



Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Jordana Maria Ramos Cardoso

Dinâmica Organizacional

Semestre

4

Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Jordana Maria Ramos Cardoso

Dinâmica Organizacional

Semestre

4

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração
e Ciências Contábeis

Departamento
de Biblioteconomia

2018



Permite que outros remixem, adaptem e criem a partir de seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito ao autor e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Presidência da República

Ministério da Educação

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

Diretoria de Educação a Distância (DED)

Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)

Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Núcleo de Educação a Distância (NEAD)

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Departamento de Biblioteconomia

Leitor

Alessandro Aveni

Comissão Técnica

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lúcia Pomim Valentim

Comissão de Gerenciamento

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

Equipe de apoio

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

Coordenação de

Desenvolvimento Instrucional

Cristine Costa Barreto

Desenvolvimento instrucional

Kathleen da Silva Gonçalves

Diagramação

André Guimarães de Souza

Revisão de língua portuguesa

Mariana Caser

Projeto gráfico e capa

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

Normalização

Dox Gestão da Informação

C268d Cardoso, Jordana Maria Ramos.

Dinâmica organizacional / Jordana Maria Ramos Cardoso ; [leitor] Alessandro Aveni. – Brasília, DF : CAPES : UAB ; Rio de Janeiro, RJ : Departamento de Biblioteconomia, FACC/UFRJ, 2018.

124 p. : il.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-85229-06-1 (brochura)

ISBN 978-85-85229-07-8 (e-book)

1. Cultura organizacional. I. Aveni, Alessandro. II. Título.

CDD 302.3

CDU 005.32

Caro leitor,

A licença CC-BY-NC-AS, adotada pela UAB para os materiais didáticos do Projeto BibEaD, permite que outros remixem, adaptem e criem a partir desses materiais para fins não comerciais, desde que lhes atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. No interesse da excelência dos materiais didáticos que compõem o Curso Nacional de Biblioteconomia na modalidade a distância, foram empreendidos esforços de dezenas de autores de todas as regiões do Brasil, além de outros profissionais especialistas, a fim de minimizar inconsistências e possíveis incorreções. Nesse sentido, asseguramos que serão bem recebidas sugestões de ajustes, de correções e de atualizações, caso seja identificada a necessidade destes pelos usuários do material ora apresentado.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Máquina de escrever manual	11
Figura 2 - Filme de máquina fotográfica analógica.....	11
Figura 3 - <i>Walkman</i>	11
Figura 4 - Cultura de uma sociedade	15
Figura 5 - A cultura organizacional dos cinco macacos em uma jaula (cena do vídeo)	17
Figura 6 - <i>Iceberg</i> da cultura organizacional	20
Figura 7 - As diversas camadas da cultura organizacional	20
Figura 8 - Níveis de cultura organizacional.....	21
Figura 9 - Entrada do parque em Orlando, Flórida, Estados Unidos da América (EUA)	22
Figura 10 - Perfis organizacionais	24
Figura 11 - “Eu sou o chefe”	27
Figura 12 - Sintonia corporativa	27
Figura 13 - <i>Bob Iger</i> , CEO da <i>Walt Disney Company</i>	28
Figura 14 - Um modelo de socialização	29
Figura 15 - Fatores que afetam o modo de socialização organizacional.....	30
Figura 16 - Cultura organizacional	31
Figura 17 - Fita <i>Durex</i> : inventada por acaso.....	33
Figura 18 - Logomarca <i>Google</i>	34
Figura 19 - <i>Googleplex</i> , sede da empresa na Califórnia (EUA)	34
Figura 20 - Comunicação por gestos.....	41
Figura 21 - O processo da comunicação.....	43
Figura 22 - Fonte	43
Figura 23 - Codificação e decodificação	44
Figura 24 - Comunicação nas redes sociais.....	45
Figura 25 - “Telefone sem fio”	48
Figura 26 - O processo de comunicação.....	49
Figura 27 - A comunicação empresarial.....	49
Figura 28 - Ambiente confiável	50
Figura 29 - <i>Folha de S.Paulo</i>	52
Figura 30 - <i>Jornal Nacional</i>	52
Figura 31 - Pintura rupestre	57

Figura 32 - Há muitas maneiras de se comunicar.....	59
Figura 33 - Redes básicas de comunicação	60
Figura 34 - Ouvinte.....	61
Figura 35 - Comunicações organizacionais.....	62
Figura 36 - Os três tipos de barreiras à comunicação	63
Figura 37 - Competências do trabalhador moderno	73
Figura 38 - Competências	74
Figura 39 - Competência organizacional	75
Figura 40 - Gestão por competências.....	78
Figura 41 - Banco de talentos	80
Figura 42 - Principais objetivos da gestão por competências.....	82
Figura 43 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	84
Figura 44 - Habilidade e conhecimentos complementares	88
Figura 45 - Competências individuais	89
Figura 46 - Plateia.....	91
Figura 47 - Empreendedor	99
Figura 48 - <i>Steve Jobs</i> , um ícone do empreendedorismo	100
Figura 49 - Empreendedorismo: como tudo começou?	100
Figura 50 - Empreendedorismo: criatividade e riscos inerentes à ideia	103
Figura 51 - Empreendedorismo	105
Figura 52 - Perseverança é uma característica do empreendedor.....	107
Figura 53 - Empreendedor: capacidade de diferenciar-se	109
Figura 54 - Sem título	111
Figura 55 - Gestão: identificar problemas e propor soluções.....	112
Figura 56 - Liderança, carisma e persuasão são comportamentos empreendedores	113
Figura 57 - Perfil de líder.....	114
Figura 58 - <i>Luiza Helena Trajano</i>	115
Figura 59 - Fachada de uma das lojas da rede	116
Figura 60 - Cultura empreendedora	116
Figura 61 - Sem título	118
Figura 62 - Hábitos do empreendedor eficaz.....	119
Figura 63 - Cena do vídeo.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais conceitos sobre competência	77
Quadro 2 - Comparativo entre competência e habilidade.....	80
Quadro 3 - Proposta	83
Quadro 4 - Competências para o profissional.....	85
Quadro 5 - Blocos de competências individuais	86

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	11
1	UNIDADE 1: CULTURA	13
1.1	OBJETIVO GERAL	13
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3	O GENE DAS EMPRESAS	15
1.4	CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	15
1.4.1	Modelos de organizações	16
1.4.2	No lugar certo	21
1.4.3	Atividade	23
1.5	CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
1.5.1	Atributos e estilos	24
1.5.2	Pessoas e empresas em sintonia	27
1.5.3	Socialização	29
1.6	ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	31
1.6.1	Passando adiante a cultura organizacional	31
1.6.2	Atividade	34
	RESUMO	36
	REFERÊNCIAS	37
2	UNIDADE 2: COMUNICAÇÃO	39
2.1	OBJETIVO GERAL	39
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	39
2.3	QUEM NÃO SE COMUNICA	41
2.4	CONCEITO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	41
2.4.1	Conceito	42
2.4.2	Processo	42
2.4.2.1	<i>Fonte</i>	43
2.4.2.2	<i>Codificação e decodificação</i>	44
2.4.2.3	<i>Canal</i>	45
2.4.2.4	<i>Receptor</i>	46
2.4.2.5	<i>Retroação</i>	47
2.4.2.6	<i>Ruído</i>	48
2.5	FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO	49
2.5.1	Atenção permanente, linguagem adequada e confiança	50
2.5.2	Falar e escutar	52
2.5.3	Vocabulário e linguagem	53
2.5.4	Atividade	57
2.6	TIPOS DE COMUNICAÇÃO	59
2.6.1	Redes de comunicação	60
2.6.2	Canais formais de comunicação organizacional	61

2.6.3	Barreiras à comunicação	63
2.6.4	Inovações tecnológicas na comunicação	64
2.6.5	Atividade	65
	RESUMO	67
	REFERÊNCIAS	67
3	UNIDADE 3: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	71
3.1	OBJETIVO GERAL	71
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
3.3	VOCÊ É COMPETENTE?	73
3.4	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA	74
3.5	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	78
3.5.1	Ganhos para a empresa e para os funcionários	79
3.5.2	Competência e habilidade	79
3.5.3	Atributos e modelos	81
3.5.4	Atividade	82
3.6	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	84
3.6.1	Competências individuais	86
3.6.1.1	<i>Competências de negócio</i>	86
3.6.1.2	<i>Competências técnico-profissionais</i>	87
3.6.1.3	<i>Competências sociais</i>	88
3.6.2	Atividade	91
	RESUMO	94
	REFERÊNCIAS	95
4	UNIDADE 4: EMPREENDEDORISMO	97
4.1	OBJETIVO GERAL	97
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	97
4.3	VOCÊ É UM EMPREENDEDOR?	99
4.4	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO	99
4.4.1	Origem do conceito	100
4.4.2	As muitas definições de empreendedorismo	102
4.5	CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS	106
4.5.1	Administradores e empreendedores	106
4.5.2	Características do empreendedor	107
4.5.3	Atividade	111
4.5.4	Percepção da oportunidade	111
4.6	Fatores determinantes do comportamento empreendedor	113
4.6.1	Mecanismos organizacionais empreendedores	113
4.6.2	Atividade	119
	RESUMO	120
	REFERÊNCIAS	121

APRESENTAÇÃO

Olá, caro aluno!

Seja bem-vindo à disciplina de Dinâmica Organizacional!

Figura 1 - Máquina de escrever manual



Fonte: *Free Images* (2003).¹

Figura 2 - Filme de máquina fotográfica analógica



Fonte: *Free Images* (2008).²

Figura 3 - Walkman



Fonte: *Pixabay* (2015).³

¹ Autor: *Elias Minasi*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/typewriter-2-1257424>.

² Autor: *Heitor José*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/photo-film-1415271>.

³ Disponível em: https://cdn.pixabay.com/photo/2015/01/08/16/50/sony-593219_960_720.jpg.

Você se lembra da máquina de escrever *Olivetti* (Figura 1)? E dos filmes fotográficos da *Kodak* (Figura 2)? E do *walkman* da *Sony* (Figura 3)?

Se você tem mais de 30 anos, esses produtos já fizeram parte da sua vida e dos seus sonhos. Hoje, não devem mais nem existir, ao menos no cotidiano da maior parte das pessoas.

E por que não existem mais? As razões podem ser variadas. Provavelmente, as empresas que os produziam devem ter evoluído na produção de seus bens, em atendimento às modificações do mercado; elas podem ter sido devoradas pelos seus concorrentes ou tais produtos podem ter, mesmo, desaparecido, dada a sua obsolescência. Assim, podemos dizer que ou as organizações mudam, ou seja, se adaptam, ou elas morrem.

Portanto, neste livro, falaremos das mutações corporativas frente à competição. Primeiramente, você conhecerá as principais características e influências da cultura organizacional nas empresas, além dos elementos que ajudam as pessoas a interpretar os eventos cotidianos no ambiente de trabalho.

No capítulo seguinte, você estudará a comunicação, seu conceito e seu processo nas organizações, bem como identificará as funções comunicativas básicas dentro de um grupo ou de uma empresa. Convém ressaltar, desde já, que o processo comunicativo tornou-se um dos principais eixos do mundo corporativo contemporâneo. Nesse sentido, não se pode deixar de falar no impacto das inovações tecnológicas na comunicação, as quais estão, gradativamente, mais presentes na vida das pessoas, estando ligadas diretamente às políticas, normas e sistemas que precisam ser aceitos pelos colaboradores e que fazem parte da cultura organizacional.

Na sequência, você percorrerá a evolução do conceito de competência e visualizará a importância e os objetivos da gestão de competências como fonte de valor para os indivíduos e para as empresas.

O tema de estudo do último capítulo é o empreendedorismo. Nele, serão abordados os aspectos teóricos dessa área, enfatizando-se as tendências empreendedoras e os fatores determinantes do comportamento empreendedor.

Todos esses temas são fundamentais para a atuação profissional do bibliotecário, pois, atualmente, o seu trabalho vai além da classificação e da organização de livros, periódicos e repositórios. Hoje, o bibliotecário é o gestor da informação, e é crucial que desenvolva uma postura investigativa para compreender o ambiente organizacional e identificar os hábitos, os comportamentos, as crenças e os valores éticos e morais dos usuários, para conseguir ampliar seus conhecimentos e transmitir conteúdos significativos.

Tudo isso requer competências de comunicação e expressão, bem como habilidades gerenciais e capacidade empreendedora, no sentido de fomentar uma atitude aberta, interativa e voltada às demandas sociais e tecnológicas.

Vamos aos estudos?

UNIDADE 1

CULTURA



1.1 OBJETIVO GERAL

Definir cultura organizacional, identificando as principais características, os elementos e as funções individuais nas organizações.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) identificar a influência da cultura organizacional no ambiente de trabalho;
 - b) observar os elementos que fazem parte da cultura organizacional;
 - c) verificar os aspectos da cultura organizacional que contribuem para reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho.
-

1.3 O GENE DAS EMPRESAS

Figura 4 - Cultura de uma sociedade



Fonte: Free Images (2006).⁴

Quando falamos sobre cultura, automaticamente pensamos em crenças, ideologias, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. Sob um ponto de vista amplo, cada país ou nação possui hábitos, costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são repassados e impostos das gerações mais velhas às mais novas.

Esse contexto também se aplica às organizações, pois são nelas que as pessoas passam a maior parte de seu tempo, obedecendo a ordens, realizando atividades, desenvolvendo sua carreira e se sentindo úteis. Desse modo, podemos dizer que a cultura organizacional é o gene das empresas. Vamos saber por quê?

1.4 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados que definem o comportamento das pessoas em uma organização.

⁴ Autor: *Marcelo Mokreis*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/brazilian-hat-1422768>.

Todo ser humano, à proporção que cresce, vai internalizando e acumulando costumes e padrões de comportamento por meio do processo de educação e socialização.

1.4.1 Modelos de organizações

Morgan (2002, p. 140) manifesta que “se examinarmos o conceito japonês de trabalho e as relações entre empregados e suas organizações, veremos que eles são muito diferentes do que prevalece no Ocidente”. Segundo o autor, no Japão, os empregados veem a organização como uma extensão da família. O espírito de colaboração e a ajuda mútua prevalecem e existe uma relação de interdependência entre as pessoas. Lá, a chefia, geralmente, é paternalista, com fortes laços entre o bem-estar do colaborador, da empresa e da nação.

Morgan (2002) relata ainda que as corporações japonesas combinam, de um lado, a solidariedade entre os membros da empresa e, de outro, as características da administração, o que tem desempenhado um papel crucial no sucesso econômico do Japão.

Para ilustrar essa situação, novamente recorremos a *Morgan* (2002, p. 141), que profere:

O cultivo do arroz no Japão sempre foi uma atividade precária por causa da escassez de terra e da curta duração da estação de cultivo. Em retrospecto, o processo de construção de uma civilização em cima da cultura do arroz parece ser um protótipo da habilidade japonesa de empreender projetos que parecem impossíveis. Acima de tudo, o cultivo tradicional de arroz é uma atividade cooperativa. Não existe um agricultor solitário, independente e pioneiro. O processo de cultivo exige trabalho de equipe intenso em fases exaustivas de plantio, transplante e colheita. Todo mundo tem que dar o máximo de si para garantir que o resultado coletivo seja o melhor possível. Se uma família não consegue manter seus canais de irrigação em bom estado, o sistema todo sofre as consequências.

É essa cultura do cultivo do arroz que, hoje, está presente nas fábricas japonesas, onde não há ganhadores e nem perdedores individuais, já que, quando uma colheita fracassa, todos são penalizados. A dependência e o respeito mútuos são vitais nesse modo de vida (MORGAN, 2002).

Vistas de fora, as empresas japonesas parecem claramente opressivas, todavia, é difícil julgar uma cultura quando não se está inserido nela. O que parece inaceitável do ponto de vista ocidental pode ser perfeitamente plausível para quem pertence à cultura oriental.

Com isso, podemos dizer que a cultura organizacional, conforme *Wagner e Hollenbeck* (2009, p. 367), “é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”.



Multimídia

Figura 5 - A cultura organizacional dos cinco macacos em uma jaula (cena do vídeo)



Fonte: Youtube (2008).

A história dos cientistas e dos cinco macacos em uma jaula mostra um estudo bem-humorado sobre cultura organizacional.

Para conhecê-la, acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=2WkazAAuKnk>.

Para avaliar como os valores básicos de cada país agem no comportamento das pessoas, *Chiavenato* (2010, p. 123) considera quatro dimensões:

Distância do poder: refere-se à orientação quanto à autoridade. Retrata o nível de aceitação pela sociedade de uma distribuição desigual de poder nas instituições por meio de relações hierárquicas entre os chefes e os subordinados. À medida que os subordinados aceitam, uma diferenciação de poder é determinada pela sociedade;

aversão à incerteza: refere-se ao desejo de estabilidade. Retrata a medida em que as pessoas em uma sociedade se sentem ameaçadas por situações ambíguas;

individualismo × coletivismo: refere-se à predominância do individualismo ou do coletivismo na sociedade. O individualismo retrata a tendência das pessoas a focalizar fortemente a si mesmas e às suas famílias e negligenciam as necessidades da sociedade;

masculinidade × feminilidade: refere-se à predominância da masculinidade ou da feminilidade na sociedade. A masculinidade retrata o grau de valores tradicionalmente masculinos, como assertividade, materialismo e

falta de preocupação com os outros que prevalecem na sociedade. Em comparação, a feminilidade enfatiza valores femininos, como preocupação com os outros, relacionamentos e qualidade de vida.

Com base nessas dimensões, podemos depreender que os fatores ambientais de cada país atuam poderosamente na cultura das empresas.

Na tentativa de ajudar a criar um entendimento recíproco da vida da organização, *Wagner e Hollenbeck* (2009) citam que a cultura corporativa possui quatro funções básicas:

- a) dá aos membros uma identidade organizacional, contribuindo com o sentimento de propósito comum;
- b) facilita o compromisso coletivo, fomentando o sólido engajamento entre os indivíduos;
- c) promove a estabilidade organizacional, incentivando a permanente integração e cooperação entre os colaboradores;
- d) molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes, servindo como fonte de significados comuns para explicar os acontecimentos.

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 367) asseguram que, desempenhando as referidas funções, “a cultura organizacional funciona como um tipo de cola social que ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho”.

De acordo com *Chiavenato* (2010, p. 136), para instigar os empregados a incorporarem os valores da empresa, é fundamental que as seguintes questões sejam colocadas:

Significância: qual o significado dos valores? O que os torna importantes?

Universalidade: o que poderia acontecer se ninguém seguisse o valor?

Liderança: o que poderia acontecer se alguém seguisse o valor?

Reciprocidade: o que uma pessoa sentiria se tal padrão fosse aplicado a ela?

Publicidade: como uma pessoa poderia sentir-se se sua ação ou inação se tornasse pública?

Defensabilidade: como se poderia justificar uma ação para outras pessoas?

Responsabilidade: se uma pessoa assumisse responsabilidade por uma ação ou inação, o que ela teria como consequência?

Intuição: a ação ou inação é sentida intuitivamente como certa ou errada?

Legalidade: as consequências de uma ação ou inação podem ser transferidas para futuras gerações?

Veja, agora, um exemplo de aplicação desses conceitos. Tomando como fundamento as referidas questões, o *Banco Santander* definiu como seus princípios básicos: compromisso, objetivos e política de qualidade. Nesse sentido, o cliente é visto como o centro das atenções; não existem

concorrentes pequenos, tampouco existem objetivos que não possam ser medidos; a organização deve ser rápida e flexível; o líder pensa na visão e consegue resultados com iniciativa; a comunicação interna tem unidade de direção; o trabalho em equipe prevalece sobre o individual e, finalmente, é essencial recomeçar sempre, em vista da competitividade (mudança) (CHIAVENATO, 2010).

Dubrin (2003) atesta que a origem da cultura de uma empresa pode estar também nas práticas administrativas e na personalidade do seu fundador. Já *Schein* (2001) descreve a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que funcionaram bem o suficiente para serem vistos como válidos e transmitidos às pessoas como a forma certa de perceber, pensar e sentir em relação às práticas administrativas da empresa.

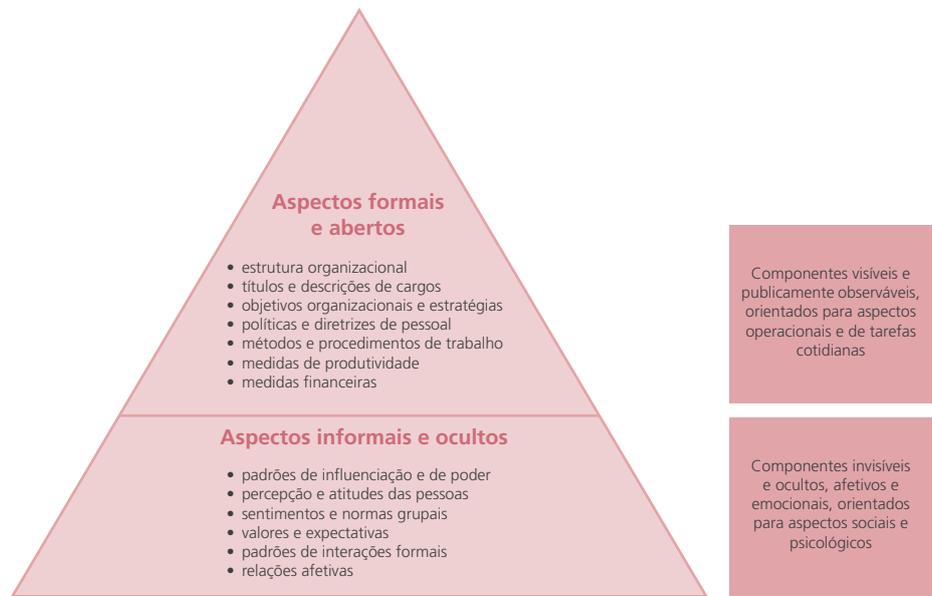
Para ilustrar, mencionamos um exemplo que reporta à cultura organizacional vinculada às práticas administrativas. Ele foi relatado por *Wagner e Hollenbeck* (2009) como o “modo HP”.

Durante muitos anos, a *Hewlett Packard* (HP) foi classificada como uma companhia muito bem administrada. Isso se dava pela união entre a alta tecnologia e sua gestão, que estimulava continuamente a inovação por meio da eliminação das rígidas cadeias de comando e do incentivo ao relacionamento interpessoal. Na década de 1980, a HP tinha uma prática administrativa morosa e burocrática: havia cerca de 40 comitês internos diferentes, responsáveis por todas as decisões corporativas. Naquele contexto, os custos subiam desenfreadamente, embora poucos produtos se encontrassem em fase de desenvolvimento. A cultura de igualitarismo e respeito mútuo, que havia proporcionado o sucesso inicial da HP, converteu-se em uma gestão por consenso. *John A. Young*, presidente da organização, em conversa com um dos gerentes, descobriu que, devido a questões burocráticas, o projeto de novas estações de trabalho de alta tecnologia se atrasaria por um ano. Diante disso, *Young* convocou o fundador da HP, *David Packard*, para discutir a reformulação da estrutura da empresa e o redirecionamento de sua cultura. Juntos, resolveram afastar alguns executivos, por meio de um programa de incentivo à aposentadoria, também dispersaram os comitês e achataram a hierarquia. Com as mudanças estruturais e culturais, a HP saiu da beira do abismo da obsolescência burocrática (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Frente ao exposto, observamos que é essencial rever as normas, os valores e os modos de pensar que influenciam negativamente uma empresa. Nesse processo, cabe o engajamento dos líderes no sentido de resolver os problemas de ordem individual, grupal e estrutural.

Chiavenato (2010) informa que a cultura organizacional não é algo palpável, não sendo percebida em si mesma, mas, sim, por intermédio de seus efeitos e consequências. Nesse sentido, o autor visualiza a cultura organizacional como um *iceberg* cuja parte que está acima do nível da água revela os aspectos visíveis e superficiais (componentes orientados para fatores operacionais e de tarefas cotidianas) e que guarda, na parte submersa, os aspectos invisíveis e profundos (componentes orientados para fatores sociais e psicológicos). A Figura 6 mostra essa imagem.

Figura 6 - Iceberg da cultura organizacional

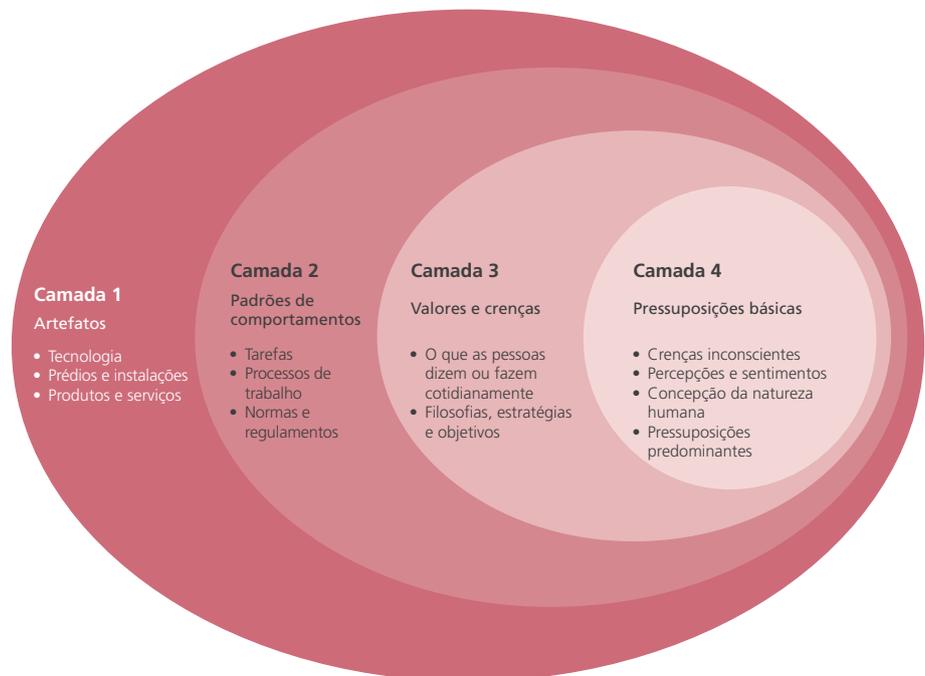


Fonte: Chiavenato (2010, p. 127).

Chiavenato (2010, p. 127) avisa que “essa comparação com um *iceberg* tem uma razão inerente: a cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade e arraigamento”. Então, quanto mais profunda a camada, maior é a dificuldade de transformar a cultura.

A Figura 7 é autoexplicativa e promove um entendimento das diversas camadas da cultura organizacional:

Figura 7 - As diversas camadas da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2010, p. 128).

A camada 1 corresponde ao conteúdo físico da empresa, como suas instalações, móveis, máquinas etc. e, por isso, é a mais fácil de ser

modificada. À proporção que percorremos as demais camadas, a mudança cultural torna-se cada vez mais difícil, resistente e demorada.

Aliados à ideia de *Chiavenato* (2010), *Schermerhorn*, *Hunt* e *Osborn* (1999, p. 198) trazem três importantes níveis de análise da cultura das empresas:

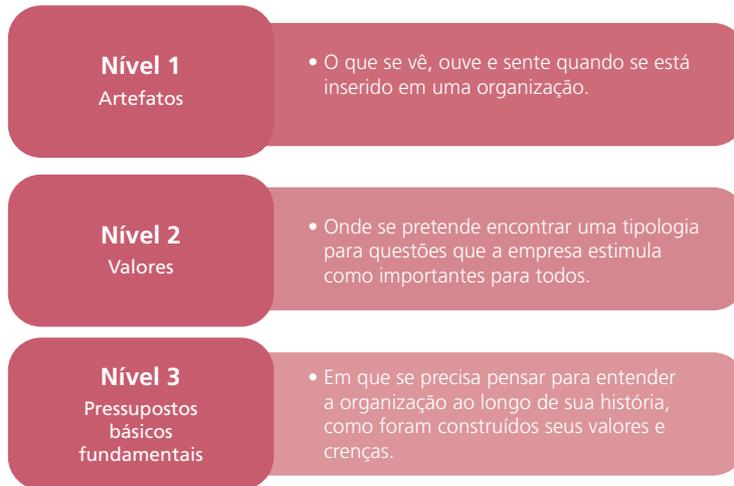
Primeiro nível: relaciona-se com a cultura observável ou “a forma pela qual nós fazemos coisas por aqui”. São os métodos que o grupo criou e que ensina para os novos membros. A cultura observável inclui histórias únicas, cerimônias e rituais corporativos, que contam a história de um grupo de trabalho bem-sucedido.

Segundo nível: mostra que os valores compartilhados podem desempenhar um papel importante na ligação entre as pessoas e podem ser um poderoso mecanismo de motivação para os membros dessa cultura. Em análise cultural, o termo *compartilhado* quer dizer que o grupo é um todo.

Terceiro nível: suposições comuns ou as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta.

Por sua vez, *Schein* (2001) aponta como ocorre a dinâmica organizacional a partir de três níveis de cultura (Figura 8):

Figura 8 - Níveis de cultura organizacional



Fonte: adaptado de *Schein* (2001).

Dentro desse contexto, *Schein* (2001) defende que a cultura é profunda e, se for vista como um fenômeno superficial, não será possível mudá-la. Ou seja, se a empresa não tiver um foco específico em cultura, certamente as pessoas irão se frustrar.

1.4.2 No lugar certo

Você já trabalhou em alguma empresa onde tenha se sentido um corpo estranho? Pois bem, quando isso acontece, é porque você não conseguiu adotar a filosofia organizacional com entusiasmo, então o seu lugar pode não ser ali.

Collins e Porras (1995, p. 173) anunciam que

se você não conseguir comprar a ideia de “magia” e “poeira mágica”, nem se transformar em um “membro do elenco”, então provavelmente odiaria trabalhar na Disneylândia. Se você não estiver disposto a ser “procterizado”, então a *Procter & Gamble* não é o lugar certo para você.



Multimídia

Figura 9 - Entrada do parque em Orlando, Flórida, Estados Unidos da América (EUA)



Fonte: Pixabay (2014).⁵

A *Walt Disney Company* tem como missão “fazer as pessoas felizes”. Uma proposta ousada, mas que tem se mostrado viável para os seus idealizadores. A peculiaridade do seu modelo de gestão continua a despertar a curiosidade de empresas de todo o mundo. Essa enorme e complexa organização, com mais de sessenta mil funcionários, tem sete princípios que são seguidos à risca por todos os que trabalham nela (EVENTO..., 2012, *on-line*):

1. transmitir claramente sua história, missão e valores;
2. estimular os funcionários a liderar situações;
3. nunca terceirizar um problema;
4. dar importância para todos, igualmente;
5. ter excessiva preocupação com detalhes;
6. tornar-se exemplo de excelência e ter esse mérito comentado pelos demais;
7. celebrar cada conquista.

⁵ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/disney-parque-de-diversões-cartazes-388743>.

No livro *Nos bastidores da Disney*, Tom Connellan revela, com detalhes, os princípios que orientam a cultura da empresa, mostrando que é possível aplicá-los em qualquer segmento empresarial.

Quer conhecer um pouco mais sobre o conceito de gestão da *Disney*? Então acesse: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/mercado-gestao-rh/evento-de-rh-apresenta-o-case-disney>.



1.4.3 Atividade

Lições que sua empresa pode aprender com a Disney

Em um artigo originalmente publicado no *site Administradores*, o empresário *Leo Lacerda* enumerou as lições que ele aprendeu em uma viagem aos parques temáticos da *Disney* e que o ajudaram a melhor gerir suas empresas. Leia o artigo em: http://www.acs.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9169:2014-12-09-16-17-13&catid=36:destaques-do-dia&Itemid=46.

Em seguida, selecione duas ou mais lições com as quais você tenha se identificado e explique por que as aplicaria na sua vida profissional.

1. Funcionários ou atores?	
2. Simpatia com os clientes	
3. Organização	
4. Tecnologia de última geração	
5. Clientes organizados são prestigiados	
6. Informação abundante	
7. Valorização do início	
8. Humor	
9. <i>Storytelling</i>	

Resposta comentada

Ao final de cada tópico listado no artigo do *site*, o empresário faz uma conexão entre a cultura organizacional da *Disney* e as boas práticas de gestão empresarial. Você também deve ter vislumbrado outras possibilidades de aplicar esses conceitos em sua vida profissional, pessoal e acadêmica.

A cultura organizacional reflete a personalidade de cada empresa e constitui uma mistura de crenças, mitos, histórias, rituais, estilo de gestão e outros elementos que representam o modo particular de cada organização funcionar e trabalhar. Por esse motivo é que, no início desta Unidade, falamos que a cultura é o gene das empresas.

Na próxima seção, vamos estudar as características da cultura organizacional.

1.5 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Vimos que a cultura organizacional transmite os padrões de comportamento das pessoas e é transferida de geração para geração. Mas, afinal, o que caracteriza uma cultura organizacional?

1.5.1 Atributos e estilos

Figura 10 - Perfis organizacionais



Fonte: Pixabay (2014).⁶

⁶ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/pessoas-multid%C3%A3o-indiv%C3%ADduos-grupo-304353/>.

Para responder a essa pergunta, *Chiavenato* (2010, p. 128) oferece uma análise de seis atributos:

regularidade nos comportamentos observados: linguagem comum, terminologias próprias e rituais;
normas: orientações sobre a maneira de fazer as coisas;
valores dominantes: princípios que a empresa possui e espera que os colaboradores compartilhem;
filosofia: políticas da organização que determinam a maneira de tratar os funcionários e os clientes;
regras: preceitos que condicionam o comportamento das pessoas;
clima organizacional: percepção dos empregados pelo local físico.

Para facilitar o entendimento desses atributos, *Chiavenato* (2010) adota uma escala de estilos de cultura: o tradicional e autocrático, além do participativo e democrático.

Cada um dos estilos tem um perfil baseado em quatro variáveis – processo decisório, sistema de comunicações, relacionamento interpessoal e recompensas e punições –, tendo como ponto de referência a teoria de *Rensis Likert*, que realizou estudos sobre o comportamento humano e categorizou os perfis organizacionais do seguinte modo, conforme demonstra *Chiavenato* (2010, p. 129):

Sistema 1 – Autoritário coercitivo: é um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e altamente arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. É encontrado em indústrias que utilizam mão de obra intensiva e tecnologia rudimentar, como a construção civil ou a área de produção. Suas características são:

processo decisório: totalmente centralizado na cúpula da organização. Todas as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução e todos os eventos devem ser decididos por ela;

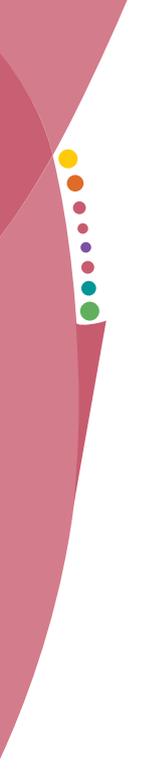
sistema de comunicações: é precário, e as comunicações ocorrem verticalmente de cima para baixo, carregando exclusivamente ordens. As pessoas não são solicitadas a gerar informação;

relacionamento interpessoal: é considerado prejudicial ao bom trabalho. A cúpula vê com extrema desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura inibi-las ao máximo. Não há organização informal, e, para evitá-la, os cargos são desenhados para confinar e isolar as pessoas e evitar seu relacionamento;

sistema de recompensas e punições: há ênfase nas punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança. As pessoas devem obedecer à risca as regras e regulamentos internos, sob pena de sofrerem punições.

Sistema 2 – Autoritário benevolente: é um sistema administrativo autoritário que constitui uma variação atenuada do Sistema 1. Trata-se de um sistema mais





condescendente e menos rígido que o anterior. É encontrado em empresas industriais que utilizam a tecnologia apurada e mão de obra mais especializada. Suas características são:

processo decisório: centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo e sujeitas a aprovação posterior, prevalecendo o aspecto centralizador;

sistema de comunicações: relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais e descendentes, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes vindas da base;

relacionamento interpessoal: a organização tolera que as pessoas se relacionem entre si em um clima de condescendência relativa. Mas a interação humana é ainda pequena e a organização informal, incipiente;

sistema de recompensas e punições: ainda há ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Algumas recompensas materiais e salariais são oferecidas.

Sistema 3 – Consultivo: é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa certo abrandamento da arbitrariedade organizacional. É encontrado em empresas de serviços, como bancos e financeiras, e em certas áreas administrativas de empresas industriais mais avançadas. Caracteriza-se por:

processo decisório: é do tipo consultivo e participativo. A opinião das pessoas é considerada na definição das políticas e diretrizes da organização. Certas decisões específicas são delegadas e posteriormente submetidas à aprovação;

sistema de comunicações: provê comunicações verticais descendentes e ascendentes, bem como comunicações laterais entre os pares. Sistemas internos de comunicação servem para facilitar o fluxo;

relacionamento interpessoal: a confiança depositada nas pessoas é relativamente elevada, embora não completa e definitiva. Criam-se condições relativamente favoráveis a uma organização informal sadia e positiva;

sistema de recompensas e punições: ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente ocorram punições e castigos.

Sistema 4 – Participativo: é o sistema administrativo democrático e aberto. É encontrado em empresas de propaganda e de consultoria, ou que utilizam tecnologia sofisticada e pessoal extremamente especializado e capacitado. Suas características são:

processo decisório: as decisões são totalmente delegadas para a base. Apenas em situações de emergência a cúpula assume decisivamente, mas sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos;

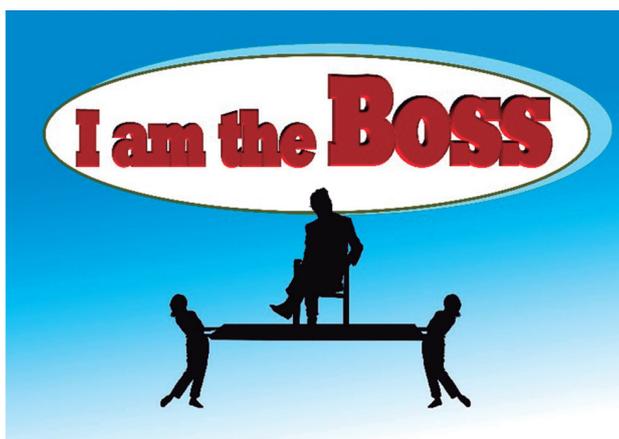
sistema de comunicações: as comunicações fluem em todos os sentidos e a organização faz investimentos

em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência;

relacionamento interpessoal: o trabalho é realizado em equipes e em grupos espontâneos para incentivar o relacionamento entre as pessoas e a confiança mútua entre elas;

sistema de recompensas e punições: há forte ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas salariais e materiais. Raramente ocorrem punições, que são sempre decididas e definidas pelas equipes envolvidas.

Figura 11 – “Eu sou o chefe”



Fonte: Pixabay (2014).⁷

Robbins (2010) ratifica as palavras de *Chiavenato* (2010), certificando que muitas práticas de recursos humanos reforçam a cultura organizacional. Além do sistema de recompensas, as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização são forças que cumprem um papel importante na manutenção da cultura.

1.5.2 Pessoas e empresas em sintonia

Figura 12 - Sintonia corporativa



Fonte: Pixabay (2014).⁸

⁷ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/homem-empregador-superiores-chefe-432709/>.

⁸ Disponível em: <https://pixabay.com/pt/trabalho-em-equipe-383939/>.

Em todo processo seletivo, busca-se identificar e contratar pessoas que tenham conhecimento, habilidade e capacidade para ocupar o cargo vago com desenvoltura. Desse modo, faz-se a filtragem dos candidatos buscando o indivíduo que mais se ajusta ao que é esperado pela organização. Ou seja, existe a tentativa de prever a sintonia entre os valores corporativos e os do indivíduo, pois, caso não haja esse alinhamento, o próprio cidadão tende a se retirar voluntariamente do processo (ROBBINS, 2010).

Connellan (1998) conta que, na *Disney*, qualquer pessoa que queira ser um "membro do elenco" assiste, primeiramente, a um vídeo institucional antes de prosseguir para as etapas seguintes do processo seletivo. Um dos colaboradores da empresa pede aos candidatos que não se sintam encaixados na cultura organizacional que saiam, sem constrangimento. O autor relata uma ocasião em que, de 25 pessoas presentes na sala, quatro se levantaram e saíram logo após o vídeo. Em princípio, a atitude causa espanto, mas, na verdade, é uma questão de bom senso, pois a *Disney* não é um lugar para todos. "Você pode ser muito talentoso, pode ser um gênio, mas se você precisa se esforçar para manter um sorriso no rosto, vai acabar ficando maluco", diz *Connellan* (1998, p. 126). O vídeo ajuda algumas pessoas a se avaliar antes de perderem seu tempo com entrevistas.

Portanto, vemos que as ações dos dirigentes, o que dizem e a maneira como se comportam estabelecem normas que se difundem pela instituição.

Figura 13 - Bob Iger, CEO da Walt Disney Company



Fonte: Flickr (2010).⁹

Como exemplo disso, retomamos o caso da *Disney* citado por *Connellan* (1998). Lá, o número de faxineiros é de 45 mil. Sim, exatamente, 45 mil! A limpeza do parque é crucial e faz parte daquilo que torna o lugar verdadeiramente mágico. Por isso, todos os "membros do elenco", de todos os níveis hierárquicos, consideram-se parte da equipe de limpeza, inclusive os alto executivos. *Connellan* (1998, p. 49) narra que "o presidente da *Walt Disney Attractions* recolhe detritos como todos os demais. Assim, esse compromisso com a limpeza está gravado na mente de todo mundo".

⁹ Autor: *Josh Hallett*. Disponível em: <http://www.flickr.com/photos/hyku/4700820564/in/set-72157624130358211/>.

Entretanto, *Robbins* (2010) lembra que, para alcançar esse ponto de comprometimento, os funcionários precisam estar totalmente doutrinados no que se refere à cultura organizacional e, para tanto, é essencial ajudá-los a se adaptarem. Esse processo de adaptação é chamado de socialização.

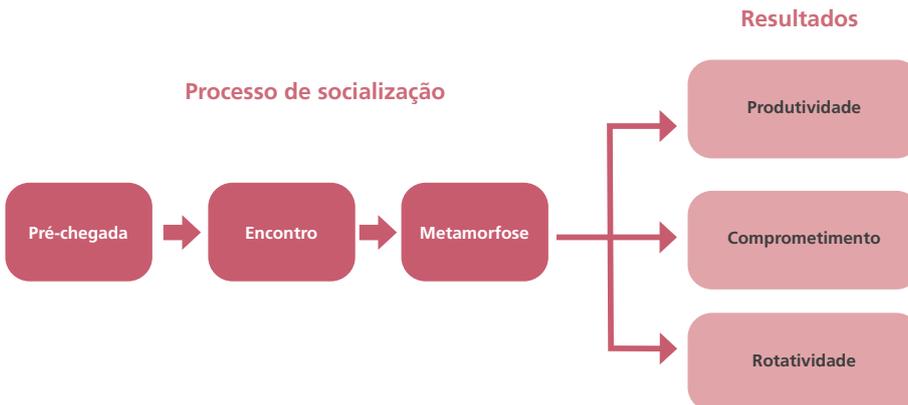
1.5.3 Socialização

A parte mais desafiadora da socialização é o momento da entrada do empregado na empresa, quando ele deve ser lapidado de acordo com os comportamentos corporativos requeridos. Depois, basta mantê-los durante toda a sua carreira, a fim de sustentar a cultura organizacional.

Para promover a socialização, *Robbins* (2010) define três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose.

A pré-chegada refere-se ao aprendizado adquirido pelo novo membro antes de ele se juntar à organização. No encontro, o empregado vê o que a empresa é, de verdade, e confronta a possibilidade de divergência entre as expectativas e a realidade. Na metamorfose, o colaborador domina as habilidades necessárias para o trabalho, desempenha com êxito os papéis que lhe cabem e faz os devidos ajustes para se adaptar aos valores e às normas do grupo (ROBBINS, 2010).

Figura 14 - Um modelo de socialização



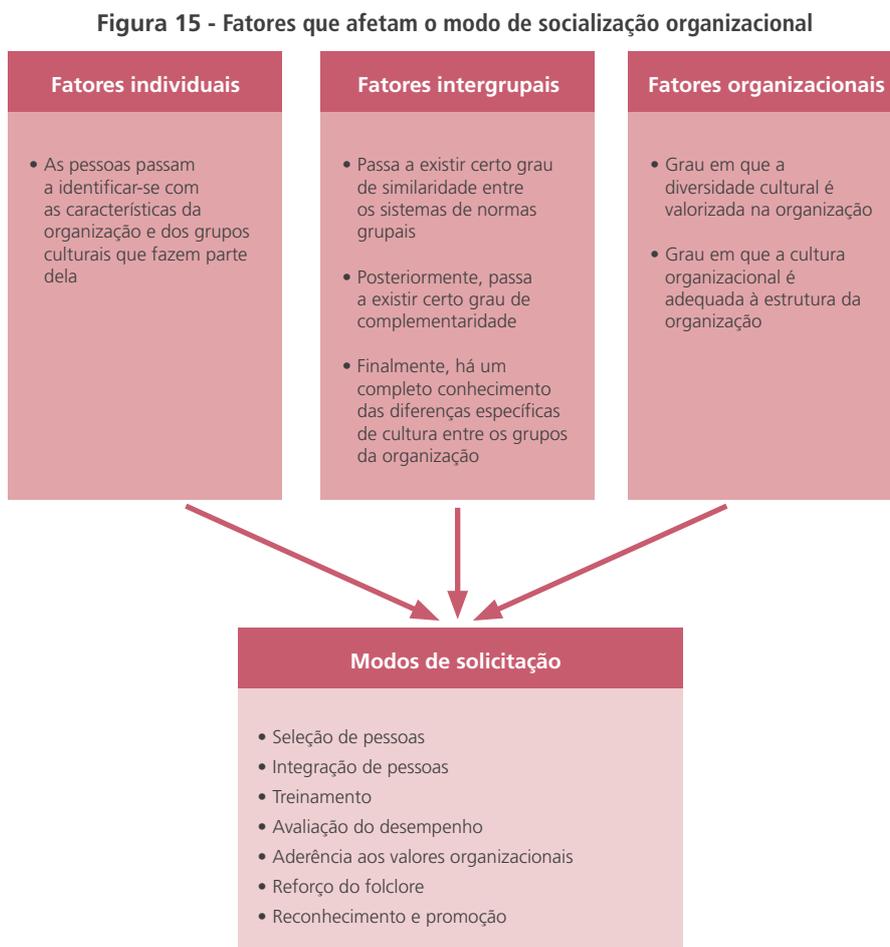
Fonte: *Robbins* (2010, p. 231).

Como se pode observar na Figura 14, esse processo gera resultados à empresa, com vistas à produtividade, ao comprometimento do funcionário com a organização e à sua decisão final de permanecer no emprego.

Assim, é crucial que a empresa incorpore os valores, as normas e os padrões de comportamento nos funcionários, por meio da missão, da visão, dos objetivos organizacionais, das estratégias para o alcance dos objetivos, dos papéis a serem desempenhados e do conjunto de regras que visam assegurar a permanência da integridade do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, utilizar-se de práticas tais como o reforço de histórias e folclore da empresa, treinamento no cargo, avaliação de desempenho, reconhecimento e promoção, entre outras, é algo que ajuda na aceitação e na solidificação da cultura (CHIAVENATO, 2010).

Para que ocorra o ajuste das pessoas à cultura corporativa, é preciso levar em conta os fatores individuais, intergrupais e organizacionais, como indicado na Figura 15, a seguir:



Fonte: Chiavenato (2010, p. 141).

As empresas bem-sucedidas, além de aterem-se a esses fatores, aderem a culturas flexíveis no sentido de acomodar as diferenças sociais de seus parceiros para, em contrapartida, conseguir a anuência dos mesmos.

Segundo Chiavenato (2010), algumas organizações, como a *HP*, a *3M*, a *International Business Machines (IBM)* e a *General Motors*, são conhecidas no mundo todo por sua cultura alicerçada em:

- a) fixação de valor balanceado;
- b) compromisso com uma estratégia básica e essencial;
- c) intensa ligação da estratégia com seu sistema cultural;
- d) comunicação massiva em duas mãos;
- e) associação com *stakeholders*;
- f) colaboração funcional;
- g) inovação e risco;
- h) aperfeiçoamento contínuo.

Posto isso, fica evidente que, quando a organização mune-se de requisitos como excelência, flexibilidade, orgulho, reconhecimento, abertura a ideias e espírito de equipe, ela acaba se movendo para padrões positivos de comportamento, afastando-se de abordagens ultrapassadas que podem gerar conflitos, dilemas e contradições na cultura organizacional.

A seguir, conheceremos os elementos da cultura de uma empresa.

1.6 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As normas e os valores organizacionais são fontes de percepções, pensamentos e sentimentos comuns que compõem a cultura de uma empresa.

Em certas companhias, como a *Polaroid*, a *3M* e a *Du Pont*, descobrir novas tecnologias e desenvolver produtos são princípios fundamentais. Em outras, como a *AT&T*, o aspecto crucial é a qualidade (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Mas como os elementos que fazem parte da cultura dessas corporações são expressados? E como eles são passados de uma pessoa para a outra?

1.6.1 Passando adiante a cultura organizacional

Figura 16 - Cultura organizacional



Fonte: *Free Images* (2006).¹⁰

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 368) destacam que “certos elementos da cultura ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos na organização e são os principais meios pelos quais as normas e os valores

¹⁰ Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/diversity-2-1184116>.

culturais são comunicados de uma pessoa para a outra". São eles: cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem.

As cerimônias, segundo os referidos autores, são eventos em comemoração aos mitos, heróis e símbolos da cultura. Por exemplo, na *Mary Kay* são realizadas cerimônias anuais para reconhecer os representantes de vendas que se destacaram e inspirar aqueles que tiverem sido menos eficazes na adesão às normas e valores daqueles celebrados pelos colegas bem-sucedidos.

Os ritos são "atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos", apontam *Wagner e Hollenbeck* (2009, p. 368). *Dubrin* (2003) cita os banquetes de celebração da aposentadoria como exemplo de ritos.

Em certas empresas, os novos colaboradores passam um tempo considerável conversando com os trabalhadores mais antigos sobre as normas e regulamentos organizacionais e, em outras, recebem uma saudação formal de boas-vindas, práticas que recebem o nome de ritos de passagem (WAGNER; HOLLENBECK, 2009).

Quando os indivíduos são migrados, rebaixados ou desligados de seus cargos, devido ao desempenho ruim ou a deficiências pessoais, *Wagner e Hollenbeck* (2009, p. 369) denominam esse fenômeno de ritos de degradação e revelam que, "antigamente, os executivos ficavam sabendo que tinham perdido o emprego quando encontravam suas escrivinhas queimando no gramado em frente à sede da empresa".

Há também os ritos que reforçam a conduta da pessoa dentro do local de trabalho, os quais são chamados, pelos mesmos autores, de ritos de reforço. Como exemplos, podemos citar a promoção a um novo cargo e as recompensas por metas alcançadas.

Outro tipo de rito que ajuda na união dos empregados, independentemente das diferenças hierárquicas, é definido como rito de integração. Nessas cerimônias, são ignoradas as relações entre chefes e chefiados, de modo que os membros possam se conhecer como seres humanos e não como superiores e subordinados. *Wagner e Hollenbeck* (2009, p. 369) manifestam o exemplo da empresa *Tandem Computer*, onde "toda semana é realizada uma festa 'Graças a Deus é sexta-feira', dando aos funcionários a oportunidade de uma conversa informal regada a pizzas e bebidas".

Quando um rito é regularmente repetido, ele se converte em ritual. Os autores em questão reportam que é o caso do café da manhã rotineiro no local de trabalho, que, além de fortalecer as relações interpessoais, fortalece as questões culturais.

Algumas empresas apresentam relatos de acontecimentos do passado, os quais ilustram e transferem políticas e ações organizacionais fortes, que *Wagner e Hollenbeck* (2009) definem como histórias.

Dubrin (2003, p. 354) corrobora o que dizem *Wagner e Hollenbeck* (2009) ao apontar o exemplo da empresa *Steelcase*, onde

circula uma história sobre como dois trabalhadores do turno da noite enviaram protótipos para clientes que estavam aguardando atendimento, demonstrando, assim, o quanto a empresa valoriza o bom serviço aos clientes.

Figura 17 - Fita Durex: inventada por acaso



Fonte: Free Images (2006).¹¹

Wagner e Hollenbeck (2009) contam que um colaborador da 3M, que trabalhava no laboratório de pesquisa durante os anos 1920, aprimorou a fita adesiva a partir do celofane e, com isso, nasceu a fita Durex. Depois disso, o empregado foi progredindo profissionalmente, até tornar-se diretor técnico da companhia, mostrando aos colegas como era possível alcançar sucesso na 3M de forma semelhante. O inventor do novo produto foi chamado de herói por Wagner e Hollenbeck (2009, p. 368) por ser uma pessoa que “corporificou os valores e o caráter da organização e de sua cultura”.

Os logotipos, as bandeiras e as marcas comerciais também são formas de repassar mensagens emocionais que não podem ser facilmente ditas em palavras e que tonificam a cultura corporativa. É o caso da estrela de três pontas da Mercedes, que indica qualidade para a maioria dos consumidores, e também do arco dourado do McDonalds, que sinaliza, de longe, a sua localização, até mesmo para as crianças mais novas. Esses objetos dotados de significados especiais são estabelecidos, por Wagner e Hollenbeck (2009), como símbolos.

A linguagem é um reflexo da cultura particular da empresa, pois é por intermédio dela que as pessoas compartilham ideias. São esses mesmos autores (p. 371) que contam que a Microsoft criou a linguagem do “tecniquês”. O vocabulário usado por todos atesta a presença e a aceitação de um conjunto de valores que são reforçados pela empresa. Por exemplo, quando se fala “hardcore”, as pessoas sabem que significa resistente, miolo duro ou sério em relação ao trabalho. Já uma situação confusa ou causal é declarada como “random”. As coisas que dão certo são julgadas como “radical” ou “super cool”, ou seja, super legais.

Dubrin (2003) complementa os elementos da cultura informando que o grau de estabilidade, o senso de propriedade e o espiritualismo corporativo são aspectos que explicitam o quão forte e enraizada é a cultura de determinada organização.

Diante de tantas peculiaridades, será que a cultura de uma empresa pode ser gerenciada?

Wagner e Hollenbeck (2009, p. 372) declaram que a resposta para essa pergunta poderia ser não e ponderam algumas razões:

1. As culturas são tão espontâneas, refratárias e ocultas que não podem ser cuidadosamente diagnosticadas ou intencionalmente alteradas.
2. É necessário ter uma considerável experiência e um profundo discernimento pessoal para entender realmente a cultura de uma organização, pois, em muitos casos, a falta disso pode inviabilizar sua administração.

¹¹ Autor: Fons Reijbergen. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/tape-dispenser-1240950-foto>.

3. Pode haver várias subculturas em uma única cultura organizacional, o que complica a tarefa de gerenciar a cultura a ponto de torná-la impossível.
4. As culturas proporcionam continuidade e estabilidade aos membros da organização. Portanto, é provável que eles resistam até a esforços modestos de gestão ou mudança cultural, por temerem a descontinuidade e a instabilidade.

Todavia, existem duas abordagens que viabilizam a gestão da cultura organizacional: a administração simbólica, na qual os executivos fazem deliberadamente ações específicas, que simbolizam e fortalecem uma cultura desejável, e o desenvolvimento organizacional (DO), que tem como propósito a mudança planejada.

Ambas as abordagens contribuem para a dinâmica organizacional pois, na medida em que as pessoas mudam, alteram-se também as suas condutas. Isso nos leva ao entendimento de que o comportamento é a expressão da cultura consolidada por ele.

A cultura organizacional está diretamente relacionada às transformações das percepções e das ações em uma empresa. É um conceito central entre comunicação e competências, uma vez que mostra de qual modelo de organização se está tratando.



1.6.2 Atividade

Figura 18 - Logomarca Google



Fonte: Pixabay (2013).¹²

Figura 19 - Googleplex, sede da empresa na Califórnia (EUA)



Fonte: Wikimedia Commons (20--?).¹³

¹² Disponível em: <https://pixabay.com/pt/google-logotipo-motor-de-busca-76659/>.

¹³ Autor: Sebastian Bergmann. Disponível em: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cd/Google_Campus2_cropped.jpg.

Conhecido pela informalidade de sua cultura organizacional, desde 2007, o *Google* aparece em todas as edições da pesquisa *100 melhores empresas para se trabalhar*, da revista americana *Fortune*, sempre entre as quatro primeiras colocadas (tendo ocupado por cinco vezes o primeiro lugar).

A empresa, fundada por *Larry Page* e *Sergey Brin* em 1998, colegas de doutorado em Ciências da Computação da *Universidade de Stanford*, mantém a mesma filosofia desde então. Veja:

10 verdades em que acreditamos

1. Concentre-se no usuário e tudo mais virá.
2. É melhor escolher uma coisa e fazê-la muito bem.
3. Rápido é melhor que devagar.
4. A democracia funciona na *Web*.
5. Você não precisa estar em sua escrivaninha para precisar de uma resposta.
6. É possível fazer dinheiro sem fazer o mal.
7. Sempre haverá mais informações.
8. A busca por informações cruza todas as fronteiras.
9. É possível ser sério sem usar terno.
10. Excelente ainda não é o suficiente (GOOGLE, c2017, *on-line*).

No trecho a seguir, extraído do *site* oficial do *Google*, podemos perceber a filosofia de trabalho da empresa:

São realmente as pessoas que fazem do *Google* o tipo de empresa que ele é. Contratamos pessoas que são inteligentes e determinadas, e preferimos a capacidade em vez da experiência. [...] *viemos de todos os caminhos da vida* e falamos dezenas de línguas, refletindo a audiência global à qual servimos [...].

Não medimos esforços para manter a cultura livre que costuma ser associada às *startups*, onde todos são colaboradores participativos e sentem-se confortáveis para trocar ideias e opiniões. Em nossas reuniões gerais semanais (“TGIF”), sem falar nos *e-mails* ou nos cafés, os *googlers* fazem perguntas diretamente para *Larry*, *Sergey* e outros executivos sobre qualquer tipo de problema da empresa. Nossos escritórios e cafés são projetados para incentivar as interações entre os *googlers* dentro e entre as equipes, e para estimular conversas sobre o trabalho e brincadeiras (GOOGLE, c2017, *on-line*).

Interessante, não é? Então, agora:

- a) acesse o *link*: <https://administradores.com.br/artigos/como-o-google-motiva-seus-funcionarios>;
- b) leia o artigo “Como o Google motiva seus funcionários”;
- c) identifique, no texto, exemplos que retratam conceitos do sistema participativo da escala de modelos organizacionais adotada por *Chiavenato* (2010).

Resposta comentada

No sistema participativo da escala de modelos organizacionais adotada por *Chiavenato* (2010), as decisões são totalmente delegadas para a base; as comunicações fluem em todos os sentidos; o trabalho é realizado em grupos espontâneos, para incentivar o relacionamento entre as pessoas e a confiança mútua e, por fim, há forte ênfase nas recompensas, notadamente as simbólicas e sociais, embora existam as recompensas salariais e materiais.

Podemos citar vários exemplos de ações adotadas pela empresa *Google* que corroboram esses conceitos e refletem a política de retenção de talentos da empresa:

- benefícios convencionais: planos de saúde e odontológico, aposentadoria, seguro, reembolso de despesas com educação etc.;
- benefícios não convencionais (e gratuitos): academias de ginástica, aulas de dança e *fitness*, jogos, quadras de vôlei, *playground*, salão de beleza, lavanderia, ingressos para jogos de *baseball*, bicicletas, incentivo para adoção de crianças etc.;
- benefícios que envolvem crenças e valores:
 - não valorização da ganância e da competitividade;
 - estímulo à colaboração e ao desejo de mudança;
 - ambiente prazeroso para trabalhar;
 - funcionários desafiados e recompensados por sua dedicação;
 - respeito à diversidade e à individualidade;
 - estímulo ao empreendedorismo sem hierarquia, potencializando a criatividade e a inovação;
 - organização de trabalho plana (não hierarquizada);
 - *feedback* entre colegas de trabalho;
 - liberdade para escolher o horário de trabalho e o vestuário.

Dependendo da cultura organizacional, a comunicação é mais ou menos eficaz, mais ou menos direta, mais ou menos clara. Por esse motivo, na próxima Unidade, trataremos da comunicação.

RESUMO

Sobre a cultura organizacional, podemos dizer que ela é um sistema de valores compartilhados que define o comportamento das pessoas na organização. Possui quatro funções básicas: dá aos membros uma identidade organizacional; facilita o compromisso coletivo; promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento dos seus membros, ao ajudá-los a dar sentido a seus ambientes.

É analisada por meio de três níveis: o primeiro relaciona-se com a cultura observável, ou seja, a forma como as coisas são feitas na empresa;

o segundo mostra que os valores compartilhados podem desempenhar um papel importante na ligação entre as pessoas, podendo ser também um poderoso mecanismo de motivação para os membros dessa cultura; por fim, o terceiro nível aponta suposições comuns, isto é, as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta.

A cultura organizacional contribui para a dinâmica organizacional a partir de três níveis: o nível 1 é chamado de artefatos, isto é, o que se vê, ouve e sente enquanto se está inserido em uma organização; o nível 2 é chamado de valores, e nele se pretende encontrar uma tipologia para questões que a empresa estimula como importantes para todos; já o nível 3 é chamado de pressupostos básicos fundamentais, sendo onde se pensa a organização por toda a sua história.

Caracteriza-se por seis atributos: regularidade nos comportamentos observados, normas, valores dominantes, filosofia, regras e clima organizacional. É ajustada quando há alinhamento entre os fatores individuais, intergrupais e corporativos.

Possui elementos que ajudam os funcionários a interpretar eventos cotidianos na empresa e são comunicados de uma pessoa para a outra, tais como: cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem.

Pode ser administrada por meio de duas abordagens: a administração simbólica, em que os executivos fazem deliberadamente ações específicas, que simbolizam e fortalecem uma cultura desejável, e o desenvolvimento organizacional (DO), que tem como propósito a mudança planejada.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONNELLAN, Thomas K. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

EVENTO de RH apresenta o case Disney. **Carreira & sucesso**, [S.l.], 2012. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/mercado-gestao-rh/evento-de-rh-apresenta-o-case-disney>. Acesso em: 30 nov. 2020.



GOOGLE. Nossa empresa. **Google**, [S.l.], c2017. Disponível em: <https://www.google.com/intl/pt-BR/about/company/facts/culture/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.