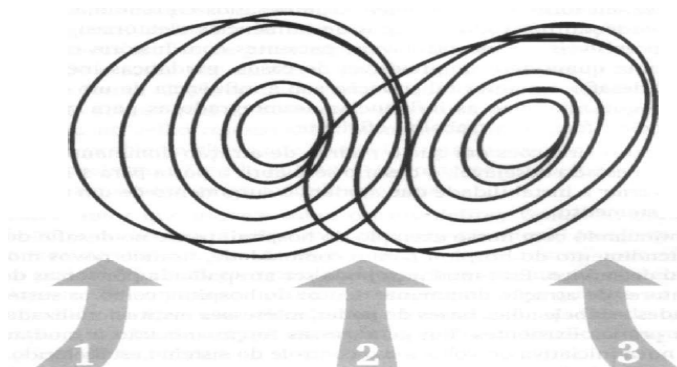
No contexto da administração moderna, Morgan (2006, p. 264) indica algumas ideias de implicações do ambiente complexo orientada para mudança, são elas:

- a) Reformular o conceito de organizações controladoras hierárquicas;
- b) Aprender a administrar mudança de contextos;
- c) Aprender com as pequenas mudanças para grandes efeitos;
- d) Conviver com a transformação contínua e encarar a ordem emergente como estado natural;
- e) Estar aberto para novas metáforas, em vista a facilitar processos de auto-organização.

A complexidade faz o convite para a reflexão pautada em diferentes perspectivas que não a tecnicista e fordista. Para tanto, os administradores, gestores, proprietários de organizações necessitam realizar o trabalho de alterar a visão sobre processos, antes impostos, agora emergentes da própria organização e de seu sistema aberto. O ordenamento mínimo, citado anteriormente, não tem a pretensão de fechar o assunto, que já nasce com abertura para alteração e contribuição. Para Morgan (2006, p. 265): “[...] embora algum tipo de ordem provavelmente sempre exista nos sistemas complexos, a estrutura e hierarquia podem não ter nenhuma forma fixa e, portanto, podem não funcionar como modos predeterminados de controle”. Os padrões têm que emergir. Eles não podem ser impostos.

A metáfora criativa para representação da cultura organizacional pode ser representada pela figura a seguir, retirada dos estudos de Morgan (2006). Observemos:

Figura 3. Padrões de atração e mudança organizacional



Fonte: Morgan, 2006.

O número 1 representa as forças que prendem a organização em seu atual padrão de comportamento/atração: estruturas, hierarquias, regras, controles, cultura, rotinas defensivas, relações de poder, armadilhas psíquicas. A reflexão sobre estes pontos leva à questão: o fator de atração é adequado ou deveria ser mudado?

O número dois representa o início da mudança, caso seja necessária, como será a transição de um fator de atração para o outro? Como pequenas mudanças geram grandes efeitos? Caminha-se para a representação indicada pelo número 3, refletindo sobre regras básicas para um novo padrão de atração. Como gerenciar a situação “à beira do caos” do estágio 2 e, ao mesmo tempo, estar aberto para a auto-organização emergente?

O autor pontua cuidado para, mesmo após a mudança acontecer, a tendência de se voltar a agir da mesma forma. Para romper com o padrão de atração já estabelecido, deve-se encontrar maneiras de criar um novo contexto, gerando entendimento de uma situação ou envolvendo-se em novas ações, reflete Morgan (2006).

Outra alternativa indicada caminha para a sustentação de se realizar pequenas mudanças para se criar grandes efeitos, apesar do contraponto e da possibilidade de existência do chamado “efeito massa crítica”. No entanto, podem ser positivas porque o ser humano tem a capacidade de reflexão sobre o contexto em que está inserido. Por consequência, qualquer pessoa que queira alterar o contexto em que opera deveria procurar iniciativas reais, com poder de alavancagem para fomentar a alteração de um padrão para o outro.

O novo entendimento pode transformar os processos para autoprodução de identidade, expondo o sistema e novas informações sobre si, sobre o ambiente, levando à possibilidade do aprendizado. Assim o sistema pode ser questionado, provocando alterações das normas operacionais, baseadas em antigos paradigmas que serviam como sustentação para antigas armadilhas psíquicas, segundo o autor.

No entanto, cabe lembrar que em sistemas complexos, apesar de existirem guias para nos apoiarmos rumo à mudança, inexiste o controle sobre operações de maneira total. O que afiança Morgan (2006) é a capacidade do conduzinte guiar, demonstrar a direção desejada para o novo momento, bem como evitar mudanças bruscas e radicais nos primeiros momentos.

Para a complexidade, como representado na figura 3, existe o circuito no lugar de linhas contínuas. Os padrões circulares de interação provocam o pensamento sistêmico

acerca do contexto em que se está inserido. Em complementariedade à visão matemática, em que a ação A resulta em B, como no modelo de comunicação de Shannon e Weaver, sistemas complexos sugerem que A e B podem ser redefinidos conjuntamente e o *feedback*, por sua vez, pode ser fonte de readequação ou reforço da mudança.

Ao se realizar um paralelo com a visão de Craig e Muller (2007), a tradição cibernética busca, nos estudos da comunicação, teorizar com base no pressuposto homem-máquina, dentro do qual os comunicadores recebem o *feedback* positivo e negativo lineares, baseados em sua atual performance, não em suas intenções. Este processo regulatório, por sua vez, controla as respostas dos comunicadores ao ambiente, assim, nos comunicamos em resposta a algo, realizando um paralelo às máquinas.

No entanto, para a complexidade, a simplificação das relações e respostas são limitantes e não suportáveis. A existência da mudança exponencial prevê outras formas de avaliação e construção do ambiente. Apenas utilizando mecanismos regulatórios, estes farão com que a mudança saia do controle, causando efeitos inesperados.

Um ambiente complexo, com fluxos retroalimentáveis, propicia a análise que pode auxiliar no diagnóstico:

- 1) da dinâmica do sistema a partir de padrões-chave, com foco para os círculos viciosos originários de *feedback* positivo;
- 2) de problemas organizacionais e sociais de respeito sobre a casualidade mútua;
- 3) do pensamento não linear de causa-efeito e o desenvolvimento de atitudes e recursos para reconhecimento e mudança de padrão;
- 4) da metodologia para alterar processos de autorreferência, com o objetivo de criar identidade para o sistema;
- 5) de grandes mudanças baseadas em pequenos efeitos, desde que tratados em sua complexidade cíclica e interdependente.

Quanto mais arraigado o modo de operar e pensar, mais difícil se torna a alteração, o que pode ser considerado como uma disfunção da cultura organizacional, visto que a cultura é um fenômeno aberto e em constante mudança. As organizações têm passado por processos de ressignificação cultural. Laloux (2019) mostra em seus estudos os diferentes tipos de organização, tendo como base a evolução da sociedade, dos modelos de produção e de consumo.

O autor realiza uma analogia entre as cores, as metáforas e os tipos de organização, não excludentes, passando de: vermelhas (metáfora alcateia), âmbar (metáfora forças armadas), laranjas (metáfora máquina), verdes (metáfora família) e *teal*, com o pressuposto de que a internet precipitou uma nova visão de mundo, que contempla uma inteligência distribuída no lugar da hierárquica, refletindo também nos processos organizacionais.

Quadro 1. Modelos organizacionais e seus avanços

Metáfora das cores	Descrição	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora orientadora
Vermelhas	Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a ligada da organização. Altamente reativa, com foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos.	Máfia Gangues de rua Milícias tribais	Divisão do trabalho Autoridade de comando	Alcateia
Âmbares	Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de	Igreja Forças armadas Maioria das agências governamentais Sistemas de escolas públicas	Papeis formais: hierarquias estáveis e escaláveis Processos: perspectiva de longo prazo	Forças armadas

	tudo, por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.			
Metáfora das cores	Descrição	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora orientadora
Laranjas	O objetivo é vencer a concorrência, atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no que e liberdade no como)	Companhias multinacionais Escolas autônomas	Inovação Responsabilização Meritocracia	Máquina
Verdes	Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.	Organizações direcionadas pela cultura (Ex: Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	Empoderamento Cultura direcionada por valores Modelo de stakeholders	Família
<i>Teal</i>	A tradução literal de <i>Teal</i> é “cerceta”, uma plumagem escura em tons de azul. Essas organizações possuem foco na cultura de independência e autorresponsabilidade	ESBZ (escola)	Autogestão Integralidade Propósito evolutivo	Organismos / sistemas vivos

	e, com gestões descentralizadas. Sem títulos ou cargos.			
--	--	--	--	--

Fonte: Laloux (2019, p.49), adaptado pela autora, 2020.

Vale ressaltar a possibilidade de encontrarmos diferentes estágios em uma mesma organização, como relata Laloux (2019, p.53), visto a necessidade e contexto da situação vivenciada. Ao considerarmos a complexidade das organizações, limitá-las apenas a um estágio seria contraditório. Assim como afirmar que as organizações apenas evoluem em crescimento vertical nas matrizes apresentadas, quando, na verdade, existe o crescimento horizontal dentro de uma mesma perspectiva.

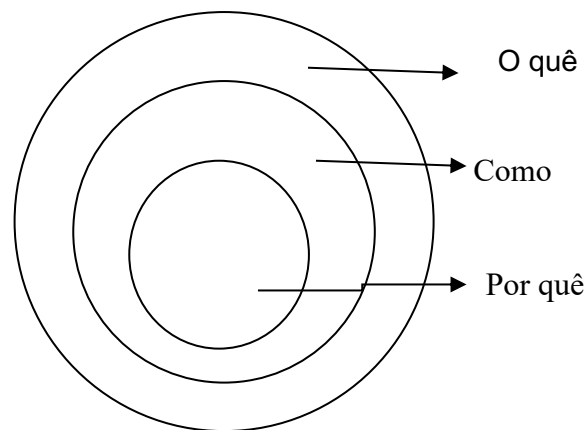
A evolução vertical pode ser motivada pela sensação de não pertencimento ao estágio anterior ou de incapacidade de se resolver determinada situação baseado na perspectiva atual. Para o autor (2019), é necessário não simplificar o discurso e validação dos estágios. No entanto, existe a possibilidade de identificação dos estágios ao observarmos a estrutura de uma organização, suas práticas e os elementos culturais. Como no caso da definição de "missão, visão e valores", ao refletir sobre estes para a tomada de decisão, na verdade, de acordo com o autor, estamos nos apropriando da característica do paradigma pluralista-verde.

Nestas organizações, observa-se o surgimento da necessidade de se estabelecer um propósito organizacional, que parte da missão, visão e valores, mas é de curto prazo e motivado por questões internas. Simon Sinek (2009) aborda o conceito do *Golden Circle* para explicar a movimentação das organizações *verdes* na busca pelo propósito.

As organizações *teal* procuram o porquê desenvolverem determinado trabalho, dentro deles, a sabedoria também pode ser encontrada na intuição (LALOUX, 2019), que, por sua vez, respeita a natureza “[...] complexa, ambígua, paradoxal e não linear (p. 65). ”

A autogestão, mesmo em larga escala, não busca a hierarquia ou consenso nas organizações e considera o ser humano como único com sentimentos, emoções, intuições e espiritualidade. Estas organizações desenvolveram um conjunto de práticas para integrar o ser humano como completo no trabalho. Ligado ao propósito evolutivo, são identificadas por serem independentes do microgerenciamento. Os membros são convidados a compreendê-la, aonde ela quer chegar e qual o seu propósito.

Figura 4. Representação *Golden Circle*



Fonte: Sinek, 2009.

O conceito do *Golden Circle* foi inspirado em uma relação matemática da proporção da natureza. Sustenta a noção de que existe mais beleza na ordem natural do que é possível imaginar, como na simetria observada acima. Este círculo pode ser aplicado em diversos segmentos de estudos. Mesmo mediante a complexidade das organizações, observa-se a tentativa de classificação para ordenar os funcionários em torno de um propósito comum. No entanto, com base nessa concepção, o significado de existir de uma organização nasce do interior para o exterior, por meio da construção conjunta de quem está vivenciando o dia a dia da operação.

O porquê de existir de uma organização prevalece mediante soluções ou produtos desenvolvidos. Começamos pelo “o que”. Todas as organizações sabem o que fazem; é a materialização da sua produção. O “como” significa a maneira de desenvolver determinado

produto ou solução. Com o “por quê”, espera-se detectar a motivação da existência da organização, passando por questões como, por exemplo, a não resposta simplificada apenas pelo lucro, mas sim, em saber qual é o seu propósito, causa ou crença, por quê a companhia existe; por que você levanta da cama todas as manhãs e por que alguém deveria se importar com isso?

No entanto, não há ingenuidade na afirmação, o contexto em que se inserem as organizações é o capitalismo, e para sobrevivência econômica, a cultura organizacional pode ser resumida à tentativa de retenção de mão de obra, pagamento de salários não condizentes com o trabalho desempenhado. Funcionando, assim, como um artifício e não de maneira genuína para o desenvolvimento de integração e formação de sentido em seus funcionários.

Em ambientes nos quais se acrescenta uma segunda ou terceira cultura organizacional, com diferentes padrões e diversos fluxos de comunicação ainda não identificados, o incômodo, mal-estar e insegurança podem surgir por conta da ausência dessa detecção, o que pode acarretar a não comunicação adequada. Nestes ambientes, encontramos as arenas de disputas de poder, discussão do capítulo seguinte. A definição do propósito, ao se deparar com diferentes culturas organizacionais, torna-se o desafio. Ao apresentar, na sequência, as reflexões de Bourdieu (1989) e Foucault (1979), pretende-se observar, pelo menos, duas reflexões que contribuam para a compreensão do conceito de poder e sua transposição para as organizações complexas.

2 CAMPOS DE PODER E RELAÇÕES ECONÔMICAS

A discussão acerca da existência dos campos de poder em organizações faz-se presente, neste momento, a partir da discussão entre as ópticas de Bourdieu (1989) e Foucault (1979). É notório o distanciamento conceitual entre os dois autores. Assim, na escolha, buscamos não somente assinalar as diferenças conceituais, mas, também, refletir sobre suas implicações nas relações econômicas no âmbito das organizações a partir dos pontos de vista supracitados

Se, para Bourdieu (1989), o poder é fruto de embates entre classes sociais, sob o viés marxista da interpretação do poder fixo nas instituições, Foucault (1979) o interpreta como sendo independente das estruturas, estando presente nas diversas relações que o indivíduo assume dentro das instituições. Mas, reforça o autor, que isso ocorre sem rigidez, com a capacidade de alteração mediante o contexto e o cenário dentro do qual o indivíduo se encontra.

Deste modo, as relações econômicas, como causa e consequência do desenvolvimento de poder, são trazidas à luz com dados e fatos sobre as atividades atuais das organizações e de suas movimentações para se manterem operantes na sociedade, ampliando seu capital e as possibilidades de negociação.

3.1 Campos de poder

A existência de campos, para Bourdieu (1989), está relacionada à pluralidade de aspectos constituintes de uma sociedade, à diversidade de visões de mundo e à tentativa de construção do sentido comum. Para o autor, é fundamental o entendimento do *habitus* como estruturas, que devem ser estruturadas e estruturantes, pois geram e determinam objetivos a serem alcançados e mostram os caminhos já trilhados, sem necessidade de coordenação dirigida para sua concretude, pois estão presentes no inconsciente.

O *habitus*, portanto, pode ser interpretado como uma grade de leitura que indivíduos dispõem para decodificar e interpretar a vida social e o mundo, no momento em que o administrador (o influente) deixaria de ser o apêndice para criar, agir, inventar. No entanto, para isso há outra dimensão a ser considerada. A situação que cada sujeito enfrenta é objetivada estruturalmente. Isto porque existem sistemas de classificação com base no *habitus*, como os esquemas generativos, que presidem as escolhas nas quais se acredita estar se fazendo de forma individual, mas que antecedem e guiam a ação. Ou seja, antes do agente

atuar, há um leque de possibilidades para a ação e ao fazê-lo, tomando como base alguma categoria dessas opções, as próximas atuações e/ou resoluções estarão sob esta primeira escolha. Existe, portanto, uma relação dialética, segundo o autor, entre *habitus* e situação, materializada, na prática, com base nas condições subjetivas relacionadas com as condições objetivas de uma sociedade.

Para Bourdieu (1989), esse espaço de embate e rearranjo de posições pré-determinadas de agentes é chamado de campo: local de disputa em torno de interesses específicos de determinada área. Isto porque existem diversos tipos de campos, no sentido de espaço, no qual a ação do agente já está disposta, sendo que terá a possibilidade de efetivar sua atuação seguindo apenas aquele caminho.

Em um campo, há regras e maneiras de agir já previamente estabelecidas e se o agente quiser interagir, com possibilidade de ganhar algo, deverá seguir as normas e regras já definidas. Desta forma, pode ser visto como espaço social, com relações de poder, dentro do qual sua estrutura social está pautada em desigualdade de distribuição de capital social com dois extremos: dominantes e dominados. Os dominantes possuem mais capital social e os dominados são menos abastados dessa característica.

A busca, tanto de dominantes quanto de dominados, reside no acúmulo e maximização de capital social, para, então, ser possível galgar algumas posições dentro dessa estrutura. No entanto, isto só acontecerá se as condições e a posição ocupadas no campo, pelo agente, permitirem que haja acúmulo. Vale ressaltar que tanto o campo quanto o capital social podem ser aplicados em âmbitos diversos, como cultural, econômico e o político.

A formação de campos de poder nas organizações e disputas por estes espaços são consideradas simbólicas por Bourdieu (1989, p.8). O poder invisível, como classifica o autor, só passa a ser exercido quando existe cumplicidade daqueles que não querem saber que estão sujeitos ou fazem parte do sistema de subordinação. Para o autor (1989), é necessário descobrir onde reside o poder simbólico, especialmente onde se deixa ver menos, ignorado a ‘olho nu’, portanto, mais presente e arraigado. Este poder simbólico é, por sua vez, sabido e definido em uma relação entre aqueles que exercem o poder e os que estão sujeitos a ele, dentro da estrutura do campo, onde se encontra a crença e atribuição desse domínio determinante à legitimidade das palavras da fonte que as pronuncia.

Bourdieu (1989) classifica os sistemas simbólicos estruturantes nas seguintes instâncias: arte, religião e língua, que são diferentes universos simbólicos utilizados como instrumentos de conhecimento e de construção do mundo dos objetos. Estes sistemas

simbólicos também são vistos como estruturas estruturadas, passíveis de análise estrutural-instrumental metodológica, na tentativa de aprendizado de cada uma de suas formas simbólicas. Já as estruturas estruturantes são passíveis de análise estrutural, que constitui o instrumento metodológico que permite realizar, como os meios de comunicação, objetos simbólicos de dominação, resgatando em conceitos clássicos de Karl Marx as ideologias: divisão do trabalho e classes sociais. O conceito de campo envolve a dimensão tanto relacional quanto simbólica nas organizações. Sob a perspectiva de Bourdieu (1989), o campo é o espaço visto como arena de poder e de conflito. Pode ser considerado o resultado da disputa de organizações pelo seu domínio na tentativa de (re)conquistar o domínio dos atores. As organizações estão em um campo de poder, visto como uma estrutura determinante sobre valores e crenças compartilhados no espaço considerado de lutas e, também, de dependência entre atores, com seus interesses implícitos traduzidos em seus discursos e ações.

Para os sujeitos, a mudança organizacional ocorre atrelada diretamente às alterações de arranjos de poder no campo, gerando novas instituições. Ao aplicar esta abordagem às organizações, o fator-chave na observação reside na análise da posição dos agentes que estão no campo, com base na disputa de domínio entre seus detentores.

Soma-se à visão de Bourdieu (1989) a capacidade de encontrar, nos relacionamentos dispostos nos campos, mesmo que submetidos aos aspectos de dominação, outras ordens sociais ligadas à legitimação e significação, favoráveis às alterações de perspectiva da análise. Esse fato é atribuído às possibilidades de se alterar as relações existentes em determinado campo.

As análises provenientes de campos organizacionais exercem a associação longitudinal de processos de institucionalização. No ato de procura e reconhecimento da criação de ordens simbólicas e modelos de relacionamento social (MACHADO DA SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 188).

Em sua revisão bibliográfica referente ao campo organizacional, estes autores ainda trazem perspectivas teóricas que podem ser demonstrados na figura abaixo:

Figura 5. Perspectivas teóricas sobre campo organizacional

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-Chaves	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell.	Significação e Relacionamento	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais freqüentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer.	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman; Zietsma; Winn.	Debate por Interesse Temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky.	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson.	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação Estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamentos usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

Fonte: Machado da Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006.

A partir dessas reflexões optamos por unir algumas perspectivas discutidas para esta tese, entre o campo como ocasionador de dominação, de posição na disputa de poder e como rede estruturada de relacionamentos, em uma mesma organização, dependente do momento em que está sendo realizada a análise e seu contexto. Assim, baseamo-nos no pressuposto de que os processos de mudança organizacional levam consigo a capacidade da existência do conflito.

A organização enfrentaria, portanto, na tentativa da criação de redes de relacionamento, o embate na arena entre os sujeitos em busca da defesa de seu espaço simbólico e estrutural. Os questionamentos acerca da cultura organizacional, possivelmente predominantes após processos econômicos de venda ou fusão, são presentes entre os pertencentes à organização. A comunicação, por sua vez, poderia existir como facilitadora de um espaço de disputa, Foucault (1976).

Assim, a comunicação, sendo vista não apenas em seu aparato ferramental, pode auxiliar na construção de ambientes de engajamento, desde que utilizada conscientemente para a promoção da participação entre os sujeitos. Do mesmo modo, possibilita fornecer subsídios para que exista a disputa de campos simbólicos, por meio da formação de discursos.

Assim se compreende a estrutura do campo social, que é definida por Bourdieu (1989, p. 150) como a estrutura da distribuição do capital e ganhos característicos de diferentes campos particulares.

Por outro lado, Foucault (1979) acredita na possibilidade de ir além da estruturação marxista do pensamento. O ponto central do debate reside no sujeito. Para o autor, esta linha teórica avança ao afirmar que o indivíduo é resultado das relações de produção. As relações de poder, para ele, estão amplamente relacionadas aos pensamentos marxistas de superestrutura. No entanto avança para a questão do biopoder, ao atribuir ao corpo a identidade, que, por sua vez, não atua sobre a consciência. O autor compreende o ser humano como produto também de seu corpo. Como exemplo, as mulheres que são ensinadas a serem mulheres, a terem comportamentos que a sociedade lhes impõe para que sejam consideradas como tal.

Deleuze (2005, p.38) afirma que “[...] o poder é local porque nunca é global”, mas ele não é local nem localizável porque é difuso. Para além disso, o poder não é considerado adquirido pela classe dominante, como afirmam os estudos de Foucault (1989), mas sim um exercício atual de sua estratégia. Desta forma, as relações de poder circulam, não se localizando em determinado espaço fixo, como um produto de riqueza ou bem material, mas sim, transitam entre indivíduos em rede e nas relações que legitimam este movimento. Já Foucault (1979) afirma que a governabilidade se materializa pelas relações de poder e de técnicas permissivas para a existência delas.

O micropoder possibilita ser entendido como governo de uns sobre outros, em âmbitos desde a família até os mais ampliados, como nas organizações. Para o autor (1979), o poder se mantém e é aceito porque não é dotado apenas de atribuições para a restrição ou para o negativo, mas sim, porque “[...] permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (1979, p.8). É quando a interpretação do conceito de poder rompe com as tradições marxistas, centralizado nas questões de classe social, estritamente relacionado à economia e ao papel que indivíduo ocupa nas relações de produção e de classe

Para Foucault (1979) o poder é um exercício assimétrico, dentro de relações de desequilíbrio, pois nenhum ser humano detém completamente o seu monopólio. O Estado não faz esse papel, pois o processo é visto como exercício não centralizado nas instituições. É, sim, um feixe de relações exercidas de maneira assimétrica, que ocupa todos os espaços, não apenas na relação de dominador e dominado, mas ampliando sua visão para as relações de poder. Estas, por sua vez, são negociáveis dentro dos microespaços e das microrrelações,

entre grupos sociais, favorecendo a formação de instituições de maneira desequilibrada, assimétrica, em razão de ocupar todos os ambientes. Assim, por não ser algo estático, também não se destrói, mas se altera.

O ser humano passa a ser visto como parte da mobilidade trazida por questões neoliberais na produção desta forma de pensamento, focado na ideia do ser empresário de si e em como o neoliberalismo pode afetar a subjetividade humana. Ora, se pretendemos criar um estado competitivo entre os seres humanos, que tipo de subjetividade deve ser criada para que isto aconteça?

Para Foucault (1979) a tentativa de lutar contra esta forma de relação de poder é se colocar contra a competitividade do indivíduo, pautado em uma identidade não inerente ao seu interior, mas sim, imposta em um movimento exógeno. Na tríade entre poder, direito e verdade encontram-se as suas múltiplas relações que perpassam, caracterizam e constituem o corpo social. Não podem dissociar e nem se estabelecer, tampouco funcionam sem uma produção, acumulação e aplicação de um discurso verdadeiro.

O poder não deveria ser tomado como um fenômeno maciço e homogêneo de dominação de um indivíduo ou grupo sobre os outros, mas sim, como algo que circula e funciona em cadeia: “[...] jamais está entre as mãos de alguns, jamais é apossado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona. O poder se exerce em rede e, nessa rede, não só os indivíduos circulam, mas estão sempre em posição de ser submetidos a esse poder” (FOUCAULT, 1979, p. 35).

Pretende-se encontrar no poder simbólico, por meio do poder que lhe é concedido pelos sujeitos que compõe o campo, a capacidade de se atribuir a determinado sujeito de conjecturar entre diferentes culturas existentes nesses ambientes de mudança. Resultando na possibilidade de existência de interculturalidade organizacional, sendo ou não a comunicação mediadora, em um campo de disputas a fim de contribuir para o processo de resignificação dos campos existentes.

É possível sentir os efeitos da movimentação dessas sociedades incessantes e em constante movimento, denominadas sociedade do cansaço por Han (2017). Como resposta, essa mesma sociedade gera cansaço e esgotamento excessivos, característicos de um mundo que está dominado pelo excesso de positividade. Para o autor (2017), este estímulo modifica a estrutura e fragmenta a atenção que a sociedade investe em determinados temas, causando também sobrecarga de trabalho, classificada como multitarefa, que, por sua vez, não representa nenhum tipo de avanço para a sociedade.

O excesso e o acúmulo de atividades, ao se dividir as ações em diversas frentes e não aprofundar em temas considerados primordiais, faz com que o ser humano não adquira uma característica nova. Ele apenas deixa de vivenciar a plenitude das atividades, em seu estado total, por estar em atividades nas situações que exigem a multitarefa como necessidade de sobrevivência. Sendo esta em ambiente familiar ou corporativo, dada necessidade pode ser materializada, por exemplo, no acúmulo de funções em um mesmo cargo.

Na busca pela sobrevivência em ambientes multiglobalizados, as organizações, formadas por indivíduos cada vez mais sobrecarregados pela exigência multitarefa, unem-se, internacionalizam-se, exportam seu conhecimento e produção para se posicionarem no topo da pirâmide econômica do desenvolvimento. Estes processos econômicos podem ser materializados nas fusões e aquisições para formação de grandes grupos econômicos ou, até mesmo, com a abertura de capital estrangeiro ou nacional, com ações a serem comercializadas no mercado financeiro.

Assim, para a sobrevivência do sujeito em uma organização, bem como sua presença ainda no organograma, percebe-se a necessidade de manter o poder em mãos. Mesmo que isto cause a relação excessiva de trabalho e, por consequência, o campo em que se insere é tido como mais importante neste momento, como instinto de sobrevivência.

3.2 Processos econômicos: fusão e aquisição

Arelado ao fenômeno da globalização, como meio de sobrevivência e ampliação da competitividade empresarial com ganhos em escala (importação/exportação); integração de cadeias produtivas; aquisição de *know how* de determinado segmento de mercado é possível perceber a crescente dos processos de fusão e aquisição nas organizações. Recentemente a empresa de cosméticos norte-americana Avon Products foi adquirida pela Natura & CO, por exemplo.

Em processos de fusão, as organizações tendem a procurar empresas do mesmo porte, considerando capital financeiro, também conhecido como consolidação ou combinação. Geralmente, há o nascimento de uma nova organização, com uma outra cultura. Já em processos de aquisição, que é resultado da compra de uma pela outra, como consequênciasomente uma organização manterá a identidade. Como afirmam Ross, Jaffe e Westerfield (2002), a prevalência econômica de uma sobre a outra também se aplica ao controle total sobre a adquirida, mesmo que essa possa manter sua personalidade jurídica e nome próprio.

Em fusões, pode-se inferir a mudança de cultura organizacional invariavelmente. Na união de duas organizações, uma terceira cultura nasce, não sendo diferente dos processos de aquisição. Por mais que se mantenham a razão social e o CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica) de todas as organizações envolvidas, presume-se a existência de alteração cultural. Isto ocorre, em especial, ao se detectar a existência de relacionamentos com processos culturais e indivíduos originários de outras culturas, tanto de regiões, países, quanto de apenas organizações distintas em suas formas de trabalhar e reconhecer o próximo em seu ambiente de trabalho.

Caldas, Vasconcelos e Wood Junior (2004) investigaram 54 casos de fusão e aquisição e afirmaram que, para garantir o sucesso, o processo deve ter atenção no sujeito e na comunicação, quando assimétrico e pertencente às relações de desequilíbrio, retomando Foucault (1979).

Os autores apontam a necessidade de concretizar três fases do processo de fusão e aquisição:

- 1) Avaliar e selecionar possíveis empresas aptas a passarem por este processo;
- 2) Negociar condições do acordo;
- 3) Integração pós procedimento.

Nos casos descritos, a maioria das transações aconteceu de forma verticalizada, centralizada e autoritária, sem comunicação efetiva pós procedimento, o que acarretou a existência de fatores considerados como fracassos. A pesquisa dos autores Caldas, Vasconcelos e Wood Junior (2004) demonstra a importância do processo de integração entre culturas, para que o momento seja considerado positivo e com menos inseguranças.

O encontro das culturas, para Barros (2001), pode ser categorizado em quatro estágios. No primeiro deles, as organizações ainda não estão trabalhando juntas, mas existe a aproximação entre os negócios e ainda não se compreende os possíveis impactos interculturais por não terem sido ainda mapeados.

No segundo estágio, já após a fusão ou aquisição acontecer, iniciam-se os processos de estranhamento do estilo de liderança, símbolos de referência, heróis fundadores, rituais e valores. Os indivíduos tendem a buscar a figura perdida e atribuir a ela um valor saudosista. No terceiro estágio, as diferenças encontram-se ampliadas e materializadas nas atitudes do dia a dia, causando diversos impactos como surpresa ou admiração, fase considerada de diferenciação mais eminente.

Para a autora, é durante o quarto estágio que se percebe o maior risco de insucesso no processo de fusão e aquisição, reafirmando o medo de perda do posto de trabalho, substituição de antigos líderes por novas figuras e a não adaptação aos modelos atuais de trabalho, remuneração e compensação por feitos. Durante todo o processo, seria necessária a diminuição de barreiras interculturais a favor da integração cultural entre organizações, bem como o reconhecimento das diferenças, transformando-as em oportunidades. No entanto, questionamos a existência da capacidade de se obter a cultura organizacional em ambientes interculturais, considerando o ponto de vista da complexidade e, portanto, da não homogeneização dos processos e sim, da existência de conflitos.

As questões que podem emergir nesse momento referem-se à contemporaneidade e à existência dos desafios de se traçar a presença de cultura organizacional em situações marcadas pelas diferenças históricas e sociais. Por sua vez, maximizadas e potencializadas pelas capacidades de relacionamento advindas das tecnologias digitais de comunicação e informação.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 1999) publicou uma classificação de operações (quadro 2) por fusão e aquisição por meio da categorização de objetivos de concorrência:

Quadro 2. Tipos de transação – BNDES

Tipo	Definição	Possíveis objetivos
Horizontal	Fusões dentro de uma mesma indústria ou segmento.	Economia de escala e escopo. Elevação do market-share. Penetração rápida em novas regiões.
Vertical	Fusões de empresas que estão à frente ou atrás da cadeia produtiva.	Maior controle sobre as atividades. Proteção do investimento principal. Facilitação na distribuição de produtos. Asseguração de matérias-primas (eventualmente a custos mais baixos).
Concêntrica	Fusões de empresas com produtos ou serviços não similares, que apresentam algum tipo de sinergia.	Diminuição dos custos de distribuição. Diversificação do risco. Rápida aquisição do know-how no setor. Ampliação da linha de produtos. Entrada em novos mercados.
Conglomerado puro	Fusões sem qualquer tipo de sinergia.	Diversificação do risco. Oportunidades de investimento.

Fonte: BNDES, 1999, adaptado pela autora, 2020.

Historicamente, a abertura do mercado brasileiro deu-se a partir dos anos 1990, junto às reformas estruturais do país, dentre elas, desregulamentação econômica, seguida de processos de privatizações (CHU; WOOD JUNIOR, 2008). Segundo relatório desenvolvido e publicado pela KPMG (2018), o Brasil totalizou 967 transações deste tipo no ano de 2018, levando o número total ao recorde histórico do país, apontando crescimento de 16,5% das operações em comparação ao ano anterior (830 operações, equivalente a R\$136,1 bilhões). A concentração esteve em transações de caráter doméstico, ou seja, entre empresas

brasileiras, seguida das aquisições realizadas por empresas de capital majoritariamente estrangeiro, que adquiriram brasileiras estabelecidas no Brasil, equivalente a R\$ 53,3 bilhões.

Dentre os setores com mais destaque nos processos, no ano de 2018, encontram-se em ordem decrescente: Empresas de Internet (169 fusões e aquisições), Tecnologia da Informação (117 operações), Serviços para Empresas (66 operações), Companhias energéticas (55), Hospitais e Laboratórios de Análises Clínicas (52), Alimentos, bebidas e fumo (52), seguida do setor Petrolífero (46). As regiões geográficas de maior concentração destes processos estão na região no Sudeste e Sul, nos estados a seguir: São Paulo (48,9%), Rio de Janeiro (8,8%), Minas Gerais (8,5%), Paraná (6,1%), Santa Catarina (4,9%), Rio Grande do Sul (4,3%) e Espírito Santo (1,9%).¹

As transações envolvendo empresas brasileiras adquirindo empresas estrangeiras domiciliadas no Brasil e/ou no exterior (*cross border*) concentraram-se nos países: Estados Unidos, México, Argentina e Chile. Quanto às transações envolvendo entrada de capital estrangeiro no Brasil, encontram-se: Estados Unidos, Alemanha, Canadá, Japão, França, Noruega, Holanda, Reino Unido, Chile e Suíça.

Na análise realizada pela KPMG (2018), desde o ano de 1994, o quadro 3 mostra que entre 1994 e 1998, a maior representatividade em números absolutos de processos de fusão e aquisição residia no setor de alimentos, bebidas e fumo. Entre os anos de 1999 a 2007, o topo foi alternado entre alimentos, companhias energéticas e comunicações. De 2008 até 2016, o setor de tecnologia da informação esteve em primeiro lugar, sendo que a partir de 2017 foi ocupado por empresas de Internet.

Percebe-se a predominância de organizações pertencentes à área da tecnologia nos processos de fusão e aquisição recentes. Por possuírem em seu cerne a cultura digital, as transações que ocorrem nestes meios tendem a ser vastas pela ausência de limite geográfico. Assim, é possível afiançar a ideia - e não afirmar categoricamente - de que estas ferramentas facilitam a troca de informações, porém, nada que possa corroborar a existência de maior facilidade nas trocas relacionais de identidade, aja vista os graus de complexidade que acompanham a interculturalidade nestes ambientes.

Quanto à abertura de capital, em um *ranking* das 20 maiores empresas brasileiras que atuam nestes moldes, encontram-se:

¹ Informação retirada do site: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/06/25/fusoes-e-aquisicoes-batem-recorde-historico-no-primeiro-trimestre.ghtml>. Acesso em 10 de setembro de 2020.

Quadro 3. Empresas brasileiras - capital aberto

Posição	Empresa	Valor de Mercado (bilhões R\$)
1º	Ambev	276,6
2º	Itaú	231,4
3º	Petrobrás	195,7
4º	Bradesco	176,5
5º	Vale	144,9
6º	Santander	91,9
7º	Banco do Brasil	91,4
8º	Telef Brasil	71,9
9º	Cielo	64,7
10º	BB Seguridade	57,3
11º	BNfBovespa	38,9
12º	Ultrapar	38,1
13º	CCR	35,5
14º	BRF	30,8
15º	JBS	28,4
16º	Weg	27,2
17º	CPFL Energia	26,2
18º	Kraskem	25,1
19º	Dufry	24,9
20º	Tim	24,3

Fonte: Classe Contábil (2017).

Segundo a Lei das Sociedades por Ações, S.As nº 6.404, que dispõe sobre sociedades por ações, a responsabilidade dos sócios ou acionistas está atrelada à questão econômica, ou seja, ao valor pago pelas ações adquiridas. Qualquer organização com fins comerciais pode passar pelo processo de abertura de capital. A mesma lei permite que acionistas realizem pactos ou acordos, aumentando o poder político de controle das companhias. Este grupo de controle funciona como acionista majoritário. É dentro dele que podem ocorrer os conflitos. O campo de poder, neste caso, está associado diretamente ao poderio econômico e financeiro.

Para Bertucci, Bernardes e Brandão (2006), a governança corporativa detém um conjunto de práticas e políticas voltadas para diversos objetivos, tais como oferecer suporte para mais visibilidade e transparência às decisões empresariais. Essa medida pode vir a

minimizar possíveis conflitos de interesse, no entanto, possui foco em aumentar o valor da empresa e, conseqüentemente, o retorno financeiro ao acionista.

Governança corporativa é um conceito que tem espaço principalmente em organizações que visam abertura de capital, ou, como exemplo, em processos de privatização das companhias públicas. As práticas estão relacionadas à reformulação da Lei das S.As, criação e atuação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCGC), alteração da Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), a partir da criação dos mercados níveis 1 e 2 de governança corporativa, e ampliação da atuação de investidores em fundos de pensão e *portfólio* dos bancos comerciais.

O termo nasceu nos Estados Unidos na década de 1980, com objetivo de levar confiabilidade para investidores por meio do desenvolvimento e adoção de medidas que objetivam conferir mais visibilidade e transparência para tomada de decisão. Como consequência desta discussão termos como: ética e responsabilidade social ganharam destaque e importância e foram conseqüentemente incorporados tanto ao debate, quanto ao discurso das organizações.

Segundo as autoras Bertucci, Bernardes e Brandão (2006), o termo governança corporativa é um constructo. Portanto, não é explicada por um único conceito, no entanto, enquadram quatro modelos possíveis. São eles:

1) Financeiro: o conflito reside entre proprietários (acionistas) e administradores. Neste modelo, é considerado o poder que os gestores possuem na dispersão do capital, pois nem sempre estão na mesma direção dos proprietários justamente por deterem determinado poder. O conflito de agência acontece quando há delegação de poder decisório e as deliberações nem sempre são tomadas no melhor interesse de quem as delega. Segundo as autoras, a causa poderia ser: negligência, incompetência ou má-fé de quem decidiu. Neste modelo, o foco reside na maximização dos retornos financeiros.

2) Públicos relevantes: considera-se o papel dos *stakeholders*. A sobrevivência das organizações depende da habilidade dos administradores para criar riqueza, valor ou satisfação para os públicos. Quando são reconhecidos e atendidos em suas reivindicações e legitimidades, elevam os princípios morais e éticos em relação à organização.

3) Político: enfatiza-se o contexto institucional e as políticas públicas que influenciam a alocação de poder entre proprietários, administradores e demais públicos relevantes. Este modelo nasceu como resposta à diminuição das aquisições norte-americanas

e a ampliação da abertura de capital das organizações. O foco reside no redirecionamento estratégico como resposta aos modelos padrões de mudança organizacional.

4) Procuradoria: competência executiva diretamente relacionada à rentabilidade e ao sucesso da organização. Os administradores trabalham em busca do lucro e de sua maximização. A organização passa a ser governada e o conselho fomenta decisões em sintonia com acionistas.

Não nos limitamos à governança corporativa pelos quatro modelos apresentados, no entanto, eles são utilizados como base para discussão sobre a mudança organizacional relativa à abertura de capital para o mercado de ações, diferentemente de processos onde há fusão ou aquisição de uma corporação sobre a outra, sem a abertura de capital para o mercado financeiro.

Percebe-se que a mudança, seja originária de fusão/aquisição ou abertura de capital, altera, como consequência, as relações de trabalho e o propósito da organização, ou ainda se volta para o capital, para o mercado, para estruturação interna de objetivos e gestores. Motivados pela tecnologia, os processos de interculturalidade podem se mostrar mais intensos e constantes, bem como podem ser utilizados como ferramentas para promover a integração de equipes, para a discussão acerca do tema, que será abordado no capítulo 4.

3 TECNOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento constante da tecnologia ocasionou mudanças na sociedade, mesmo antes do surgimento da rede mundial de computadores, a *world wide web* e o mundo digitalizado. A presença de diferentes formas de produzir, divulgar e de consumir definem as mudanças de períodos históricos. Associadas à apropriação e ao uso das ferramentas tecnológicas, pode-se medir o avanço das sociedades considerando além de fatores econômicos, sociais e de comunicação, o valor social que é atribuído à técnica.

4.1 Informação e tecnologia

Na busca por definições acerca do termo “tecnologia”, deparamo-nos com Pinto (2005, p.232) e sua discussão centrada no papel da tecnologia na sociedade, como fonte de consolidação do poder entre os grupos dominantes, que, por sua vez, ganham com as novas técnicas empregadas. Esta é uma das definições que o autor traz em sua obra, a qual ele mesmo intitula de “concepções ingênuas elaboradas pelos técnicos”. O autor não reconhece benefícios em enquadramentos fechados sobre o termo, mas atribui significado relacionando ao poder e à tecnologia.

Para que exista transformação é necessário também haver apropriação e significação do seu uso. Castells (1999) analisa a transformação centrada na revolução da tecnologia da informação tendo como pressuposto a sociedade em formação, pois há um valor agregado e retroalimentável, intrínseco na relação de dependência entre a sociedade e a tecnologia.

O Estado possui a capacidade de fomentar a produção de tecnologia a partir de um modelo adotado por empresários e industriários do país a que pertencem. Assim, Castells (1999) assinala a capacidade de a sociedade interferir no processo de desenvolvimento tecnológico, que pode ser sufocado ou incentivado.

Esta perspectiva também é observada por Pinto (2005, p.284) ao atribuir ao homem o papel de sujeito autor e receptor de bens culturais com base na perspectiva dialética, que é o momento no qual a tecnologia está submetida não apenas à técnica pura e simples, mas sim, à influência do sujeito presente e participante de um determinado tempo e espaço, no aspecto social definido para aplicação.

Portanto, em cada fase histórica é preciso suprir determinada sociedade, por conseguinte, para o autor, nenhuma tecnologia é vanguarda para sua época, tampouco a ultrapassa, mas sim, nasce e morre com ela, sendo considerada a sua evolução constante. Dessa forma, percebe-se que, para Pinto (2005), de maneira semelhante a Castells (1999), a

relação entre indivíduo e meio social é primordial para a evolução constante da técnica e dos processos tecnológicos.

No entanto, Castells (1999) nomeia a contemporaneidade como pós-modernidade, pontuando a importância da inter-relação empírica entre os modos de produção (capitalismo, estatismo) e os modos de desenvolvimento (industrialismo, informacionismo) (CASTELLS, 1999, p.32). Esta relação sugere a formação de uma nova estrutura social interligada ao surgimento do outro modo de desenvolvimento por meio da informação (informacionismo), no final do século XX.

Para exemplificar a citação, o autor utiliza três conceitos: produção, experiência e poder. A produção é a ação do homem sobre a natureza, com o objetivo de transformá-la em um produto consumível; a experiência é tida como ação dos envolvidos e a interação entre eles, o que leva ao crescimento individual; já o poder é colocado como a relação entre os indivíduos, que, baseados nos pressupostos anteriores (produção e experiência), conseguem se sobressair perante outros por meio do simbolismo atribuído às relações.

Este fenômeno pode ser conferido ao consumo e sua execução levar à geração de identidades coletivas, pois o produto resultado desta relação é provocado pela integração de mão de obra e matéria no processo de trabalho. Este, por sua vez, reúne os meios e as técnicas de produção que agirão sobre a matéria, utilizando conhecimentos, informação e energia, materializados no conceito de tecnologia, Castells (1999).

Pinto (2005, p. 294) dialoga com essa perspectiva ao afirmar a inexistência de técnica dissociada das manifestações reais, dos usos sociais. Assim, a técnica por si existe a título de teoria universal. Adicionado ao fato de que a tecnologia isolada, mesmo que substituída por formas mais modernas, quando utilizadas apenas para determinação de índices de pobreza ou riqueza, sem considerar as transformações causadas por seu uso na sociedade, reduz o tema a apenas uma dimensão.

Para Pinto (2005), cada sociedade faz uso da tecnologia de forma a se manter em transformação, significando seu uso para seu aspecto social, tanto para as camadas imperiais quanto para as periféricas. Reduzir a existência de tecnologia é visto por Pinto (2005) como ingenuidade intelectual, independentemente da capacidade de utilização da sociedade ao avanço tecnológico como benfeitoria ou salvadora de uma sociedade.

Pinto (2005) considera a tecnologia útil quando necessária. A técnica, portanto, pode ser entendida como a união entre máquina e o método, “[...] corporificando a superação dialética da oposição entre trabalho físico e intelectual”. (2005, p.359)

Quanto ao ser humano pertencente a esse processo de produção, a identidade conferida se reconstrói dentro da sociedade informacional. Segundo Miranda (2004), as competências informacionais atuam em organizações visando o entendimento da nova estrutura organizacional, adaptada ao perfil do trabalhador que passou por mudanças conjuntas com a sociedade.

Para a autora, a competência individual do sujeito não precisa estar atrelada diretamente à função que se exerce dentro da organização em que se atua profissionalmente. As transformações que acontecem no mundo colocaram o ser humano no ponto central de desenvolvimento do trabalho. Do contrário, ao sobrepor o fator econômico de forma superficial, muito provavelmente o crescimento também o será, relacionado diretamente ao fator quantitativo e menos ao qualitativo, favorecendo uma minoria abastada economicamente ao invés de libertar para o verdadeiro crescimento.

Na sociedade da informação, o próprio sujeito é fator de produção. Para tanto, é necessário que exista a competência específica para lidar com este objeto, classificado como informacional (MIRANDA, 2004). Quanto aos tipos de competências, podem ser classificadas em técnicas, interpessoais e conceituais. A competência técnica está relacionada aos métodos e técnicas para utilizar as ferramentas para determinado fim; o modelo de competência interpessoal diz respeito ao comportamento humano e sua relação com o outro; já as conceituais estão no quadro de características analíticas e criativas, por exemplo, subjetiva ao ser humano.

Tendo em vista que o direito à informação na atualidade deve estar garantido a toda e qualquer pessoa que dele o faça uso, pode-se pensar em sociedades da informação e do conhecimento, bem como na existência de competências informacionais. Sem que este direito esteja assegurado, pouco pode ser feito para garantir liberdades intrínsecas à sociedade atual.

Para Postman (2015), a *web 2.0* possibilita a existência de *prosumers*, ou seja, o cidadão deixa de ser apenas consumidor de conteúdo disponibilizado previamente e passa a ser produtor desse conteúdo. Amplificado por meio da retroalimentação entre plataformas de mídias sociais, como o microblog Twitter, Facebook, Youtube. Assim, as competências necessárias para a utilização da internet intensificam-se para compreender as mídias e a própria informação veiculada, objetivando demonstrar que os jovens devem e precisam saber utilizar a internet para além das ferramentas, mas em sua completude. Faz-se necessário pontuar o que Castells (1999) ressalta em sua obra “A era da informação”. Qualquer que seja

o sistema de comunicação, inclusive o que fala a língua universal digital e promove a integração global de produção e distribuição de palavras, imagens e sons, quando há interrupção da comunicação e não existe mais nenhum tipo de tentativa de se estabelecer um diálogo, mesmo que de embate, a consequência é a alienação entre os grupos sociais. Seguida de sentimento de ameaça e estranhamento.

Portanto, o informacionismo vai além do uso da ferramenta em si. Em comparação, como afirma Castells (1999), o industrialismo é voltado para o crescimento da economia, maximizando a produção, visando o acúmulo de informação complexa por meio de conhecimento. A produção tecnológica para o informacionismo faz sentido quando utilizada na busca por conhecimentos e por informações.

4.2 Mídias e Novas Mídias

Manovich (2013), a exemplo de outros autores, discute as diferenças entre mídias e novas mídias. A primeira seria materializada pelo processamento de dados, já as novas mídias não são os dados referentes a um único objeto, mas sim, a *softwares* completos. Para compreensão do tema, a cibercultura é um fenômeno que pode ser visto ou estudado sob diversos aspectos e com base em diferentes pontos de vista, como, por exemplo:

- 1) Utópico: advento de novas mídias e como estas influenciam a sociedade, formando subculturas (Andy Hawk e Pierre Levy).
- 2) Informativo: como conjunto de práticas culturais que permitem novas formas de transmitir informação (Lev Manovich),.
- 3) Antropológico: estudado na história do presente, conjunto de práticas culturais e estilos de vida gerados pelas TICS (Arturo Escobar e David Hakken).
- 4) Epistemológico: teorizar novas mídias e as explorar como cultura de informação (Lev Manovich).

Para Lévy (1999, p.124), a emergência do ciberespaço é fruto do movimento social, não como estrutura técnica, mas como forma de utilizá-la com objetivo de promover um tipo particular de relação entre as pessoas. O autor embasa-se na perspectiva das possibilidades encontradas na rede e acredita que o conhecimento se torna mais democrático e legitimado na forma de construção coletiva, como aqueles advindos das novas tecnologias educacionais. A cibercultura colocaria o ser humano diante de um mar de conhecimento tecido pelas redes da internet e da conexão, dentro do qual é necessário escolher, selecionar e filtrar as informações, para então, organizá-las em grupos e comunidades. Assim o objetivo de

compartilhar interesses e formar uma inteligência coletiva se efetivaria. O ciberespaço é visto como o novo meio de comunicação que surge com a interconexão mundial dos computadores, além da infraestrutura material, como possibilidade de abrigo de infinitas informações. A cibercultura seria, então, o conjunto de técnicas, práticas e atitudes desenvolvidas dentro do ciberespaço. A possibilidade de se encontrar interconexão, comunidades virtuais e inteligência coletiva é vista como potencial dentro do ciberespaço. Ainda para Lévy (1999), qualquer tentativa de voltar para o antigo modelo “um para todos” só empobrece o alcance do ciberespaço para a evolução da civilização, mesmo considerando os interesses econômicos que podem estar em jogo (p. 126). Assim, para o autor, os princípios que orientam o crescimento do ciberespaço são:

1) Interconexão: para a cibercultura, a conexão é preferível ao isolamento; é um bem em si. A tendência da interconexão provoca mutação física da comunicação, passando das noções de canal e de rede a uma sensação de espaço envolvente. Os veículos de comunicação não estariam mais no espaço, mas, por meio de uma espécie de reviravolta topológica, todo o espaço se tornaria um canal interativo. A cibercultura, portanto, aponta para a civilização de telepresença generalizada. Com a interconexão, a humanidade estaria em um contínuo sem fronteiras, um meio informacional oceânico que mergulha os seres e as coisas no mesmo banho de comunicação interativa.

2) Comunidades virtuais: o desenvolvimento dessas comunidades se apoia na interconexão. São construídas com base em afinidades de interesses, de conhecimentos e de projetos mútuos, em um processo de cooperação ou troca, independentemente das proximidades geográficas e das filiações institucionais (1999, p. 127). Os participantes, por sua vez, desenvolveriam uma moral social, como uma espécie de um conjunto de leis não escritas, que regem as relações. Um ponto a ser considerado é a pertinência das informações.

Por isso, algumas práticas são indicadas, como: checar se as informações já publicadas antes de realizar a pergunta novamente (consultar memória eletrônica) e evitar a publicidade comercial, que é fortemente desencorajada nesses espaços. Tudo para que os integrantes não percam seu tempo. A recompensa simbólica vem da reputação de competência constituída a longo prazo dentro da “opinião pública” virtual. O autor não considera o ambiente digital uma substituição do não digital, mas um processo que auxilia na sua transformação, pois a cibercultura permite a construção de laço social, talvez antes inexistente.

3) Inteligência coletiva: para o autor, os seres humanos só se interessariam em se constituir como comunidade virtual para aproximar-se do ideal do coletivo inteligente, capaz de aprender (p.130).

Já para Manovich (2013, p.27), a cibercultura é definida como “[...] estudo de vários fenômenos sociais associados à internet e outras novas formas de comunicação em rede “[...] cibercultura concentra-se no social e na rede; as novas mídias concentram-se no cultural e na computação”.

As novas mídias são, portanto, objetos culturais que usam computação para produção e sua capacidade de armazenamento, não necessariamente distribuição para sociedade. Além desta definição, podem ser interpretadas como *software* ao empacotar dados em um único objeto, como que as difere das mídias que processam os dados, sendo necessário um *hardware* específico para serem lidos ou decifrados.

A crítica de Manovich (2013) refere-se à limitação do uso do termo *novas mídias* às funções estéticas e ideológicas, referindo-se apenas à tecnologia por si, ao passo que o autor classifica o termo como uma provável capacidade de aceleração de várias técnicas manuais. Assim, pode ser atribuído ao uso de uma mídia não recente, porém ressignificada.

A ascensão das novas mídias digitais, conectadas à rede mundial de computadores (*world wide web*), leva-nos da civilização tipográfica para a algorítmica (LÉVY, 2016). A economia, antes baseada na informação e no conhecimento, tendo como pano de fundo a revolução das ciências naturais, dará espaço para a revolução presente nas Ciências Humanas, pela forma com que interagimos com as novas mídias, nos dados deixados registrados e na capacidade de processamento e cálculo sobre o comportamento das interações humanas.

Assim como para Manovich (2013), quanto mais experiências ou interações sociais realizadas pelos *softwares*, mais possibilidades de análise de dados efetuadas por processadores. Maiores, também, as possibilidades de interpretação por não *experts* realizarem discussões sobre a tomada de decisão com base em softwares. Em organizações como Google e Facebook, os dados dos usuários são utilizados para criação de algoritmos capazes de calcular o nível de interação entre eles e, até mesmo, com páginas de organizações, as *fanpages*. Assim, os dados referentes ao comportamento do usuário podem ser vendidos indiretamente às empresas, com base no perfil de interação e no interesse para que veiculem anúncios direcionados para cada um deles.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709, em vigor desde 2020, após discussões e adequações em seu texto inicial, objetiva minimizar os impactos no tratamento de dados pessoais sensíveis de pessoas físicas cedidos às organizações. Os dados pessoais são os relativos à identificação direta do indivíduo, como nome, R.G.², C.P.F.³, *e-mail*. Dados pessoais sensíveis dizem respeito à raça, opinião política, genética, saúde e tudo o que possa personificar um indivíduo. Os dados devem ser anônimos para que não se consiga associar o nome com determinada preferência.

Dentre as colocações da Lei, destacam-se, além das características supracitadas, as noções de tratamento de dados, coleta, transmissão e eliminação destes, assim que solicitados pelo titular. Ato que deve ser realizado pelo operador com o aval do controlador das informações. É direito do titular: acessar seus dados pessoais, corrigi-los, obter informação de tratamento, revogar, transferir, bem como requerer a eliminação destes de determinado banco de concentração dessas informações. Para isso, as organizações devem estar preparadas para tratar os dados de maneira correta, coletando-os apenas quando houver necessidade. Devem também garantir a segurança dos dados para o não vazamento para terceiros.

A Lei brasileira inspirou-se na Lei General Data Protection Regulation (GDPR), europeia aprovada em 2018. Na União Europeia, a empresa *Facebook* alterou a regra de aceite para usuários da sua rede social. Sendo assim, mesmo tendo que estar em conformidade com a lei, recai sobre o usuário a responsabilidade de integrar à comunidade virtual e suas possíveis consequências de fornecimento de dados.

Em entrevista realizada, no âmbito desta tese, em período de intercâmbio na Universidade Paneuropeia – Eslováquia – Bratislava, com a ex-Primeira Ministra do país e atual reitora da Universidade, Iveta Radkova (Apêndice 1), foi possível perceber a necessidade e a urgência de se falar da tratativa dos dados com ética e moral. Para a entrevistada deveríamos olhar para a ética na internet como mais um direito humano, assim, “[...] o limite da liberdade de discurso é o direito da privacidade e também da integridade”. A integridade moral, para a ex-Primeira Ministra, pode ser ferida assim como a integridade física, quando se trata de ataques anônimos realizados *online*. Por isso, é defensora de que o espaço mediado pelas novas mídias digitais deve ser cuidado como um direito cidadão.

² RG: Registro Geral

³ CPF: Certidão de Pessoa Física

4 PESQUISA, APLICAÇÕES E INTERPRETAÇÕES

Neste capítulo, apresentamos os materiais e métodos para o desenvolvimento e aplicação da pesquisa, sua descrição e interpretações. Obtivemos respostas das empresas Vitta, recém-adquirida, e Stone, adquirente. O questionário de pesquisa foi enviado para outras dez organizações que atendem ao requisito proposto: ter passado por processo de aquisição ou fusão, mas todas negataram o convite à participação na pesquisa. São elas: Vivo, Tilibra, Bracell, Ambev, Instituto Avon, Latnofarma, Magalu, Webmotors, Raízen, Plano Rede São Francisco.

5.1 Materiais e métodos

Com o objetivo de perceber a formação de cultura a partir do desenvolvimento de propósito organizacional, materializado pelo desenvolvimento da Matriz de Propósito, em cenários de aquisição sob a ótica da teoria da complexidade, utilizou-se o levantamento bibliográfico, a fim de compreender conceitos e realizar as conexões a favor da discussão sobre cultura organizacional, interculturalidade, multiculturalidade, pensamento complexo, campos de poder.

Associada à aplicação de questionário em amostragem não probabilística formado pelo grupo de funcionários das organizações Vitta e Stone. Para sua interpretação utilizou-se análise de conteúdo e enquadramento observando graus de existência das seguintes categorias: fluxo de informação; grau de diversidade; conectividade; nível de ansiedade; diferenciação do poder, na busca por identificar os agentes do sistema e da mudança. Tais características representam a capacidade de mudança para Seel (2000). A partir das análises realizadas sob a ótica dos conceitos debatidos e dados coletados criou-se a Matriz de Propósito, a fim de codificar o propósito organizacionais em ambientes complexos.

A geração dos dados deu-se durante o ano de 2020, especificamente a partir do segundo semestre. O desafio da coleta está relacionado ao cenário social em que o mundo se encontra, mediante a pandemia da covid-19. As organizações, que não possuem a necessidade de presença física, pararam suas operações e readequaram o trabalho para o remoto. Outras trabalham em turnos alternados. Isto se mostrou um fator complicador para autorização da aplicação do questionário.

O questionário (Apêndice 4) conta com 36 questões com o objetivo de compreender o grau de diversidade, nível de ansiedade, diferenciação do poder, conectividade e fluxo de informação em equipes pertencentes a ambientes que passam por processos de aquisição. Por se tratar de uma amostragem não probabilística, todos os funcionários das organizações foram convidados a respondê-lo, sem limitações para cargos e setores, por meio de e-mail e comunicados via intranet. O instrumento de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Anexo 1).

As organizações respondentes são: Vitta e Stone. A primeira é uma empresa de tecnologia e saúde, recém-adquirida pela segunda, uma organização financeira, especificamente de máquinas de cartão de crédito, contando com 35 respondentes no total. Vale ressaltar que o questionário foi enviado para mais de dez organizações, como citado anteriormente, das quais obtivemos respostas negativas, com a justificativa de estarem vivenciando um momento delicado de mudança organizacional, bem como a forma com que a pandemia da covid-19 afetou a forma de se organizar o trabalho. Consideramos, assim, que a não participação destas organizações também é uma forma de resposta.

O levantamento de informações gerais acerca das organizações foi realizado por pesquisa em seus respectivos *websites*, em busca de informações como: história da organização, missão, visão, valores, propósito, área de atuação, soluções ou produtos desenvolvidos, públicos atendidos, responsabilidade social. O objetivo desse levantamento foi compreender contexto e cenário em que estão inseridas.

Para o desenvolvimento da Matriz de Propósito buscamos coletar dados junto aos funcionários das organizações a respeito da percepção individual sobre a capacidade de mudança, considerando se tratar de organizações complexas interculturais, tendo como conceitos primordiais os discutidos aqui nesta tese.

A metodologia empregada para interpretação dos dados coletados foi a análise de conteúdo, que se embasa na identificação de termos ou outras unidades lexicais utilizados pelos participantes. A fim de proporcionar avaliação qualitativa sobre o material coletado. Para Bardin (1997), o processo de coleta da mensagem e divisão em categorias objetiva a análise profunda de inferências com conhecimento para produção do material de análise baseada em indicadores.

Pode-se optar por observar a frequência da presença ou ausência de termos específicos, levando a uma análise quantitativa e também à interpretação das características

de conteúdo junto à pesquisa qualitativa. Para a autora, as interpretações não seriam excludentes.

Podemos encontrar cinco fases para a análise de conteúdo em Bardin (1997): pré-análise, codificação, categorização, inferência e informatização da análise, descritos abaixo:

- 1) Pré-análise:
 - a) Organização da informação com objetivo de sistematizar colocações e criar um plano com objetivo de se formular uma hipótese e objetivo de pesquisa, além dos indicadores para interpretação do material.
 - b) Exploração do material: codificação dos dados coletado, enumeração, decomposição seguindo as regras formuladas previamente.
 - c) Tratamento dos resultados obtidos: tratamento dos dados por meio de operações simples, que permitem o avanço dos resultados em sistemas gráficos e tabelas, para serem levados a testes de validação.
- 2) Codificação: sistematiza a análise a fim de oferecer informações para que o analista tenha clareza acerca das características do texto.
- 3) Categorização: são as classificações criadas para reunir grupos de elementos comuns com objetivo de investigar semelhanças e disparidades. Agrupadas sob critério semântico, sintático, lexical ou expressivo.
- 4) Inferência: indica indução de fatos ou dedução provocada pelo raciocínio da circulação de informações para se levantar as causas e efeitos do tema investigado, com base nos termos semelhantes agrupados e suposição de fatos, como consequência.
- 5) Informatização da análise das comunicações: para sistematizar as informações coletadas, utiliza-se dispositivos eletrônicos como computadores.

Para a autora, existe a possibilidade de se realizar o cálculo de frequências com os dados obtidos para interpretação e a busca de inferências ou deduções. Permitindo, assim, a formulação de questões relacionadas ao que conduziu um determinado enunciado e suas consequências em uma relação de causa e efeito. O emissor pode sugerir além do explícito na palavra.

O significado textual, portanto, deverá ser identificado e descrito por técnicas de enquadramento. Entman (1993) auxilia na adequação nem inteiramente negativa, tampouco positiva em sua totalidade, do material analisado.

Para isso, há seleção ou exclusão de características da informação coletada na tentativa de oferecimento das representações simbólicas. O pressuposto é de que a mensagem pode levar mais de um significado Hall (2006). Para tanto, devemos observar o contexto dentro do qual o emissor pertence.

A intenção, inserção e exclusão de termos parte da seleção das palavras e expressões categorizadas para a análise. No caso da presente pesquisa, há o objetivo de identificação do grau de existência dos critérios supracitados (em uma escala de zero a dez), com base na interpretação das respostas obtidas por meio dos questionários. Os enquadramentos simbólicos originados das falas dos respondentes auxiliaram na interpretação dos resultados da presente pesquisa. Após a apuração e interpretação dos resultados, foi criada a Matriz de Propósito, com base nos níveis e inferências obtidas durante a pesquisa.

5.3 Descrição das etapas e ferramentas de pesquisa

O primeiro passo realizado pela pesquisa foi o levantamento de dados para que exista a compreensão do contexto. Buscou-se analisar o discurso construído pela empresa em seus meios oficiais, como *websites*, e como estas se colocam para o mercado, ou seja, como se comunicam com seus *stakeholders*, como clientes e mercado.

Para esta etapa, desenvolveu-se um quadro (Apêndice 2) com o objetivo de sistematizar os dados coletados, dentre eles: missão, visão, valores, propósito, produtos e soluções oferecidas. Também observamos se a empresa passou por processos de fusão/aquisição/abertura de capital, bem como história e projetos sociais em que está envolvida.

Com base nessa coleta de dados, ou seja, com o contexto em mãos, seguimos para a aplicação do questionário. Por se tratar de pesquisa com amostragem não probabilística, a seleção dos respondentes seguiu ordem aleatória dentro de setores ou departamentos. Objetiva-se investigar variados cargos, entre gestão, diretoria e níveis operacionais para, assim, obter diferentes pontos de vista sob diversos prismas de atuação na organização.

O questionário foi dividido em 7 blocos para categorização e investigação dos pontos: dados demográficos (questões de 1 a 5), categorização de cargo (questões 6 e 7), uso da tecnologia (questões 8 a 11), conectividade (questões 12 e 13), diferenciação do poder (questões 14 a 16), fluxo de informação (questões 17 a 30) e diversidade (questões 31 a 36). Com os resultados da aplicação do questionário realizou-se a análise de conteúdo, na identificação do enquadramento das categorias: fluxo de informação; grau de diversidade;

conectividade; nível de ansiedade; diferenciação do poder. E, a partir disso, foi proposta a Matriz de Propósito como ponto de reflexão para o desenvolvimento do propósito organizacional.

5.2 Organizações investigadas

Optou-se pela aplicação do questionário em duas organizações que passaram por processo de aquisição. Nas duas foi aplicado o questionário obedecendo a metodologia quantitativa com amostragem não probabilística aleatória simples.

a. Aplicação da pesquisa

Neste intertítulo, discorreremos sobre as organizações respondentes da pesquisa, o número de respondentes e primeiras características detectadas. Obtivemos 34 respostas de funcionários das empresas Vitta e Stone, que passaram por processo de aquisição, quando a segunda adquiriu a primeira. Dentre os respondentes 35% fazem parte da liderança e os demais ocupam cargos de analista ou estagiário. O universo de pesquisa conta com 2 mil funcionários, portanto as interpretações realizadas não podem ser conclusivas, são apenas apontamentos.

Abaixo, no quadro 4, podem ser observadas as categorias de análise iniciais, coletadas dos *websites* das organizações, com o objetivo de compreender o cenário explícito nos posicionamentos. Com o objetivo de identificar possíveis aproximações e distanciamentos entre o que a empresa comunica e como seus funcionários a compreendem.

Quadro 4. Levantamento de informações empresas Vitta e Stone

Categorias de análise	Vitta ⁴	Stone ⁵
Missão	Usar a tecnologia para transformar a saúde no Brasil.	Ser reconhecida no mercado como a melhor parceira do empreendedor, especialista em resolver seus desafios, pois entendemos exatamente os altos e baixos dos pequenos negócios.
Visão	Desafiar o <i>status quo</i> na construção de um sistema de saúde verdadeiramente centrado no paciente.	Não encontrado no site.
Valores	Missionários focados em mudar o futuro do Brasil.	Não encontrados no site.
Propósito	Transformar a vida das pessoas por meio de nossa tecnologia e execução.	Tornar mais justa a oferta de serviços financeiros pros lojistas brasileiros, libertando os negócios dos bancos tradicionais e apoiando cada um deles em sua jornada empreendedora.
Produtos/Soluções oferecidas	Tecnologia para área médica	Maquinha de cartão

⁴ Informações retiradas do site da companhia: <https://vitta.com.br/>. Acesso em 10 de julho de 2020.

⁵ Informações retiradas do site da companhia: <https://www.stone.com.br/porque-stone/>. Acesso em 10 de julho de 2020.

		<i>E-commerce</i> Venda <i>online</i> Conta Stone
Fusão/Aquisição	Adquiriu ClinicWeb e foi adquirida pela Stone.	Adquiriu Vitta.
Abertura de capital	Não identificado.	Sim, realizado em 2017.
História	Empresa nasceu em 2014 para fornecer soluções tecnológicas para médicos. Em 2015 lançou um <i>software</i> próprio de gestão de consultórios médicos. Atingiram a marca de 15 mil médicos atendidos em 25 estados brasileiros. Lançaram o primeiro plano de saúde para <i>startups</i> .	Fundada em 2012 no Rio de Janeiro. Coloca-se como a primeira empresa a desafiar o duopólio existente na área. Quatro anos depois, possuíam 200 mil clientes e 5% do mercado de aquisição do país, abrindo capital. Hoje contam com mais de 530 mil clientes e se colocam como plataforma financeira completa, com soluções, além das máquinas de cartão.
Projetos sociais	Nenhum relatado no site.	Não identificado.

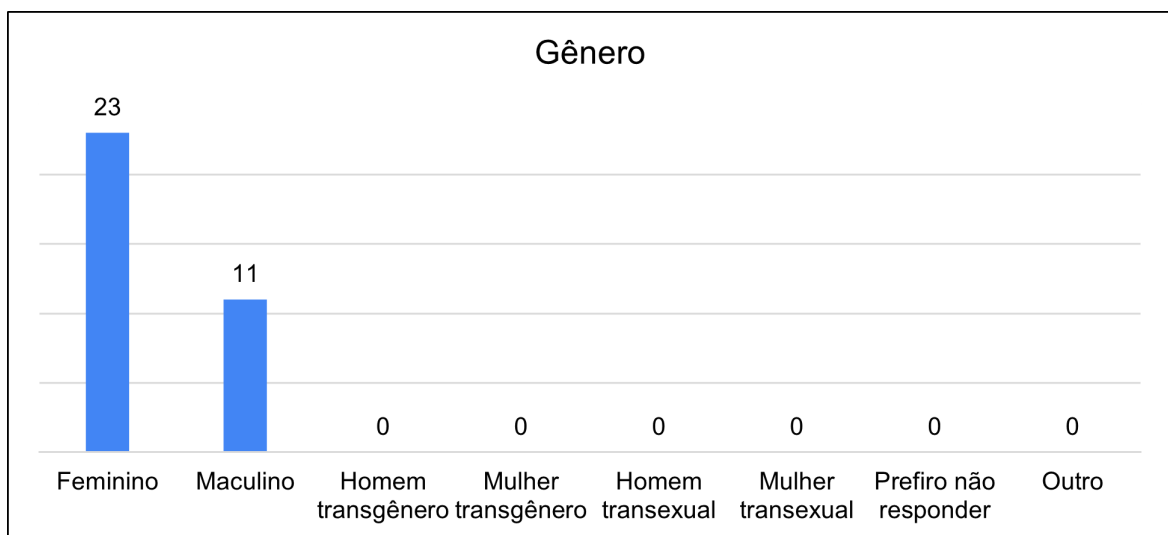
Fonte: elaboração própria, 2020.

b. Interpretações dos dados obtidos após aplicação de questionário

As análises foram realizadas mediante as respostas coletadas, com interpretação de dados fundamentadas nas teorias discutidas no levantamento de conceitos realizado previamente. O objetivo, neste momento, é identificar as características nas respostas selecionadas no enquadramento para realização da análise de conteúdo.

O início da análise se dá pelos dados demográficos dos respondentes, a fim de classificar o público respondente.

Gráfico 1. Gênero dos respondentes

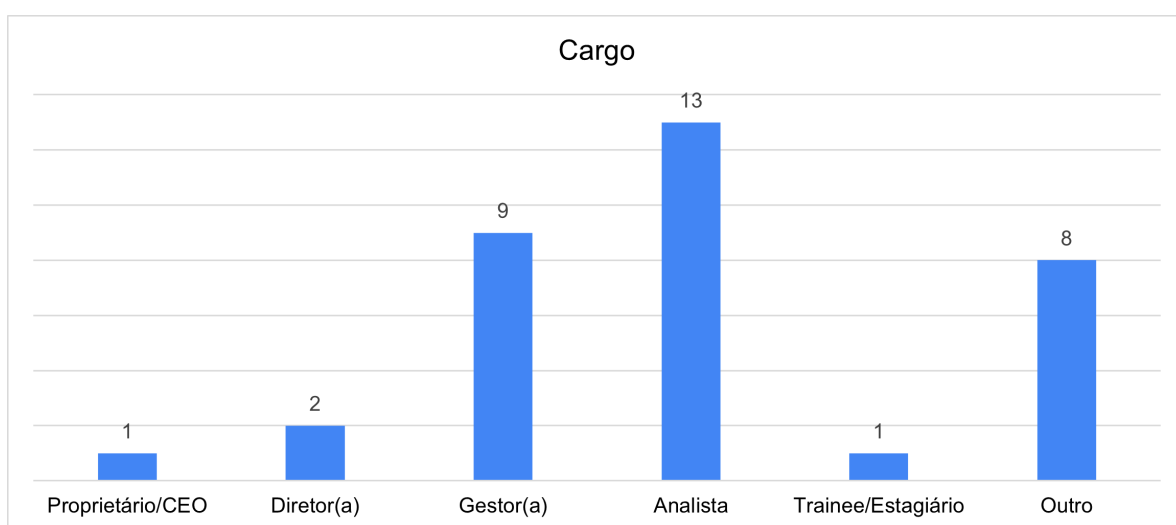


Fonte: elaboração própria, 2021.

Dos respondentes, mais de 65% se classificam como pertencentes ao gênero feminino e pouco mais de 34% como masculino. Em relação à idade, 74% afirmam estar na faixa etária entre 21-30 anos, 22% entre 31-40 anos de idade e 5,7% entre 41-50 anos.

Nota-se que não há diversidade de gênero entre os respondentes. Ressalta-se a importância da existência de diversidade em organizações interculturais para melhor compreensão dos cenários de mudança, trazer riqueza no compartilhamento de informações e, principalmente ponto de vista, promovendo discussões acerca de temas por diversas ópticas.

Gráfico 2. Cargo que ocupam na organização



Fonte: elaboração própria, 2021.

Em relação aos cargos que os respondentes ocupam, 38% concentram-se na função de Analista, 26% são gestores, 23% não definiram seu cargo, 5,8% são diretores, 2,9% exerce função de trainee e 2,9% é o proprietário/Chief Executive Officer (CEO).

Dentre os respondentes nota-se a existência de 23 mulheres e 11 homens, ao se comparar o cargo em que ocupam e setores que desempenham sua função, temos diferenças em proporção entre eles. A maioria das mulheres encontra-se em funções de analista, enquanto a maioria dos homens está dividida entre cargos de liderança e decisão como gestão, diretoria e o mais alto cargo executivo – CEO. Considera-se aqui uma representação da organização, desde que não foram todos os funcionários que responderam ao questionário e trata-se de uma amostragem não probabilística.

Porém, chama-se a atenção para a questão da representatividade de gênero em cargos de alta liderança para que haja, também, diversidade em todos os níveis hierárquicos

organizacionais. Mais um fator a ser observado é que, mesmo que a organização possa se intitular como *teal*, altamente flexível e tendendo ao organograma horizontalizado, ainda assim existem as diferenças entre cargos provando a existência de hierarquização e verticalização da gestão. Pode-se observar esta diferença no quadro 5, abaixo.

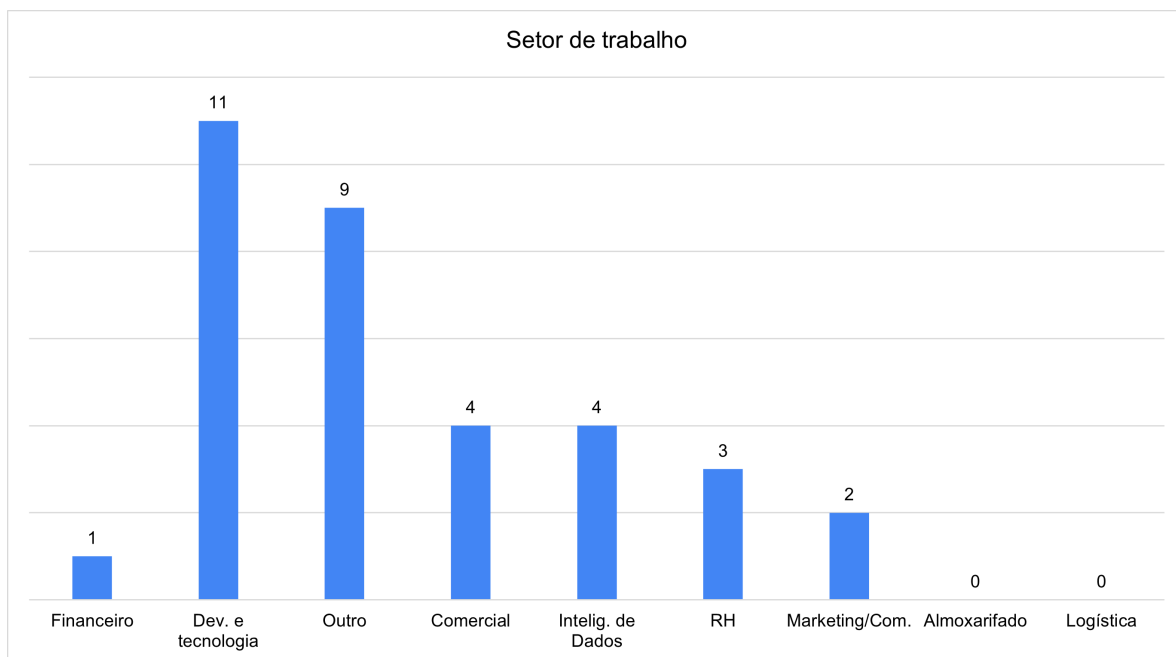
Quadro 5. Gênero e cargo

Cargo	Mulheres	Homens
Analista	43,48%	27,27%
Diretora	4,34%	9%
Gestoras	26%	27,27%
Trainee	4,34%	0
Não se identificaram	21,70%	27,27%
Proprietário/CEO	0%	9,09%

Fonte: elaboração própria, 2021.

Este ponto foi levantado porque compreende-se a interligação visceral entre comunicação organizacional e a cultura da empresa. Ao nos depararmos com uma maioria pertencente a apenas um gênero dentro de cargos de alta liderança, nos quais residem a possibilidade de se exercerem forças de pressão para mudanças, pode tornar a organização não plural e mais do que isso, não vivenciar o que prega em seu discurso e em sua cultura normativa.

Gráfico 3. Área de trabalho na organização



Fonte: elaboração própria, 2021.

Dentre as áreas de ocupação, os respondentes encontram-se, em sua maioria, na área de tecnologia: 31,4% em tecnologia e desenvolvimento, 25% não especificaram o setor, 11,4% na área comercial empatado com inteligência de dados. Seguido de 8,6% pertencentes ao setor de Marketing e Comunicação e 2,9% ao setor administrativo financeiro.

As organizações investigadas possuem como área central e estratégica a tecnologia e nota-se a presença reduzida, também, de mulheres neste setor. Porém há capilaridade maior do gênero feminino entre as demais áreas de atuação como financeiro, comercial, inteligência de dados, marketing e comunicação e recursos humanos. Enquanto os homens concentram-se nas áreas: comercial e desenvolvimento/tecnologia, como demonstrado no quando 6, abaixo.

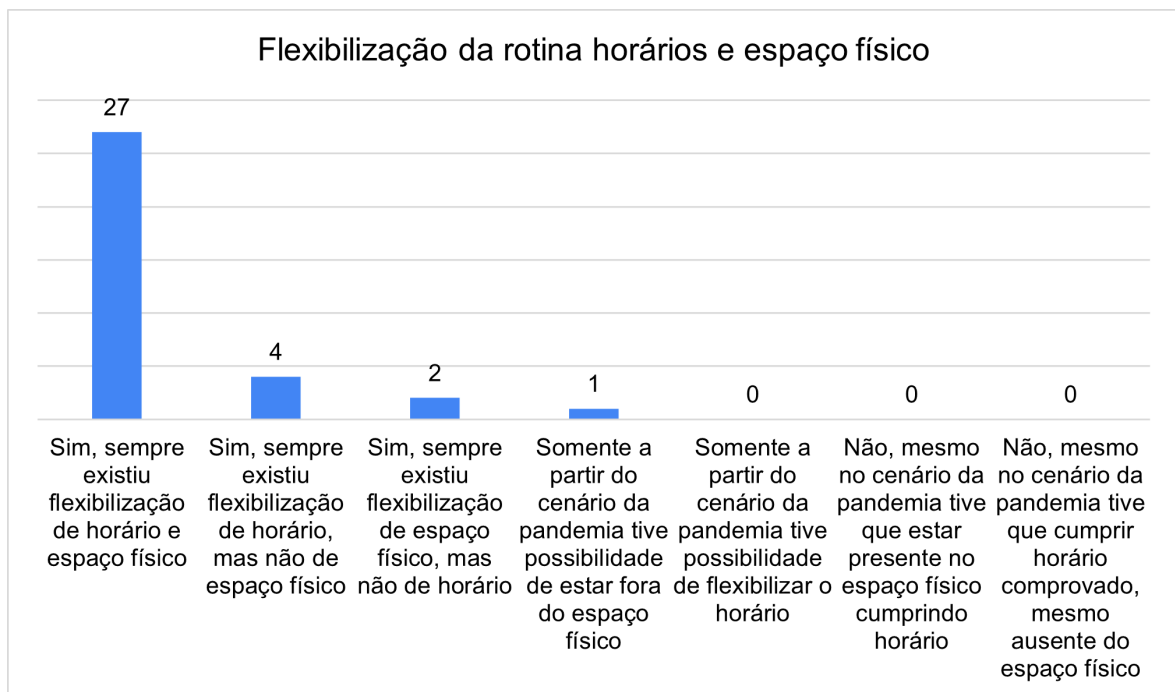
Quadro 6. Gênero e setor de trabalho

Setor	Mulheres	Homens
Financeiro	4,34%	0,00%
Comercial	8,70%	18,18%
Desenvolvimento e tecnologia	21,00%	54,54 %
Inteligência de dados	13%	9%
Marketing e Comunicação	9%	0%
Recursos Humanos	13,00%	0%

Fonte: elaboração própria, 2021.

Observa-se a presença do gênero masculino apenas nos setores de atuação comercial e desenvolvimento e tecnologia. As escolhas de áreas de estudos e trabalho podem ser interpretados como questões culturais.

Gráfico 4. Flexibilização de espaço físico e horário na rotina de trabalho



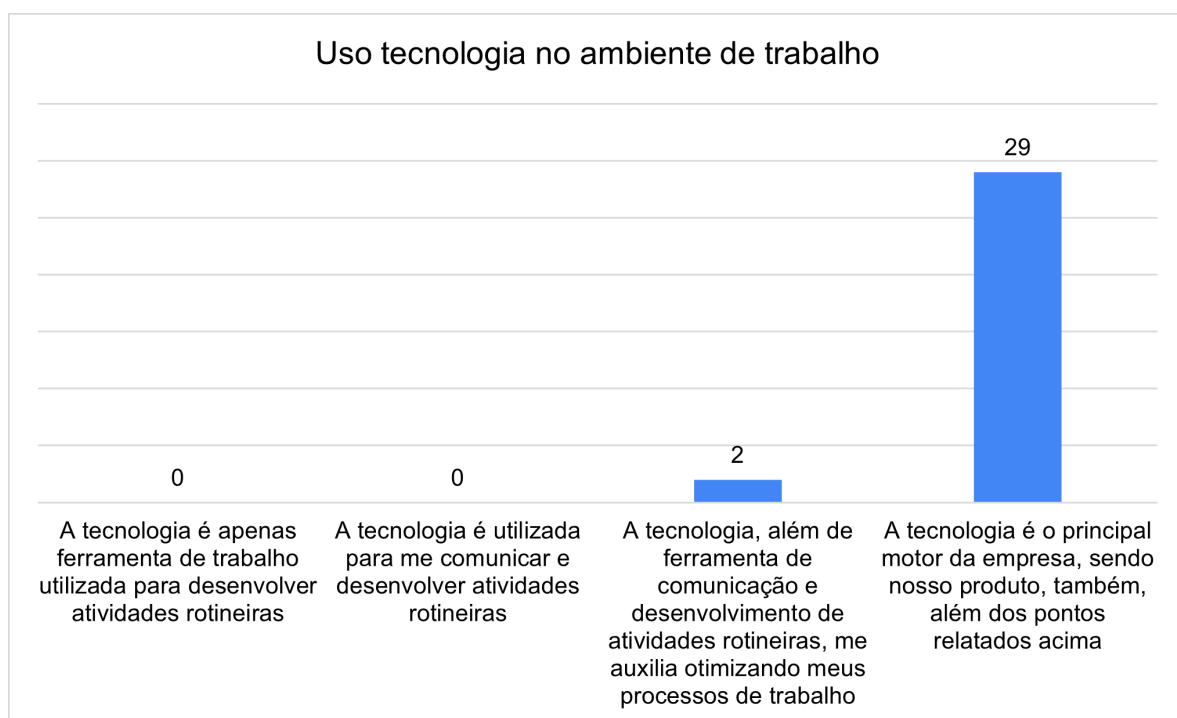
Fonte: elaboração própria, 2021.

Ao adentrarmos no bloco de questões sobre as características da organização, objetivando compreender os graus de flexibilidade para caracterizá-las de acordo com os modelos organizacionais de Laloux (2019), percebe-se que se trata de uma organização com características *Teal*. Tal classificação é possível porque a flexibilização sempre existiu no

trabalho, segundo 80% dos respondentes, tanto para horários quanto para locais, podendo contar com funcionários em regime de trabalho remoto, ou seja, fora do local físico para desempenhar a sua atividade rotineira de trabalho, características de organizações que contam com equipes com autogestão.

Dos respondentes, ainda, 11% afirmam a existência de flexibilização de horário anterior ao cenário da covid-19, porém não de espaço físico, cerca de 11% responderam que havia flexibilização de espaço físico e não de horário e 2,9% afirmaram que somente após o cenário da pandemia foi permitida a flexibilização tanto de horário quanto de espaço físico.

Gráfico 5. Relação do uso da tecnologia para desenvolvimento do trabalho

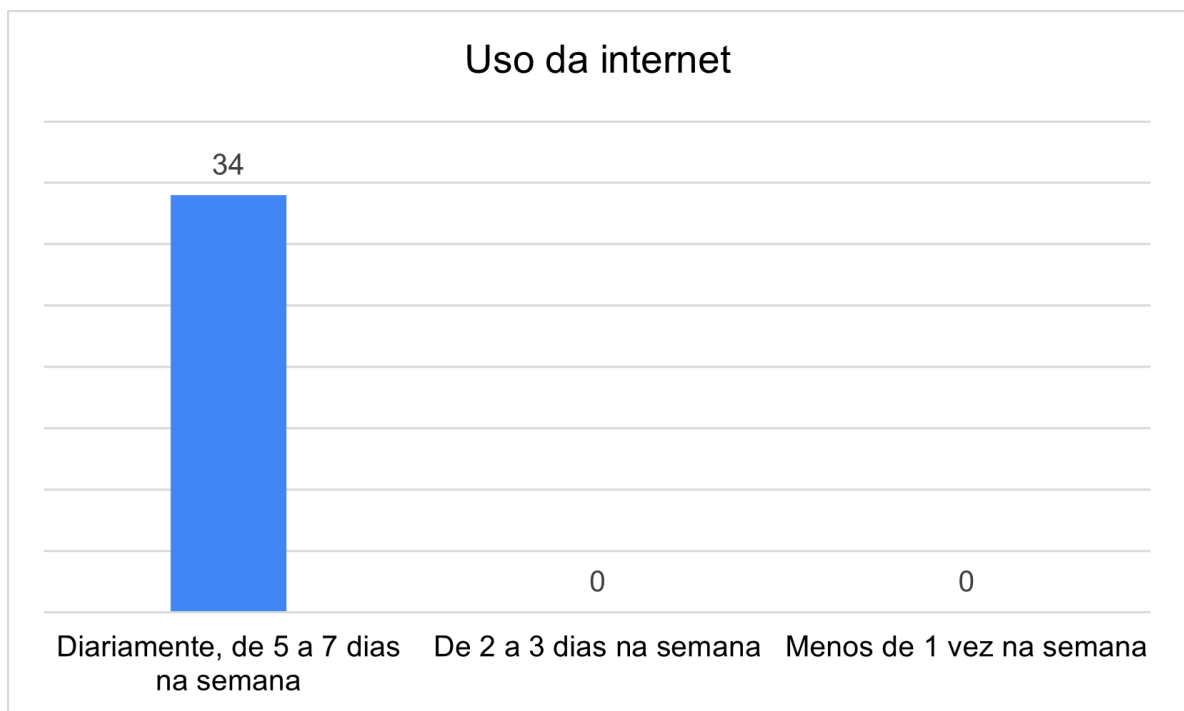


Fonte: elaboração própria, 2021.

Nas organizações em que se é permitido desenvolver as atividades fora do local físico da empresa, a tecnologia tende a ser fator-chave para comunicação entre times. Cerca de 94% dos respondentes afirmam que a tecnologia é o principal motor da empresa e 5,7% afirmam que utilizam a tecnologia para comunicação e desenvolvimento de atividades rotineiras.

O uso da ferramenta tecnológica foi acentuado como consequência da covid-19, no entanto, qualquer que seja o sistema de comunicação é necessário haver diálogo, mesmo que de disputa e embate, Castells (1999). A ferramenta por si não estimula a circulação de informação a não ser que o indivíduo é também produtor (*prosumers*, Postman, 2013), articule informações e conversas utilizando a ferramenta.

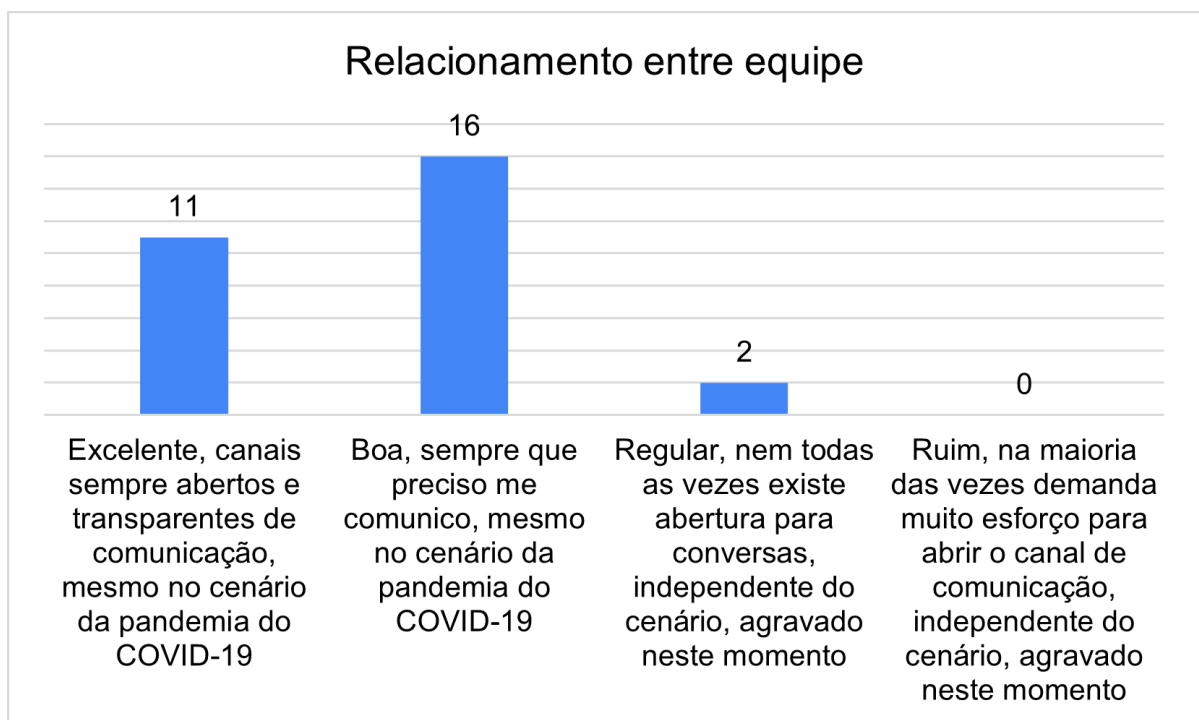
Gráfico 6. Em relação à internet, frequência de uso



Fonte: elaboração própria, 2021.

Em relação à frequência do uso da internet, 100% dos respondentes afirmam utilizá-la diariamente, de cinco a sete dias por semana, sendo que cerca de 90% afirmam que as mídias digitais auxiliam no relacionamento com a equipe, mesmo antes do cenário da pandemia da covid-19.

Gráfico 7. Relacionamento entre equipes a partir de níveis de interação



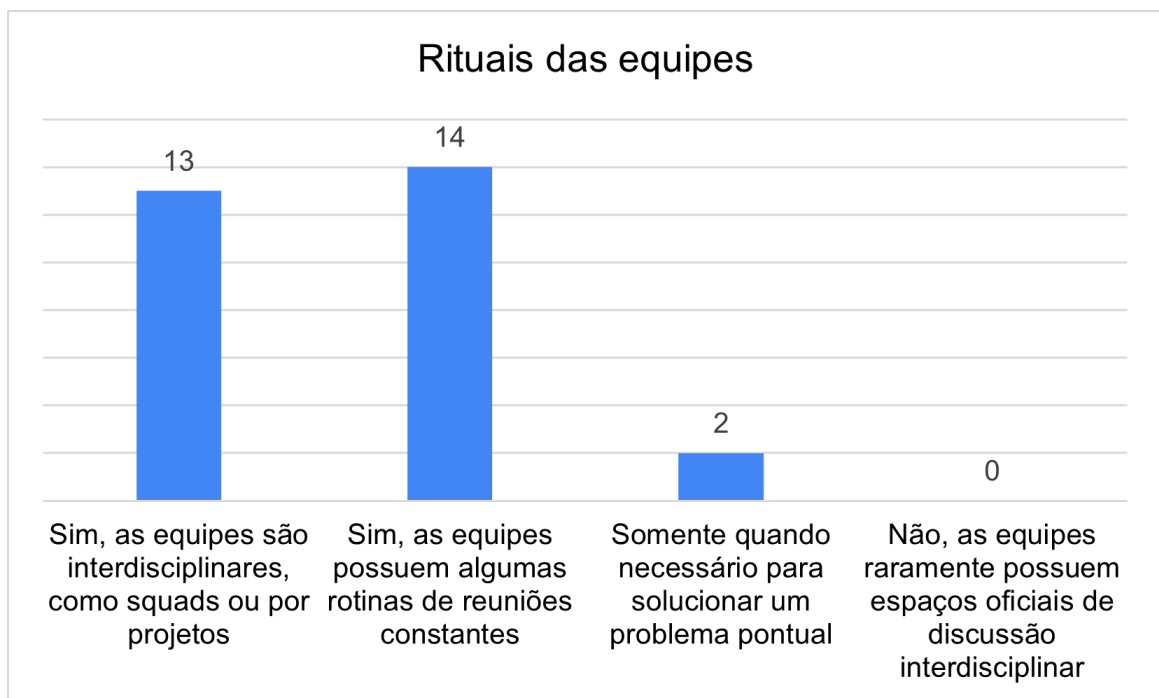
Fonte: elaboração própria, 2021.

No mapeamento sobre a classificação dos graus de relacionamento e interação entre equipes, representando a conectividade, 57% afirmam possuir uma boa relação, onde sempre se comunica com seus colegas; seguido de 37% afirmando uma relação excelente e transparente. Pouco mais de 5% afirmam possuírem uma conexão regular de comunicação,

nem sempre conseguindo se comunicar de maneira adequada, cenário agravado pelo distanciamento social consequente da pandemia da covid-19.

A conectividade auxilia na disseminação do poder, pois este somente se exerce em rede, como algo que circula e funciona em cadeia, Foucault (1979). A maioria dos respondentes afirmam possuir uma boa circulação de informações e comunicação entre demais equipes, portanto, cenário propício para o exercício de se atribuir poder a determinado sujeito.

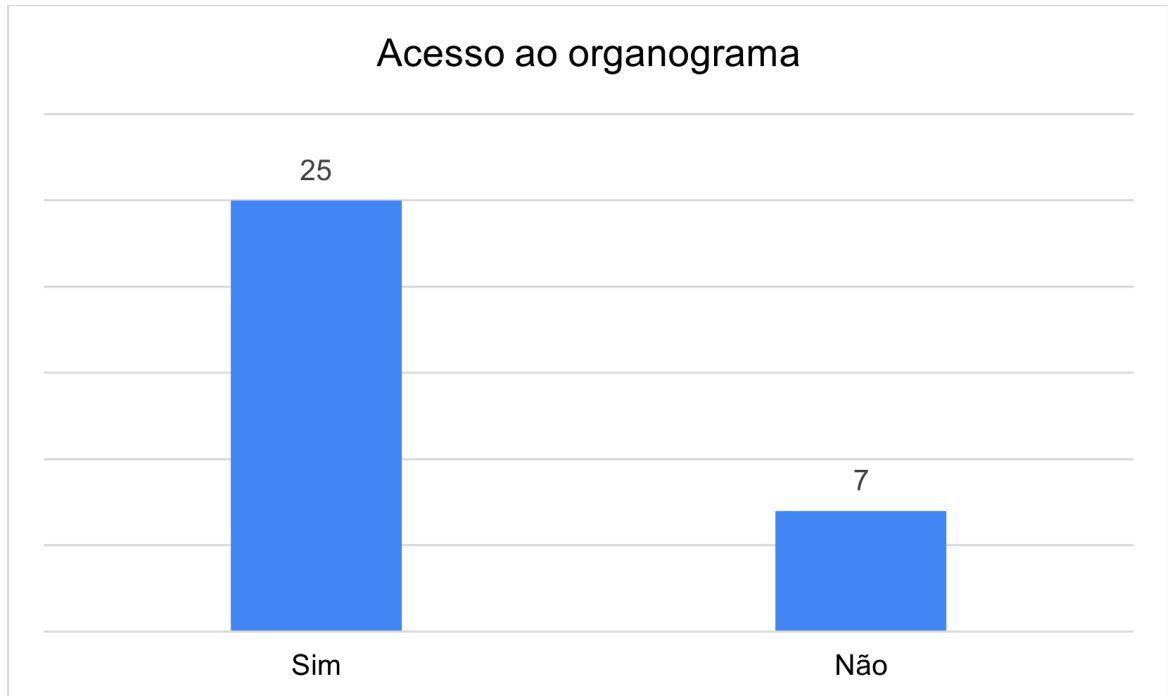
Gráfico 8. Existência de rituais como reuniões entre equipes



Fonte: elaboração própria, 2021.

Em relação aos rituais entre equipes, 46% afirmam possuir equipes interdisciplinares como *squads*⁶, facilitando a troca de informação entre áreas distintas, 46% afirmam que possuem frequência constante de reuniões, 5,7% promovem rituais somente quando necessário para solucionar um problema pontual e 2,9% afirmam que raramente as equipes possuem espaços de interação. Portanto, ainda observa-se a abertura para construção das relações de poder, mesmo que constituídos pela capacidade do conflito para que haja mudança organizacional.

Gráfico 9. Acesso ao organograma da empresa



Fonte: elaboração própria, 2021.

⁶A nomenclatura *squad* refere-se aos times interdisciplinares que se unem em torno de um projeto para solucionar um objetivo em comum.

Em relação ao organograma da empresa, 71% dos respondentes afirmam conhecê-lo e 28% não o conhece.

Quadro 7. Definição de organograma das organizações

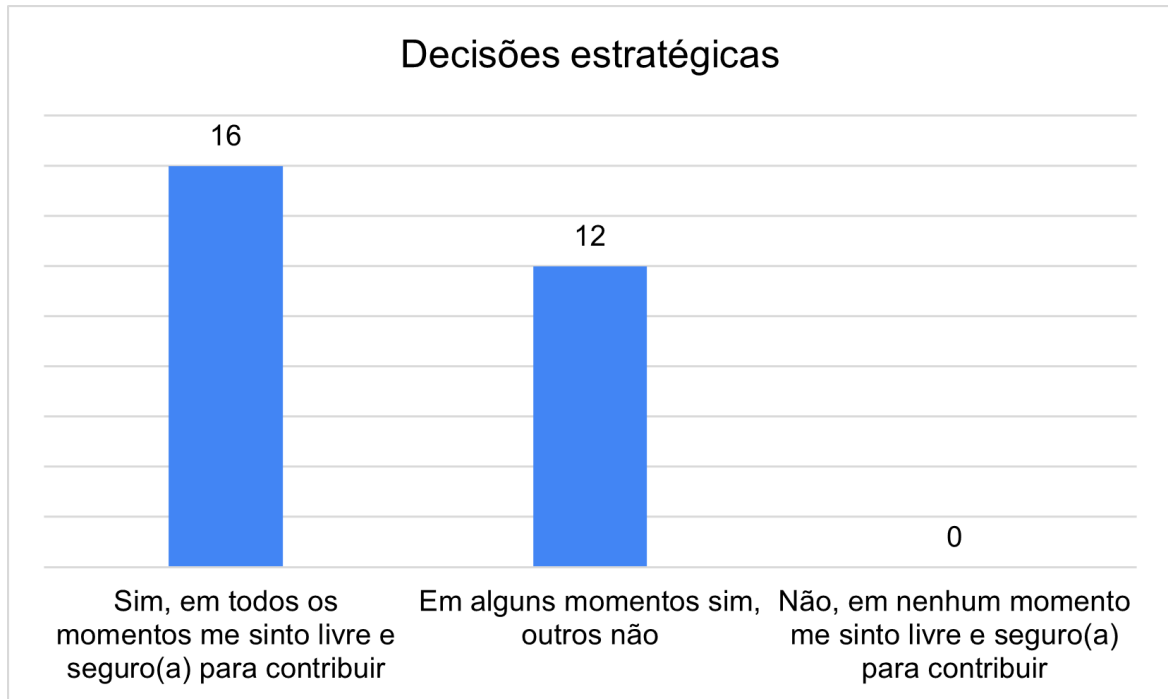
Percepção do organograma	
Vertical, com hierarquias bem definidas	13%
Horizontal, sem hierarquização	9%
Misto, em alguns pontos verticalizado e outros horizontalizado	78%

Fonte: elaboração própria, 2021.

Dentre os que responderam que conhecem o organograma da organização, 78% dos respondentes o definem como misto, ou seja, verticalizado em alguns momentos e horizontalizado em outros. Pode-se atribuir este ponto à tentativa de organizações com estilo *startup* ou digitalizadas formarem grupos sem liderança verticalizada. No entanto, nota-se a necessidade de contar com a expertise de profissionais com alto nível de senioridade e liderança nas entregas, e, ao não os encontrar, a organização pode trazer o modelo de gestão a liderança verticalizada, já conhecido mais a fundo, sendo considerado mais seguro. Dos funcionários participantes, 15% enxerga o organograma como vertical e com hierarquias bem definidas, já 7,7% dos respondentes vê o organograma de forma horizontal, sem hierarquização.

Em relação à liderança, 100% das respostas contam com a informação de organograma misto. Demonstrando a capacidade de uma organização estar classificada em um modelo organizacional e ainda possuir características de outros tipos de organização, Laloux (2019). No caso investigado podemos classificá-la como organização *teal* com características de instituições âmbares, nas quais existe delimitação de papéis formais com hierarquias estáveis e escaláveis.

Gráfico 10. Decisões estratégicas e liberdade para construir



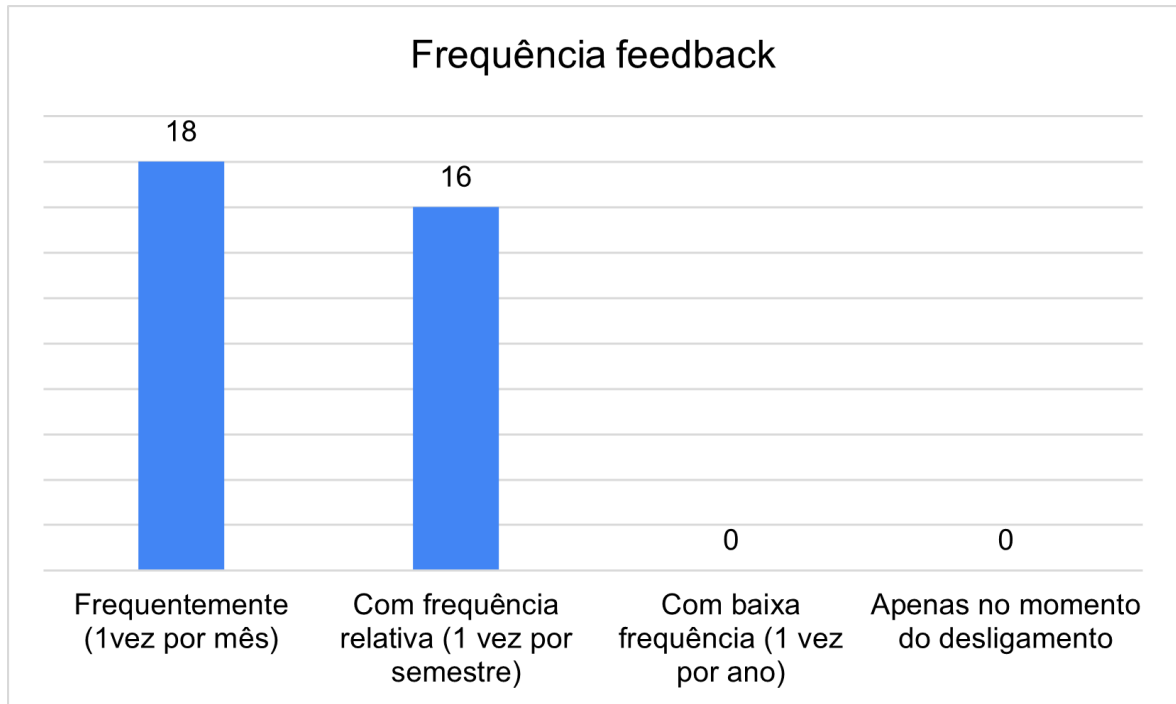
Fonte: elaboração própria, 2021.

Cerca de 54% dos respondentes sentem que tem liberdade para contribuir em relação às decisões estratégicas, 43% diz ter este acesso em apenas alguns momentos e 2,9% não se sentem livres ou seguros para contribuir nestes momentos.

Empresas com características de gestão horizontal, com produtos tecnológicos ou digitais, frequentemente enquadram-se em modelos organizacionais *Teal* (Laloux, 2019), buscando autogestão, propósito evolutivo e se colocam em constante evolução.

Abre-se aqui a possibilidade de análise do grau de horizontalidade e autogestão aplicados nestas organizações, além da descoberta de possíveis mecanismos de confiabilidade entre os funcionários para que contribuam de modo coerente com os discursos oficiais das organizações e a própria percepção por parte dos funcionários que não existe horizontalidade organizacional.

Gráfico 11. Feedback e a frequência de aplicação



Fonte: elaboração própria, 2021.

Sobre o *feedback*, 52% afirmam oferecê-lo ou recebe-lo com alta frequência, de pelo menos uma vez no mês, enquanto 48% o fazem apenas uma vez no semestre. Ao cruzar os dados com a questão sobre área de atuação, percebe-se a concentração de *feedbacks* constantes (uma vez por mês) na área de tecnologia, 28% dos que se enquadram nesta categoria pertencem à área. Seguido do setor de inteligência de dados com 18% dos respondentes, seguido do do setor de recursos humanos, com 12% e setores de marketing/comunicação, comercial e administrativo/financeiro com 4% dos respondentes.

O *feedback* em organizações que buscam a horizontalidade da gestão é tido como positivo e tende a ser realizado com uma frequência alta. Essa conduta deve ser empregada não apenas para momentos de repreensão, mas também, para reafirmar comportamentos positivos na busca por relacionamentos pautados na transparência. Para Meyer (2014), nacionalidades como a brasileira evitam o confronto e veem o debate como negativo, podendo quebrar a harmonia do grupo. Como consequência o *feedback* negativo indireto é o preferido em nossa cultura.

Nas organizações investigadas, mesmo sendo classificadas como horizontais, nota-se, muitos respondentes, o *feedback* sendo aplicado uma vez a cada mês e todos os respondentes conseguem identificar os mecanismos para sua aplicação dentro da empresa, demonstrando que são processos comunicados.

No entanto, abre-se a necessidade de investigação acerca da existência de processos informais de *feedback*, considerando que 20% afirmam acontecer apenas 1 vez por semestre.

Quadro 8. Definição de missão, visão e valores ou propósito

	Missão, visão e valores	Propósito
Sim	79,40%	97%
Não	20,50%	3%

Fonte: elaboração própria, 2021.

Dentre os respondentes, cerca 80% afirmam conhecer missão, visão e valores da organização, mas ao serem questionados quais seriam eles, apenas 19 indivíduos responderam, ou seja, 54% da amostra. Dentre as respostas, destacam-se para listadas no quadro 9. Enquanto, ao serem indagados sobre o propósito organizacional, 97% dos respondentes afirmam ter conhecimento sobre o mesmo. Reforçando a hipótese de pesquisa levantada aqui, de que organizações interculturais complexas tendem a direcionar esforços para reforço de um propósito.

Quadro 9. Respostas em relação à missão, visão e valores

Respondente 1	Missão: ser a melhor e maior empresa de tecnologia do Brasil. Valores: Excelência inegociável. Vencemos em time. Guerreiros por natureza. O cliente é nossa vida.
Respondente 2	Nossa missão é humanizar o atendimento de saúde e coordenar o cuidado dos nossos membros com excelência inegociável e

	vencermos em time. Nossa visão é ser uma das maiores cias de saúde do país.
Respondente 3	Mudar a saúde no Brasil através do oferecimento de produtos como planos de saúde acessíveis, acompanhamento de pessoas antes de ficarem doentes.
Respondente 4	Vencemos em time.
Respondente 5	Transformar a saúde do Brasil.
Respondente 6	Somos um laboratório de inovação com foco em impacto positivo. Atuamos com estratégia, inovação, comunicação e branding. Acreditamos na economia criativa e nosso propósito é apoiar e potencializar lideranças, organizações e indústrias para um mundo pós-digital e pautado em impacto positivo.

Fonte: elaboração própria, 2021.

Das seis respostas exemplificadas percebe-se que não existe uma definição clara entre as diferenças de missão, visão e valores, no entanto há uma percepção quase unânime de sensação de pertencimento a um time/grupo. Sobre a classificação da organização nota-se diferença entre as respostas: laboratório de inovação (respondete pertencente à Stone originalmente); foco em tecnologia; mudar e humanizar a saúde do Brasil (respondentes pertencentes à Vitta, originalmente). Demonstra-se que existem percepções parecidas, porém há, ainda, diferenças entre as compreensões do que as organizações comunicam e provocam nos funcionários.

Em relação ao propósito, 97% dos respondentes afirmaram conhecê-lo. Para eles, a empresa mantém o propósito claro e divulgado. Ao serem questionados sobre o conteúdo do propósito obtivemos a maioria das respostas relacionadas aos termos “elevar a qualidade da saúde”; “mudar a saúde”; “transformar a saúde”.

Quadro 10. Respostas em relação ao propósito

Respondente 1	Mudar a saúde do Brasil
Respondente 2	Acreditamos na Economia Criativa e nosso propósito é apoiar e potencializar lideranças, organizações e indústrias para um mundo pós-digital e pautado em impacto positivo.
Respondente 3	Mudar a saúde do Brasil

Respondente 4	Nosso propósito é mudar a saúde no Brasil.
Respondente 5	Mudar a saúde das pessoas através do acesso.
Respondente 6	Ser a maior e melhor empresa de saúde do Brasil.

Fonte: elaboração própria, 2021.

Ao se realizar o recorte nas respostas obtidas pela liderança da organização, recebemos as seguintes respostas: todos afirmaram conseguir identificar missão, visão, valores da empresa, no entanto, apenas 9 conseguiram dizer quais eram. Do conteúdo descrito apenas 2 condizem com o que a empresa comunica em seu *website*. Missão: usar a tecnologia para transformar a saúde no Brasil; visão: desafiar o *status quo* na construção de um sistema de saúde verdadeiramente centrado no paciente e valores: missionários focados em mudar o futuro do Brasil.

Em relação ao propósito, apenas um líder respondente afirmou exatamente o que a empresa comunica “transformar a vida das pessoas por meio da nossa tecnologia e execução”, a frase que se repetiu em todas as demais respostas foi: “mudar a saúde do Brasil”.

Assim, a partir do paradigma da complexidade para a construção de sentido, Baldissera (2009A), percebe-se um deslocamento entre a organização comunicada, com sua fala autorizada e a organização comunicante, ou seja, a percepção dos indivíduos que dialogam com a instituição.

No quadro 11 observa-se este distanciamento entre organização comunicada e comunicante entre a liderança da organização.

Quadro 11.Liderança - missão, visão, valores e propósito

Respondente	Missão, visão, valores - Liderança	Propósito - Liderança
Líder 1	Missão: Ser a melhor e maior empresa de tecnologia do Brasil Vencemos em time	Mudar a saúde do Brasil transformar a vida das pessoas por meio de nossa tecnologia e execução.

	Guerreiros por natureza O Cliente é nossa vida Valores: Excelência Inegociável	Para nós, o cuidado preventivo é a base de um ecossistema onde a saúde se torna acessível e resolutive, somos obstinados a desafiar o status quo na construção de um sistema de saúde verdadeiramente centrado no paciente.
Líder 2	Nossa missão é humanizar o atendimento de saúde e coordenar o cuidado dos nossos membros com excelência. De valores temos guerreiros por natureza, o cliente é a nossa vida, excelência inegociável e vencemos em time. Nossa visão é ser uma das maiores cias de saúde do país.	Mudar a saúde do Brasil democratizando o acesso com serviços mais baratos, focando no cuidado antes da doença para redução de custos do sistema como um todo
Líder 3	Mudar a saúde no Brasil através do oferecimento de produtos como planos de saúde acessíveis, acompanhamento de pessoas antes de ficarem doentes.	Mudar a saúde do Brasil
Líder 4	Valores: Guerreiros por natureza, Cliente é nossa vida, Excelência inegociável e vencemos em time. Nossa visão: "Acreditamos que o que move o mundo são as pessoas e seus sonhos. Para nós, o cuidado preventivo é a base de um ecossistema onde a saúde se torna acessível e resolutive. Por isso, em tudo que fazemos, somos obstinados a desafiar o status quo na construção de um sistema de saúde verdadeiramente centrado no paciente"	Mudar a saúde do país
Líder 5	Valores: Excelência, Vencer em time, Guerreiros por Natureza, Cliente é sua vida.	Transformar a saúde no Brasil

Líder 6	Nossa missão é ser a melhor e maior empresa de saúde do Brasil. Nossos valores são: Vencemos em Time, Excelência Inegociável, O Cliente é a Nossa Vida, e Guerreiros por Natureza.	Mudar a saúde do Brasil.
Líder 7	Missão: transformar a saúde do país Visão: ser a melhor e maior empresa de saúde do país: Valores: - o cliente é nossa vida - guerreiros por natureza - excelência inegociável - vencemos em time	Transformar a saúde do país
Líder 8	Ser a maior e melhor empresa de saúde do Brasil. Nossos valores são: Guerreiros por Natureza/ Vencemos em time/ O cliente é nossa vida/ Excelência Inegociável	Ser a maior e melhor empresa de saúde do Brasil.
Líder 9	Nosso sonho é sermos a melhor e maior empresa de tecnologia em saúde do Brasil. Sendo referência em atendimento ao cliente e de cultura organizacional. Valores: Excelência Inegociável Guerreiros por Natureza O Cliente é Nossa Vida Vencemos em Time	Nosso propósito é mudar a saúde no Brasil.

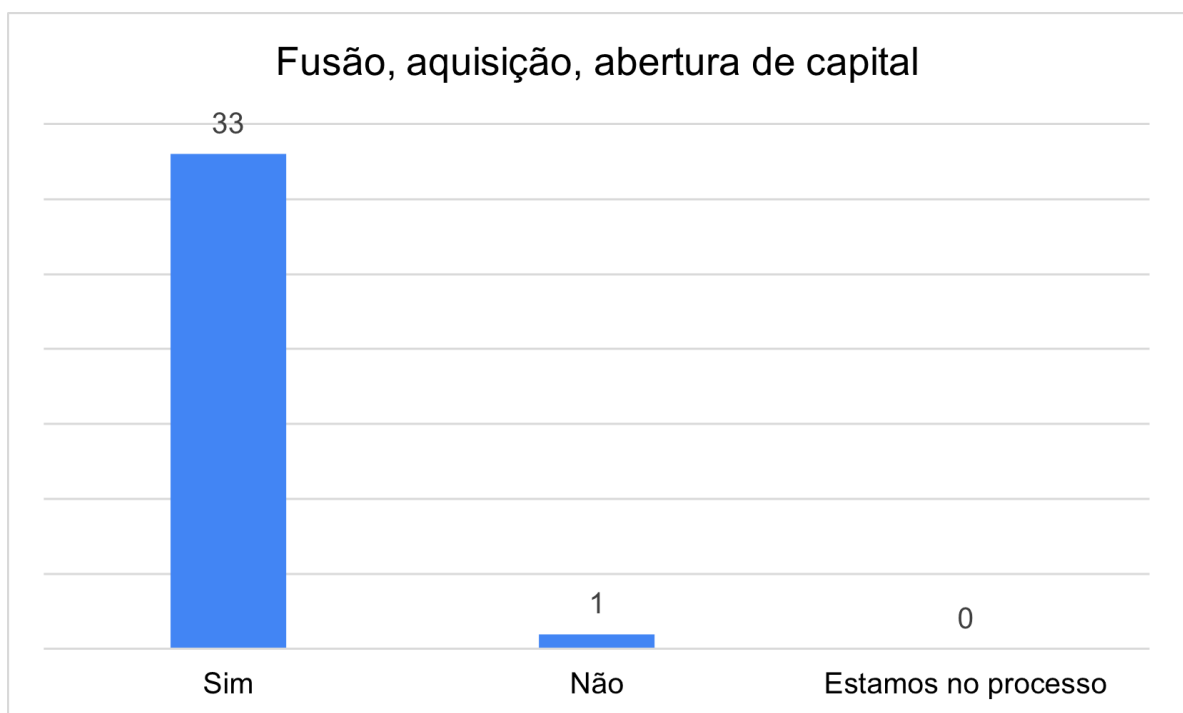
Fonte: elaboração própria, 2021.

Ao considerar a perspectiva de campo, presente em Bourdieu (1989) sabe-se que em um campo existem regras e maneiras de agir previamente estabelecidas, e caso o sujeito queira interagir e obter determinado poder é necessário obediência a determinadas normas. Tanto missão, visão, valores quanto propósito podem ser interpretadas como estas regras dentro das organizações. Quando estas diretrizes não são claras entre os sujeitos podemos encontrar um problema de alinhamento de discurso. O espaço social, portanto, permeado pelas relações de poder entre dominantes e dominados seria firmado pelo nível de conhecimento destas normas.

O poder invisível ou simbólico, Bourdieu (1989), é atribuído não apenas a quem ocupa uma posição hierárquica, mas sim à legitimação atribuída ao pronunciador. Portanto,

compartilhar crenças e valores no espaço, também considerado de lutas e de dependência entre atores, é necessário. As novas instituições, são, portanto, geradas na mudança e atreladas diretamente às alterações de arranjos de poder no campo. A pesquisa demonstra que 20% dos respondentes não se sentem informados sobre as mudanças que acontecem na organização e 37% indicam que provocam mudanças estruturais no organograma da empresa, destes, 11% são líderes da organização.

Gráfico 12. Conhecimento sobre processos de fusão, aquisição ou abertura de capital



Fonte: elaboração própria, 2021.

Mais de 97% dos respondentes conhecem o processo realizado na organização em relação à passagem por mudanças relacionadas a fusão, aquisição ou abertura de capital. Na pergunta seguinte, sobre a frequência das mudanças, cerca de 73% dizem não serem frequentes. Dos respondentes, 80% se sentem informados sobre as mudanças que acontecem na organização, no entanto 46% não se sentem parte das definições de mudança. Em relação à alteração de organograma, 97% dos respondentes afirmaram passarem por mudanças, como indicado no quadro 12, abaixo.

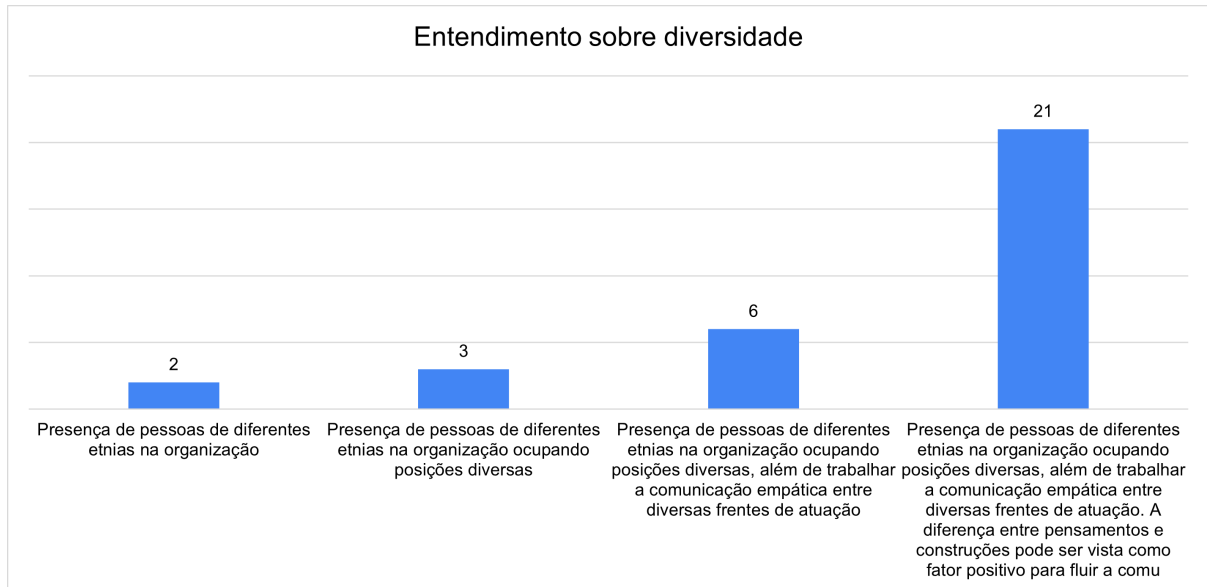
Quadro 12.Considerações sobre mudança organizacional e participação

	A organização em que trabalha passou por mudanças como fusão, aquisições ou abertura de capital?	Se sim, essas mudanças são frequentes?	Você se sente informado sobre as mudanças que acontecem na organização?	Essas mudanças provocaram alterações estruturais no organograma da empresa?	Você se sente parte da definição da mudança que acontece na organização?
Sim	97%	28%	80%	36%	40%
Não	3%	68%	----	64%	12%
Estamos no processo	0	4%	----	----	----
Vazia	0	0	----	----	----
Às vezes	0	0	20%	----	48%

Fonte: elaboração própria, 2021.

Levanta-se o questionamento acerca das mudanças de organograma relatadas pelos respondentes, vale ressaltar o papel da comunicação intercultural não como um fim para o processo, mas como o meio para se obter interação cultural e comunicacional. Observa-se que existe a hierarquia entre líderes e liderados, mas é considerado um organograma misto, ou seja, uma parte dele conta com relações horizontais. Este fenômeno pode ocorrer pois a mudança pode estar sendo realizada de forma faseada.

Gráfico 13. Considerações sobre diversidade



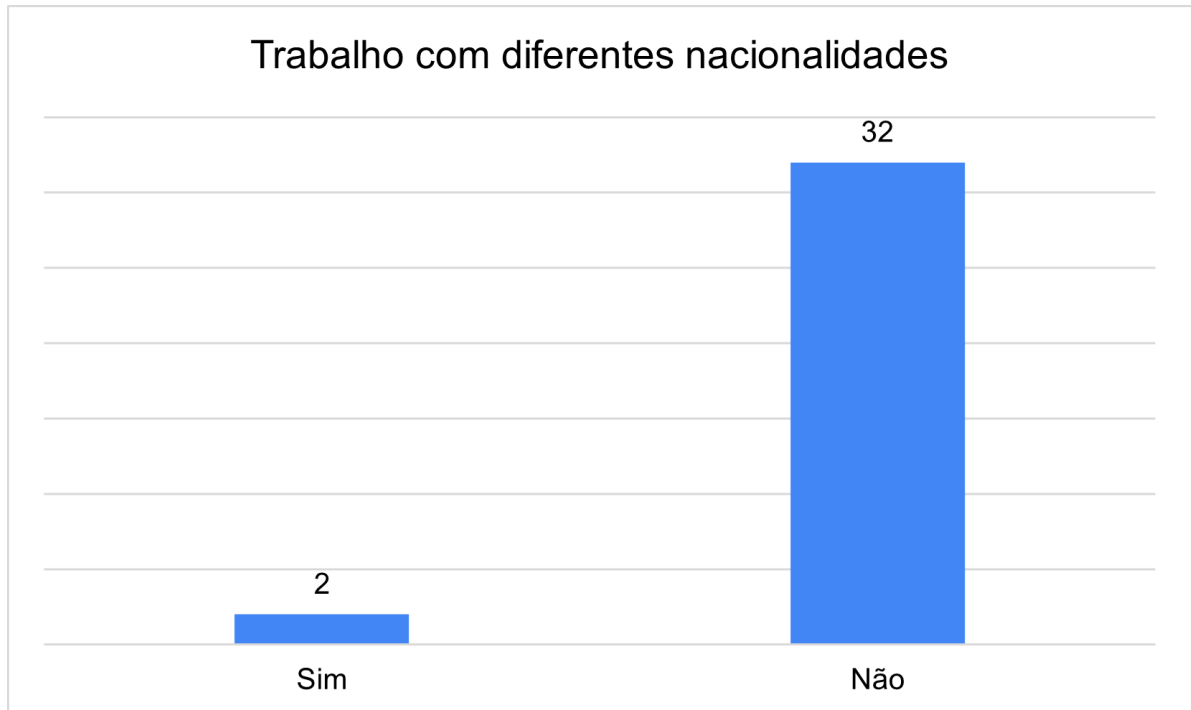
Fonte: elaboração própria, 2021.

Em relação à diversidade, característica presente em organizações interculturais, 76% dos respondentes afirmaram que diversidade é definida como a presença de pessoas de diferentes etnias na organização, ocupando posições diversas, além de trabalhar a comunicação empática entre diversas frentes de atuação. E vêem na diferença a positividade para fluir a comunicação, sendo este o mais alto grau de definição de diversidade.

No entanto, 64,6% dos respondentes não observam a diversidade em todos os aspectos da organização. Apenas 35% afirmam que ocorre em todos os aspectos. No entanto, 56% dos respondentes acreditam que exista consistência entre discurso e prática em relação à diversidade; já 44% não considera coesão entre as duas frentes.

As respostas podem ser interpretadas como contraditórias, pois a maioria afirma conhecer o conceito de diversidade e diz não vivenciar o mesmo nas organizações. No entanto, afirmam que existe coerência entre discurso e prática. Porém, como demonstrado nos dados acerca de gênero e posições ocupadas dentro da organização, confirma-se o que é relatado pelos respondentes neste momento. Apesar do conhecimento sobre diversidade existir na organização, não é praticado em suas relações de trabalho, tampouco no quadro de funcionários em cargos estratégicos dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 14. Diferentes nacionalidades no mesmo time



Fonte: elaboração própria, 2021.

Mais de 80% dos respondentes não trabalham com diferentes nacionalidades no mesmo time. Apenas cerca de 15% afirmam manter relações de trabalho com outros países. Destes, 50% classificam a relação como ótima e 50% como regular afirmando possuir acontecerem interpretações equivocadas sobre temas discutidos.

Tendo como base os resultados da pesquisa discutidos, desenvolveu-se o quadro 12 com a análise dos graus de mudança em organizações complexas (SEEL, 2000).

Quadro 13. Análise dos graus de mudança em organizações complexas

Característica	Nível de Presença ou Ausência
Fluxo da informação	6
Grau de diversidade	2
Conectividade	9
Nível de ansiedade	3
Diferenciação do poder	5

Fonte: elaboração própria, 2021.

Para classificação dos graus de mudança em organizações complexas, visando não contar de maneira apenas quantitativa, definiu-se como parâmetro a numeração de 0 a 10,

sendo 0 totalmente ausente e 10 totalmente presente. A interpretação deu-se como consequência das respostas coletadas e interpretadas anteriormente.

Fluxo de informação: atribuiu-se a classificação de número 6 pois, mesmo que existam mecanismos para promover a comunicação e a organização seja classificada como *teal*, ainda assim, percebe-se que nem todos os funcionários sentem-se incluídos em processos, bem como não se sentem parte da mudança estratégica, mas são bem informados sobre o que se passa na organização.

O que leva à pontuação 9 para conectividade é perceber que a maioria afirma possuir alto grau de relacionamento e interação entre equipes, o que facilitaria passar por momentos de mudança, pois a conexão entre os agentes pode auxiliar a manter a estabilidade. Como consequência, o nível de ansiedade pode ser considerado baixo, pois os indivíduos afirmam estarem em conexão uns com os outros, evitando o caos no sistema.

Já em relação ao grau de diversidade, nota-se que, apesar de serem classificadas como organizações *teal*, os indivíduos não percebem a diversidade dentro da organização e a compreendem teoricamente em seu mais alto grau de descrição, como apresentado nos resultados anteriores. Porém, não é identificada diversidade de gênero, tampouco nas posições de liderança.

Em relação à diferenciação do poder, percebe-se a tentativa de manter uma equipe em autogestão, com organograma horizontalizado, no entanto, ainda existem colocações dos respondentes acerca o modelo vertical, quando classificam o organograma como misto. Isto leva a alguns momentos de controle, o que pode causar ausência de criatividade, sufocando as condições para mudanças em ambientes complexos. Sabe-se que se estes sistemas de controle forem extremamente abertos, o sistema poderá não se comportar de maneira satisfatória.

A partir da análise das respostas e levantamento bibliográfico realizado, desenvolvemos a Matriz de Propósito, a fim de compreender o porquê de existir em uma organização, como resultado de pesquisa com a possibilidade de ser ofertado para organizações interculturais. Perguntas relacionadas ao fluxo de *feedback* e informação estão diretamente relacionadas à capacidade de adaptação à mudança. As relativas à personalidade da organização foram incorporadas à matriz para trazer a a subjetividade dos sujeitos que a compõem. Desenvolvemos, então, 4 níveis de investigação:

- 1) Estrutura: compreender o que a organização entrega, o que faz no dia a dia e seu organograma.
- 2) Representações: identificar, com informações oferecidas pelos funcionários das organizações pontos subjetivos que afetam diretamente a cultura organizacional em organizações interculturais.
- 3) Identificação: compreender o valor da organização, tendo como base a metodologia do *Golden Circle*, Sinek (2009), nos níveis de informação: o quê (a organização faz); como (a organização faz, de que forma); o quê (propósito de existir).
- 4) Diversidade: identificar a existência de diversidade sob a ótica dos respondentes, com objetivo de compreender em que grau esta se dá, bem como, a interpretação de significado que os funcionários fazem da diversidade na organização.

É importante salientar o contexto em que cada funcionário encontra-se. Não pretendemos, com a Matriz de Propósito (quadro 14), definir cultura organizacional de maneira estática, mas sim como tomada de consciência para o desenvolvimento de propósito organizacional.

Quadro 14. Matriz de Propósito

Nível de estrutura			
Pontos positivos da organização.	Pontos a melhorar da organização.	O que a organização entrega como produto ou serviço?	Desenhe o organograma da empresa. Caso não tenha a informação, desenhe como imagina, pela sua experiência no dia a dia.
Nível de representações			
Se a organização fosse uma música, qual ritmo seria sua representação?	Se a organização fosse uma personagem, quem seria?	Se o fluxo de informação interna fosse um desenho, como você o descreveria?	Defina o fluxo de <i>feedback</i> em até 3 palavras.
Nível de identificação			
Por que a organização existe?	O que te motiva?	Como a organização entrega valor?	Se pudesse dar um conselho à organização, qual seria?
Nível de diversidade			
Se a diversidade pudesse ser representada por uma pessoa ou mais pessoas, quem seriam?	Em uma escala de 0 a 5, quão diversa é a organização?	Você se sente representado nos discursos da organização?	Você consegue identificar os públicos de pressão da organização?

Fonte: elaboração própria, 2021.

Considera-se a composição organizacional como sendo um sistema aberto, capaz de se refazer a todo tempo, já que a composição de sua estrutura está baseada em pessoas, que também se modificam e se alteram a todo momento. Por este fator faz-se importante ressaltar que a instrumentalização aqui proposta não é reduzida a determinações sem olhar crítico ou tampouco desconsiderar a complexidade já prevista em relações interculturais. Mas, deve ser vista como uma oportunidade de levantar discussões para se identificar o propósito organizacional, que, por sua vez, é passível de alteração em curto espaço de tempo.

A Matriz de Propósito deve ser aplicada em diversas áreas da organização, mantendo a pluralidade de visões, o máximo possível. Após sua aplicação, realiza-se o enquadramento das respostas procurando semelhanças e diferenças em cada uma delas. Pode-se valer do instrumento mais uma vez com algumas respostas selecionadas dentro dos quadrantes para que os participantes façam suas escolhas, assim, afunilando o processo de definição de propósito organizacional.

5 CONCLUSÕES

A investigação central deste trabalho consistiu em compreender a formação de cultura a partir do desenvolvimento de propósito organizacional, materializado pelo desenvolvimento da Matriz de Propósito, em cenários de aquisição sob a ótica da teoria da complexidade

Para se atingir o objetivo proposto, além da revisão bibliográfica, realizou-se uma pesquisa aplicada em duas organizações que passaram por recente processo de aquisição, obtendo assim, respostas dos funcionários pertencentes tanto à adquirida quanto à empresa adquirente. O enquadramento das respostas apresentado no quadro 13 aponta para o grau de complexidade encontrado nas organizações, segundo cinco categorias desenvolvidas por Seel (2000): fluxo da informação, grau de diversidade, conectividade, nível de ansiedade e diferenciação do poder. Esta tese relaciona o conceito de propósito organizacional em organizações complexas por ter característica adaptável a curto prazo e compreender a partir da percepção dos sujeitos que compõem a empresa.

Notou-se que apesar das organizações investigadas possuírem características *teal* (autogestão, com propósito evolutivo e ser um organismo vivo), e de a maioria dos respondentes se sentirem informados em relação às mudanças ou fazem parte da mesma, a minoria sente-se parte do processo de mudança, tampouco percebem a existência de diversidade dentro das organizações das quais fazem parte.

Além disso, ainda relatam a dificuldade de comunicação entre times interdisciplinares de diferentes nacionalidades. Por isso, a pontuação para a característica *fluxo de informação* foi determinada com o número 6, em uma escala de 0 a 10. Mesmo que a verbalização da sua existência tenha ocorrido, percebe-se a ausência do seu uso para contribuições estratégicas por parte dos respondentes. Investe-se majoritariamente no pensamento operacional, apenas informando funcionários, sem incluir ou deixá-lo fazer parte da tomada de decisão, o que, por sua vez, aumenta a característica *nível de ansiedade*, impedindo integração cultural e criativo.

A realização de aquisições ou fusões tem como causa a relação econômica e capitalista, no entanto, existe a possibilidade de minimizar seus impactos fazendo com que exista participação ativa dos funcionários no processo.

De acordo com as respostas coletadas, existe um alto *grau de conectividade* na organização, demonstrando que os indivíduos respondentes consideram o fluxo de

informação positivo para o trabalho em conjunto, mesmo que sem entendimento total, quando reunidos com colegas de diferentes nacionalidades para desenvolver projetos.

Ao se observar a alta frequência com que acontecem os processos de compra, venda ou outros processos econômicos organizacionais, nota-se, também a maior aparição do propósito organizacional, que tem o prazo de validade considerado curto. Portanto, se a organização passa por outra mudança, o propósito também pode ser alterado. Nas organizações analisadas, os respondentes sentem-se mais conectados ao propósito.

Mediante os resultados analisados, abre-se um precedente para se pensar que as organizações não realizaram integrações de culturas, mantendo suas identidades e propósitos distintos. Para haver a interculturalidade, uma das premissas é a tradução de uma cultura para a outra, conforme apontam Hall (1959) e Benedict (1974), o que não é mapeado no caso analisado. No entanto, há interação comunicacional entre as equipes, um passo para que exista, também, a interação cultural, segundo Alsina (2004). Além desta, a existência de diversidade promove ambientes interculturais e, apesar dos respondentes afirmarem conhecer o conceito de diversidade, não a observam em sua rotina de trabalho e nas equipes as quais pertencem, constatado nas interpretações das respostas.

Conforme afirma o paradigma da complexidade, a existência de construção e disputa de sentido existe nas relações dentro das organizações e pode ser materializada, na fala autorizada, como *organização comunicada*. Esta encontra-se aqui exemplificada nas informações coletadas dos *websites* das investigadas, dentro dos quais afirmam desafiar o *status quo* na construção de um sistema de saúde diferente e como propósito transformar a vida de pessoas por meio do uso da tecnologia (Vitta), e para a Stone: tornar mais justa a oferta de serviços financeiros desafiando um antigo duopólio do mercado.

Também a partir da relação do indivíduo com a organização, a categoria *fator comunicante*, observada na interpretação da pesquisa aplicada, mesmo que as instituições se autodeclarem usuárias da tecnologia para transformação, nota-se a ausência do seu uso de forma estratégica, mas sim, como ferramenta a favor da promoção de aproximações e geração de conectividade entre os times que operam de maneira remota.

No contexto atual, a maioria das organizações desenvolve o trabalho de maneira remota, permitindo afirmar que o conceito de campo permanece vivo como em Bourdieu (1989), pois trata-se da dimensão relacional e simbólica, com atores em busca de influência e interesses implícitos. Para indivíduos que trabalham com diferentes nacionalidades, a comunicação, segundo a interpretação de dados realizada a partir da pesquisa aplicada,

apresenta interpretações equivocadas, influenciando, também, na disputa de campos de poder.

Portanto, apesar de possuírem características de organizações flexíveis (em relação a espaço físico e horário), pertencentes a um grupo originário de mudanças econômicas, ainda não trazem traços de interculturalidade e da compreensão da complexidade em sua totalidade. Apresentam traços importantes como conhecimento e certa vontade em conviver com a diversidade, porém não parecem aplicá-lo, segundo os dados analisados. Bem como a constância de oferta de *feedbacks*, não sendo um mecanismo frequente para promover a transparência nas relações, dificultando, também, a diferenciação do poder e aumentando o *nível de ansiedade*, provocado pela falta de informação.

Logo, considerando o cenário de mudança econômica materializado em fusões ou aquisições, as relações de poder realizam parte das mediações dos níveis de informação e comunicação. Consequentemente, passa a existir a construção da disputa de sentido, tendo em vista a comunicação não como organizadora de conflitos, porém, como forma de se estabelecer vínculos e ressignificação nascidos de um processo de desordem.

Sendo assim, foi desenvolvida a Matriz de Propósito considerando quatro níveis de análise: estrutura, representação, identificação e diversidade. A partir das respostas obtidas nestes quadrantes, pode-se compreender o propósito para organizações complexas interculturais. A proposta do preenchimento da Matriz não é instrumentalizar o processo em ferramentas de aplicação, tampouco não permitir a existência de futuras interações e revisões, pois sabe-se da inexistência de conceitos definitivos para a cultura organizacional, sendo um sistema aberto e vivo para se reorganizar mediante os indivíduos que a compõe, mas oferecer a possibilidade de reflexão acerca do tema, considerando o contexto e os indivíduos pertencentes ao sistema.

Pretende-se, assim, contribuir para a evolução dos estudos em cultura organizacional, não fechando a questão em formato resolutivo, mas sim, construindo novas formas de se compreender um processo econômico a partir do ponto de vista da cultura organizacional.

Vale ressaltar que o desenvolvimento desta tese para a conclusão do Doutorado no Programa de Mídia e Tecnologia da Unesp – Bauru, deu-se durante os anos de 2017 a 2021. Em 2020, o mundo passou a contar com o fator da covid-19, um vírus letal que vem causando, ainda hoje, a existência de uma pandemia mundial. Este vírus alterou a forma como nos reunimos, trabalhamos, estudamos, sendo o distanciamento social precedente para nos mantermos saudáveis.

As organizações, conseqüentemente, estiveram focadas em compreender como se trabalhar de maneira remota, para os cargos possíveis. Já as operações presenciais tiveram a passagem pela adaptação para estabelecerem novas formas de se trabalhar, na tentativa de garantir a saúde dos funcionários. Desta forma, optou-se por trazer essa questão pois gostaríamos de termos aplicado o questionário em mais organizações, inclusive com características de aquisição, aumentando nosso corpo de estudo aplicado.

Porém, as empresas contatadas negativaram a participação, alegando dois motivos principais: adaptação ao novo estilo de trabalho e fragilidade dos funcionários mediante um processo de compra ou venda, não sendo considerado o momento ideal para a aplicação de uma pesquisa.

A segunda justificativa pode ser vista como uma resposta para a pesquisa. Apesar de propormos aproximação entre os estudos acadêmicos e sua aplicabilidade no dia a dia das organizações, nota-se um distanciamento destas, motivado por uma preocupação de o funcionário, a partir dos questionamentos realizados, deparar-se com inquietações antes não faladas e passar a questionar algumas situações vividas no ambiente de trabalho. Desta forma, a organização prefere manter o seu *status quo*, sem provocar reflexões críticas acerca do tema.

Os desafios futuros para as organizações residem na sobrevivência, o que antes se considerava para crescimento, com o processo de fusão ou aquisição, na contemporaneidade, passa a ser fator crucial para se continuar operando, mediante a situação econômica motivada pela covid-19. Mesmo as empresas tradicionais passam a adquirir *startups* do setor de tecnologia. Assim, conseguem se adaptar rapidamente ao que o cenário atual exige e dispõem de conhecimento e investimento financeiro em contrapartida.

Então, o cenário projetado para 2021 e anos seguintes conta com desafios relacionados aos ambientes complexos que se formam com base nas relações econômicas, suas disputas de campos de poder e capacidade de promover a interculturalidade por meio de competências.

Desse modo, constata-se que a existência da cultura organizacional em ambientes complexos pode ser motivada pela tecnologia, no entanto, não é o único fator chave para a promoção de interculturalidade. É necessário combinar, ressignificar e se adequar para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Ainda, sem o nível de conectividade e diversidade elevados, não se encontram ambientes diversos. Portanto, a

interculturalidade passa a ser inexistente, não promovendo um ambiente de discussões e heterogeneidade, mas sim, de ansiedade e centralização do poder.

A materialização da cultura organizacional para ambientes complexos, portanto, pode ser encontrada nos níveis propostos pela Matriz de Propósito, com objetivo de dialogar com o funcionário parte destas organizações, à medida que se transforma. A Matriz visa o diálogo aberto entre as partes para que exista a possibilidade de se os funcionários sentirem-se parte de um processo, obter confiança na organização e, assim, conseguir manter a ansiedade em um nível adequado, contribuindo, também, para ambientes mais inovadores e criativos.

Esta tese é o início de uma discussão viva e fundamental, portanto, há necessidade de se continuar a desenvolver esta pesquisa, que se apresenta como ponto de partida para discussões acerca do processo econômico e cultural que se intensifica a cada ano.

REFERÊNCIAS

ALSINA, M. R. **Cuestionamientos, características y miradas de la interculturalidad**. In: Sphera Publica, n. 4, pp. 53-68. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España, 2004.

ÁLVAREZ, A. **Competencia intercultural: competencia clave en las organizaciones actuales**. In: E.Soriano “Vivir entre culturas: una nueva sociedad”. Madrid, ES: La Muralla. 151-175, 2009.

ALVAREZ, A. A.; BAÑOS, V. R. **Confiança interpessoal e competência intercultural nas equipes de trabalhos virtuais**. In: Organicom, v.11. n.21, p.46-65, 2014.

ANGEL, A.; MARROQUÍN, L.; VÁSQUEZ, C. O campo da comunicação organizacional na América Latina: uma revisão crítica de sua produção intelectual acadêmica. In: Organicom, ano 14, n. 26, 2017.

BALDISSERA, R. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida (org.). São Paulo: Saraiva, 2009.

BALDISSERA, R. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Revista ORGANICOM, ano 6, Edição Especial, Números 10 e 11, 2009A. P. 115-120. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em 12 de setembro de 2020.

BALDISSERA, R. **Da pesquisa em comunicação organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas**. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fabia (org.). Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Geográfica. 1997.

BERTUCCI, J.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. **Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto**. Revista ADM, São Paulo, v. 41, n.2, p.183-196, maio/jun, 2006.

BRASIL, BNDES. **Fusões e aquisições no setor de alimentos**. Informe Setorial, 1999. Disponível em https://www.bndes.gov.br/wps/vanityurl/conhecimento/setorial/gsl_15.pdf. Acesso em: 15 de dezembro de 2019.

BRASIL. Lei nº 6.404. Sociedades por ações, SAS, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm Acesso em 21 de fevereiro de 2020.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 1989.

CALDAS, M.; VASCONCELOS, C. F.; WOOD JUNIOR T. **Fusões e aquisições no Brasil**. RAE EXECUTIVO, v.2, nº4, nov-jan 2004.

CANCLINI, G. N. **Culturas Híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2019.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Vol. 2, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2018.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

Centro Regional para o Desenvolvimento de Estudos sobre a Sociedade da Informação. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-05/brasil-tem-134-milhoes-de-usuarios-de-internet-aponta-pesquisa#:~:text=Atualizado%20em%2026%2F05%2F2020,a%20134%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas.>> Acesso em 05 de janeiro de 2021.

CHU, Alves R.; JUNIOR WOOD, T. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** In: Revista de Administração Pública FGV, Rio de Janeiro, 2008.

CLASSE CONTÁBIL. Disponível em <<https://classecontabil.com.br/conheca-as-20-maiores-empresas-de-capital-aberto-do-brasil/>> Acesso em 25 de fevereiro de 2020.

CRAIG, R.; MULLER, H. **Theorizing Communiaction: reading across tradition. California: Sage**, 2007.

DELEUZE, G. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

ENTMAN, R. M. **Framing: toward clarification of a fractured paradigm**. Journal of Communication, v. 43, n. 4, p. 51-58, 1993.

FERRARI, M.A. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: FERRARI, M. A.; MOURA, C. P. (orgs.). Comunicação intercultural e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade: curso no collège de France**. São Paulo: Martins Fontes, 1976.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder. Organização, introdução e revisão técnica de Renato Machado**. 26 ed. São Paulo: Graal, 1979.

GANESH, S. **Da inteligência à inteligibilidade cultural: tecnologia digital, ação coletiva e comunicação nos nossos dias**. In: FERRARI, M. A.; MOURA, C. P. (orgs.). Comunicação intercultural e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. In: FERRARI, M. A.; MOURA, C. P. (orgs.). Comunicação intercultural e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2015.

GEERTZ, C. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

HALL, E. T. **The silent language**. Garden City, NY: Doubleday, 1959.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAN, B. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2017.

ILHARCO, F. **A interculturalidade e as novas tecnologias (2016)**. Disponível em <https://www.om.acm.gov.pt/documents/58428/182327/4_PI_Cap5.pdf/577cc9c4-a3fe-4f65-a2ec-8c45a00a3e98> Acesso em 20 de dezembro de 2019.

KPMG Corporate Finance Ltda. **Fusões e aquisições no Brasil, 2018, 4º trimestre. Relatório de pesquisa**. Disponível em <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/02/br-fus%C3%B5es-e-aquisi%C3%A7%C3%B5es-4-trim-2018.pdf>> Acesso em 15/out/2019.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2019.

LÉVY, P. **O Big Data e a próxima revolução científica (2016)**. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=W5hIcxKPVRw&feature=youtu.be&utm_medium=social&utm_source=facebook Acesso em 12 de setembro de 2020.

LÉVY, P. **Cibercultura**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1999.

MACHADO DA SILVA, C.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. **Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação**. RAC, ed. Especial, p.159-196, 2006.

MANOVICH, L. **The Algorithms of Our Lives (2013)**. In: <http://chronicle.com/article/The-Algorithms-of-Our-Lives-/143557>. Acesso em 13 de setembro de 2020.

MATTELART, A. **Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005.

MELO, P. F. F.; OBADIA, I. J.; VIDAL, M. C. R. **Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional**. In: Gestão de Produção, São Carlos, v. 14, n.1, p. 125-138, jan-abr. 2007.

MEYER, E. **The cultural map: decoding how people think, lead and get things done across cultures**. Public Affairs, 2014.

MIRANDA, S. **Identificando competências informacionais**. Ci. Inf., Brasília, v33, n. 2, p. 112-122, maio/ago. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, E. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PINTO, A. **O conceito de tecnologia (v.2)**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

POSTMAN, N. In: SCOLARI, C. **Ecología de los médios: entornos, evoluciones e interpretaciones**. Barcelona: Gedisa, 2015.

ROSS, S. A; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEEL R. **Culture and complexity: new insights on organizational change**. Organizations & People, v. 7, n. 2, p. 2-9, maio, 2000.

SINEK, S. **Start with why: how great leaders inspire everyone to take action**, 2009.

SHUTER, R. **Intercultural new media studies: the next frontier in intercultural communication**. In: Journal of Intercultural Communication Research. Vol. 41, n. 3, novembro, p.219-237, 2012.

SOUTA, L. **Multiculturalidade & educação**. Porto: Raínho&Neves, 1997.

TRIVIÑOS, A. **A entrevista semi-estruturada como técnica de coleta de informações**. In: Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa na educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VALOR INVESTE. Disponível em <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2019/06/25/fusoes-e-aquisicoes-batem-recorde-historico-no-primeiro-trimestre.ghtml>>. Acesso em 10 de setembro de 2020.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA PRIMEIRA MINISTRA IVETA RADCKOVA

P: Iniciando com sua carreira política, me conte um pouco sobre ela, considerando o movimento pós comunista.

R: Eu estudei sociologia e métodos estatísticos quanti e qualitativos, uma decisão racional porque não estava sob a influência do marxismo e nem do leninismo. Relativamente livre e independente. Essa minha decisão racional nos anos 1980 tem um impacto importante porque quando você tem uma habilidade em saber como coletar dados e como trabalhar com eles é muito mais fácil se concentrar em outros temas.

No final dos anos 1980 esse tema, para mim, era primordial. No momento o poder comunista organizava-se contra os “chati”. E eu fazia parte deste movimento, totalmente não oficial. Assim consegui finalizar meus estudos e tentar conseguir um emprego em universidade, mas não tive sucesso porque estavam no comando dos comunistas.

Os primeiros pilares de transformação na sociedade foram feitos a nível de governo federal e na minha carreira, só tive chance de exercer em 1998 e disse sim para a cadeira de Ministro de Assuntos Sociais e Familiares. Na época desenvolvi uma série de leis que ainda vigoram hoje.

Vieram as eleições de 2006 e recebi a oferta de me candidatar e aceitei.

P: Fale sobre a relação entre governo e imprensa

R: Depende do tipo de democracia que você tem, no mundo, temos 48% democráticos, mas a democracia completa, com todos os critérios, 19%. E nós não estamos entre eles. Estamos construindo a democracia, o critério de ser livre, plural é inevitável. Um dos critérios é liberdade de fala, quando estávamos na pseudo-democracia existiam ataques. Nós temos mídia pública, controle de poder. A briga entre a imprensa e as regulações eram difíceis. De acordo com o index estamos no 13º lugar.

O maior problema hoje é a mídia privada e seus donos. E também a interconexão com o poder político influenciando a mídia. Então nós distinguimos a real pressão dos políticos de um lado e a oligarquia do outro lado, que é visível e não há dúvidas que existe a pressão.

Tem falhas e se você olhar para o que está acontecendo na Eslováquia, os protestos, são por conta do problema de visão de poder. Existem interconexões.

P: Sobre a carreira em sociologia

R: A única professora de sociologia na Eslováquia até 2005.

P: Sobre a tecnologia e relação com ética de dados

É hora de criar os direitos digitais. Irei coordenar o Fórum Econômico global em Educação sobre Humanidades e Ciências Humanas, nos ajudam. Nós precisamos de compaixão moral, criamos um monstro (internet), sem ética. Então os Direitos Humanos são igualitários, o direito de expressão é absolutamente igual ao direito à privacidade, então o limite da liberdade no discurso é o seu direito à privacidade e integridade.

É absolutamente impossível ataque anônimo. É contra os direitos humanos, contra o equilíbrio da dignidade humana, portanto, não há chance de oferecer espaço público a ataques anônimos, é impossível.

Alemanha, Estônia e outros países já têm uma lei para impedir esse tipo de ataque. Na Estônia não há espaço para autores anônimos em espaço público. Impossível vender nossos dados para companhias privadas. Estou realizando essa Conferência na Eslováquia, dia 25 de maio e pressionaremos o governo. Dar um basta.

Não há diferença entre uma palavra “que mata” de uma morte física. Precisamos regularizar a área digital, mídia digital da mesma forma que regulamos as outras mídias off-line. É lógico, sem dúvida precisamos fazer isso.

APÊNDICE 2 – LEVANTAMENTO DE DADOS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Categorias de análise	Organização 1	Organização 2
Missão		

Visão		
Valores		
Propósito		
Produtos/Soluções oferecidas		
Fusão/Aquisição		
Abertura de capital		
História		
Projetos sociais		

Fonte: elaboração própria, 2019

APÊNDICE 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “Organizações interculturais complexas: A existência de cultura organizacional”, O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é “A disputa dos campos de poder dentro das organizações, enquanto

múltiplas competências, para novos organogramas nos levam à questão de como se dá a cultura organizacional, sob o viés da complexidade e interculturalidade, que por sua vez, não homogeneizadoras, mas sim fruto de embates, o nascimento da organização intercultural”. Nesta pesquisa pretendemos: investigar organizações que passam por processos de fusão, aquisição ou abertura de capital, para detectar a existência de cultura organizacional em ambientes interculturais e complexos

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: aplicação de um questionário de múltipla escolha. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: fazer com que você reflita sobre alguns processos organizacionais. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, lembre-se que se trata apenas de validação de dados coletados para suprimir ou justificar a hipótese levantada por esta tese. A pesquisa pode ajudar indivíduos que trabalham em organizações que passam por processo de fusão ou aquisição a compreender o momento da transição de forma mais organizada, estratégica e livre de traumas para as equipes.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução

Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bauru, _____ de _____ de 20__ .

APÊNDICE 4- QUESTIONÁRIO APLICAÇÃO PESQUISA

Link para acesso: <https://forms.gle/gwMxSZKuiADZCTnc6>

Dados demográficos:

- 1) Endereço de email
- 2) Nome da Empresa
- 3) Nome do respondente
- 4) Gênero:
 - a) Feminino
 - b) Masculino
 - c) Homem transgênero
 - d) Mulher transgênero
 - e) Homem transexual
 - f) Mulher transexual
 - g) Não sei responder
 - h) Prefiro não responder
 - i) Outros
- 5) Qual a sua idade?
 - a) 17-20 anos
 - b) 21-30 anos
 - c) 31-40 anos
 - d) 41-50 anos
 - e) Acima de 50 anos

Categorização de cargo

- 6) Qual é o cargo que ocupa na organização?
 - a) Proprietário (a) / CEO
 - b) Diretor (a)
 - c) Gestor (a)
 - d) Analista
 - e) Trainee / Estagiário (a)
 - f) Outros (qual?)
- 7) Em qual área você trabalha na empresa?
 - a) Administrativo/Financeiro
 - b) Marketing/Comunicação
 - c) Recursos Humanos

- d) Inteligência de dados
- e) Almoxarifado
- f) Logística
- g) Desenvolvimento e tecnologia
- h) Outro

Tecnologia

8) Em sua rotina de trabalho existe flexibilização da rotina no que diz respeito aos horários e espaço físico (considere o momento anterior à covid-19, também).

- a) Sim, sempre existiu flexibilização de horário e espaço físico
- b) Sim, sempre existiu flexibilização de horário, mas não de espaço físico
- c) Sim, sempre existiu flexibilização de espaço físico, mas não de horário
- d) Somente a partir do cenário da pandemia tive possibilidade de estar fora do espaço físico
- e) Somente a partir do cenário da pandemia tive possibilidade de flexibilizar o horário
- f) Não, mesmo no cenário da pandemia tive que estar presente no espaço físico cumprindo horário
- g) Não, mesmo no cenário da pandemia tive que cumprir horário comprovado, mesmo ausente do espaço físico

9) Em relação ao uso da tecnologia no ambiente de trabalho, como se dá para você?

- a) A tecnologia é apenas ferramenta de trabalho utilizada para desenvolver atividades
- b) A tecnologia é utilizada para me comunicar e desenvolver atividades
- c) A tecnologia, além de ferramenta, me auxilia otimizando meus processos de trabalho
- d) A tecnologia é o principal motor da empresa, sendo nosso produto, também, além dos pontos relatados acima

10) Você acredita que as mídias digitais auxiliam no seu relacionamento com sua equipe?

- a) Sim, mesmo antes do cenário da pandemia
 - b) Sim, mas a partir do cenário da pandemia
 - c) Às vezes sim, às vezes não
 - d) Não, não estamos conseguindo um relacionamento efetivo desta forma
- 11) Quanto ao uso da internet, a sua frequência se dá:
- a) Diariamente
 - b) De 2 a 3 vezes na semana
 - c) Menos de 1 vez na semana

Conectividade

- 12) E em relação às demais equipes, como você classifica a sua relação?
- a) Excelente, canais sempre abertos e transparentes de comunicação, mesmo no cenário da covid-19
 - b) Boa, sempre que preciso me comunico, mesmo no cenário da covid-19
 - c) Regular, nem todas as vezes existe abertura para conversas, independente do cenário, agravado neste momento
 - d) Ruim, na maioria das vezes demanda muito esforço para abrir o canal de comunicação, independente do cenário, agravado neste momento
- 13) Existem rituais para promover a aproximação entre equipes, reuniões, comitês (considere o ambiente anterior à pandemia da covid-19, também)?
- a) Sim, as equipes são interdisciplinares, como squads
 - b) Sim, as equipes possuem algumas rotinas de reuniões constantes
 - c) Somente quando necessário para solucionar um problema pontual
 - d) Não, as equipes raramente possuem espaços oficiais de discussão

Diferenciação do poder

- 14) Na organização em que trabalha, você tem acesso ao organograma (como estão divididos os cargos e sua hierarquia)?
- a) Sim
 - b) Não
- 15) Se sim, como você descreve o organograma da empresa em que trabalha?

- a) Vertical, com hierarquias bem definidas
- b) Horizontal, sem hierarquização
- c) Misto, em alguns pontos verticalizado e outros horizontalizado

16) Você consegue identificar como se dá a definição de estratégias da empresa como um todo?

- a) Sim, sempre
- b) Algumas vezes sim, outras não
- c) Não, nunca

Fluxo de informação

17) Em relação às decisões estratégicas, você sente que tem liberdade para contribuir?

- a) Sim, em todos os momentos me sinto livre e seguro(a) para contribuir
- b) Em alguns momentos sim, outros não
- c) Não, em nenhum momento me sinto livre e seguro(a) para contribuir

18) Você conseguiria identificar os mecanismos de *feedback* dentro da empresa?

- a) Sim
- b) Não

19) Se sim, com qual frequência acontecem?

- a) Frequentemente (1 vez por mês)
- b) Relativamente frequente (1 vez por semestre)
- c) Com baixa frequência (1 vez por ano)

20) Você saberia identificar missão, visão e valores da organização?

- a) Sim
- b) Não

21) Se sim, quais seriam?

22) A organização em que trabalha possui propósito claro e divulgado?

a) Sim

b) Não

23) Se sim, qual seria?

24) A organização em que trabalha passou por mudanças como fusão, aquisições ou abertura de capital?

a) Sim

b) Não

25) Se sim, essas mudanças são frequentes?

a) Sim

b) Não

26) Você se sente informado sobre as mudanças que acontecem na organização?

a) Sim

b) Às vezes

c) Não

27) Essas mudanças provocaram alterações estruturais no organograma da empresa?

a) Sim

b) Não

28) Você se sente parte da definição da mudança que acontece na organização?

a) Sim

b) Às vezes

c) Não

29) Após a fusão, aquisição ou abertura de capital, foram alterados missão, visão, valores ou propósito da empresa?

a) Sim, missão, visão, valores e propósito foram alterados

- b) Sim, missão, visão e valores foram alterados
- c) Sim, apenas o propósito
- d) Não, permaneceram os mesmos

30) Caso tenham sido alterados missão, visão, valores ou propósito, como se deu a sua participação?

- a) Fiz parte da redefinição de missão, visão, valores ou propósito
- b) Algumas pessoas apenas da empresa fizeram parte desta redefinição de missão, visão, valores e propósito
- c) Não fiz parte da redefinição, apenas fui informado(a)

Diversidade

31) O que você entende por diversidade?

- a) A diversidade é a presença de pessoas de diferentes etnias na organização
- b) A diversidade é a presença de pessoas de diferentes etnias na organização ocupando posições diversas
- c) A diversidade é a presença de pessoas de diferentes etnias na organização ocupando posições diversas, além de trabalhar a comunicação empática entre diversas frentes de atuação
- d) A diversidade é a presença de pessoas de diferentes etnias na organização ocupando posições diversas, além de trabalhar a comunicação empática entre diversas frentes de atuação. A diferença entre pensamentos e construções pode ser vista como fator positivo para fluir a comunicação.

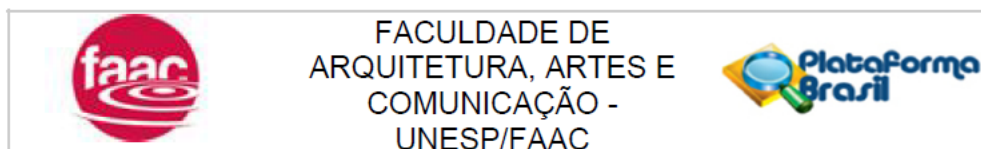
32) Você acredita que a organização vivencia a diversidade?

- a) Sim, em todos os aspectos
- b) Sim, mas não em todos os aspectos
- c) Talvez, em poucos aspectos
- d) Não, em nenhum aspecto

33) Na sua visão, existe consistência entre discurso e prática na organização?

- a) Sim

- b) Às vezes
 - c) Não
- 34) Você trabalha com times de outras nacionalidades?
- a) Sim
 - b) Não
- 35) Caso afirmativo, como você classifica a relação entre times?
- a) Ótima, conseguimos nos comunicar e nos entendermos em relação aos objetivos
 - b) Regular, algumas vezes acontecem interpretações equivocadas sobre os objetivos
 - c) Ruim, na maioria das vezes não conseguimos estabelecer uma comunicação clara acerca dos objetivos
- 36) Se você pudesse utilizar uma frase para definir a organização em que trabalha atualmente, qual seria?



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Organizações interculturais complexas: a existência de cultura organizacional

Pesquisador: MARIANY SCHIEVANO GRANATO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 34946320.2.0000.5663

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.178.197

Apresentação do Projeto:

Pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário por amostragem não probabilística, sobre organizações que passam por processos de fusão, aquisição ou abertura de capital, investigando a disputa dos campos de poder dentro das organizações, enquanto múltiplas competências, que levam a questão de como se dá a cultura organizacional nesse ambientes complexos.

Objetivo da Pesquisa:

Detectar existência de cultura organizacional em organizações complexas que passam por processos de fusão e aquisição, prevendo-se a existência de interculturalidade.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos para a aplicação desta pesquisa estão explicitados no projeto e TCLE e são relacionados a possíveis constrangimentos no preenchimento do questionário que são minimizados pelo anonimato da divulgação dos dados e manutenção do sigilo, pois informa ao participante que o mesmo pode desistir da participação a qualquer momento sem nenhum ônus.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

projeto fundamentado, com metodologia e instrumentos adequados aos objetivos propostos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é adequado à execução da pesquisa e explicita os possíveis desconfortos e riscos decorrentes da participação, além dos benefícios esperados,

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
 Bairro: VARGEM LIMPA CEP: 17.033-360
 UF: SP Município: BAURU
 Telefone: (14)3103-4825

E-mail: sta.faac@unesp.br



FACULDADE DE
ARQUITETURA, ARTES E
COMUNICAÇÃO -
UNESP/FAAC



Continuação do Parecer: 4.178.197

atendendo a RESOLUÇÃO Nº 466, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2012.

Recomendações:

sem recomendações

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

indico a aprovação do projeto

Considerações Finais a critério do CEP:

O CEP acata o parecer do relator.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BASICAS_DO_PROJETO_1590191.pdf	11/07/2020 16:26:55		Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_Mariany_Granato.pdf	11/07/2020 16:23:56	MARIANY SCHIEVANO GRANATO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PLANO_DE_TESE_MARIANY_GRANATO.pdf	06/07/2020 21:51:51	MARIANY SCHIEVANO GRANATO	Aceito
Cronograma	Cronograma_da_pesquisa_OK.pdf	06/07/2020 21:49:34	MARIANY SCHIEVANO GRANATO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_Livre_Esclarecido_OK.pdf	06/07/2020 21:45:16	MARIANY SCHIEVANO GRANATO	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01

Bairro: VARGEM LIMPA

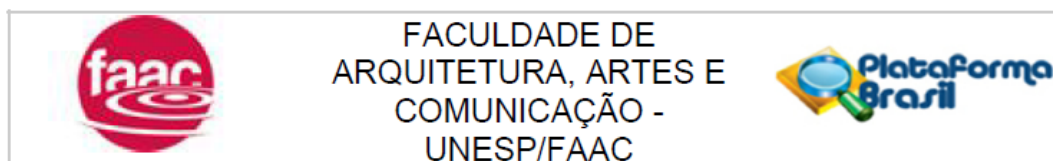
CEP: 17.033-360

UF: SP

Município: BAURU

Telefone: (14)3103-4825

E-mail: sta.faac@unesp.br



Continuação do Parecer: 4.178.197

BAURU, 28 de Julho de 2020

Assinado por:
Luis Carlos Paschoarelli
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube nº 14-01
Bairro: VARGEM LIMPA **CEP:** 17.033-360
UF: SP **Município:** BAURU
Telefone: (14)3103-4825 **E-mail:** sta.faac@unesp.br