

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS**

**FABIANA SALVATOR**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA AUTOGESTÃO NA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**FABIANA SALVATOR**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA AUTOGESTÃO NA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC II para obtenção do título de Bacharela em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini.

**CAXIAS DO SUL  
2020**

**FABIANA SALVATOR**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA AUTOGESTÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Relações Públicas.

Área de concentração: organizacional.

**Aprovada em: 08/12/2020.**

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Anaíze Spada  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Mayara Pires Zanotto  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho a minha família, por ter me acompanhado nesta jornada e ter me ajudado a passar por mais esta etapa da vida, dentre muitas que virão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, que neste momento tão importante não mediram esforços para me incentivar e auxiliar durante a produção deste trabalho.

Quero agradecer os meus colegas de trabalho e amigos, que durante os dias mais tensos estiveram ao meu lado incentivando e encorajando para cruzar este novo ciclo.

Agradeço também ao meu marido Alisson Nunes de Oliveira, que nos momentos mais difíceis esteve ao meu lado dando força.

À minha professora Ana Cristina Fachinelli, responsável pela orientação deste trabalho, quero deixar um agradecimento especial pela paciência e compreensão durante o desenvolvimento do mesmo.

*“Ver não é crer; crer é ver! Você vê as coisas não  
como elas são, mas como você é.”*  
***Eric Butterworth***

## RESUMO

Esse trabalho de conclusão de curso, busca compreender qual a influência da metodologia de autogestão no processo da comunicação organizacional, além de, analisar como a comunicação pode ser inserida neste novo modelo organizacional, onde a autogestão predomina. Buscou-se compreender por meio de um estudo de caso de uma empresa da cidade de Montenegro, como esses profissionais se comportam diante deste novo processo organizacional. O estudo parte da análise de três campos, a cultura, a autogestão e a comunicação organizacional, em que foi realizada uma pesquisa qualitativa e análise de conteúdo com integrantes da empresa, para assim compreender qual era a percepção diante do processo organizacional ao qual estão inseridos. A análise resultante deste trabalho apresenta uma reflexão da mudança de pensamento dos novos profissionais de mercado, além de ficar aparente que existem pontos que as organizações necessitarão se adaptar para reter os seus talentos. Como por exemplo o propósito de vida, estar conectado com a marca e a empresa aparecem como diferenciais nesse modelo organizacional, além da questão hierárquica, salarial e benefícios. Diante deste estudo, foi possível perceber que a cultura e a autogestão influenciam diretamente na comunicação organizacional.

**Palavras-chave:** Autogestão. Comunicação. Cultura organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunicação digital integrada .....	26
Figura 2 – Produto produzido pela Dobra .....	36
Figura 3 – Nuvem de palavras da frequência geral da pesquisa.....	44
Figura 4 – Nuvem de palavras autogestão.....	45
Figura 5 – Nuvem de palavras comunicação .....	49
Figura 6 – Nuvem de palavras organização.....	53
Figura 7 – Nuvem de palavras pessoas .....	56
Figura 8 – Mapa conceitual da influência da cultura e da autogestão na comunicação organizacional .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações .....	20
Quadro 2 – Perguntas da pesquisa qualitativa.....	39

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela da categoria geral.....	45
Tabela 2 – Tabela geral da análise após a categorização .....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	21
2.3	AUTOGESTÃO.....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>34</b>
3.1	CAMPO DE ESTUDOS .....	36
<b>4</b>	<b>A PESQUISA</b> .....	<b>39</b>
4.1	ANÁLISE DA PESQUISA .....	43
4.2	CATEGORIZAÇÃO DA AUTOGESTÃO.....	45
4.3	CATEGORIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO .....	49
4.4	CATEGORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	53
4.5	CATEGORIZAÇÃO DE PESSOAS .....	56
4.6	CATEGORIZAÇÃO GERAL .....	59
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
	<b>ANEXO A – PROJETO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I</b> .....	<b>72</b>
	<b>ANEXO B – MANUAL DE CULTURA DA DOBRA</b> .....	<b>115</b>
	<b>ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DE ESTÁGIO TCC - DOBRA</b> .....	<b>159</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática da comunicação organizacional começou a ser implementada nas organizações em meados do século XIX, ainda no período da Revolução Industrial, quando as empresas começaram a ganhar forma e a obter crescimento com o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de máquinas, que auxiliavam o processo produtivo.

Com a Revolução Industrial, algumas mudanças no processo de trabalho modificaram o cenário, como por exemplo, os trabalhadores começaram a exigir os seus direitos e as relações trabalhistas passaram a fazer parte dos processos das empresas. Além disso, ocorreu o aumento da atividade publicitária, que trouxe consigo a possibilidade de expressão por parte da classe operária. De acordo com Kunsch (2006), foi nesse período da história que surgiu a propaganda, as relações públicas, o jornalismo empresarial e também a comunicação organizacional.

A partir das mudanças no processo de trabalho, as empresas tiveram que se reinventar e mudar a maneira de se comunicar com o público interno, implementando uma comunicação de ordem administrativa e de informações. Isso foi registrado como as primeiras iniciativas de comunicação com o público no formato administrativo e gerencial, com caráter funcional e instrumental. Mas, diante a todas essas modificações no processo de trabalho e de comunicação das organizações, os trabalhadores ainda não tinham voz e as regras eram simplesmente impostas. E juntamente com a evolução das empresas, a comunicação organizacional também evoluiu, tornando-se importante para os novos processos de gestão e de divulgação institucional das empresas.

Para Kunsch (2006), a comunicação possui um papel estratégico e trabalha em conjunto com a gestão no alcance de objetivos estratégicos das organizações. Por isso, o papel da comunicação tornou-se fundamental para o andamento e evolução do cenário organizacional. Ainda assim, as organizações possuem um modelo de trabalho baseado no sistema de hierarquia, onde há uma liderança com autoridade para definir tarefas e distribuí-las entre os seus subordinados.

Laloux (2017) ao realizar algumas pesquisas no campo organizacional, comenta que as pessoas que trabalham na base da pirâmide veem o seu trabalho como algo pesado, pavoroso, sem paixão e sem propósito. E, além disso, Frederic

Laloux ministrou alguns treinamentos para grupos de lideranças, onde os participantes relataram que sentem insatisfação sobre o seu trabalho.

Diante das mudanças que as organizações já passaram, a maneira de conduzi-las parece fazer parte do problema e não da solução. Outro ponto a ser observado nas organizações perante as constantes mudanças nas formas de trabalho, são as leis trabalhistas que poderão sofrer algumas modificações diante do novo formato de trabalho adotado por algumas empresas em todo o mundo. O Facebook e o Google, são exemplos de organizações nas quais os funcionários não têm horário para trabalhar, possuem salas de jogos em seus ambientes de trabalho, não possuem cartão ponto.

Conforme demonstra o estudo sobre a “Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações”, realizado por Comazzetto et al (2016), o gosto pelo trabalho é o que faz os trabalhadores das gerações X, Y e Baby Boomers permanecerem nas organizações. Além disso, aspectos como sentir-se desafiado, ter autonomia, liberdade para criar, desenvolver e expressar ideias e a flexibilidade da gestão, foram pontos citados pelos respondentes para que o trabalho realmente tenha sentido. Nesse estudo, eles ressaltam que é importante saber lidar com cada uma dessas gerações e aproveitar ao máximo o que cada uma delas têm de melhor.

Com as mudanças ocorridas em cada geração, as organizações também passam por muitas mudanças no decorrer de sua existência, pois as transformações do mercado e da tecnologia fazem parte desse processo evolutivo. O trabalhador também é afetado pelas mudanças externas e internas da organização a qual pertence, conforme afirmação de Fiorese e Martinez (2016).

É importante demonstrar o quanto a comunicação é fundamental no processo de mudança, que por sua vez pode impactar a cultura da organização. E durante o período de transição, o papel da comunicação se faz necessário para evitar que os ruídos ocorram. No campo organizacional, existem inúmeras formas de inserir a comunicação para fortalecer modelo organizacional e evitar ruídos entre funcionários. Por isso, o alinhamento entre a cultura e comunicação organizacional perante às mudanças decorrentes, pode evitar possíveis ruídos.

Segundo estudos realizados pela *Ernst and Young*, a empresa chamada Burtzorg, atua na área de saúde familiar e trabalha com o modelo de autogestão, a empresa foi comparada com empresas de gestão tradicionais. E esse estudo demonstrou que em empresas autogeridas do mesmo ramo, o tempo de

atendimento e recuperação de pacientes diminuiu em 40% em relação às demais empresas. Outro ponto positivo de empresas autogeridas, é em relação ao engajamento por parte dos funcionários, pois por meio disso eles se sentem mais engajados e pertencentes à organização a qual fazem parte (LALOUX, 2017).

Com esse novo modelo de gestão organizacional, a autogestão, o presente estudo aborda o seguinte problema de pesquisa: como a cultura e a autogestão influenciam a comunicação organizacional? Para responder esta questão, será realizado um estudo de caso, em uma empresa que adota um modelo baseado na autogestão.

O objetivo geral da pesquisa é analisar de que forma a cultura das organizações autogeridas pode influenciar a comunicação e cultura organizacional de uma empresa. Bem como, avaliar a cultura organizacional por meio do modelo de autogestão, além de compreender como este novo modelo pode influenciar a comunicação organizacional. Outro ponto importante a ser avaliado, é em relação ao comportamento dos funcionários da empresa perante ao modelo de autogestão, buscando compreender a forma de organização das equipes. E também, analisar como o modelo de organizações *Teal*<sup>1</sup> pode afetar a sociedade, por meio do processo de geração de experiências, além do que estes profissionais buscam em empresas que passam por essas mudanças de cultura e gestão.

A metodologia de pesquisa para esse trabalho baseia-se em um estudo de caso, de uma organização a qual já trabalha no formato de autogestão e possui uma cultura estabelecida. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas qualitativas com os funcionários, utilizando uma plataforma de videoconferência online, seguindo as orientações de distanciamento social, devido a pandemia do novo Coronavírus.

O estudo de caso foi aplicado na empresa Dobra, a qual autorizou a realização do estudo e entrevistas mediante a autorização (ANEXO C). A Dobra se situa no município de Montenegro, no Rio Grande do Sul, criada no ano de 2013 e atualmente conta com cerca de 18 funcionários em seu quadro funcional. Conforme citado, possui um modelo de trabalho realizado por meio de círculos e da autogestão da equipe, onde ninguém é chefe de ninguém, todos possuem a mesma posição

---

<sup>1</sup> Teal - diz respeito a um emergente modelo de gestão que determina um novo estágio da consciência humana. Quando aplicado nas organizações corporativas, o paradigma promove um desenvolvimento em que hierarquias tradicionais são substituídas por modelos centrados na autogestão. (ESTRATÉGIAS QUE TRANSFORMAM – Portal da Transformação. Disponível em: <https://estrategiasquetransformam.com.br/transformacaodigital/o-que-e-teal/>).

hierárquica e igualdade salarial. E todos são responsáveis pelos processos de melhoria no seu trabalho do dia a dia, mas duas palavras são bem claras na Dobra, liberdade e responsabilidade.

Ao invés de possuir uma missão, visão e valor, a Dobra possui um propósito, que é deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem. Tudo o que fazem desde o início está alinhado, e tudo o que vão fazer, cada decisão, cada ideia precisa se encaixar nas ideias iniciais, ser aberto, uma empresa transparente, irreverente para causar sorrisos e do bem, para serem vetores de mudança, impactando positivamente. Portanto, todos que trabalham na Dobra, devem estar conectados com essas ideias. A empresa tem como produto principal carteiras de papel, e também produz tênis, bolsas e outros itens que são compostos por esse papel resistente.

O presente trabalho possui a seguinte estrutura: a introdução, que apresenta uma contextualização da cultura e comunicação organizacional e aborda a autogestão. Bem como, apresenta a caracterização do problema de pesquisa, a justificativa do trabalho, os objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura do mesmo. Além disso, o presente artigo contempla o projeto do trabalho de conclusão de curso 1 (ANEXO A), que apresenta a ideia inicial deste estudo.

Também é apresentada uma revisão bibliográfica, com o intuito de expor a opinião de diferentes autores especialistas no assunto. O trabalho também é composto por um estudo de caso, o qual terá a aplicação de uma pesquisa qualitativa e a análise dos resultados será apresentada no presente arquivo. Por fim, as considerações finais que busca trazer o relato do que o trabalho abordou, bem como um resumo de que foi estudado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Durante a Revolução Industrial, aconteceu a modernização tecnológica que impôs uma nova ordem e marcou um dos elementos centrais do ambiente social. Na época, o termo chamado de “centralidade do trabalho” estava ligado diretamente na ideologia burguesa como uma categoria universal, onde a atividade baseava-se nas trocas de comerciais.

No período da Revolução Industrial, foi possível observar que as organizações passaram por uma mudança cultural. Quando as pessoas começaram a reivindicar os seus direitos, ocorreu o aumento da publicidade e houve uma separação do que era trabalho e o que era lazer. A partir do pensamento de Curvello (2009), foi possível perceber uma contribuição para diferenciar o trabalho das atividades da vida social, como por exemplo, o lazer e a família.

Os estudos mais aprofundados de comunicação e cultura organizacional iniciaram por volta de 1980, popularizando-se, com muita rapidez nos Estados Unidos onde a comunicação era associada ao setor industrial e negócios. Já no Brasil, esse contexto comunicacional surgiu no meio sociopolítico, enfatizando a importância do aprofundamento deste estudo na justiça social, no discurso cívico e nas possibilidades de mudanças sociais. (MUMBY, 2009)

O estudo em torno da comunicação e cultura organizacional tornou-se parte da produção acadêmica da década de 1980, fazendo parte da cobertura de revistas e jornais, como por exemplo, no The New York Times, onde o assunto ganhou uma reportagem dirigida falando sobre. (FREITAS, 2007)

O estudo sobre a cultura organizacional denota a preocupação com a convivência de diversas culturas juntas em uma empresa, pois sabe-se que cada indivíduo tem em seu perfil uma trajetória e traços da sua própria cultura familiar, o que define a sua personalidade, hábitos e ações. Por conta disso, o assunto tem sido levantado nas organizações e faz parte do planejamento e do processo de globalização de muitas empresas que pensam em crescer economicamente.

O termo cultura organizacional tornou-se famoso na década de 1980, mas a cultura já era estudada por outros autores utilizando outros termos, conforme Freitas (2007), como por exemplo: “ideologia” e “caráter” (HARRISON, 1972), “saga”

(CLARK, 1972), “significados” (BARNARD, 1938), “missão e socialização” (SELZNIC, 1957), “padrões de administrar” (LIKERT, 1974). Ou seja, é possível observar que o estudo da cultura em empresas vem desde muito cedo, ainda na década de 30, porém, desde então muitas mudanças ocorreram e muitas definições sobre o tema tiveram alterações.

A discussão em torno da cultura organizacional seguiu uma base de conceitos emprestada da antropologia cultural, na qual encontramos diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa grande questão humana. É preciso, pois, termos clareza de que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco (FREITAS, 2007, p. 11).

Smircich (1983), foi quem desenvolveu um dos estudos mais citados na produção acadêmica sobre cultura organizacional, que contempla um dos principais debates sobre a definição de objetos e métodos de pesquisa sobre o homem, a cultura e o que é uma organização. A partir desse estudo, é possível observar a cultura organizacional de duas maneiras: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem. Compreender a organização como uma cultura, visa entender o papel dos funcionários como parte da construção da realidade organizacional e também no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências (FREITAS, 2007).

Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos. (FREITAS, 2007, p. 11).

Outro autor muito importante para o conceito de cultura organizacional é Edgar Schein, que define a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre e desenvolve por meio do seu processo de aprendizagem. Como consequência o indivíduo saberá lidar melhor com problemas de adaptação externa e terá uma integração interna. Porém, ainda segundo o pensamento de Schein (1984), é possível observar que há uma interação entre diferentes níveis culturais:

- a) os artefatos e as criações (tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis) que mesmo sendo observáveis nem sempre são decifráveis;
- b) os valores que estão geralmente no nível consciente;

- c) os pressupostos básicos, que dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais do homem (com o ambiente, o tempo, o espaço, outros homens e o trabalho).

No ponto de vista de Schein (1984), se uma organização vivenciar experiências comuns, poderá haver uma forte cultura organizacional, que irá prevalecer sobre as subculturas da empresa. É relevante citar a importância do papel dos fundadores da empresa, pois por meio deles é possível moldar os padrões iniciais da cultura. Estas pessoas são fundamentais para a formação da visão organizacional para os demais funcionários que irão disseminar a forma de pensamento da empresa.

De acordo com Fleury (1996), o estudo da cultura organizacional é dividido em termos metodológicos, que são baseados no processo de investigação do universo cultural das organizações. Inicialmente é preciso analisar o processo de interação entre os funcionários, após isso, as respostas da empresa diante de incidentes na história da empresa, havendo uma construção da biografia da mesma, com isso é possível identificar pontos da cultura da organização.

Posteriormente, se aplicaria a fase de análise das crenças, valores e convicções dos fundadores, além de realizar uma recuperação de metas, propostas e visão da organização e qual a forma com que os resultados são avaliados. Por fim, as sugestões são analisadas juntamente com os indivíduos da organização, bem como a forma de desvendar as premissas básicas e o padrão de interação que formam o paradigma cultural dessa organização.

O conceito de cultura organizacional tem definições dada por diferentes autores. De acordo com Fleury (1996), os estudos voltados à cultura organizacional são ligados principalmente ao diagnóstico de clima, por meio do qual é possível compreender e aprender sobre alguns padrões culturais das organizações. Isso, acontece quando tem percepções e opiniões dos indivíduos que compõem determinada organização, ou seja, uma pesquisa de clima, por exemplo.

Diante disso, a cultura possui uma concepção que não pode ser tomada de maneira estática, pois ela passou por muitas fases e formulações durante a história e por isso, existem muitos conceitos que definem a cultura organizacional. Para Thompson (1995), a cultura possui quatro tipos básicos de sentidos, passando por níveis de desenvolvimento intelectual e espiritual. Ao passar do século XIX para o XX, surgiu a antropologia, que trouxe consigo outras concepções sobre o termo, tais

como um conjunto de crenças, valores, costumes e práticas características de determinada sociedade ou período da história. E, uma concepção simbólica, que diz respeito às características de grupos e comunidades específicas, onde o estudo da cultura é compreendido através de interpretações. Por fim, a quarta concepção é a estrutural que compõe a dimensão simbólica dos fenômenos culturais, envolvendo as relações sociais.

Thompson (1995) se baseou nas reflexões de R. Williams, nos anos 1950 e em suas obras seminais *Culture and society* e *The long revolution*, de 1958 e 1962, que possuem uma certa convergência no conceito da cultura. A primeira se baseia no modo de vida geral, ou seja, um sistema de significações que se relaciona às práticas sociais da sociedade ou de determinado grupo de pessoas. Na segunda está a cultura que remete às atividades artísticas, intelectuais e mais amplas, envolvendo a produção midiática e as produções espirituais. Ações estas, que remetem a cultura ao campo de significações e representações que não devem ser pensadas fora da vida social (MARCHIORI, 2001).

Após algum tempo, os estudos da cultura na história e a sua influência no domínio da experiência e do cotidiano trouxeram algumas reflexões que tomaram força, como por exemplo, a cultura é uma matéria viva, atuante nas relações interpessoais e na construção do mundo. Diante disso, a cultura traz consigo as práticas de processos comunicativos, pois para ela existir é necessário que haja a comunicação gerando uma interface entre elas.

Para alguns pesquisadores a comunicação pode ter um estudo tão vasto quanto a cultura:

A comunicação poderia ser considerada, no sentido mais amplo, como o aspecto ativo da estrutura cultural. (...) O que eu quero dizer é que a cultura e a comunicação são dois termos que representam dois pontos de vista ou dois métodos de representação de inter-relação humana, estruturada e regular. Em “cultura”, a ênfase é colocada a estrutura; na “comunicação”, sobre o processo. (BIRDWHISTELL, 1979, apud WINKIN, 1981, p. 76).

Estes dois termos fazem parte de um mesmo fenômeno das relações humanas, ou seja, estão interligados e um leva o outro dentro da organização. A cultura se manifesta dentro do processo de comunicação e é assim que uma complementa a outra.

Os estudos voltados à cultura possuem uma diversidade conceitual vasta quando se trata sobre organizações. Em sua maioria estes estudos podem estar

ligados a antropologia e a sociologia. Tylor (1958), aborda algumas definições sobre o termo, que se tornaram referência dos conceitos mais atuais. Ele ressalta que a cultura é um complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer hábitos adquiridos por um indivíduo como membro de um grupo ou sociedade.

Outros autores exploraram o termo cultura, e a diversidade que ele possui. Por isso, alguns destes autores, como por exemplo Geertz (1989) afirma que o conceito de Tylor (1958) confunde ao invés de esclarecer. Através disso, Geertz (1989) estudou alguns termos da Antropologia e definiu 11 alternativas para definir o conceito de cultura:

(1) modo de vida global de um povo; (2) o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; (3) uma forma de pensar, sentir e acreditar; (4) uma abstração do comportamento; (5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; (6) um celeiro de aprendizagem em comum; (7) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; (8) comportamento aprendido; (9) um mecanismo para regulamentação normativo do comportamento; (10) um conjunto de técnicas para se ajustar, tanto ao ambiente externo, como em relação aos outros homens; (11) um precipitado da história, e voltando-se, talvez em desespero, para comparações, como um mapa, como uma peneira e como uma matriz. (GEERTZ, 1989 apud MARCHIORI, 2014, p. 36).

Percebe-se que o conceito de cultura se encaixa em diferentes análises e definições de diversos autores. A cultura é formada através da base da organização, quando seus fundadores montam a empresa e criam regras e crenças que permeiam por toda a empresa durante a permanência na sociedade. Mas, ao passar dos anos, com as mudanças da sociedade a cultura organizacional pode sofrer mudanças, visto que além das mudanças gerais, os líderes e a gestão também podem mudar, fazendo com que novas crenças e opiniões sejam colocadas em prática nessa organização.

O Quadro 1 a seguir, apresenta as raízes dos estudos sobre cultura nas organizações, com a adaptação de Smircich (1983), que identifica duas perspectivas: a cultura como variável da organização e a cultura como metáfora da organização:

Quadro 1 - Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações

Perspectiva de estudos sobre cultura nas organizações		Raízes antropológicas	Raízes organizacionais
Cultura como:		Cultura como:	Organizações como:
Variável da organização	Variável independente (gerência comparada)	Instrumento da necessidade humana (Malinowski)	Instrumentos sociais para realização de ações
	Variável interna (cultura corporativa)	Mecanismos adaptativo e regulatório (Radcliffe-Brown)	Organismos adaptativos aos processos de mudança do ambiente
Metáfora da organização	Cognição organizacional	Sistema cognitivo gerado pela mente humana por meio de preceitos definidos (Goodenough)	Sistemas de conhecimento formados por redes de significados subjetivos
	Processo psicoestrutural	Projeção de processos inconscientes (Levi-Strauss)	Espaços de manifestações do inconsciente, na condição de formas e práticas organizacionais
	Simbolismo organizacional	Sistema de símbolos e significados, no qual a ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida (Geertz)	Padrões de discursos simbólicos, mantidos por meio de agrupamentos simbólicos, tais como a linguagem

Fonte: Adaptado de Smircich (1983).

A visão de cultura como variável, é voltada para algo a ser administrado. Para Smircich (1983) existem duas abordagens para esse termo, a gerência comparada que busca estabelecer padrões culturais, que trabalham com uma variável externa à organização. E a cultura corporativa, mais conhecida como cultura organizacional, utilizada internamente, resultado das ações individuais. Já a cultura como metáfora, visa as organizações como uma forma de expressão e manifestação da consciência humana, os aspectos simbólicos são utilizados na linguagem e no discurso organizacional (MARCHIORI, 2014).

Conforme o Quadro 1 demonstra a cultura como metáfora pode ser dividida em três abordagens diferentes, a cognitiva possui um sistema de conhecimentos e crenças que são compartilhados entre os funcionários de uma organização, e por conta disso, estas organizações são vistas por meio de estudos como redes de significados. A abordagem psico estruturalista, possui uma abordagem que visa a manifestação do inconsciente humano, onde a influência da psicologia está muito presente. Já a abordagem simbólica apresenta nas organizações uma visão de

padrões de discursos simbólicos e precisam de uma análise mais aprofundada para poder ser compreendido.

Marchiori (2014), ressalta que a cultura se forma através da atuação dos grupos, onde eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada. Desse modo, o processo a comunicação é fundamental, pois quando as pessoas se relacionam, elas estão se comunicando entre si, fazendo com que a construção de significados seja criada. E, ainda segundo Marchiori (2014), a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, tornando-se um processo de socialização e não autônomo, que nesse contexto, gera a comunicação organizacional, disseminadora de conteúdos e que desenvolve o ambiente organizacional de determinada organização, por meio dos discursos e relacionamentos.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Em uma organização é imprescindível definir a cultura organizacional, pois é por meio dela que outros fatores são explicados e compreendidos. E um deles é a comunicação organizacional, que possui abrangência dentro dos processos das organizações.

A comunicação organizacional possui raízes em diversos campos, como por exemplo, administração, sociologia, psicologia, antropologia e teorias da comunicação. O estudo da comunicação organizacional iniciou nos Estados Unidos, na década de 1940, por estudiosos da escola de relações humanas e das teorias dos sistemas abertos, Elton Mayo, Daniel Katz e Robert Kahn, onde na época já haviam alguns estudos que afirmavam que a comunicação ocuparia um lugar muito importante dentro das organizações (KUNSCH, 2014).

De acordo com Kunsch (2014), a comunicação organizacional ocupou um espaço significativo no meio acadêmico e no mundo corporativo. A crescente dos estudos neste campo ocorrera por volta do século XX, e desde então com a evolução da comunicação organizacional, os estudos se voltaram para o âmbito das ciências da comunicação.

Entre as décadas de 1950 e 1960, iniciavam-se os estudos da comunicação voltados para a comunicação industrial e de negócios, para as habilidades comunicacionais e para a eficácia dos meios de comunicação utilizados na época.

Os termos de pesquisa, em geral, concentravam-se em demonstrar a causalidade entre os processos de comunicação e a eficácia e produtividade corporativa, além de cobrir áreas como difusão de informação, comunicação ascendente e descendente, redes comunicacionais, técnicas para melhorar habilidades comunicacionais e assuntos relacionados às relações humanas. (MUMBY, 2009 apud KUNSCH, 2009, p. 66)

Conforme Kunsch (2014), entre os anos de 1960 e 1980 foi feita uma revisão dos estudos voltados à comunicação organizacional por alguns autores, como Phillip K. Tompkins e Maryanne Wanca - Thibault, os quais realizaram a primeira revisão em 1967. Em 1972, uma nova revisão foi feita por W. Charles Redding, que estudou a comunicação interna e propôs dez postulados para esse estudo. Estudo teve papel principal para que as atenções sobre a comunicação organizacional tivessem efeito e fossem aplicadas em estudos organizacionais.

Conforme Kunsch (2014), no ano de 1990, Linda Putnam e George Cheney, realizaram mais um estudo sobre história da comunicação organizacional e identificaram cinco campos de estudo sobre o tema. O primeiro estudo está ligado a comunicação como meio-mensagem, baseado na comunicação do emissor com um estilo mais centralizada, manipulada e simplificada. Em segundo, é possível ver a comunicação como canal de comunicação, onde a transmissão de informação na estrutura organizacional é ascendente e horizontal, possui uma comunicação mais voltado ao público interno e externo, visando o social e ambiental.

No terceiro campo está o estudo de clima, onde há uma preocupação com as relações organizacionais, como comportamentos, percepções de grupos e individuais. O quarto campo analisa a rede formal e informal da comunicação, que tenta explicitar os modelos comunicacionais da organização. E por fim, o quinto campo busca compreender a comunicação superior-subordinado, o processo comunicacional entre duas pessoas.

Em suma, estes estudos tinham ênfase em compreender as práticas cotidianas, seja na construção social, na interação e nos processos simbólicos entre as pessoas. Smith (1993, apud Putnam et al., 2004) trazem uma visão de que é possível ver a comunicação como organização e vice e versa.

Perante estes estudos, é possível observar que a comunicação pode ser trabalhada dentro das organizações de maneira interpretativa e não instrumental, e tende a uma visão mais aberta. Na visão de Taylor (2005, p. 215) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como

uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. Com este ponto de vista, analisa-se que a comunicação organizacional no decorrer dos anos e dos estudos feitos sobre o assunto tornou-se mais humanizada, focando na comunicação entre as pessoas e qual impacto disso em uma organização.

Os conceitos sobre o tema vêm evoluindo com o passar das décadas, onde surgem novas percepções e conceitos para o tema. Alguns temas se entrelaçam com a comunicação, como por exemplo, a cultura que dentro de uma organização gera a comunicação e vice e versa. E também, em cada região do mundo existem formas diferentes de se trabalhar e de lidar com o assunto, o que faz com que diversos estudiosos pesquisem sobre o assunto.

No Brasil o estudo da comunicação organizacional, teve início por volta da década de 1960 junto com a industrialização, mais conhecida na época como “jornalismo empresarial”. Foi nessa época que as empresas iniciaram o processo de comunicação com os seus públicos, onde era preciso aumentar a relação com seus consumidores, para que a fidelização perante ao produto ou serviço se tornasse maior. A partir disso que se viu a necessidade de trabalhar a comunicação interna com o público interno da empresa, para que eles tivessem orgulho de onde estavam trabalhando. Até então, o clima interno das empresas era voltado para o autoritarismo, assunto que será abordado no decorrer desta pesquisa.

No Brasil a evolução dos estudos de comunicação no contexto organizacional gerou a prova destes estudos gerou a iniciativa de criar a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), no dia 13 de maio de 2006, que estimula o crescimento e a realização dos estudos e pesquisas nesse campo. Outro marco importante, foi a criação de uma revista científica em 2004, a *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, com publicação semestral e com o objetivo de reunir temas contemporâneos da área.

Há no Brasil uma interface muito grande entre os estudos de Relações Públicas e comunicação organizacional, sendo os dois campos com os objetivos de estudar as organizações e seus públicos, para assim definir a cultura organizacional.

De acordo com Kunsch (2014), a comunicação organizacional é um processo social que tem universos objetivos e subjetivos. Este processo acontece quando a comunicação ocorre nas organizações e existe uma concepção da comunicação gerada dentro das organizações. Esta análise se mostra presente em

conceitos da Escola de Montreal, com a articulação de elementos teóricos, em contraste com os elementos empíricos, que trazem uma compreensão dos processos da comunicação organizacional, que são uma série de interações entre a relação com um objeto, e definem as relações entre os indivíduos.

Em razão disso, observa-se que os processos de comunicação organizacional são compostos por diversas interações, além de demonstrar que são identificados diversos agentes do processo de comunicação, alternado entre os papéis de emissor, receptor e meio e mensagem.

A comunicação organizacional possui diversas compreensões e é constantemente atualizada, estando ligada a aspectos psicológicos, informativos, de relações, educativos, de permanência ou de transformação da cultura organizacional (BALDISSERA, 2009). Portanto, observa-se que existem diversas formas de se trabalhar a comunicação dentro de uma organização, fazendo com que ela também seja um dos principais problemas em uma empresa e que na maioria das vezes acaba fugindo do seu controle.

Diferente de outros aspectos, a comunicação organizacional não é imposta ou estabelecida pelas lideranças, ela acontece naturalmente entre as pessoas. O poder hierárquico, econômico e ideológico é imposto sobre os indivíduos, mas não se deve pensar que isso seja apenas o resultado do processo comunicacional. É possível dizer que isso pode acontecer devido a influência cultural da empresa ou de grupos específicos dessa organização.

Por isso, é muito importante que as organizações tenham políticas estabelecidas, fazendo com que os fluxos dos processos comunicacionais sejam seguidos de maneira correta, evitando a geração de conflitos internos.

Isso significa dizer, também, que a organização precisa dar espaço para gestões mais flexíveis, abertas e participativas. É necessário pensar em gestão auto-eco-organizada, em que os sujeitos, em seus diferentes lugares, a partir de ações descentralizadas, se percebam participantes (e de fato sejam) do tecer organização. Trata-se do sujeito como parte, construindo o todo e sofrendo suas influências; o indivíduo construindo o coletivo, colaborando com suas particularidades e sendo construído por ele. (BALDISSERA, 2009 apud KUNSCH, 2014, p. 159).

Diante disso, observa-se o esforço conjunto, respeitando as diferenças e reconhecendo que existem diversos níveis de habilidades e conhecimentos individuais, sendo estendido para os conhecimentos e habilidades dos grupos de pessoas nas organizações. A teoria da complexidade cita os conflitos como algo

negativo, mas em outra perspectiva, é visto como algo produtivo e que tende a trazer novas ideias perante determinado problema.

Com a teoria da complexidade, percebe-se que a comunicação pode qualificar os processos e gerar a democracia para exposição de ideias, pensamentos e medos. Outra ação importante, é a possibilidade de desfazer os mal-entendidos, as resistências e a tomada de decisões sustentáveis para a organização. Isso faz com que a tomada decisão ocorra com mais cautela e com a possibilidade da participação de grupos, sendo que antes as decisões eram tomadas somente entre as lideranças, os demais funcionários não eram envolvidos (KUNSCH, 2014).

[...] da qualidade do dialógico, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos ou ideológicos. Organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculados pelas ideias das relações participativas (negociação/representação/força política).[...] O dialogismo busca discussão/confronto de ideias/negociação (BALDISSERA; SÓLIO, 2004, p. 7).

Foi por meio desse prisma de complexidade, que as organizações viram a necessidade de qualificar os processos de comunicação, visando a escuta e a alteridade, a reconhecendo como valor (KUNSCH, 2014). Os espaços para fala e interação, manifestação livre, e um fluxo amplo da comunicação e manifestações de críticas, tomaram força.

Na sua essência, a comunicação organizacional tem como uma das principais funções estabelecer canais de comunicação e ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus públicos. Em função disso, todas as possibilidades de relacionamento com o público devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, que de acordo com Kunsch (2014) é um composto comunicacional. Envolvendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Assim, é criado nas organizações outro composto comunicacional, a chamada comunicação digital, que ocorre de maneira estratégica e integrada, fazendo uso de tecnologias digitais de informação. Estas ferramentas facilitam e dinamizam os processos de comunicação integrada nas empresas. E a

comunicação digital integrada é construída por meio de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista (KUNSCH, 2014).

Figura 1 – Comunicação digital integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2014).

De acordo com a Figura 1, observa-se que dentro de cada tipo de classificação da comunicação, são encontradas as atividades desenvolvidas por cada categoria, e em determinado ponto da comunicação institucional e da comunicação mercadológica, existem atividades que fazem parte da comunicação digital integrada. Comunicação esta que é voltada aos meios de comunicação digital, que torna os processos comunicacionais cada vez mais eficazes.

A utilização dos meios digitais atuais na comunicação corporativa necessita de uma análise, pois nem todos os tipos de comunicação digital estão adequados para a linguagem do público ao qual são destinados. Essa é uma análise que precisa ser muito bem definida, para que não gere uma falha na mensagem que se deseja passar.

Para Kunsch (2014), é importante que esteja claro na estratégia a correlação entre a cultura e a imagem organizacional, baseado no propósito e nas ações de comunicação digital, ou seja, onde cada público estará inserido e qual o diálogo mais adequado para cada um deles. Um dos pontos cruciais é analisar a cultura e a ligação dos quesitos de inovação, como o uso de computadores e internet, se são acessíveis para todos.

Todo o processo de mudança é muito importante para as empresas, mas em sua maioria é preciso que se tenha a aceitação interna para que as ferramentas

funcionem e sejam eficazes. Outro ponto a ser considerado e utilizado como estratégia, é a criação de multiplicadores internos, pessoas que serão disseminadoras do conteúdo.

De acordo com Gomes (1999), é possível se ter uma comunicação excelente, levando em consideração alguns pontos: ser transparente, tendo uma via de mão dupla, tendo um funcionamento eficaz de baixo para cima e vice e versa, possuindo mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna, informando os funcionários sobre tudo o que possa trazer mudanças à empresa e que possa afetá-los de alguma maneira. E também é preciso ter os multiplicadores internos, chamados também de embaixadores, multiplicando valores, atividades e produtos da empresa.

O ambiente interno de uma organização é essencial para que os relacionamentos que promovem a satisfação de cada indivíduo e as suas relações grupais, segundo Marchiori (2008). Nas organizações é necessário que se tenha uma base dos valores, como por exemplo, a confiança, competência, comprometimento e a credibilidade, que está ligada diretamente ao processo de comunicação vivido por todos na organização. Pois, durante o período em que se está trabalhando, todo o conhecimento é transferido e utilizado por determinada empresa, e isto está ligado diretamente às condições que a empresa cria para que cada indivíduo desenvolva o seu potencial, ou seja, o autodesenvolvimento.

“As pessoas têm que encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem”. (MORIN, 2005, p.20.)

É importante levantar que ao se analisar e trabalhar a estrutura técnica, é preciso uma avaliação da instância humana, essa estratégia não pode estar separada das estratégias das pessoas, construindo relacionamentos. Para isso, use-se uma comunicação mais aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2001).

### 2.3 AUTOGESTÃO

Para Ferraz e Dias (2008), o conceito da autogestão emergiu a partir dos pressupostos clássicos da sociologia. Termo que historicamente passou por diversas ressignificações, e foi influenciado por abordagens das ciências administrativas, as quais apontam para uma prática que coloca os fins econômicos

em destaque. O conceito também se definiu por meio de manifestações de experiências empíricas baseadas no trabalho coletivo, em formas equitativas de distribuição do capital e das remunerações.

Autogestão: é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação sem intermediários e em todos os níveis, de todos os "seus negócios" por todos os homens. (GUILLERM; BOURDET, 1976, p. 31).

Gutierrez (1988, p. 13), sustenta que a utilização das eleições como um meio de resolver divergências ou tomar decisões, pode ser problemático para um contexto que visa à autogestão, porque busca soluções rápidas e prontas. Ainda para ele, os membros podem se acostumar a esperar que alguém encontre as soluções para os seus problemas, ao invés de buscarem suas próprias soluções. Diante deste contexto, Dornelles e Dellagnelo (2003) e Moraes et al. (2009), pensam que a realização de tentativas para o estabelecimento de um consenso, torna-se um caminho coerente para a autogestão, mas, ressaltam que esse consenso não deve ser compreendido com uma ditadura de uma maioria, e sim como uma ideia de consciência de tudo o que acontece, buscando por oportunidades contínuas de autorreflexão e crítica.

Conforme Gibson et al (2006), a autogestão está localizada dentro de uma cultura de clãs, baseada no trabalho em equipe, onde cada organização possui um tipo de cultura dominante. E para Albuquerque (2003), a autogestão não é simples, pois é preciso compartilhar poder e qualificar as relações sociais e de cooperação como exercício constante desse movimento.

Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independentemente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20).

O termo da autogestão também é avaliado por Laloux (2017), que faz alguns questionamentos em seu livro "Reinventando as Organizações", sobre a criação das organizações. Laloux (2017) questiona se é possível criar organizações livres das patologias que aparecem com frequência nos ambientes de trabalho? Organizações

livres de politicagem, burocracia e rivalidade? Livres de stress e exaustão? Livres das exhibições do topo e do trabalho penoso na base? Ele ainda indaga se é possível reinventar as organizações, por meio de um novo modelo que torne o trabalho mais produtivo e cheio de significado? Ou também criar ambientes onde os talentos podem florescer e as vocações serem honradas?

Todos esses questionamentos, segundo Laloux (2017), irão depender muito da resposta e da abertura da liderança para mudança. Durante a história, o modelo de trabalho ou como as pessoas se reuniam para trabalhar, foi reinventado e é possível verificar que algumas empresas ainda trabalham no modelo baseado na época da Revolução Industrial, da produção em série, com um líder e seus liderados obedecendo ordens e regras. Isso está associado a como os seres humanos mudam a sua forma de pensar sobre o mundo, e assim acabam criando tipos diferentes e poderosos de organizações. Consequentemente estes novos estágios contribuíram para que uma nova era da história fosse criada. Diante disso, como se determina o estágio a partir do qual uma organização funciona, já que o ser humano passou por muitas transições no decorrer da história?

Para Laloux (2017), a mudança dos estágios das organizações depende de como as suas lideranças olham para o mundo, de forma consciente ou inconscientemente. São elas que estabelecem as estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido e que o fazem lidar com o mundo em geral. Algumas organizações estão mudando a forma de trabalhar e de lidar com os funcionários, dando-lhes um pouco mais de liberdade, fornecendo feedbacks com mais frequência e disponibilizando atividades de desenvolvimento. Ações como essas, acarretam na mudança de comportamento e na cultura organizacional, por conta disso um conceito foi criado para esse novo modelo de organizações que estão surgindo, chamado de “Organizações *Teal*”.

Conforme Laloux (2017), o avanço dessas organizações está ligado a evolução humana, o que corresponde ao nível de “autorrealização” de Maslow. Além disso, ele ressalta que é preciso domar os medos do ego, onde o ser humano é capaz de enxergar a partir de uma perspectiva mais ampla, aprendendo a perder a identificação com o próprio ego, minimizando a necessidade de controle e de parecer bem. Nesse estágio, o ser humano pensa que se algo der errado, as coisas vão acabar bem, e se não der certo, haverá outra oportunidade para fazer diferente.

Para Laloux (2017), no evolutivo-*teal* usar a coerência interna como bússola, é mudar os pensamentos sobre os critérios externos e trazê-los para o interno, onde há o questionamento se isso é o correto ou não a se fazer. A riqueza e o sucesso são vistos como experiências e armadilhas ao mesmo tempo. Trata-se de analisar os dois lados e ver qual é o mais importante e satisfatório. Outro ponto importante é a análise da vida como jornada de descoberta, onde o ser humano está em busca da direção para a coerência interna, buscando significativamente o que é, e qual o propósito de vida.

Laloux (2017), ressalta que é preciso partir dos pontos fortes, quando a vida é vista como uma jornada de descoberta da própria natureza, e ser realista com as limitações, além de lidar com a diversidade, vendo os obstáculos da vida como forma de ensinamentos sobre si mesmo e o mundo. A sabedoria para além da racionalidade faz as pessoas serem menos apegadas aos resultados e aceitar mais facilmente as verdades. A busca pela integralidade está associada às partes mais profundas do ser, busca integrar a alma, a mente e o corpo.

Diante desses fatores, é possível compreender que o estudo das Organizações *Teal* busca revelar três grandes avanços, segundo Laloux (2007):

- a) autogestão: busca pela confiança, informação e tomada de decisões, responsabilidade e prestação de contas. É a busca por um sistema baseado nas relações entre os pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso;
- b) integralidade: é de igual valor, local de trabalho zeloso e seguro, superando a separação, aprendendo a desenvolver práticas para trazer o que se é como ser humano para o ambiente de trabalho;
- c) propósito evolutivo: essas organizações são conhecidas por terem vida e senso de direção próprias, escutam e compreendem o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.

Estes são os principais avanços desse modelo de organizações, vale ressaltar que as organizações não precisam ser puramente *Teal* para desenvolver estratégias de mudanças como as descritas, é realmente um processo de mudança. Portanto, é importante citar que em sua maioria essas organizações são autogeridas e possuem processos organizados e que funcionam perfeitamente. A autogestão é baseada na questão estrutural das empresas e na forma como os processos internos são desenvolvidos. Por exemplo, na teoria das práticas *Teal*, a estrutura de

uma organização é baseada em equipes autogeridas, quando necessário resolver algum problema, *coaches* intervêm, sem responsabilidade por lucros ou perdas, sem autoridade de gestão e atendem várias equipes (LALOUX, 2017).

As funções ou atividades na prática da autogestão são desempenhadas pelas equipes ou por forças-tarefas voluntárias, os demais funcionários possuem um papel apenas consultivo. Os títulos ou descrição de cargos funcionam com funções fluídas e específicas, ao invés de descrição de cargos, não existem títulos de cargos. A tomada de decisão é descentralizada e baseada em processo de aconselhamento, os salários são autodefinidos com a calibração de pares para o salário-base, a participação de lucro é igual para todos. A demissão é o último passo para o sistema de resolução de conflitos, normalmente em empresas autogeridas, isso é muito raro de acontecer. Para Laloux (2017), quando as pessoas têm o poder de decisão e os recursos para trabalhar com um propósito significativo, elas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.

Segundo Farjo (2019), quando se realiza uma análise da área organizacional, voltada ao mundo do trabalho, a autogestão está ligada ao propósito como propósito de carreira. O autor indica as seis áreas do conhecimento associadas ao propósito no mundo do trabalho, tais como: economia e sociedade, empreendedorismo, inovação, liderança, gestão organizacional e autogestão.

De acordo com Martela (2019) nas últimas décadas houve uma abolição das relações entre líderes e subordinados e também no controle hierárquico das organizações, afetando principalmente as equipes. Esta mudança ocorre quando há uma necessidade de mudança nos ambientes empresariais, onde as empresas precisam se adaptar com mais rapidez, além de uma força de trabalho mais profissionalizada que requer mais autonomia. Neste contexto, os sistemas de informática tornam-se mais avançados, o que permite a coordenação e gestão do trabalho sem a presença de um gestor fisicamente. Neste modelo de organizações, os líderes acreditam no empoderamento dos seus funcionários, como forma de obter um maior desempenho dos empregados.

A promessa é que esta nova forma de organizar o trabalho leva a que o potencial dos empregados seja libertado à medida que o seu autodirecionamento e a sua capacidade de inovação da base para o topo não sejam capazes de florescer por longos períodos de tempo limitados pelos obstáculos hierárquicos e burocráticos (MARTELA, 2019, p. 2).

Perante a este novo modelo, é importante citar a mudança no formato de liderança das organizações, pois as empresas buscam uma liderança que seja eficaz. Por conta disso, as empresas investem em programas de desenvolvimento para estas lideranças, e com as mudanças constantes no mundo corporativo, estarão mais preparados. Segundo Van Tuin et al. (2020), as organizações são confrontadas com mudanças rápidas, interdependências crescentes, e complexidade no que é geralmente caracterizado como um mundo de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, palavras que caracterizam o termo Vuca. Termo este caracterizado como uma das tendências em crescimento neste processo de desenvolvimento da popularização da autogestão, buscando um desenvolvimento destes profissionais, além da procura por mais agilidade no processo de trabalho.

Diante deste processo, os treinamentos realizados com as lideranças possuem uma abordagem participativa, esse programa de desenvolvimento é criado em conjunto, num processo de cocriação, auxiliando no alinhamento dos níveis hierárquicos. Ainda de acordo com Van Tuin et al. (2020) dos principais objetivos deste processo, é fazer com que os líderes possam florescer, autodesenvolver-se, e contribuir significativamente, tendo em vista o desenvolvimento organizacional e o bem-estar dos funcionários.

Um líder empenhado permite aos empregados elaborar o seu trabalho e autodirigir-se dentro de um contexto claro e estruturado. O reforço fomenta a necessidade de competência através de um feedback abundante - e a criação de espaço para os empregados crescerem e se desenvolverem pessoal e profissionalmente (VAN TUIN et al., 2020, p. 3).

Conforme Van Tuin et al. (2020), foi criado o conceito de liderança envolvente, que visa identificar os comportamentos das lideranças que induzem o engajamento no trabalho por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas, bem como gerando engajamento da liderança baseado na teoria da motivação humana. Esse conceito de liderança centrada no ser humano, é uma oposição aos métodos mais tradicionais centrados somente na liderança, como por exemplo a liderança transformacional.

A liderança engajada aspira a criação de condições que alimentam o desempenho através do empoderamento, fortalecimento e conexão. O empoderamento corresponde à necessidade de autonomia e enfatiza que os funcionários devem estar engajados em assuntos que lhes dizem respeito e devem

fazer parte e ter uma palavra a dizer no todo. Permitir aos funcionários maior autonomia ao elaborar seu trabalho e se autodirigir dentro de um contexto claro e estruturado, pode gerar um melhor desenvolvimento pessoal e profissional. Essa conexão aumenta a necessidade de relacionamentos pessoais e significativos através de níveis hierárquicos e do estabelecimento de um contexto de cuidado e apoio (VAN TUIN et al., 2020).

### 3 MÉTODO

O delineamento metodológico da pesquisa segue a classificação em quatro tópicos: a abordagem, a natureza, os objetivos e procedimentos. Em cada um deles será possível explicar a forma pela qual o método de pesquisa será desenvolvido.

Quanto a abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa, que não possui preocupação com a junção numérica, e sim, busca compreender e aprofundar o assunto através de uma conversa com determinado grupo, o qual se deseja estudar, ou seja, quando se deseja buscar o porquê das coisas. Neste caso, a escolha pela pesquisa qualitativa se dá pelo fato de que não é possível quantificar os dados das respostas. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GIL, 2009, p. 32)

Quanto à natureza, o estudo é aplicado, o qual se emprega quando se deseja obter mais conhecimento sobre o assunto pesquisado. Esta pesquisa visa analisar e buscar a resposta para aspectos especificados nos objetivos. Traz também, as evidências sobre o tema, que por sua vez é o que se deseja descobrir, por se tratar de uma prática de gestão singular nas organizações.

Quanto aos objetivos, é um estudo exploratório, onde se busca familiaridade com o problema. Segundo Gil (2007) é possível dividir a pesquisa exploratória em três etapas: o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência e prática no dia a dia e a realização de uma análise destes depoimentos, que possam estimular a compreensão do tema.

E quanto ao procedimento, buscou-se desenvolver um estudo de caso, realizado na empresa Dobra, localizada na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul conforme será apresentado nas seções a seguir. A mesma está no mercado há

quatro anos, e trabalha atualmente com o processo de gestão e cultura ao qual este estudo se destina. O estudo de caso de acordo com Yin (2015), serve para se obter mais conhecimento sobre os fenômenos grupais, individuais, organizacionais e sociais da empresa a que se destina a pesquisa. Além disso, o estudo de caso contribui para que futuros estudos sejam realizados.

Referente ao processo de coleta de dados, a pesquisa busca por respostas para a análise deste trabalho de conclusão de curso, por meio da realização de entrevistas e coleta de informações com os funcionários da empresa, e uma breve explicação sobre o trabalho e posteriormente as perguntas específicas sobre o tema. Além disso, busca-se compreender se os objetivos do projeto estão de acordo com os resultados obtidos posteriormente.

Durante os meses de setembro e outubro de 2020, foram coletadas informações com determinado grupo da empresa em questão, as respostas foram analisadas para que a questão norteadora deste trabalho de conclusão de curso pudesse ter uma resposta. Além disso, as entrevistas foram realizadas de forma virtual via *Google Meet*, uma plataforma online de videoconferências, pois não foi possível realizar as entrevistas presencialmente devido a pandemia no Coronavírus, momento ao qual este estudo foi desenvolvido.

Nas entrevistas foram realizadas algumas perguntas sobre o campo de estudo, levando em consideração os pontos levantados por Minayo (2001), as crenças, valores, a cultura e costumes de determinado grupo, que servirão para compreender como funciona organização a ser estudada. As entrevistas foram realizadas com cinco membros de diferentes círculos existentes na Dobra, pelo fato de a empresa possuir 18 funcionários. Este é um número considerável para que por meio das respostas possa ser realizada a análise diante dos objetivos do presente estudo.

A análise de conteúdo foi realizada por meio de um *software* chamado NVivo Versão 12.5.0.815 (64bits), onde as entrevistas foram transcritas e colocadas no *software* que fez toda a análise, sendo uma pesquisa qualitativa. Os vídeos gravados e transcritos em arquivos de texto corrido para que o programa realizasse uma análise aprofundada da fala dos entrevistados, a qual gerou nuvens de palavras, tabelas e separou diversas frases que demonstram com mais aprofundamento a opinião de cada um dos participantes.

### 3.1 CAMPO DE ESTUDOS

A Dobra é uma empresa gaúcha, criada por um primo e dois irmãos. A empresa oficialmente foi registrada em 2016, mas desde 2013 eles já produziam as “carteiras de papel”, que é um produto feito de fibra sintética chamada Tyvek e produzida pela Dupont. Esse material é impermeável, e normalmente utilizado na produção de uniformes e no isolamento de prédios durante o período de construção, ou seja, eles viram um novo mercado através de um produto diferenciado utilizado em um ramo totalmente diferente.

Na Figura 2, é apresentado um dos modelos da carteira de papel que é produzido pela empresa Dobra:

Figura 2 – Produto produzido pela Dobra



Fonte: Dobra (2020).

De acordo com entrevista fornecida para o site Draft, em maio de 2008. Os sócios fundadores da Dobra, ressaltaram que o que os fez criar a Dobra, não foi somente o produto em si, mas uma “experiência”, porque eles estavam incomodados com o atendimento ruim das pessoas e também pelo formato de produção e gestão, do período da Revolução Industrial. Diante desse incômodo, surge a Dobra com uma proposta de trabalho totalmente diferenciada, fazendo com que seus clientes tenham uma experiência de compra diferente de todas as outras que já tiveram.

Inicialmente a produção acontecia em um quarto improvisado no apartamento de um dos sócios, depois passou para uma garagem, e depois quando viram que a estrutura estava ficando pequena criaram a sede da empresa. Hoje eles contam com cerca de 18 funcionários. A empresa possui um manual de cultura

(ANEXO B), que deixa bem claro o diferencial da empresa. Neste manual está descrito que ninguém tem cargos, todos os salários são iguais, e que as férias são ilimitadas. O que as define: o bom senso, avisar com antecedência e combinar com alguém.

Diante disso, é possível analisar que a Dobra é uma empresa diferenciada das demais existentes no mercado, pois como eles relatam no manual, possuem uma cultura forte, onde a atitude de cada um deles vai influenciar diretamente em tudo na empresa.

Ao invés da tradicional missão, visão e valores, a Dobra possui um propósito, que é deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem. Tudo o que fazem desde o início está alinhado, e tudo o que vão fazer, cada decisão, cada ideia precisa se encaixar nas ideias iniciais, ser aberto, uma empresa transparente, irreverente para causar sorrisos e do bem, para serem vetores de mudança, impactando positivamente. Portanto, todos que trabalham na Dobra devem estar conectados com essas ideias.

Outro fator diferenciado na empresa, é que ninguém é chefe de ninguém, todos têm a mesma posição hierárquica e por isso possuem as mesmas responsabilidades pelo resultado final da empresa. Como não há ninguém para dar ordens, cada um precisa ficar atento e olhar em volta, para avaliar as possibilidades de melhoria no seu processo diário. As palavras liberdade e responsabilidade, são essenciais para que isso funcione de forma correta e organizada, fazendo com que a empresa cresça.

A gestão da Dobra é caracterizada por círculos. Cada círculo é uma parte da empresa que fica responsável por cumprir um propósito, com base em algumas tarefas. Esses círculos são dinâmicos e não necessariamente uma pessoa precisa fazer parte de um círculo, ela pode se mover entre eles e pode fazer parte de mais de um deles. Não existem cargos específicos, eles comentam que todo mundo é igual e tem a mesma responsabilidade. Em caso de algum problema os círculos devem se auto organizar para distribuir as tarefas e responsabilidades, o que também não impede a troca de ajuda mútua.

Com isso, a política salarial na Dobra não existe, todos ganham o mesmo salário, além de todos terem a mesma participação nos lucros no final do mês. Em resumo a atitude de um interfere no resultado final de todos. Atualmente, a empresa conta com 18 funcionários, divididos em círculos.

A Dobra é uma empresa nacional que trabalha todos os dias para ajudar o mundo a ser um lugar mais aberto, irreverente e do bem. É uma empresa que se inspira em conceitos da lógica da abundância, na evolução exponencial, no movimento *maker* e na cultura *open source* para cada ação e estratégia que adotam. Acreditam muito na sustentabilidade para o negócio, possuindo uma produção totalmente artesanal e com uma mão-de-obra bem valorizada. Prezam pela experiência que o consumidor terá ao comprar um produto da Dobra, cuidam de cada detalhe do processo.

Pensam no impacto positivo, trabalham todos os dias com o foco de impactar positivamente todos e tudo que cercam a empresa. Acreditam que mesmo com pequenas ações podem gerar microrrevoluções que estão alinhadas ao seu propósito. Possuem um nicho de mercado bem diversificado, mas a sua maioria é o público jovem que está alinhado ao que a marca preza e acredita.

#### 4 A PESQUISA

A pesquisa ocorreu por meio da realização de entrevistas e coleta de informações com os funcionários da empresa. As entrevistas foram realizadas de forma virtual via *Google Meet*, uma plataforma online de videoconferências, pois não foi possível realizar as entrevistas presencialmente devido a pandemia do Coronavírus.

Nas entrevistas foram realizadas algumas perguntas sobre o campo de estudo, levando em consideração os pontos levantados por Minayo (2001), as crenças, valores, a cultura e costumes de determinado grupo, que servirão para compreender como funciona organização a ser estudada. As entrevistas foram realizadas com cinco membros de diferentes círculos existentes na Dobra, pelo fato de a empresa possuir 18 funcionários. Este é um número considerável para que por meio das respostas possa ser realizada a análise diante dos objetivos do presente estudo.

A análise do conteúdo das respostas foi realizada com o auxílio do *software* NVivo Versão 12.5.0.815 (64bits), onde as entrevistas são transcritas e transferidas para a busca da categorização do conteúdo. Inicialmente, para a realização deste estudo de caso, foi necessário a formulação de algumas perguntas que se encaixassem dentro do contexto de análise, bem como com a literatura e também estivessem de acordo com os objetivos propostos para este estudo (MINAYO, 2001).

Portanto, por meio da descrição no Quadro 2, é possível verificar quais foram as perguntas realizadas aos entrevistados da empresa Dobra:

Quadro 2 – Perguntas da pesquisa qualitativa

Pergunta	Literatura	Objetivo
Como você caracteriza como é a comunicação na Dobra?	Martela (2019) afirma nas últimas décadas houve uma abolição das relações entre líderes e subordinados e também no controle hierárquico das organizações, afetando principalmente as equipes.	Compreender como é a forma de organização das equipes através do modelo de autogestão.

(continua)

(continuação)

<p>Como o fato de a Dobra adotar a autogestão, influência na cultura da empresa? Quais são os principais aspectos?</p>	<p>Marchiori (2014) ressalta que a cultura se forma através da atuação dos grupos, onde eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada.</p>	<p>Avaliar a cultura organizacional de uma empresa através do modelo de autogestão.</p>
<p>Como é a convivência com os seus colegas de trabalho, sendo que cada um deles possui uma cultura diferente?</p>	<p>O estudo sobre a cultura organizacional denota uma preocupação com a convivência de diversas culturas juntas em uma empresa, pois sabe-se que cada indivíduo tem em seu perfil uma trajetória e traços da sua própria cultura familiar, o que define a sua personalidade, hábitos e ações. (FREITAS, 2007)</p>	<p>Avaliar a cultura organizacional de uma empresa através do modelo de autogestão</p>
<p>Se você não possui chefe, como você organiza as suas tarefas diárias e de que forma isso influência no comportamento seu e dos seus colegas de trabalho?</p>	<p>No ponto de vista de Schein (1984), se uma organização vivenciar experiências comuns, poderá haver uma forte cultura organizacional, que irá prevalecer sobre as subculturas da empresa.</p>	<p>Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão;</p>
<p>No seu ponto de vista, você e seus colegas de trabalho possuem propósitos de vida parecidos?</p>	<p>Conforme Laloux (2017), o avanço dessas organizações está ligado a evolução humana, o que corresponde ao nível de “autorrealização” de Maslow.</p>	<p>Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão;</p>

(continuação)

<p>O que é mais importante em uma empresa para que você a escolha para trabalhar?</p>	<p>No ponto de vista de Schein (1984), se uma organização vivenciar experiências comuns, poderá haver uma forte cultura organizacional, que irá prevalecer sobre as subculturas da empresa.</p>	<p>Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão; Analisar como o modelo de organizações Teal pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências.</p>
<p>Quais são os fatores que mais o motivam a acordar todos os dias e ir trabalhar na Dobra?</p>		
<p>Como você acredita que este novo modelo de organizações pode afetar a sociedade? E como é hoje a sua visão de organização/empresas perante a sua vivência?</p>	<p>Conforme Laloux (2017), o avanço dessas organizações está ligado à evolução humana, o que corresponde ao nível de “autorrealização” de Maslow. Isso significa dizer, também, que a organização precisa dar espaço para gestões mais flexíveis, abertas e participativas. É necessário pensar em gestão auto-eco-organizada, em que os sujeitos, em seus diferentes lugares, a partir de ações descentralizadas, se percebam participantes (e de fato sejam) do tecer organização.</p>	<p>Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão. Analisar como o modelo de organizações Teal pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências. Compreender como este novo modelo pode influenciar a comunicação;</p>
<p>Como é a comunicação organizacional existente na Dobra, existe um modelo adaptado? Se sim, isso influencia na forma de comunicar internamente? E se isso é diferente como se caracteriza?</p>		

(conclusão)

O seu propósito de vida está alinhado o propósito da Dobra?	“As pessoas têm que encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem.” (MORIN, 2005, p.20.)	Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão
Como é trabalhar em empresas que utilizam o método de autogestão?	Organizações <i>Teal</i> – Autogestão, Integralidade e Propósito Evolutivo (LALOUX, 2017)	Analisar como o modelo de organizações <i>Teal</i> pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências.
Diante da cultura existente na Dobra, você acredita que os seus conhecimentos e habilidades são valorizados?	A promessa é que esta nova forma de organizar o trabalho leva a que o potencial dos empregados seja libertado à medida que o seu autodirecionamento e a sua capacidade de inovação da base para o topo não sejam capazes de florescer por longos períodos de tempo limitados pelos obstáculos hierárquicos e burocráticos. (MARTELA, 2019)	Avaliar a cultura organizacional de uma empresa através do modelo de autogestão.
Como é o fluxo de informações gerados internamente na Dobra? Ele flui de forma tranquila ou existem alguns ruídos no processo?	Organizações <i>Teal</i> – Autogestão, Integralidade e Propósito Evolutivo (LALOUX, 2017)	Compreender como este novo modelo pode influenciar a comunicação

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

#### 4.1 ANÁLISE DA PESQUISA

A pesquisa adotou a análise de conteúdo a *posteriori*, que conforme Bardin (2011) é quando se deseja compreender o que os entrevistados querem dizer após a realização das entrevistas e da análise mais aprofundada. Ainda de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é realizada mantendo alguns critérios de avaliação, onde busca-se nessa análise algumas características semelhantes na fala dos entrevistados. Após essas características se fazerem presentes, é que começam a ser observadas as classificações que auxiliarão no decorrer no estudo e da análise, como por exemplo, os critérios semânticos envolvendo temas, sintáticos que englobam verbos, adjetivos e pronomes. Além de buscar o sentido léxico da palavra, que visa o sentido e significado de cada uma delas para o estudo, busca também as variações da linguagem e escrita, e diante desses processos é possível identificar duas etapas de análises, a parte de elementos comuns que podem surgir na fala de todos os entrevistados e a classificação, onde é possível fazer uma divisão desses elementos e analisá-los separadamente, que neste caso pode impactar na resposta dependendo da vivência e experiência de cada entrevistado.

Outro ponto importante na análise de conteúdo segundo Bardin (2011), é fazer uma exemplificação se os temas encontrados foram diferentes ou iguais a teoria pesquisada. Caso tenham sido diferentes, é importante demonstrar o motivo pelo qual não estão de acordo, e se as respostas estão de acordo com a teoria é importante fazer a ligação e explicar quais foram esses pontos encontrados na fala de cada um dos entrevistados. Além disso, é preciso buscar semelhanças que possam existir entre os discursos. Portanto, a análise de conteúdo visa realizar uma leitura mais detalhada do discurso, bem como permitir a compreensão, utilização e aplicação deste estudo.

Primeiramente, foi realizada uma análise da frequência de palavras gerais dos arquivos gerados após a transcrição das entrevistas, onde foi incluído um filtro das 100 palavras mais frequentes e com uma extensão de palavras com quatro letras e sinônimos, assim nesse primeiro momento é possível retirar termos mais comuns da fala. Depois foi realizado um novo filtro para retirar algumas palavras que se tornam vícios de linguagem, como por exemplo, a palavra tipo. E após esses filtros foi gerada a nuvem de palavras dos termos mais frequentes na fala de cada entrevistado da Dobra, conforme observa-se na Figura 3:





Ao verificar a nuvem de palavras acima, foram identificadas algumas palavras que mais se destacaram e são sinônimos da autogestão, sendo elas: processo, tempo, propósito, liberdade, reunião, e a própria autogestão. Estas palavras no decorrer das entrevistas se fizeram muito presentes na fala de todos os entrevistados.

Os entrevistados A e D, ao serem questionados sobre o que os fazem acordar todos os dias para trabalhar, enfatizaram que a liberdade é um dos pontos mais importantes. “Hoje eu não me vejo em uma empresa tradicional, principalmente pela questão de flexibilidade que a gente tem com os horários, a liberdade que nós temos, eu não consigo mais me imaginar pedindo permissão para alguém para eu ir em uma consulta médica” (entrevistado A). De acordo com Van Tuin *et al* (2020), no conceito de liderança envolvente, é possível identificar os comportamentos das lideranças que induzem o engajamento no trabalho por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas, bem como gerando engajamento da liderança baseado na teoria da motivação humana. Ou seja, a necessidade de liberdade que os entrevistados A e D possuem é considerado uma necessidade psicológica humana da sua geração, mas que não os impedem de realizar seu trabalho com eficiência. O estudo realizado por Comazzetto *et al* (2016), ressalta que o gosto pelo trabalho é o que faz os trabalhadores das gerações X, Y e *Baby Boomers* permanecerem nas organizações. Além disso, aspectos como sentir-se desafiado, ter autonomia, liberdade para criar estão presentes na fala dos entrevistados A e D, e também a possibilidade de desenvolver e expressar ideias, flexibilidade da gestão. São pontos que realmente fazem com que o trabalho tenha sentido.

Em relação a subcategoria propósito é importante citar que este é um termo citado por diferentes autores. Morin (2005, p.20) relata que as pessoas precisam encontrar um propósito e é importante que o seu trabalho contribua para algo que valorizam. O entrevistado C deixa claro que é importante todos estarem conectados com o propósito da empresa para que tudo na organização flua e seja desenvolvido de maneira correta: “Se o seu propósito não estiver conectado com a maneira com que a empresa está executando o propósito dela naquele momento e com a maneira como tudo ali está acontecendo, com todas as reviravoltas do mundo fica difícil”. Para Laloux (2017), quando as pessoas têm o poder de decisão e os recursos para

trabalhar com um propósito significativo, elas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.

Todos os entrevistados, sem exceção, trazem na sua fala a questão de trabalharem sem ter horários, todos com o mesmo salário e a autogestão, cada um deles depende de si mesmo para realizar as suas tarefas. O entrevistado E fez uma reflexão de que quando existe a autogestão é interessante, porque primeiro todo mundo ganha a mesma coisa, e quando não tem essa diferença, não sobra para ter que fazer as relações humanas internamente, quando é necessário fazer alguma cobrança é só ir lá e conversar direto com a pessoa. O entrevistado E ressalta que as relações humanas são facilitadas pela autogestão, mas sem deixar de citar que não é por isso que a cobrança pelo desenvolvimento do trabalho e das suas tarefas não exista.

Já o entrevistado D cita que a autogestão vem muito da questão da responsabilidade de cada indivíduo, mas ressalta que a tomada de decisão de projetos grandes é sempre feita em comum acordo com todos os funcionários da empresa, e ainda cita que todos estão aprendendo muito na Dobra com a questão da autogestão. O entrevistado B ressalta que a autogestão pode ser de perfil, pois existem pessoas que vão precisar de um chefe dizendo o que elas precisam fazer e outras conseguem ter autonomia para decidir o que precisam fazer no seu dia a dia, e comenta que isso tem funcionado bem na Dobra atualmente.

Todos os entrevistados ressaltaram, ao serem questionados sobre como é trabalhar em empresas que utilizam o modelo de autogestão, que não conseguiriam mais trabalhar em empresas tradicionais com regras impostas e com horários definidos.

O entrevistado B traz uma reflexão em relação ao processo de autogestão em empresas de grande porte. Ele ressalta que para o processo funcionar as pessoas precisam ter um nível de capital humano mais elevado e que consigam se autogerir sem que haja nenhum problema. “Eu acho que é mais fácil terem as empresas terem que vão lidar com esse lado social e esse processo de autogestão ele vai ser um pouco mais longo do que esse processo social sabe que é uma coisa um pouco mais complicadas gerações que precisam mudar para que isso aconteça” (Entrevistado B). De acordo com a teoria de Laloux (2017), o avanço dessas organizações está ligado a evolução humana, o que corresponde ao nível de autorrealização de Maslow. Na resposta do entrevistado C, ele acredita que é um

processo que passa por uma harmonização da população como um geral mesmo sendo a Dobra um fator isolado. Na fala do entrevistado B, é mais fácil existirem empresas que vão lidar com o lado social e o processo de autogestão vai ser um pouco mais longo do que esse processo social, se torna um pouco mais complicado porque algumas gerações precisam mudar a sua forma de pensar para que isso aconteça.

Diante das respostas obtidas pelos entrevistados sobre a categorização da autogestão, é importante citar que os entrevistados B, C e E já tiveram experiência em empresas tradicionais, por isso possuem uma visão aberta sobre o que podem ser os novos modelos de organização e são mais críticos nas suas respostas. O entrevistado A, é de uma geração mais nova e a Dobra é a primeira empresa na qual já trabalhou, por isso possui uma visão mais inovadora, seguida pela sua própria geração. Já o entrevistado D, além de já ter trabalhado em outras organizações mais tradicionais, possui uma experiência de vivência em outras culturas, como por exemplo na Alemanha, onde já estudou sobre as novas formas de trabalho e de autogestão nas organizações. O entrevistado C é o membro mais novo da Dobra, os demais já estão há mais de dois anos trabalhando na empresa, o que traz uma visão de uma pessoa que entrou a pouco tempo e que trabalhava em uma multinacional, como é o caso do entrevistado C e a visão das pessoas que estão na Dobra há bastante tempo, trabalhando com o modelo de autogestão.

Outro ponto importante para citar é que todos na Dobra são livres para trabalharem nos círculos existentes, mais uma característica da autogestão. Os entrevistados A e C, passaram por outros círculos antes de ficarem fixos e desenvolverem as tarefas que realizam atualmente.

Na fala do entrevistado C, a autogestão é muito da questão da confiança do trabalho que se desenvolve, até cita um exemplo de uma experiência anterior em outra empresa, que foi contratado como analista, mas que ele não poderia fazer nenhuma postagem e precisaria aprovar com várias pessoas antes. Na Dobra é diferente, ele mostra para um colega de trabalho e se gostarem, ele mesmo pode postar e ver no que vai dar. Segundo o entrevistado C, uma situação como essa é sobre arriscar e a empresa confiar no funcionário.

Este processo vai ao encontro da literatura de Van Tuin et al. (2020), onde um dos principais objetivos é fazer com que os líderes possam florescer, autodesenvolver-se, e contribuir significativamente, tendo em vista o



ocorrer de forma mais tranquila. Se a pessoa estiver bem e conversar com algum colega que ela gosta e que ela se dá bem, a chance do trabalho render mais é muito maior. E fazendo uma ligação com a teoria, em 1990 foi realizado um estudo que demonstra um campo que é relacionado ao estudo de clima, onde há uma preocupação com as relações organizacionais, como comportamentos, percepções de grupos e individuais. KUNSCH (2014).

Para James Taylor (2005, p.215) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Já o entrevistado E fala que as pessoas precisam se aproximar cada vez mais. Sem essa aproximação eles não conseguem internalizar nada na comunicação, então para que outras coisas aconteçam, a comunicação precisa estar fortalecida. Fazendo uma reflexão com a teoria de Taylor (2005, p.215), que envolve o fortalecimento e a formação de relacionamentos.

Quando questionados quanto ao processo de comunicação organizacional realizado internamente na Dobra, se fez muito presente na fala do entrevistado B que a autogestão está ligada a comunicação existente atualmente na empresa. E o entrevistado C ressalta que não há um super protocolo de comunicação ou somente um canal que é utilizado para isso. Conforme cita o entrevistado C, não há uma pessoa que é responsável pela comunicação interna: “acho que dá pra entender um pouco de como que as variáveis mudam, e aí o nosso trabalho todo de comunicação interna ele é muito interessante também porque não tem uma pessoa responsável pelo endomarketing do time, não tem uma pessoa responsável por gerir os projetos da Dobra assim e isso é uma coisa que a gente reflete muito se vale a pena ter uma pessoa só para isso ou se isso é uma coisa tão importante que todo mundo tem que olhar, todo mundo tem que estar ligado”. O entrevistado C cita que isso também é um problema, pois as empresas criam um departamento de endomarketing e quem vai cuidar do funcionário é só aquele departamento e o resto não tem nada a ver com isso.

Em comparação com a teoria de Gomes (1999), é possível se ter uma comunicação excelente, levando em consideração alguns pontos como ser transparente, tendo uma via de mão dupla, um funcionamento eficaz de baixo para cima e vice e versa, possuindo mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna. Além de ter os multiplicadores internos, chamados também de

embaixadores, multiplicando valores, atividades e produtos da empresa que no caso da Dobra é a marca ou o produto que eles vendem.

O entrevistado B diz que a comunicação interna da Dobra é bem satisfatória, pois no formato de autogestão existente é muito mais fácil de resolver problemas e conversar com uma pessoa quando há algo para resolver. E também se caso a pessoa tem uma tarefa e não consegue terminar, ela tem a abertura para pedir ajuda a outro colega se torna muito mais fácil. Outro ponto levantado pelo entrevistado B é que antes da Dobra, boa parte da equipe já se conhecia, o que auxilia mais ainda na comunicação e o fluxo de informação gerado internamente.

Em relação a comunicação voltada as ferramentas, todos os entrevistados citam que utilizam uma ferramenta chamada Hassana. “Então, eu sou uma pessoa muito organizada e a maioria usa o Hassana, porque tem coisas que a gente deixa pré-definida, por exemplo tem um padrão de produção, tem um roteiro. Principalmente mais nessa parte de produção e precisa e ser feito e tem horário” (Entrevistado A). Essa ferramenta de comunicação auxilia na organização de tarefas e no processo de compartilhamento de ideias internamente. Além disso, citam os grupos de Whatsapp como umas das principais ferramentas de comunicação utilizadas por eles, porém com uma ressalva de que às vezes o fluxo de informação gerado nos grupos é muito grande e por conta disso começam a ser criados outros grupos. Os entrevistados também citam que uma vez por semana realizam uma reunião com todos da equipe para colocar em pauta o que vai ser trabalhado na semana, normalmente a reunião é na segunda ou na terça.

Diante do que é exposto pelos entrevistados, pode se fazer a ligação com a teoria de Kunsch (2014) em que a comunicação pode qualificar os processos e gerar a democracia para exposição de ideias, pensamentos e medos. Na Dobra os entrevistados citam que a tomada de decisão de projetos grandes e que envolvam o time todo sempre são feitas em conjunto, na ligação com a teoria isso faz com que a tomada decisão seja realizada com mais cautela e com a possibilidade da participação de grupos.

Uma questão feita a todos os entrevistados foi em relação ao fluxo de informações gerados internamente e a possibilidade da geração de ruídos. Quando questionado sobre isso o entrevistado C diz que toma muito cuidado para que isso não aconteça, pois na Dobra, segundo ele as pessoas ficam felizes quando o problema é de alguém ter esquecido algo, pois significa que o erro foi humano, mas

que o processo está redondo e funcionando. Eles possuem um procedimento em que todo mundo precisa reportar os erros que acontecem, porque se realmente o erro foi humano ou alguém esqueceu, não há necessidade de o processo ser modificado, mas se o processo estiver sendo executado de forma errada aí é preciso atenção. Na visão do entrevistado C isso na Dobra é muito importante, porque nas empresas tradicionais as pessoas normalmente ficam jogando o erro de um lado para o outro. A questão do ruído com o fluxo de informação existente para os entrevistados A e B é algo muito comum, que sempre acontece, principalmente no setor que é maior. No pensamento do entrevistado A esses problemas existentes são muito menores do que se fosse uma empresa grande de porte, porque os problemas acontecem e são resolvidos de forma muito rápida. Existe a liberdade para você decidir e resolver os problemas, sem ter que ficar correndo atrás um chefe para resolver, ressalta o entrevistado A.

A definição de ruído na ala do entrevistado D é considerando quando: “como falei a gente usa muito WhatsApp, muito e-mail né para comunicar tudo, e acho que os ruídos podem ser quando a gente tem grupos específicos de projetos ou de círculos e alguma informação acaba ficando só ali ao invés de ser passada para todos sabe”. Na Dobra todos prezam muito pela transparência e compartilhamento de tudo. Além disso, o entrevistado D ressalta que a equipe aprendeu a trabalhar durante a pandemia, pois precisaram se reorganizar e fazer funcionar nesse formato de trabalho. Já o entrevistado E, possui uma visão contrária e acredita que não existem ruídos: “eu normalmente estou vendo o que que tá acontecendo então eu não vejo assim tantos ruídos porque eu normalmente estou envolvida nas coisas, então eu não sei se é opinião de todo mundo mas para mim eu não vejo isso”. Com essa resposta, pode-se dizer também que a questão do ruído pode ser pelo fato do envolvimento de cada um e também uma questão de perfil.

Relacionando o fluxo de informações, ruídos e as ferramentas utilizadas na Dobra, de acordo com Kunsch (2014), existe a comunicação digital, que ocorre de maneira estratégica e integrada, fazendo uso de tecnologias digitais de informação. São ferramentas que facilitam e dinamizam os processos de comunicação integrada. E a comunicação digital integrada é construída por meio de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista, encaixando-se no modelo de utilização de ferramentas virtuais da Dobra.



frequência, e quais as ligações com a teoria apresentada. Uma das perguntas realizadas aos entrevistados foi em relação ao fato da Dobra adotar a autogestão, de que forma isso influencia na cultura da empresa.

Para o entrevistado C: “eu acho que até um pouco do contrário que a cultura precisa que exista um pouco da autogestão ali, uma complementa a outra porque assim, por que quando ninguém tem um chefe, cada um é dono do seu nariz cada um vai fazer o horário que quiser vai entrar vai sair tudo mais”.

E segundo o entrevistado C é essa virada de chave que as pessoas precisam fazer, é um processo que não muda do dia para a noite. Por isso, ele cita que a equipe está o tempo todo tendo a necessidade de alinhar tudo, porque alguns ainda estão acostumados com o modelo tradicional de empresas, e não importa o que você vai fazer, mas como vai fazer, diz o entrevistado C.

Todos na Dobra precisam estar alinhados com a cultura da empresa para que o processo e atendimento ao cliente seja sempre o mesmo. Segundo o entrevistado C, ninguém na empresa faz algo sozinho, todos estão envolvidos de alguma forma até o produto chegar ao cliente final. Relacionando com a teoria de Freitas (2007), a organização como uma cultura, visa entender o papel dos funcionários como parte da construção da realidade organizacional e também no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.

Além disso, Marchiori (2014) ressalta que a cultura se forma através da atuação dos grupos, onde eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada. Sendo este o caso da Dobra, conforme cita o entrevistado C. Já o entrevistado A diz que o início da empresa com as primeiras cinco, seis pessoas foi fundamental para que a cultura da Dobra fosse definida, pois essa já era uma ideia inicial que o grupo tinha antes de montar a empresa.

O entrevistado B ao ser questionado sobre a influência da autogestão na cultura, diz que já nas entrevistas de empregos a cultura do candidato é avaliada, para saber se essa pessoa vai saber lidar com o modelo de trabalho da Dobra ou não. Já o entrevistado E ressalta que é importante que a cultura esteja bem forte internamente, caso contrário não é possível internalizar nada na comunicação: “existe bastante cobrança não dá para dizer que não existe porque todo mundo ganha mesma coisa, meio que faz com que a gente tenha que fazer algo mais legal, eu acho que a gente vai ter que se aproximar cada vez mais, porque é da

cultura, sem isso a gente não consegue internalizar nada na nossa comunicação se isso não tiver bem forte internamente” (Entrevistado E).

Ao relacionar as respostas com a literatura, observa-se que Schein (1984), define a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre e desenvolve por meio do seu processo de aprendizagem. No caso da Dobra, há uma cultura diferenciada das demais empresas, e é preciso que quem for trabalhar nela possua uma mente mais aberta para essa nova aprendizagem. Como consequência o indivíduo saberá lidar melhor com problemas de adaptação externa e terá uma integração interna.

Para Schein (1984), se uma organização vivenciar experiências compartilhadas, comuns a todos, poderá haver uma forte cultura organizacional, que irá prevalecer sobre as subculturas da empresa. No caso da Dobra identifica-se que há uma cultura forte em que todos os seus funcionários acreditam e a seguem pois tem propósitos de vida compatíveis. Como citou o entrevistado A: "Então, eu acredito que esse início foi super importante para a gente acabar aderindo a essa cultura né. Já era uma ideia de a Dobra ser assim, e aí isso contribuiu pelo pessoal ter amigos, já se conhecer antes. E aí o pessoal que foi entrando depois que não tinha tanto essa relação, acabava se sentindo super a vontade para entrar no clima. Então, eu acho que o que contribuiu muito foi esse início de todo mundo já se conhecer, de todos mundo já ser muito amigo, e também por a gente ter essa liberdade e não existir formalidades”.

Os entrevistados também foram questionados se o seu propósito de vida está alinhado ao propósito da Dobra, pois cada um dos funcionários possui um cultura diferente ou veio de outra empresa. O entrevistado C, cita que as empresas começaram a se preocupar mais com os humanos que estão ali e como é a forma que se relacionam. Pela fala de todos os entrevistados, é possível dizer que o relacionamento interno entre eles é muito tranquilo, se tratam como amigos. Como diz o entrevistado A, são como se fossem amigos em um bar, os processos não são engessados e isso tudo contribuiu para que as pessoas que entraram depois na empresa se sentissem mais a vontade.

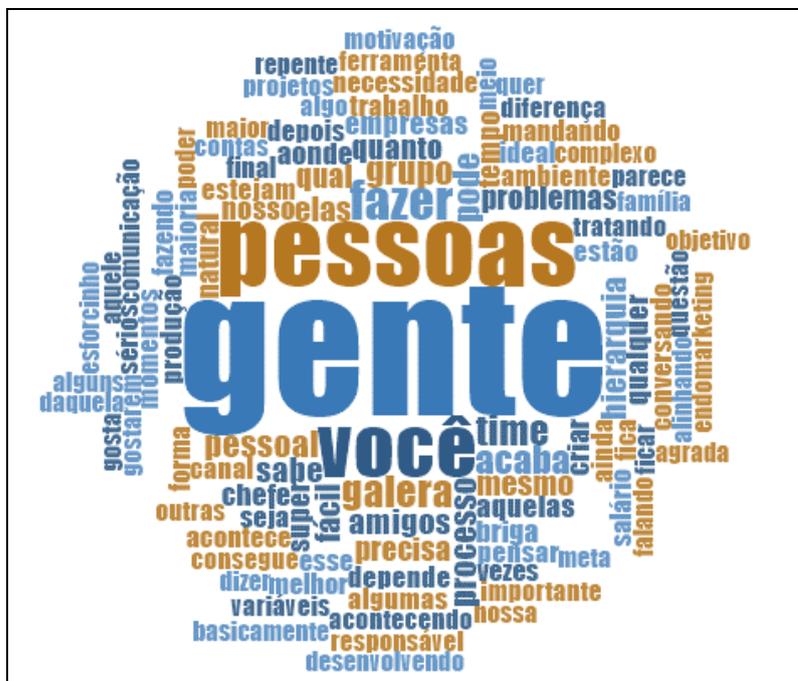
Em suas respostas o entrevistado C diz: “não tem um ritual de cultura mesmo, mas o que tá no nosso manual é que a gente comemora muitas coisas, e a gente está o tempo todo assim comemorando e falando sobre a maioria das coisas”.

Todos os entrevistados citam sobre se ter um ambiente favorável para se trabalhar e isso também aparece no manual da Dobra, mas não significa que não existem algumas regras, que é se você tirou algo do lugar deve colocar de volta, quando tem alguém de fone de ouvido, pode ser que a pessoas queira de concentrar, então é necessário cuidado para não atrapalhar, todos estes pontos formam a cultura. Conforme citado pelo entrevistado E, seu melhor amigo trabalha na Dobra e conforme consta no manual de cultura, a empresa cresceu e continua crescendo com base na amizade.

#### 4.5 CATEGORIZAÇÃO DE PESSOAS

E para a categorização de pessoas, relacionaram-se as palavras: amigos, galera, gente, grupo, hierarquia, maioria, pessoal, pessoas, time e você. Na Figura 7, é possível verificar a nuvem de palavras gerada:

Figura 7 - Nuvem de palavras Pessoas



Fonte: Desenvolvido pelo software NVivo (2020).

A categorização de pessoas ficou bem evidente na fala dos entrevistados, o entrevistado C citou a classificação pessoas em sua entrevista cerca 280 vezes, os demais entrevistados possuem uma frequência menor, com cerca de 104 citações

sobre pessoas o entrevistado A. Já o entrevistado B cita a categoria pessoas cerca de 54 vezes, os entrevistados D e E citam categoria pessoas 67 e 79 vezes.

O entrevistado C, cita que o seu primeiro dia de trabalho na Dobra foi como se estivesse no seu primeiro dia de aula, “eu fui me identificando com alguma coisa, por mais que seja uma cultura totalmente diferente, acho que até pela idade, mas eu me senti muito mais no meu primeiro dia de aula na escola do que o meu primeiro dia no trabalho”. Para o entrevistado C parecia que ele estava numa família, e para a empresa isso é muito importante, pois de acordo com o manual de cultura eles prezam muito pelas relações de amizade e os laços. Além disso, as pessoas são livres para dar ideias e para falarem o que for preciso, seja por meio de *feedbacks* ou de novas sugestões nos processos.

O entrevistado C comenta sobre a questão: “eu já trabalhei em algumas outras empresas e grandes corporações e tal e é muito nítido essa diferença de quando você isola a variável salário e hierarquia da discussão, ela assume um papel uma característica totalmente humana e pessoal. Então, é mais do que pensar em qual vai ser o canal ideal, qual vai ser o ritual ao qual você vai fazer para que as coisas fluam dentro da organização, o mais importante ainda é você criar um ambiente que esse ambiente seja favorável, que as pessoas que estão ali elas se sintam bem com o que elas estão fazendo, porque de certa forma isso vai transcender na comunicação”.

Para Marchiori (2014), a cultura se forma através da atuação dos grupos, em que eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada. E, ainda segundo Marchiori (2014), a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, tornando-se um processo de socialização e não autônomo. Sendo o caso da Dobra, que criou um ambiente favorável em que todos prezam pela cultura e a seguem, refletindo diretamente nos relacionamentos e nos processos internos, além de estar ligado a comunicação.

O entrevistado E ao ser questionado sobre a Dobra adotar a autogestão e como isso poderia influenciar na cultura, trouxe alguns aspectos de liderança: “Eu gosto bastante porque eu tenho tendência a organizar muito as coisas metodicamente, e eu acabei me tornando essa pessoa aí tipo do marketing de conteúdo porque eu sempre acabo fazendo isso de organizar as coisas então eu acabo fazendo isso para mim e para quem tá ao meu redor”. De acordo com essa resposta, observa-se que a questão da autogestão está ligada ao pessoal de cada

um, ou seja, ao perfil que cada funcionário tem. Além disso, o entrevistado E faz essa afirmação mais a diante na sua resposta: “Eu acho que assim é muito de perfil, então entre os nossos círculos todos eles acabam tendo isso de ter uma pessoa que acaba liderando, porque tem gente que gosta que alguém organize e tem gente que não gosta muito disso. Então mesmo sendo horizontal, eu acho que em qualquer lugar meio que tem essas lideranças que não são impostas, mas que acabam sendo pessoas que organizam mais eu acho que isso acaba sempre tendo que ter, e eu acho que aqui na Dobra existe vários dessa forma.”

De acordo com a teoria de Van Tuin et al. (2020), existe a liderança engajada que aspira a criação de condições que alimentam o desempenho através do empoderamento, fortalecimento e conexão. O empoderamento corresponde à necessidade de autonomia e enfatiza que os funcionários devem estar engajados em assuntos que lhes dizem respeito e devem fazer parte e ter uma palavra a dizer no todo. Aumentando a necessidade de relacionamentos pessoais e significativos através de níveis hierárquicos e do estabelecimento de um contexto de cuidado e apoio.

Em relação a hierarquia, observa-se no manual de cultura da Dobra que não há hierarquia e nem chefe, todos possuem os mesmos cargos e os mesmos salários. No manual está claro que todos são iguais e têm as mesmas responsabilidades e se algo der errado, todos são responsáveis. Cada círculo deve se auto-organizar e é responsável pelas suas tarefas, mas isso não significa que não exista na empresa a troca e a ajuda mútua.

A questão da hierarquia é citada por todos os entrevistados, e na resposta do entrevistado B, é possível confirmar o que diz o manual: “A gente não tem um chefe, tem um círculo assim mais ou menos que é a gestão e que são os sócios né, mas vamos dizer assim que todo o círculo ele está atrelado a outro, então daqui a pouco se tu precisar fazer uma tarefa tu pode pedir para alguém fazer ele, mas isso não necessariamente simboliza uma hierarquia né, então a gente continua assim nesse sentido de não ter chefe”. Na visão de Laloux (2017), isso está ligado à um dos avanços das Organizações *Teal*, a autogestão, que é a busca pela confiança, informação e tomada de decisões, responsabilidade e prestação de contas. É a busca por um sistema baseado nas relações entre os pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.

#### 4.6 CATEGORIZAÇÃO GERAL

Para a análise do panorama geral das respostas foi gerada a Tabela 2, demonstrando a frequência de todas as categorias que mais apareceram na fala dos entrevistados.

Tabela 2 - Tabela geral da análise após a categorização

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
1: AUTOGESTÃO	4	3	1	4	0
2: LIBERDADE	0	4	0	1	13
3: PROCESSO	18	0	0	8	6
4: PROPOSITO	11	4	4	0	0
5: REUNIÃO	3	2	6	2	2
6: TEMPO	15	1	4	0	2
7: COMUNICAÇÃO	4	3	4	4	0
8: IDEIA	5	4	1	2	1
9: MARCA	5	1	9	0	0
10: MARKETING	7	4	3	0	3
11: CHEFE	10	2	0	3	4
12: CULTURA	7	4	1	2	1
13: EMPRESA	64	4	1	9	10
14: PRODUÇÃO	3	2	1	0	15
15: PROJETOS	3	4	0	4	2
16: TAREFAS	2	2	2	5	3
17: TRABALHAR	9	9	3	1	10
18: TRABALHO	17	7	0	3	2
19: AMIGOS	10	2	2	1	4
20: GALERA	19	2	2	2	0
21: GENTE	87	36	47	28	65
22: GRUPO	4	4	2	0	3
23: HIERARQUIA	12	0	0	2	1
24: MAIORIA	8	0	0	0	5
25: PESSOAL	5	4	0	10	5
26: PESSOAS	65	19	25	10	14
27: TIME	13	0	0	0	6
28: VOCÊ	57	0	1	1	1

Fonte: Desenvolvido pelo software NVivo (2020).

A tabela apresenta colorações diferentes conforme a frequência, onde é possível analisar que as cores verdes são as palavras que mais foram citadas, como é o caso do termo gente, pessoas, empresa, no caso do entrevistado C. E no caso

do entrevistado D a maior frequência se dá nos temas pessoas, gente e trabalhar, para o entrevistado E a maior frequência de fala é para o termo gente, pessoas e marca. Já o entrevistado B falou mais sobre gente, pessoas, empresa e processo e o entrevistado A fala sobre pessoas, gente, produção e liberdade.

Observa-se que no decorrer desta análise de conteúdo as palavras gente e pessoas tiveram maior destaque na fala de todos os entrevistados, que demonstra o quanto as empresas que trabalham com a autogestão valorizam a humanização e as pessoas. Fatores estes que são cada vez mais valorizados nas empresas que adotam o sistema de autogestão. De acordo com a teoria de Martela (2019), nas últimas décadas houve uma abolição das relações entre líderes e subordinados e também no controle hierárquico das organizações, afetando principalmente as equipes. Esta mudança ocorre quando existe a necessidade de mudança nos ambientes empresariais, onde as empresas precisam se adaptar com mais rapidez, além de uma força de trabalho mais profissionalizada e que requer mais autonomia. Neste modelo de organizações, os líderes acreditam no empoderamento dos seus funcionários, como forma de obter um maior desempenho dos empregados.

Para Van Tuin et al (2020), os funcionários ganham maior autonomia ao elaborar seu trabalho e se autogerir dentro de um contexto claro e estruturado, como consequência os funcionários irão se desenvolver pessoal e profissionalmente. Essa conexão aumenta a necessidade de relacionamento pessoais e significativos através de níveis hierárquicos e do estabelecimento de um contexto de cuidado e apoio. Por isso, o fator humano se faz muito presente na fala de pessoas que já atuam nesse modelo de organização.

No caso do presente estudo a partir dos resultados obtidos, ilustrados na Figura 8, foi possível gerar um mapa conceitual o qual demonstra que as relações entre cultura e autogestão são mediadas pela comunicação organizacional.

Figura 8 – Mapa conceitual da influência da cultura e da autogestão na comunicação organizacional.



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2020).

O mapa conceitual acima apresenta algumas das categorizações geradas pelo software NVivo, que identificam e descrevem de que forma a cultura e a autogestão influenciam a comunicação organizacional, além de representar as subcategorias encontradas no decorrer do estudo.

O círculo com maior destaque é a comunicação organizacional que leva todo o impacto na análise deste trabalho, ou seja, a comunicação organizacional está no centro e por isso buscou-se a todo momento compreender como a autogestão, a cultura e as suas subcategorias influenciariam de forma positiva ou negativa no processo comunicacional dentro da empresa analisada.

No decorrer da análise verificou-se que isso tudo está ligado à organização, que é descrita no topo da figura, pois sem ela, não existiria a cultura, os processos, a hierarquia e pessoas trabalhando. Por isso, acredita-se que de acordo com as respostas dos entrevistados existem também alguns fatores que influenciam na cultura e na autogestão, para que depois estes dois fatores tenham influência na comunicação organizacional. Como é o caso do propósito citado pelos entrevistados e pela teoria, pois é preciso que o propósito esteja alinhado com o propósito da empresa, para que assim todo o processo seja fluído.

Nas respostas dos entrevistados e questão da liberdade também é um fator de influência, sendo uma categoria da autogestão. Para a Dobra, o fator humano é muito importante. Por isso, no mapa acima a palavra pessoas aparece junto à categoria da cultura, pois foi um dos termos mais citados na fala dos entrevistados. O mapa demonstra a organização como topo, pois ela é o centro para a formação de todas as demais categorias.

A comunicação organização também está ao centro, levando o impacto da organização, da cultura e suas categorias complementares, bem como a

comunicação organizacional também leva o impacto da autogestão e das categorias complementares. No entanto, a autogestão e a cultura afetam e contribuem para a formação da organização, por isso as setas estão numa posição de ir e voltar, pois uma afeta o outro e um depende do outro para existir em uma organização.

Mas, em contrapartida, conforme demonstra a figura a comunicação organizacional também afeta diretamente as demais categorias, pois é preciso uma comunicação fluída e assertiva para que não ocorram ruídos e erros no processo. Além disso, como é visível na análise, a Dobra possui ferramentas que são utilizadas e que auxiliam nos processos comunicacionais internos, como o Hassana, as reuniões semanais e mensais. E de acordo com o manual de cultura, verifica-se que a Dobra possui uma cultura forte e que os ideais de todos os funcionários estão bem alinhados, caso contrário mais problemas poderiam surgir em uma empresa com os diferenciais que a Dobra possui.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudanças no decorrer da história levaram a comunicação a ter um papel fundamental e mais estratégico dentro das organizações. Para Laloux (2017), as mudanças ocorridas nas empresas e a maneira com que as pessoas as conduzem, acabou fazendo mais parte dos problemas do que da solução dos mesmos. Por isso, os novos modelos de organizações que estão surgindo são uma tendência, baseados em empresas como o Facebook e o Google, que possuem maior liberdade e autonomia para o desenvolvimento de atividades. Diante disso, essa pesquisa buscou compreender a influência da cultura e da autogestão nesse novo modelo organizacional.

Compreender de que forma esses novos modelos organizações estão sendo aplicados e como as novas gerações estão lidando com isso, tornou-se uma das finalidades deste trabalho. Além de compreender de que forma todas as mudanças podem afetar a cultura e a comunicação destas organizações. No momento atual o termo autogestão está ganhando força, pois como no exemplo citado as pessoas possuem uma liberdade maior para fazer as suas tarefas e possuem uma visão de mundo diferente das gerações mais velhas que dividem o mesmo ambiente de trabalho, na maioria dos casos.

Martela (2019) ressalta que nas últimas décadas houve uma abolição das relações entre líderes e subordinados e também no controle hierárquico, afetando diretamente as equipes. Por isso, as empresas estão precisando se adaptar mais rápido a esse novo modelo de profissionais, caso desejem retê-los nas suas equipes. Seguindo neste contexto é que os objetivos deste trabalho foram traçados, iniciando pelo objetivo principal que era avaliar de que forma a cultura das organizações autogeridas pode influenciar a comunicação organizacional de uma empresa.

E de acordo com a análise realizada na empresa Dobra, foi possível compreender que a cultura de organizações com o modelo de autogestão inserido pode afetar a comunicação organizacional. Na análise realizada na Dobra identificou-se que a empresa possui uma cultura forte, por parte de todos os funcionários, pois de acordo as respostas dos entrevistados e com o manual de cultura da empresa, para trabalhar lá é preciso ter uma cultura forte e esteja conectado com o propósito da empresa.

Diante da análise, foi verificado que a comunicação e a autogestão podem afetar a cultura e vice-versa. Os funcionários da Dobra possuem propósitos de vida alinhados ao propósito da empresa. Isso auxilia para que eles tenham essa cultura forte e que o modelo de autogestão flua. Os entrevistados informaram que não se veem mais trabalhando em empresas que não possuam o mesmo modelo organizacional da Dobra, ou seja, todos estão alinhados com o que a empresa acredita e segue como modelo de trabalho, pois são adaptados a trabalhar num modelo horizontal que não possui hierarquia, cada um sendo responsável pelo que faz.

Avaliar o clima organizacional de uma empresa que trabalha com a autogestão e compreender como esse novo modelo pode influenciar a comunicação também eram questionamentos para os quais se buscavam respostas. E de acordo com as respostas dos entrevistados, percebe-se que na Dobra existe um clima organizacional muito bom, pois pelo fato de não existir hierarquia não precisam ficar pedindo autorização para tudo, possuem bastante liberdade para realizar as suas tarefas nos horários que desejarem, mas sem deixar a responsabilidade de lado. Além disso, todos se tratam como amigos, eles dizem que é como se estivessem num bar em uma roda de amigos, ou seja, possuem um clima muito descontraído.

Compreender a forma de organização das equipes ou círculos como são chamados na Dobra, também era um dos objetivos aos quais se buscou respostas devido o modelo de autogestão aplicado. E de acordo com a análise das respostas percebe-se que atualmente a Dobra está no caminho para definir algumas plataformas de comunicação para gerenciamento das tarefas. Os respondentes citaram a plataforma do Hassana, para organização de projetos e toda a semana realizam uma reunião para falar dos assuntos e tarefas que vão acontecer naquela semana, além dos grupos de Whatsapp utilizados pelo círculo. Aqui percebe-se um ponto de atenção, devido ao fluxo de informação gerado que em alguns momentos geram ruídos, devido a quantidade de grupos que eles possuem internamente e na maioria das vezes as conversas sérias se perdem em meio as brincadeiras.

Apesar disso, os círculos são bem divididos e o que chama a atenção é que todos podem passar por qualquer círculo, basta se identificar com a tarefa e querer desempenhá-la, como é o caso de dois entrevistados, que passaram por outros círculos até desempenhar a atividade atual. Quando questionados sobre as tarefas, uma resposta chama a atenção que quando o erro começa a se repetir no processo,

o círculo da gestão chama a pessoa para conversar e saber como ela está e se algo está acontecendo na vida dela. Caso após a conversa o erro persistir, isso não significa que o erro é humano e sim no processo, então todos irão rever os seus processos para que a melhoria ocorra.

Avaliar como o modelo de organizações *Teal* pode afetar a sociedade também foi um dos objetivos ao quais se desejava respostas. E de acordo com os entrevistados acredita-se que as empresas necessitarão se adaptar cada vez mais aos novos profissionais do mercado caso elas desejem reter talentos. Além de se preocuparem cada vez mais com o fator humano e social, empresas que adotem causas sociais, como é o caso da Dobra e que estejam alinhadas ao que os profissionais que irão trabalhar nelas acreditam e que sejam empresas transparentes.

De acordo com as respostas obtidas, acredita-se que estudos posteriores podem ser realizados para compreender melhor como funcionam as organizações autogeridas. Para o aprofundamento das pesquisas sugere-se a realização de um estudo etnográfico, que não visa somente estabelecer relações, selecionar informantes transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, e sim descreve uma análise com uma descrição mais completa (GEERTZ, 1989).

O estudo etnográfico também é conhecido como uma observação participante, pesquisa interpretativa ou hermenêutica. Visa a observação por determinado período de tempo, a fim de observar as características de determinado grupo de pessoas, nesse tipo de análise são estudadas as percepções, os comportamentos, o individual de cada sujeito e as interações gerados em determinado grupo. Este tipo de estudo busca realizar uma documentação, monitorar e encontrar os significados para determinadas ações dos indivíduos.

Além disso, sugere-se a realização de estudos mais aprofundados nas questões voltadas para a autogestão, cultura e comunicação de forma separada, para assim compreender de forma individual cada dimensão. Para este estudo poderia ser realizada uma pesquisa quantitativa com perguntas e respostas determinadas, para se ter uma análise quantificada facilitando a análise das variáveis.

No que concerne às limitações do estudo realizado, diante dos resultados obtidos no decorrer da pesquisa, acredita-se que umas das dificuldades encontradas foram ocasionadas devido a pandemia, o fato de não poder realizar a análise do

ambiente organizacional de forma presencial na Dobra dificultou um pouco a análise. Para compreender melhor as respostas dos entrevistados em relação ao ambiente organizacional e a cultura, acompanhar o dia a dia e o fluxo de informações gerados internamente, contribuiria de maneira considerável na análise deste estudo. Outra limitação encontrada foi em relação aos entrevistados, por serem pessoas mais jovens, não tinham muita experiência no mercado de trabalho para fazer comparações em relação ao modelo organizacional da Dobra. Assim poderiam ter sido realizadas maiores comparações em relação às outras experiências vivenciadas pelos entrevistados.

Este estudo possibilitou uma maior compreensão sobre o meio organizacional ao qual a autogestão está aplicada para o desenvolvimento das atividades. Portanto, conclui-se que o estudo contribuiu para a verificação de que novas realidades organizacionais estão surgindo e modificando o tradicional modelo de gestão e organização existente atualmente. Além de compreender que as empresas estão necessitando se adequar aos novos profissionais do mercado, caso contrário, os talentos não serão retidos.

Ainda foi possível entender que as mudanças da sociedade afetam as empresas e os profissionais, pois as coisas acontecem de forma rápida e é necessário adaptar-se, caso contrário a empresa não será reconhecida. Com este estudo, percebeu-se que esse novo modelo organizacional visa o lado humano das pessoas, sem ter uma preocupação imensa com a produtividade. Ter funcionários felizes e conectados com o negócio, fará com que a empresa seja mais rentável e que conseqüentemente terá um ambiente organizacional mais fluído, sem todo aquele estresse do dia a dia, comum em empresas hierarquizadas.

As empresas que não abraçarem causas sociais e se preocuparem com a sociedade e o mundo em geral, também serão desvalorizadas, como é o caso da Dobra, que faz várias ações sociais. Como doar parte do valor das vendas para causas sociais, comprar matéria-prima de projetos sociais de outros estados, uso de materiais recicláveis, além de outras ações que são considerados diferenciais na empresa.

Diante das informações apresentadas, acredita-se que esta pesquisa pode contribuir significativamente para os estudos sobre a comunicação organizacional em empresas que utilizam a autogestão e possuem uma cultura forte. Além disso, a pesquisa mostra que os novos profissionais se tornaram mais exigentes e que

valorizam mais do que apenas um aumento salarial, e sim o reconhecimento. Estar conectado com o mesmo propósito da empresa que fazem parte, também é um ponto que contribui para a realização de estudos futuros. Em relação à cultura o estudo auxilia na compreensão do que faz um profissional permanecer na empresa trabalhando e quais são os principais fatores que o motivam.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a realização de uma análise e compreensão sobre como a cultura e a autogestão influenciam na comunicação organizacional da Dobra. Por fim, conclui-se que para o momento atual ao qual este estudo foi realizado, foram obtidas respostas satisfatórias em relação ao estudo principal.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. P.D. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 134-164.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O Complexus comunicação-cultura administração. In: **CONGRESO LATINO AMERICANO DE CIÊNCIAS DE LA COMUNICACIÓN, VII, La Plata (Argentina), 2004, Anais...** São Paulo: Alaic, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70; 2011.

BASTOS, Rodrigo. **O que é autogestão?** Definição, vantagens, exemplos e como fazer. 2017. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/blog/o-que-e-autogestao/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

BERNARDO, Kaluan. **A dobra é uma empresa que faz carteiras “de papel”, mas também quer reinventar a gestão e o atendimento**. 2018. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/a-dobra-e-uma-empresa-que-faz-carteiras-de-papel-mas-e-bem-mais-que-isso-um-experimento-de-gestao-irada/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

COIMBRA, Ana Livia de S.; CARVALHO, Mariana C. Entre o trabalho subordinado e o trabalho emancipado: um estudo sobre as contribuições da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão. In: **VI Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social**. 2017.

COMAZZETTO, Letícia Reghelin et al. **A geração Y no mercado de trabalho**: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1, p. 91-106.

DOBRA. **Wtf is dobra? /O que é dobra?** Disponível em: <https://querodobra.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. **Autogestão e racionalidade substantiva**: a Bruscor – Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. – em análise. In: XXVII Enanpad, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, 2003.

DUARTE, Eloísa; BERTA, Maria Cristina. **Cooperativismo e o serviço social**. Revista de Administração, v. 5, n. 9, p. 13-28, 2006.

ESTRATÉGIAS QUE TRANSFORMAM – Portal da Transformação. **O que é Teal**. Disponível em: <https://estrategiasquetransformam.com.br/transformacaodigital/o-que-e-teal/>. Acesso em: 16 out. 2020.

FARJO, Raissa Castilho. **Os significados do propósito na carreira contemporânea**. 2019. 163 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, 2019.

FERRAZ, D.; DIAS, P. **Discutindo autogestão**: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. Revista O&S, v. 46, n. 15, jul./set. 2008.

FIORESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. **Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho**: revisão da literatura. Revista Destaques Acadêmicos, v. 8, n. 1, 2016.

FLACH, Leonardo. **A autogestão ensinando e encenando**: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 378-389, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1997. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FONSECA, Maria Teresa Coelho Terenas Rodrigues. **Liderança e mudança**: o impacto comportamental e comunicacional da mudança de líder nos profissionais de uma equipe. 2020. Tese de Doutorado.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GIBSON, James L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GOMES, M. T. **Entenda as estrelas do guia Exame**: As melhores empresas para você trabalhar, ano 33, n.17, p.48-49, 1999. ed.695.

GUILLERM, A.; BOURDET, Y. **Autogestão: uma mudança radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ, G. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível**. Revista de Administração de Empresas, v. 28, n. 2, p. 56-75, abr./jun. 1988.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

\_\_\_\_\_. Recursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-105.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. 385 p.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Editora Doyen Ltda, 2017. 343 p.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento na comunicação com os empregados**. 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 343 p. (Volume 1).

\_\_\_\_\_. **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. 164 p. (II).

MARTELA, F. **What makes self-managing organizations novel?** Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. Journal of Organization Design, v. 8, n. 1, 2019.

MATTOS, CLG. A abordagem etnográfica na investigação científica. In MATTOS, CLG., and CASTRO, PA., orgs. **Etnografia e educação: conceitos e usos** [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2011. pp. 49-83. ISBN 978-85-7879-190-2.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, J. et al. **Alice no país das maravilhas: práticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores**. O&S, v. 50, n. 16, 2009.

MORIN, E. **Foco interno**. Revista GV Executivo da Fundação Getúlio Vargas, v.4, n.1, p.40-53, fev/abr. 2005. Entrevista concedida à I. Vasconcelos e P.F Bendassolli.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: Ed. DAD, 1996.

MUMBY, Dennis K. **Comunicação organizacional e uma perspectiva crítica.** [Entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, a. 6, n. 10/11, p.190-207, 2009.

PINHEIRO, Daniel Calbino; DE PAULA, Ana Paula Paes. **Autogestão e práticas organizacionais transformadoras:** contribuições a partir de um caso empírico. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

PUTNAM, Linda et. al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et. al. (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais.** Vol. 3. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture.** *Sloan Management Review*, 1984

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis.** *ASQ*, v. 28, n. 3, 1983.

TAYLOR, James R. **Comunicação organizacional:** uma ciência híbrida. [Entrevista a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, São Bernardo do Campo, Fajorp-Umesp, n. 6, p. 9-15, dez.2005.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna.** Teoria social crítica na era de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TYLOR, E.R. **The origins of culture:** part I of Primitive culture. Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

VAN TUIN, L. et al. **Business results and well-being:** An engaging leadership intervention study. [s.l: s.n.]. v. 17, 2020.

WILLIAMS, R. **Cultura.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WINKIN, Y. (org.) **La nouvelle communication.** Paris: Seuil, 1981. Col. Essais.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

**ANEXO A – PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

**FABIANA SALVATOR**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA AUTOGESTÃO NA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
RELAÇÕES PÚBLICAS - GRA0282F**

**FABIANA SALVATOR**

**INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA AUTOGESTÃO NA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL.**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC I) – aluno: 551149-62.  
Orientador(a): Ana Cristina Fachinelli

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Produto produzido pela Dobra	16
Figura 2 - Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações	24
Figura 3 - Comunicação digital integrada	31

**SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>05</b>
<b>2 TEMA</b>	<b>09</b>
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	09
<b>3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>10</b>
<b>4 QUESTÃO NORTEADORA</b>	<b>12</b>
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
6.1 OBJETIVO GERAL	13
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<b>7. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
7.1 CAMPO DE ESTUDOS	15
<b>8. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>18</b>
8.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
8.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
8.3 AUTOGESTÃO	33
<b>9. ROTEIRO DOS CAPÍTULOS</b>	<b>37</b>
<b>10. CRONOGRAMA</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações atualmente. No entanto, a prática da comunicação organizacional começou a ser implementada no século XIX, ainda nos tempos da Revolução Industrial, quando as empresas começaram a ganhar forma e obter crescimento. Sendo que, o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de máquinas, auxiliaram no processo produtivo, fazendo com que houvesse uma pequena melhora no modelo de trabalho na época. Sendo que, antes da revolução o processo era totalmente manufatureiro, ou seja, a produção era manual, o que exigia dos trabalhadores certa habilidade artesanal.

Com a Revolução Industrial, os trabalhadores começaram a exigir os seus direitos, e as relações trabalhistas passaram a fazer parte dos processos das empresas, além disso, o aumento da atividade publicitária trouxe consigo a possibilidade da expressão por parte da classe operária. Por isso, de acordo com Kunsch (2006), é possível observar que nesse período da história surgiu a propaganda, as relações públicas, o jornalismo empresarial e também a comunicação organizacional, onde os mesmos ganharam força dentro e fora das organizações.

A partir dessas mudanças, as empresas tiveram que se reinventar e mudar o seu processo de comunicação com o público interno, implementando uma comunicação de ordem administrativa e de informações. Isso foi registrado como as primeiras iniciativas de comunicação com o público no formato administrativo e gerencial, com caráter funcional e instrumental. Porém, ainda era algo muito mecanizado, não se dava importância suficiente sobre qual era a percepção dos trabalhadores diante de determinada informação, ela era simplesmente exposta.

Juntamente com a evolução das empresas, a comunicação organizacional também evoluiu, tornando-se importante para os novos processos de gestão e na divulgação institucional das empresas. Através disso, após a Revolução Industrial, o papel da comunicação baseava-se em realizar pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos existentes nas empresas. No entanto, uma percepção mais atual de Kunsch (2006), defende que a comunicação é vista com papel estratégico e trabalha em conjunto com a gestão no alcance de objetivos estratégicos das organizações. Diante disso, o papel da comunicação tornou-se fundamental para o andamento e evolução do cenário organizacional. Sendo que, atualmente a maioria

das organizações ainda trabalham com sistema hierárquico, quando há uma liderança com autoridade para definir tarefas para que os funcionários executem, ou seja, sejam seus subordinados.

Na visão contemporânea de Laloux (2017), as pessoas que atualmente trabalham na base da pirâmide, relatam que o trabalho é algo pesado, pavoroso, sem paixão e sem propósito. Ainda segundo ele, treinamentos realizados para líderes, o relato sobre esta insatisfação não está somente na base da pirâmide, encontra-se também no topo dela. A vida de um líder corporativo não é tão gratificante e torna-se muitas vezes um sofrimento silencioso, coberto por um senso de vazio interior.

Diante de todas as mudanças que as organizações já passaram, a maneira de conduzi-las, parece fazer parte do problema e não da solução, a qual deveria ser buscada. Os profissionais buscam por melhores maneiras de integrar uma organização, buscam por empresas que tenham um ambiente mais colaborativo e não tão competitivo, além de buscarem na sua essência, um propósito.

Entretanto, essa modificação de pensamentos dos novos profissionais de mercado, e novas formas de gerir uma organização são baseadas nas alterações da sociedade e na nova forma de pensar do ser humano. Essa mudança ocorre devido a forma de pensar e ver o mundo das novas gerações, o que as incomoda e as deixam inquietas de alguma forma ou outra vai ser exposto, e assim de tempos em tempos as mudanças acontecem.

Apesar das mudanças constantes do processo comunicacional e de gestão nas organizações, Kunsch (2006) ressalta que é possível identificar quatro realidades distintas nas organizações brasileiras atualmente. Sendo a primeira, voltada às organizações que consideram a comunicação com elevado valor estratégico. A segunda baseia-se em ser mais técnica/tática, realizando divulgações por meio da assessoria de imprensa, jornais, revistas e desenvolvendo atividades na comunicação interna ou institucional, porém sem ser algo estratégico. A terceira maneira é aquela onde a comunicação pode ser executada por qualquer um, que não valoriza um profissional da área e a quarta se estende àquelas organizações que não possuem nada voltado para a área, ela acaba assumindo a função administrativa e funcional.

Constantemente estudos são realizados para identificar novas formas de gestão de pessoas, pois nas organizações é possível verificar que existem pessoas de diferentes gerações trabalhando juntas. Conforme demonstra o estudo sobre a

Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações, realizado por Comazzetto et al (2016), o gosto pelo trabalho é o que faz os trabalhadores das gerações X, Y e *Baby Boomers* permanecem na organização, além disso, aspectos como sentir-se desafiado, ter autonomia, liberdade para criar, desenvolver e expressar ideias e a flexibilidade da gestão, foram pontos citados pelos respondentes para que o trabalho realmente tenha sentido. Portanto, eles ressaltam que é importante saber lidar com cada uma dessas gerações e aproveitar ao máximo o que cada uma delas têm de melhor. Além disso, as organizações devem acompanhar as mudanças e paradigmas destas gerações para que possam sempre se manter atualizadas.

Além das mudanças ocorridas em cada geração, é possível dizer que as organizações também sofrem muitas mudanças no decorrer de sua existência, pois as transformações do mercado e da tecnologia influenciam muito. O trabalhador também se encaixa, porque é afetado pelas mudanças externa e internas da organização a qual pertence, conforme afirmação de Fiorese, Martinez (2016).

Outro ponto a ser observado nas organizações perante as constantes mudanças nas formas de trabalho, são as leis trabalhistas que poderão sofrer algumas modificações diante do novo formato de trabalho adotado por algumas empresas em todo o mundo, como por exemplo, o Facebook ou o Google, onde seus funcionários não têm horário para trabalhar, possuem salas de jogos e seus ambientes de trabalho, não possuem cartão ponto, entre outros.

No Brasil, as empresas ainda possuem um formato de trabalho baseado na pirâmide, onde o nível hierárquico prevalece, e por conta disso, muitas estão precisando se reinventar para atrair novos talentos, mudando a sua cultura organizacional para se encaixar dentro do formato de trabalho dos novos profissionais do mercado. Por isso, novos modelos surgem para adequar as organizações aos novos contextos. É o caso do modelo de autogestão, que de acordo com Laloux (2017), é a busca pela confiança, informação e tomada de decisões, responsabilidade e prestação de contas. É a busca por um sistema baseado nas relações entre os pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.

De acordo com essas mudanças, este trabalho busca compreender qual a influência da metodologia de autogestão no processo da comunicação organizacional.

Além disso, analisar como a comunicação pode ser inserida neste novo modelo organizacional, onde a autogestão predomina.

Outro ponto importante, é compreender como é o processo comportamental dos profissionais desse tipo de organização, e o que eles buscam nestas empresas que passam por essas mudanças de cultura e gestão. Bem como, compreender como esse novo modelo pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências e ideias diferentes.

Diante disso, a metodologia de pesquisa para o estudo baseia-se em um estudo de caso, de uma organização a qual já trabalha no formato de autogestão e já possui uma cultura estabelecida. A análise da pesquisa poderá ser realizada através de um questionário e com a observação do ambiente de trabalho desta organização.

Dessa forma, os resultados esperados baseiam-se na compreensão de fatores já citados, como identificar os comportamentos destes funcionários, entender como este novo modelo de trabalho baseado na autogestão pode funcionar em uma organização. Além de compreender a influência da cultura de autogestão na comunicação organizacional e o clima das organizações. Outro ponto que espera-se avaliar é a forma de organização das equipes, através do modelo de trabalho imposto.

Através deste estudo, espera-se que muitas organizações que tendem a mudar o seu modelo de gestão, possam quebrar paradigmas e se basear nele para mudanças futuras. Ajudá-las a compreender a necessidade do seu funcionário, é de extrema importância para o sucesso da mesma e também para o crescimento profissional. Com melhores condições de trabalho, é possível obter muito mais do funcionário, se há propósito no que está sendo executado o resultado final tende a ser muito mais significativo e gratificante. Pois através dele estará entregando algo para o seu público e não somente um serviço ou uma simples informação, é fazer com que se sintam engajados naquilo que desenvolvem.

## **2 TEMA**

Influência da cultura e da autogestão na comunicação organizacional.

### **2.1 Delimitação do tema**

Conforme apresentado na introdução, este trabalho de conclusão de curso busca compreender a influência da metodologia de autogestão no processo da comunicação organizacional. Além de, analisar como a comunicação pode ser inserida neste novo modelo organizacional, onde a autogestão predomina.

Outro ponto importante, é compreender como é o processo comportamental dos profissionais desse tipo de organização, e o que eles buscam nestas empresas que passam por essas mudanças de cultura e gestão. Bem como, compreender como esse novo modelo pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências e ideias diferentes.

### 3 JUSTIFICATIVA

A autogestão é um termo que está ganhando força nas empresas e organizações, sendo um conjunto de práticas que buscam distribuir a autoridade imposta, assim dando aos trabalhadores uma maior autonomia para desempenho das suas atividades. No método de autogestão, as pessoas deixam de reportar aos seus superiores, mas seguem regras que são compostas por um acordo entre todos, no entanto isso é feito para que seja formada uma estrutura organizacional, onde não há a exigência de que todos tenham o mesmo poder de decisão.

Segundo estudos realizados pela Ernst and Young, a empresa chamada Buurtzorg, que atua na área de saúde familiar e trabalha com o modelo de autogestão e foi comparada com empresas de gestão tradicionais da região. Demonstrou que em empresas autogeridas, o tempo de atendimento e recuperação de pacientes diminuiu

em 40 % em relação às demais empresas. Outro ponto positivo de empresas autogeridas, é em relação ao engajamento por parte dos funcionários, pois por meio disso ele se sentem mais engajados e pertencentes à organização a qual fazem parte.

Empresas que se adaptam constantemente às necessidades de mudança, também geram uma maior aceitação por parte de seus funcionários e conseqüentemente os conflitos principalmente em reuniões diminuem. Assim quando não há conflitos, a tomada de decisões flui com mais rapidez.

Portanto, é importante demonstrar o quanto a comunicação é importante neste processo de mudança, que afeta diretamente na cultura de uma organização. Pois, diante de mudanças muitas ficam incomodadas, até perceberem a importância da melhoria para o seu processo de trabalho. E durante esta mudança o papel da comunicação essencial para que não ocorram ruídos e que esse novo modelo tenha um impacto positivo de mudança dentro das organizações.

Neste campo, há inúmeras formas de inserir a comunicação para assim fortalecer esse modelo organizacional e comunicá-lo da melhor maneira possível na organização. Por isso, ressalta-se a necessidade de alinhamento entre a cultura e comunicação organizacional perante à uma mudança como esta, onde as maneiras de gerir a organização necessitarão de adaptação e aceitação do seu público, principalmente interno.

Sendo assim, este trabalho de conclusão de curso irá abordar a importância de alguns conceitos, como cultura e comunicação organizacional, além do método de autogestão e de que forma é hoje implementado em algumas organizações, por meio de um estudo de caso real.

#### **4 QUESTÃO NORTEADORA**

Como a cultura e a autogestão influenciam a comunicação organizacional?

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo geral**

Analisar de que forma a cultura das organizações autogeridas pode influenciar a comunicação e cultura organizacional de uma empresa.

### **6.2 Objetivos específicos**

- Avaliar a cultura organizacional de uma empresa através do modelo de autogestão;
- Compreender como este novo modelo pode influenciar a comunicação;
- Avaliar o comportamento dos funcionários de uma empresa que possui o modelo de autogestão;
- Compreender como e a forma de organização das equipes através do modelo de autogestão;
- Analisar como o modelo de organizações Teal pode afetar a sociedade, através do processo de geração de experiências.

## 7 METODOLOGIA

A metodologia que será utilizada para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, irá ser distribuída em quatro tópicos: a abordagem, a natureza, os objetivos e procedimentos. Em cada um deles será possível explicar a forma pela qual o método de pesquisa será desenvolvido.

A abordagem será realizada através de uma pesquisa qualitativa, que não possui uma preocupação com a junção numérica, e sim, busca compreender e aprofundar o assunto através de uma conversa com determinado grupo, o qual se deseja estudar, ou seja, quando se deseja buscar o porquê das coisas. Neste caso, a escolha pela pesquisa qualitativa se dá pelo fato de que não é possível quantificar os dados das respostas. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (GIL, 2009, p. 32)

Portanto, na empresa a qual este trabalho de conclusão de curso fará a pesquisa, pretende-se entrevistar e coletar informações com a maioria dos funcionários, fazendo perguntas específicas sobre o tema e compreender se os objetivos do projeto estão de acordo.

Diante disso, serão coletadas informações com determinado grupo da empresa em questão, e as respostas serão analisadas para que a questão norteadora deste trabalho de conclusão de curso possa ter uma resposta. Além disso, a análise será realizada no campo, levando em consideração os pontos levantados por Minayo (2001), as crenças, valores, a cultura e costumes de determinado grupo, que vai servir para compreender como funciona organização a ser estudada.

Quanto a natureza deste projeto, o estudo será aplicado, que é quando se deseja obter mais conhecimentos sobre o assunto pesquisado. Além disso, este tipo de pesquisa necessita buscar a compreensão e uma possível solução dos problemas

especificados nos objetivos. Traz também, as verdades sobre o tema, que por sua vez é o que se deseja descobrir, por se tratar de uma prática de gestão nova nas organizações.

Quanto aos objetivos, será possível trabalhar de forma exploratória, onde se busca uma certa familiaridade com o problema, segundo GIL (2007). Onde ainda de acordo com ele, é possível dividir a pesquisa e três etapas: o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem essa experiência e prática no dia a dia e a realização de uma análise destes depoimentos que possam estimular a compreensão do tema.

E quanto ao procedimento, será trabalhado um estudo de caso, que será estudado e aplicado em uma empresa localizada na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul, a empresa Dobra. A mesma está no mercado a apenas quatro anos, e trabalha atualmente com o processo de gestão e cultura ao qual este estudo se destina, portanto, espera-se chegar a um entendimento maior do assunto e também a busca de respostas.

### **7.1. Campo de estudos**

Para este estudo a empresa escolhida, é a empresa Dobra, localizada na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul. Esta empresa possui uma bela história, pois foi criada em 2013, devido à um trabalho da faculdade de Eduardo, que cursava Administração na época.

A Dobra é uma empresa gaúcha, criada por um primo e dois irmãos, Eduardo Hommerding, 27, Guilherme, 24, e Augusto Massena, 20. A empresa oficialmente foi registrada em 2016, mas desde 2013 eles já produziam as “carteiras de papel”, que é um produto feito de fibra sintética chamada Tyvek e produzida pela Dupont. Esse material é impermeável, e normalmente utilizado na produção de uniformes e no isolamento de prédios durante o período de construção, ou seja, eles viram um novo mercado através de um produto diferente utilizado em um ramo totalmente diferente.

FIGURA 1 – Produto produzido pela Dobra



Fonte: <https://querodobra.com.br/loja/> (2020).

Eles ressaltam que o que os fez criar a Dobra, não foi somente o produto em si, mas uma “experiência diferente”, porque eles estavam incomodados com o atendimento ruim das pessoas e também pelo formato de produção e gestão, do período da Revolução Industrial. Diante desse incômodo, surge a Dobra com uma proposta de trabalho totalmente diferente, fazendo com que seus clientes tenham uma experiência de compra diferente de todas as outras que já tiveram.

Inicialmente a produção acontecia em um quarto improvisado no apartamento de um dos sócios, depois passou para uma garagem, e depois quando viram que a estrutura estava ficando pequena criaram a sede da empresa. Hoje eles contam com cerca de 20 funcionários, onde eles possuem um manual de cultura, que deixa bem claro o diferencial da empresa. Neste manual está descrito que ninguém tem cargos, todos os salários são iguais, e que as férias são ilimitadas, o que as define são três coisas, o bom senso, avisar com antecedência e combinar com alguém.

Diante disso, é possível analisar que a Dobra é uma empresa diferenciada das demais existentes no mercado, pois como eles relatam no manual, possuem uma cultura forte, onde a atitude de cada um deles vai influenciar diretamente em tudo na empresa.

Ao invés da tradicional missão, visão e valores, a Dobra possui um propósito, que é deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem. Tudo o que fazem desde o início está alinhado, e tudo o que vão fazer, cada decisão, cada ideia precisa se encaixar nas ideias iniciais, ser aberto, uma empresa transparente, irreverente para causar sorrisos e do bem, para serem vetores de mudança, impactando

positivamente. Portanto, todos que trabalham na Dobra devem estar conectados com essas ideias.

Outro fator diferenciado na empresa, é que ninguém é chefe de ninguém, todos têm a mesma posição hierárquica e por isso possuem as mesmas responsabilidades pelo resultado final da empresa. Isso faz com que diversas outras coisas sejam diferentes das demais empresas, como não há ninguém para dar ordens, cada um precisa ficar atento e olhar em volta, para avaliar as possibilidades de melhoria no seu processo diário. As palavras liberdade e responsabilidade, são essenciais para que isso funcione de forma correta e organizada, fazendo com que a empresa cresça.

A gestão da Dobra é por círculos, onde cada círculo é uma parte da empresa que fica responsável por cumprir um propósito, com base em algumas tarefas. Esses círculos são dinâmicos e não necessariamente uma pessoa precisa fazer parte de um círculo, ela pode se mover entre eles e pode fazer parte de mais de um deles. Além disso, não existem cargos específicos, eles comentam que todo mundo é igual e tem a mesma responsabilidade, em caso de algum problema os círculos devem se auto organizar para distribuir as tarefas e responsabilidades, o que também não impede a troca de ajuda mútua.

Com isso, a política salarial na Dobra não existe, todos ganham o mesmo salário, além de todos terem a mesma participação nos lucros no final do mês, em resumo a atitude de um interfere no resultado final de todos. Atualmente, a empresa conta com cerca de 20 funcionários, divididos em círculos.

## 8 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 8.1 Cultura organizacional

No âmbito empresarial a cultura organizacional define muito da personalidade de uma organização, pois será por meio dela que o entendimento de muitas ações e atitudes tomadas pela empresa serão definidas. No decorrer da história aconteceram por diversas revoluções, e uma delas foi a Revolução Industrial, que por sua vez passou pela modernização tecnológica e impôs uma nova ordem pós-industrial e marcou um dos elementos centrais do ambiente social. Na época, o termo chamado de “centralidade do trabalho” estava ligado diretamente na ideologia burguesa como uma categoria universal, onde a atividade baseava-se na troca de valores.

A partir do pensamento de Curvello (2001, 2002, 2004 e 2009) foi possível perceber que isso contribuiu para diferenciar o trabalho das atividades da vida social, como por exemplo, o lazer e a família. No período da Revolução Industrial, já era possível observar como as organizações passaram por uma mudança cultural. Quando as pessoas começaram a reivindicar os seus direitos, ocorreu o aumento da publicidade e houve uma separação do que era trabalho e o que era lazer.

Portanto, o estudo mais aprofundado da comunicação e cultura organizacional iniciou por volta de 1980, popularizando-se com muita rapidez nos Estados Unidos onde a comunicação era associada ao setor industrial e negócios. Já no Brasil, esse contexto comunicacional surgiu no meio sociopolítico, enfatizando a importância do aprofundamento deste estudo na justiça social, no discurso cívico e nas possibilidades de mudanças sociais (MUNBY, 2009).

Além disso, o estudo em torno da comunicação e cultura organizacional tornou-se parte da produção acadêmica da época, fazendo parte da cobertura de revistas e jornais, como por exemplo, no *The New York Times*, onde o assunto ganhou uma reportagem dirigida falando sobre. Diante disso, muitos autores que estudavam o tema na época, tornaram-se referência e são citados por Freitas (2007), entre eles estão: Ouchi (1982), Deal e Kennedy (1982), Peters e Waterman Jr. (1982), Pascale e Athos (1981) e Kanter (1983), autores estes que tiveram trabalhos publicados e traduzidos para outros idiomas.

O estudo sobre a cultura organizacional denota uma preocupação com a convivência de diversas culturas juntas em uma empresa, pois sabe-se que cada indivíduo tem em seu perfil uma trajetória e traços da sua própria cultura familiar, o que define a sua personalidade, hábitos e ações. Por conta disso, o assunto tem sido levantado nas organizações e faz parte do planejamento e do processo de globalização de muitas empresas que pensam em crescer economicamente.

O termo cultura organizacional tornou-se famoso na década de 1980, mas a cultura já era estudada por outros autores utilizando outros termos, conforme Freitas (2007), como por exemplo: “ideologia” e “caráter” (Harrison, 1972), “saga” (Clark, 1972), “significados” (Barnard, 1938), “missão e socialização” (Selznick, 1957), “padrões de administrar” (Likert, 1974). Ou seja, é possível observar que o estudo da cultura em empresas vem desde muito cedo, ainda na década de 30, porém, desde então muitas mudanças ocorreram e muitas definições sobre o tema tiveram alterações.

A discussão em torno da cultura organizacional seguiu uma base de conceitos emprestada da antropologia cultural, na qual encontramos diversas correntes que privilegiam diferentes aspectos dessa grande questão humana. É preciso, pois, termos clareza de que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco. (FREITAS, p.11, 2007)

De acordo com Smircich (1983), que desenvolveu um dos estudos mais citados na produção acadêmica sobre cultura organizacional, denota um dos principais debates sobre a definição de objetos e métodos de pesquisa sobre o homem, a cultura e o que é uma organização. Diante deste estudo, é possível observar a cultura organizacional de duas maneiras: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem. Compreender a organização como uma cultura, visa entender o papel dos funcionários como parte da construção da realidade organizacional e também no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências. (FREITAS, 2007)

Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos. (FREITAS, p.12, 2007)

Outro autor muito importante para o conceito de cultura organizacional é Edgar Schein, que define a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre e desenvolve por meio do seu processo de aprendizagem. Como consequência o indivíduo saberá lidar melhor com problemas de adaptação externa e terá uma integração interna. Porém, ainda segundo o pensamento de Schein (1984), é possível observar que há uma interação entre diferentes níveis culturais:

- a) os artefatos e as criações (tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis) que mesmo sendo observáveis nem sempre são decifráveis;
- b) os valores que estão geralmente no nível consciente;
- c) os pressupostos básicos, que dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais do homem (com o ambiente, o tempo, o espaço, outros homens e o trabalho).

Diante destes tópicos, é possível afirmar que há uma variável com relação ao comportamento do ser humano, da tecnologia e dos valores de cada indivíduo, pois diversos fatores precisam ser observados para que haja uma definição da cultura organizacional. No ponto de vista de Schein (1984), se uma organização vivenciar experiências comuns, poderá haver uma forte cultura organizacional, que irá prevalecer sobre as subculturas da empresa. Porém, algo que é importante citar é a importância do papel dos fundadores da empresa, pois é por meio deles que é possível moldar os padrões iniciais da cultura. Estas pessoas são fundamentais para a formação da visão organizacional para os demais funcionários que irão disseminar a forma de pensamento da empresa.

De acordo com Fleury (1986 apud Fleury 1996), o estudo da cultura organizacional ainda pode ser dividido em alguns termos metodológicos, que são baseados no processo de investigação do universo cultural das organizações. Inicialmente é preciso analisar o processo de interação entre os funcionários, após isso, será preciso analisar quais serão as respostas da empresa diante de incidentes na história da empresa, havendo uma construção da biografia da mesma, com isso será possível identificar alguns pontos da cultura dessa organização.

Depois será a fase de análise das crenças, valores e convicções dos fundadores, além de realizar uma recuperação de metas, propostas e visão da organização e qual a forma com que os resultados são avaliados. Por fim, é preciso

explorar e analisar juntamente com os indivíduos da organização alguns pontos, como desvendar as premissas básicas e o padrão de interação que irá formar o paradigma cultural dessa organização.

O conceito de cultura organizacional tem uma vasta definição dada por diversos autores em diferentes períodos da história. De acordo com Fleury (1996, p.19), os estudos voltados à cultura organizacional são ligados principalmente ao diagnóstico de clima, onde por meio destes estudos é possível compreender e aprender sobre alguns padrões culturais das organizações. Isto, acontece quando é realizado um questionário aos funcionários e a partir disso tem-se uma somatória de percepções e opiniões dos indivíduos que compõem determinada organização, ou seja, uma pesquisa de clima.

Diante disso, a cultura possui uma concepção que não pode ser tomada de maneira estática, pois ela passou por muitas fases e formulações durante a história e por isso, atualmente existem muitos conceitos que definem a cultura organizacional. Para Thompson (1995), a cultura pode ter quatro tipos básicos de sentidos, em primeiro momento ela pode por meio do desenvolvimento intelectual e espiritual. Ao passar do século XIX para o XX, surgiu a antropologia, que trouxe consigo outras concepções sobre o termo, sendo a descritiva que é um conjunto de crenças, valores, costumes e práticas características de determinada sociedade ou período da história. E, uma concepção simbólica, que são características de grupos e comunidades específicas, onde o estudo da cultura é compreendido através de interpretações. Por fim, a quarta concepção é a estrutural que compõe a dimensão simbólica dos fenômenos culturais, envolvendo as relações sociais.

Thompson (1995) se baseou muito nas reflexões de R. Williams, nos anos 1950 e em suas obras seminais *Culture and society* e *The long revolution*, de 1958 e 1962, que possuem uma certa convergência no conceito da cultura. Um se baseia no modo de vida geral, ou seja, um sistema de significações que se relaciona às práticas sociais da sociedade ou de determinado grupo de pessoas. Em segunda dimensão está a cultura que remete às atividades artísticas, intelectuais e mais amplas, envolvendo a produção midiática e as produções espirituais. Ações estas que remetem a cultura a um campo de significações e representações que não devem ser pensadas fora da vida social. (MARCHIORI, 2010, p. 30)

Após algum tempo, os estudos da cultura na história e a sua influência no domínio da experiência e do cotidiano trouxeram algumas reflexões tomaram força, como por exemplo, a cultura é uma matéria viva, atuante nas relações interpessoais e na construção do mundo. Diante disso, a cultura traz consigo as práticas de processos comunicativos, pois para ela existir é necessária que haja a comunicação gerando uma interface entre elas.

Para alguns pesquisadores a comunicação pode ter um estudo tão vasto quanto a cultura:

A comunicação poderia ser considerada, no sentido mais amplo, como o aspecto ativo da estrutura cultural. (...) O que eu quero dizer é que a cultura e a comunicação são dois termos que representam dois pontos de vista ou dois métodos de representação de inter-relação humana, estruturada e regular. Em "cultura", a ênfase é colocada a estrutura; na "comunicação", sobre o processo. (BIRDWHISTELL, 1979, *apud* WINKIN, 1981, p. 76)

Estes dois termos fazem parte de um mesmo fenômeno das relações humanas, ou seja, estão interligados e um leva o outro dentro de uma organização. A cultura se manifesta dentro do processo de comunicação e é assim que uma complementa a outra.

Os estudos voltados à cultura possuem uma diversidade conceitual vasta quando se trata sobre organizações. Em sua maioria estes estudos podem estar ligados a antropologia e a sociologia. Tylor (1958) traz definições sobre o termo muito importantes, que por sua vez, tornaram-se referência dos conceitos mais atuais. Ele ressalta que a cultura é um complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer hábitos adquiridos por um indivíduo como membro de um grupo ou sociedade.

Outros autores exploraram o termo cultura, e a diversidade que ele possui é muito grande. Por isso, alguns destes autores, como por exemplo Geertz (1989) afirma que o conceito de Tylor (1958) acaba confundindo ao invés de esclarecer. Através disso, Geertz (1989) estudou alguns termos da Antropologia e definiu 11 alternativas para definir o conceito de cultura:

(1) modo de vida global de um povo; (2) o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; (3) uma forma de pensar, sentir e acreditar; (4) uma abstração do comportamento; (5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; (6) um celeiro de aprendizagem em comum; (7) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; (8) comportamento aprendido; (9) um mecanismo para regulamentação normativo do comportamento; (10) um conjunto de técnicas para se ajustar, tanto ao ambiente externo, como em relação aos outros homens; (11) um precipitado da história, e voltando-se,

talvez em desespero, para comparações, como um mapa, como uma peneira e como uma matriz (GEERTZ, 1989, p.14 *apud* MARCHIORI, 2014, p. 36).

Diante disso, percebe-se que o conceito de cultura se encaixa em diferentes análises e definições de diversos autores. A cultura é formada através da base da organização, quando seus fundadores iniciais montam a empresa e geram algumas regras e crenças que se permeiam por toda a empresa durante a permanência na sociedade. Portanto, ao passar dos anos, com as mudanças da sociedade a cultura organizacional pode sofrer mudanças, pois além das mudanças gerais os líderes e a gestão também podem mudar, fazendo com que novas crenças e opiniões sejam colocadas em prática nessa organização.

Conforme já citado, todos estes conceitos e definições de cultura, com o passar da história e das mudanças, ainda pode ser alterado e gerar novos conceitos e explicações sobre o que é a cultura e como ela pode ser executada nas organizações. Isto pode ser observado pelas diversas mudanças e a quantidade de autores que estudam sobre o assunto, além disso, a sociedade passa constantemente por mudanças, o que nos desafia a mudar as maneiras de pensar e agir dentro das organizações.

O desenvolvimento dos estudos sobre cultura voltado para as organizações teve influência da antropologia conforme já citado. O quadro abaixo apresenta as raízes dos estudos sobre cultura nas organizações, com a adaptação de Smircich (1983), que identifica duas perspectivas: a cultura como variável da organização e a cultura como metáfora da organização:

Figura 2 - Raízes dos estudos sobre cultura nas organizações

Perspectiva de estudos sobre cultura nas organizações		Raízes antropológicas	Raízes organizacionais
Cultura como:		Cultura como:	Organizações como:
Variável da organização	Variável independente (gerência comparada)	Instrumento da necessidade humana (Malinowski)	Instrumentos sociais para realização de ações
	Variável interna (cultura corporativa)	Mecanismo adaptativo e regulatório (Radcliffe-Brown)	Organismos adaptativos aos processos de mudança do ambiente
Metáfora da organização	Cognição organizacional	Sistema cognitivo gerado pela mente humana por meio de preceitos definidos (Goodenough)	Sistemas de conhecimento formados por redes de significados subjetivos
	Processo psicoestrutural	Projeção de processos inconscientes (Lévi-Strauss)	Espaços de manifestações do inconsciente, na condição de formas e práticas organizacionais
	Simbolismo organizacional	Sistema de símbolos e significados, no qual a ação simbólica precisa ser interpretada, decifrada para ser compreendida (Geertz)	Padrões de discursos simbólicos, mantidos por meio de agrupamentos simbólicos, tais como a linguagem

Fonte: Adaptado de Smircich (1983).

A visão de cultura como variável, é voltada para algo a ser administrado. Para Smircich (1983) existem duas abordagens para esse termo, a gerência comparada que busca estabelecer padrões culturais, que trabalham com uma variável externa à organização. E a cultura corporativa, mais conhecida como cultura organizacional, utilizada internamente, resultado das ações individuais. Já a cultura como metáfora, visa as organizações como uma forma de expressão e manifestação da consciência humana, os aspectos simbólicos são utilizados na linguagem e no discurso organizacional. (MARCHIORI, 2014, p. 41)

Conforme o quadro acima demonstra a cultura como metáfora pode ser dividida em três abordagens diferentes, a cognitiva possui um sistema de conhecimentos e crenças que são compartilhados entre os funcionários de uma organização, e por conta disso, estas organizações são vistas por meio de estudos como redes de significados. A abordagem psico estruturalista, possui uma abordagem que visa a manifestação do inconsciente humano, onde a influência da psicologia está muito presente. Já a abordagem simbólica apresenta nas organizações uma visão de padrões de discursos simbólicos e precisam de uma análise mais aprofundada para poder ser compreendido.

Portanto, diante do que foi apresentado, Marlene Marchiori (2014) ressalta que a cultura se forma através da atuação dos grupos, onde eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada. E por isso, nesse processo a comunicação é fundamental, pois quando as pessoas se relacionam, elas estão se comunicando entre si, fazendo com que a construção de significados seja criada. O que ainda segundo Marchiori, a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, tornando-se um processo de socialização e não autônomo.

O que nesse contexto, irá gerar a comunicação organizacional, sendo a disseminadora de conteúdos e que irão desenvolver o ambiente organizacional de uma determinada organização, por meio dos discursos e relacionamentos.

## **8.2 Comunicação organizacional**

Em uma organização é muito importante ter definido a sua cultura organizacional, pois é por meio dela que outros fatores são explicados e compreendidos. Um destes fatores presente para o sucesso de uma empresa é a comunicação organizacional, que possui abrangência grande dentro dos processos das organizações.

De acordo com Margarida Kunsch (2014), a comunicação organizacional tem ocupado um espaço significativo no meio acadêmico e no mundo corporativo. A crescente dos estudos neste campo teve um grande crescimento no século XX e atualmente os seus estudos estão voltados para o âmbito das ciências da comunicação.

A comunicação organizacional possui raízes de diversos campos, como por exemplo, da administração, sociologia, psicologia, antropologia e das teorias da comunicação. Atualmente o tema é considerado como uma disciplina acadêmica em várias universidades. O estudo desse tema iniciou nos Estados Unidos, na década de 1940, por estudiosos da escola de relações humanas e das teorias dos sistemas abertos, Elton Mayo, Daniel Katz e Robert Kahn, onde na época já haviam alguns estudos que afirmavam que a comunicação ocuparia um lugar muito importante dentro das organizações (KUNSCH, 2014, p. 64).

Este pensamento trouxe consigo uma preocupação quanto a comunicação como discurso corporativo, pois havia um receio de que as gerências poderiam não se comunicar de maneira adequada, o que pode ser visível em algumas organizações atualmente. Nos dias atuais há diversas maneiras de melhorar, como por exemplo, treinamentos para os porta-vozes das empresas e técnicas de comunicação e oratória, que melhoram muito a forma com que esses gestores irão se comunicar com determinado público.

Entre as décadas de 1950 e 1960, iniciavam-se os estudos da comunicação estavam voltados para a comunicação industrial e de negócios, nas habilidades comunicacionais e em qual era a eficácia dos meios de comunicação utilizados na época. De acordo com Dennis K. Mumby (2007),

os termos, em geral, concentravam-se em demonstrar a causalidade entre os processos de comunicação e a eficácia e produtividade corporativa além de cobrir como difusão de informação, comunicação ascendente e descendente, redes comunicacionais, técnicas para melhorar habilidades comunicativas e assuntos relacionados às relações humanas.

De acordo com Kunsch (2014), entre os anos de 1960 e 1980 foi feita uma revisão dos estudos voltados à comunicação organizacional por alguns autores, como Phillip K. Tompkins e Maryanne Wanca - Thibault, que realizaram a primeira revisão em 1967. Em 1972, uma nova revisão foi feita por W. Charles Redding, que estudou a comunicação interna e propôs dez postulados para esse estudo.

Diante disso, ele teve papel principal para que as atenções sobre a comunicação organizacional tivessem efeito e assim aplicar em estudos organizacionais. Ele defende muito a importância dos receptores e os princípios da comunicação humana nas organizações, o que atualmente está muito presente, pois os funcionários se tornam multiplicadores internos e defendem a organização por meio de suas ações e estratégias.

Conforme Kunsch (2014), no ano de 1990, Linda Putnam e George Cheney, realizaram mais um estudo sobre história da comunicação organizacional até aquele momento, e por conta disso eles identificaram cinco campos de estudo sobre o tema. O primeiro está ligado ao estudo da comunicação como meio-mensagem, que é baseada em uma comunicação centralizada no emissor e centralizado, além de ser manipulada e simplificada. Em segundo, é possível ver a comunicação como canal de comunicação, onde a transmissão de informação na estrutura organizacional é

ascendente e horizontal, possui uma comunicação mais voltado ao público interno e externo, visando o social e ambiental.

No terceiro campo está o estudo de clima, onde há uma preocupação com as relações organizacionais, como comportamentos, percepções de grupos e individuais. O quarto campo analisa a rede formal e informal da comunicação, que tenta explicitar os modelos comunicacionais da organização. E por fim, o quinto campo busca compreender a comunicação superior-subordinado, o processo comunicacional entre duas pessoas.

Em suma, estes estudos tinham ênfase em compreender sobre as práticas cotidianas, seja na construção social, na interação e nos processos simbólicos entre as pessoas. A valorização da cultura tem grande importância nesse processo de estudo. Ruth Smith (1993, apud PUTNAM et al., 2004) trazem uma visão de que é possível ver a comunicação como organização e vice e versa.

Perante estes estudos, é possível observar que a comunicação pode ser trabalhada dentro das organizações de maneira interpretativa e não instrumental, indo além, e tende uma visão mais aberta. Na visão de James Taylor (2005b, p.215) “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”. Com este ponto de vista, analisa-se que a comunicação organizacional ao decorrer dos anos e dos estudos feitos sobre o assunto tornou-se mais humanizada, focando na comunicação entre as pessoas e qual impacto disso em uma organização.

Desde então os conceitos sobre o tema vêm evoluindo com o passar das décadas, onde surgem novas percepções e conceitos para o tema. Alguns temas se entrelaçam com a comunicação, como por exemplo, a cultura que dentro de uma organização gera a comunicação e vice e versa. E também, em cada região do mundo existem formas diferentes de se trabalhar e de lidar com o assunto, o que faz também que diversos estudiosos pesquisem sobre o assunto.

A comunicação organizacional no Brasil, teve início por volta da década de 1960 junto com a industrialização, mais conhecida na época como “jornalismo empresarial”. Foi nessa época que as empresas estavam iniciando o processo de comunicação com os seus públicos, onde era preciso aumentar a relação com seus consumidores, para que a fidelização perante ao produto ou serviço se tornasse

maior, isso voltado muito para a comunicação externa. Mas, foi através disso que se viu a necessidade de trabalhar a comunicação interna com o público interno da empresa, para que eles possuíssem orgulho de onde estavam trabalhando. O clima interno das empresas era voltado para o autoritarismo, assunto que será abordado no decorrer desta pesquisa.

No Brasil a prova destes estudos se deu pela iniciativa de criar a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), no dia 13 de maio de 2006, que estimula o crescimento e a realização dos estudos e pesquisas nesse campo. Outro marco importante foi a criação de uma revista científica em 2004, a *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, com publicação semestral e com o objetivo de reunir temas contemporâneos da área.

Há no Brasil uma interface muito grande entre os estudos de Relações Públicas e comunicação organizacional, sendo os dois campos com os objetivos de estudar as organizações e seus públicos, para assim poder definir a cultura organizacional.

De acordo com Margarida Kunsch (2014), a comunicação organizacional é um processo social que tem universos objetivos e subjetivos. Este processo acontece quando a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva que a comunicação produz dentro das organizações. Esta análise se mostra muito presente em conceitos da Escola de Montreal, com a articulação de elementos teóricos, em contraste com os elementos empíricos, que trazem uma melhor compreensão dos processos da comunicação organizacional. Estes que são uma série de interações entre a relação e um objeto, que definem as relações entre os indivíduos.

Por isso, observa-se que a os processos de comunicação organizacional são compostos por diversas interações, além de demonstrar que são identificados diversos agentes do processo de comunicação, alternado entre os papéis de emissor, receptor e meio e mensagem. Para explicar melhor essa definição, cita-se as normas internas de uma organização ou leis de um governo, que como consequência geram atitudes e ações diferentes em cada público.

Presente em um capítulo do livro de Margarida Kunsch (2014), Rudimar Baldissera traz que a comunicação organizacional tem diversas compreensões e é constantemente atualizada, e está ligada a aspectos psicológico, informativo, de relação, educativo, de permanência ou de transformação da cultura organizacional.

Portanto, observa-se que existem diversas formas de se trabalhar a comunicação dentro de uma organização, fazendo com que ela também seja um dos principais problemas em uma empresa e que na maioria das vezes acaba fugindo do seu controle.

Diferente de outros aspectos, a comunicação organizacional não é imposta ou estabelecida pelas lideranças, pois ela acontece naturalmente entre as pessoas. Porém, o poder hierárquico, econômico e ideológico é imposto sobre os indivíduos, mas não se deve pensar que isso seja apenas o resultado do processo comunicacional. É possível dizer que isso pode acontecer devido a influência cultural da empresa ou de grupos específicos dessa organização.

Por isso, é muito importante que as organizações tenham políticas estabelecidas, fazendo com que os fluxos dos processos comunicacionais sejam seguidos de maneira correta, sem gerar conflitos.

Isso significa dizer, também, que a organização precisa dar espaço para gestões mais flexíveis, abertas e participativas. É necessário pensar em gestão auto-eco-organizada, em que os sujeitos, em seus diferentes lugares, a partir de ações descentralizadas, se percebam participantes (e de fato sejam) do tecer organização. Trata-se do sujeito como parte, construindo o todo e sofrendo suas influências; o indivíduo construindo o coletivo, colaborando com suas particularidades e sendo construído por ele. (BALDISSERA, 2014 apud KUNSCH, p. 159, 2014)

Diante disso, observa-se o esforço conjunto, respeitando às diferenças e reconhecendo que existem diversos níveis de habilidades e conhecimentos individuais, sendo estendido para os conhecimentos e habilidades dos grupos de pessoas nas organizações. A teoria da complexidade cita os conflitos como algo negativo, mas na perspectiva atual é vista como algo produtivo e que tende a trazer novas ideias perante determinado problema.

Com esta percepção afirma-se que a comunicação pode qualificar os processos e gera a democracia para exposição de ideias, pensamentos e medos. Outra ação importante perante isso, é a possibilidade de desfazer os mal-entendidos, as resistências e a tomada de decisões sustentáveis para a organização. Isso faz com que a tomada decisão seja tomada com mais cautela e com a possibilidade de participação de grupos que antes na história não eram envolvidos para essas principais decisões, gerando uma democracia.

[...] da qualidade do dialógico, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos ou ideológicos. Organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculados pelas idéias das relações participativas (negociação/representação/força política).[...] O dialogismo busca discussão/confronto de idéias/negociação (BALDISSERA, SÓLIO, 2004, p.7).

Foi por meio desse prisma de complexidade, que as organizações viram a necessidade de qualificar os processos de comunicação, visando a escuta e a alteridade, a reconhecendo como valor, ressalta Kunsch (2014). Sendo assim, os espaços para fala e interação, manifestação livre, além de um fluxo amplo da comunicação e manifestações de críticas tomaram força.

Portanto, na sua essência a comunicação organizacional tem como uma das principais funções estabelecer canais de comunicação e ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus públicos. Por conta disso, que todas as possibilidades de relacionamento com seus públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, que de acordo com Kunsch (2014) é um composto de comunicacional. Envolvendo a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional.

Diante disso, é criado nas organizações como esse composto comunicacional, a chamada comunicação digital, que ocorre de maneira estratégica e integrada, fazendo uso nas organizações de tecnologias digitais de informação. Estas ferramentas facilitam e dinamizam os processos de comunicação integrada nas empresas. Assim, a comunicação digital integrada é construída por meio de uma avaliação de cada ação comunicacional prevista (KUNSCH, 2014, p. 322).

Figura 3 – Comunicação digital integrada



Fonte: Adaptado de Kunsch (2014)

De acordo com o quadro, observa-se que dentro de cada tipo de comunicação existente, são encontradas ramificações importantes para que a execução de determinadas ações, e com isso todas se complementam e se cruzam em algum momento. Fazendo com que no meio de tudo isso esteja a comunicação integrada digital, voltando esses meios para a comunicação digital e tornando-os cada vez mais eficazes durante o processo comunicacional.

Nesse contexto, pode-se trazer como exemplo da primeira forma de expressão do ser humanos, as pinturas rupestres, como forma de se comunicar. Mas, com o passar da história, o jeito de comunicar mudou e evoluiu até chegar ao momento virtual de hoje em dia. Isso se caracteriza por uma evidente aceleração dos ciclos tecnológicos da comunicação humana, que influencia na tecnologia/comunicação utilizada.

Entretanto, fica a questão sobre a utilização dos meios digitais atuais na comunicação corporativa, onde nem todos podem estar adequados com a linguagem do público ao qual podem ser destinados. Essa é uma análise que precisa ser muito bem definida, para que não gere uma falha na mensagem que se deseja passar por parte do canal/meio.

Para Kunsch (2014), é muito importante que se tenha claro na estratégia a correlação entre a cultura e a imagem organizacional, baseado nos propósitos e nas ações de comunicação digital, ou seja, onde cada público estará inserido e qual o diálogo mais adequado para cada qual. Um dos pontos cruciais é analisar a cultura e a ligação dos quesitos de inovação, como o uso de computadores e internet é

acessível para todos. Pois, se caso for sugerido algo em que os funcionários não tenham acesso, isso não será eficaz por parte de determinado grupo.

Todo o processo de mudança é muito importante para as empresas, mas em sua maioria é preciso que se tenha a aceitação interna para que as ferramentas funcionem e sejam eficazes. Outro ponto a ser considerado e utilizado como estratégia, é a criação de multiplicadores internos, que nada mais é do que pessoas que serão disseminadoras do conteúdo que a comunicação deseja passar, seja ela falada ou pelo meio virtual.

Além disso, de acordo com o Guia Exame (GOMES, 1999) é possível se ter uma comunicação excelente, levando em consideração alguns pontos. Ser transparente, tendo uma via de mão dupla, tendo um funcionamento eficaz de baixo para cima e vice e versa, possuindo mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna, informando os funcionários sobre tudo o que possa trazer mudanças à empresa e que possa afetá-los de alguma maneira. E também é preciso ter os multiplicadores internos, são chamados de embaixadores, multiplicando valores, atividades e produtos da empresa. Por meio destas pessoas, é possível criar mais um meio de comunicação interna, fazendo também com que essas pessoas sejam influenciadoras.

O ambiente interno de uma organização é muito importante para que haja a existência de relacionamentos que promovam a satisfação de cada indivíduo e as suas relações grupais, segundo Marchiori (2008). Nas organizações é necessário que tenhamos uma base dos valores, como por exemplo, a confiança, competência, comprometimento e a credibilidade, que está ligada diretamente ao processo de comunicação vivido por todos na organização. Pois, durante o período em que se está trabalhando, todo o conhecimento é transferido e utilizado por determinada empresa, e isto está ligado diretamente a quais as condições que a empresa cria para que cada indivíduo desenvolva o seu potencial, ou seja, o autodesenvolvimento.

As pessoas têm que encontrar um propósito; elas têm de perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que ela valoriza. Ou seja, as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem (MORIN, 2005, p.20.)

Diante disso, é importante levantar que ao se analisar a trabalhar a estrutura técnica, é preciso também uma avaliação da instância humana, essa estratégia não pode estar separada das estratégias das pessoas, construindo assim

relacionamentos. Para isso, usa-se uma comunicação mais aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2001).

### 8.3 Autogestão

Para Ferraz e Dias (2008), o conceito da autogestão emergiu a partir dos pressupostos clássicos da Sociologia. Sendo que, historicamente passou por diversas ressignificações, e foi influenciado por abordagens das ciências administrativas as quais apontam para uma prática que coloca os fins econômicos em destaque. O conceito também se definiu por meio de manifestações de experiências empíricas baseadas no trabalho coletivo, em formas equitativas de distribuição do capital e das remunerações.

Autogestão: é uma transformação radical, não somente econômica, mas política, levando-se em conta que ela destrói a noção comum de política (como gestão reservada a uma casta de políticos) para criar um outro sentido da palavra política: a saber, a manipulação sem intermediários e em todos os níveis, de todos os “seus negócios” por todos os homens (Guillerm; Bourdet, 1976).

Gutierrez (1988, p. 13), sustenta que a utilização das eleições como um meio de resolver divergências ou tomar decisões, pode ser problemático para um contexto que visa à autogestão, porque busca soluções rápidas e prontas. Ainda para ele, os membros podem se acostumar a esperar que alguém encontre as soluções para os seus problemas, ao invés de buscarem suas próprias soluções. Diante deste contexto, Dornelles e Dellagnelo (2003) e Moraes et al. (2009), pensam que a realização de tentativas para o estabelecimento de um consenso, torna-se um caminho mais coerente para a autogestão, mas, ressaltam que esse consenso não deve ser compreendido com uma ditadura de uma maioria, e sim como uma ideia de consciência de tudo o que acontece, buscando assim oportunidades contínuas de autorreflexão e crítica.

Conforme Gibson et al (2006), a autogestão está localizada dentro de uma cultura de clãs, baseada no trabalho em equipe, onde cada organização possui um tipo de cultura dominante. E para Albuquerque (2003), a autogestão não é simples, pois é preciso compartilhar poder e qualificar as relações sociais e de cooperação como exercício constante desse movimento.

Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independentemente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais. (ALBUQUERQUE, 2003, p.20)

No entanto, por meio de uma visão mais atual sobre o termo da autogestão, Frederic Laloux (2017), faz alguns questionamentos em seu livro "Reinventando as Organizações", sobre a criação das organizações, as quais geram reflexão e são base de muitos estudos. Ele questiona se é possível criar organizações livres das patologias que aparecem com frequência nos ambientes de trabalho? Organizações livres de politicagem, burocracia e rivalidade? Livres de stress e exaustão? Livres das exhibições do topo e do trabalho penoso na base? Ele ainda indaga se é possível reinventar as organizações, por meio de um novo modelo que torne o trabalho mais produtivo e cheio de significado? Ou também criar ambientes onde os talentos podem florescer e as vocações serem honradas?

Todos esses questionamentos, segundo Laloux (2017), irão depender muito da resposta e da abertura da liderança para mudança. Durante a história, o modelo de trabalho ou como as pessoas se reuniam para trabalhar, foi reinventado e hoje é possível verificar que algumas empresas ainda trabalham no modelo baseado na época da Revolução Industrial, da produção em série, com um líder e seus liderados obedecendo ordens e regras. Isto está associado a como os seres humanos mudam a sua forma de pensar sobre o mundo, assim acabam criando tipos diferentes e poderosos de organizações. Consequentemente estes novos estágios contribuíram para que uma nova era da história fosse criada. Diante disso, como se determina o estágio a partir do qual uma organização funciona, já que o ser humano passou por muitas transições no decorrer da história?

Para Laloux (2017), a mudança dos estágios para as organizações depende de como a sua liderança olha para o mundo, de forma conscientes ou inconscientemente. Pois, são eles que estabelecem as estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para si mesmo, que o faz lidar com o mundo em geral. Algumas organizações já estão mudando à sua maneira de trabalhar e de lidar com os seus funcionários, dando-lhe um pouco mais de liberdade, fornecendo feedbacks com mais frequência e fornecendo atividades de desenvolvimento. Isso tudo acarreta na mudança de comportamento e na cultura organizacional, por conta

disso um conceito foi criado para esse novo modelo de organizações que estão surgindo, ele é chamado de “Organizações Teal”.

Conforme Laloux (2017), muito da evolução está ligada a evolução humana e o que corresponde ao nível de “autorrealização” de Maslow. Além disso, é preciso domar os medos do ego, onde o ser humano é capaz de enxergar a partir de uma perspectiva mais ampla das coisas, assim aprendendo a perder a identificação com o próprio ego, minimizando a necessidade de controle e de parecer bem. Nesse estágio o ser humano pensa que se algo der errado, as coisas vão acabar bem, e se não der certo, haverá outra oportunidade para fazer diferente.

Para Laloux (2017), no evolutivo-teal usar a coerência interna como bússola, é mudar os pensamentos sobre os critérios externos e trazê-los para o interno, onde há o questionamento se isso é o correto ou não a ser fazer. A riqueza e o sucesso são vistos como experiências e armadilhas ao mesmo tempo, é analisar os dois lados e ver qual é o mais importante e satisfatório. Outro ponto importante é a análise da vida como jornada de descoberta, onde o ser humano está em busca da direção para a coerência interna, buscando significativamente que é e qual o propósito de vida.

Laloux (2017), ressalta que é preciso partir dos pontos fortes, quando a vida é vista como uma jornada de descoberta da própria natureza e ser realista com as limitações. Além de lidar com a diversidade, vendo os obstáculos da vida como forma de ensinamentos sobre si mesmo e o mundo. A sabedoria para além da racionalidade faz a pessoas ser menos apegada em resultados, aceita mais facilmente as verdades, e a busca pela integralidade está associado às partes mais profundas do ser, busca integrar a alma, a mente e o corpo.

Diante desses fatores é possível compreender que o estudo para as Organizações Teal busca revelar três grandes avanços, segundo Laloux (2007):

1. Autogestão: Busca pela confiança, informação e tomada de decisões, responsabilidade e prestação de contas. É a busca por um sistema baseado nas relações entre os pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.
2. Integralidade: É de igual valor, local de trabalho zeloso e seguro, superando a separação, aprendendo a desenvolver práticas para trazer o que se é como ser humano para o ambiente de trabalho.

3. Propósito evolutivo: Essas organizações são conhecidas por terem vida e senso de direção próprias, escutam e compreendem o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.

Estes são os principais avanços desse modelo de organizações, que está crescendo cada vez mais, porém é importante ressaltar que as organizações não precisam ser puramente *Teal* para desenvolver estratégias de mudanças como as descritas, é realmente um processo de mudança. Portanto, é importante citar que em sua maioria essas organizações são autogeridas e possuem processos organizados e que funcionam perfeitamente. A autogestão é baseada na questão estrutural das empresas e na forma como os processos internos são desenvolvidos. Por exemplo, na teoria das práticas Teal, a estrutura de uma organização é baseada em equipes autogeridas, quando necessário resolver algum problema, coaches intervêm, sem responsabilidade por lucros ou perdas, sem autoridade de gestão e atendem várias equipes (LALOUX, 2017, p. 56).

As funções ou atividades na prática da autogestão são desempenhadas pelas equipes ou por forças-tarefas voluntárias, os demais funcionários possuem um papel apenas consultivo. Os títulos ou descrição de cargos funcionam com funções fluídas e específicas, ao invés de descrição de cargos, não existem títulos de cargos. A tomada de decisão é descentralizada e baseada em processo de aconselhamento, os salários são autodefinidos com a calibração de pares para o salário-base, a participação de lucro é igual para todos. A demissão é o último passo para o sistema de resolução de conflitos, normalmente em empresas autogeridas, isso é muito raro de acontecer. Para Laloux (2017), quando as pessoas têm o poder de decisão e os recursos para trabalhar com um propósito significativo, elas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.

Segundo Farjo (2019), quando se realiza uma análise da área organizacional, voltada ao mundo do trabalho, a autogestão está ligada ao propósito como propósito de carreira. Indicando, em algumas organizações as seis áreas do conhecimento associadas ao propósito no mundo do trabalho, tais como: economia e sociedade, empreendedorismo, inovação, liderança, gestão organizacional e autogestão.

## **9 ROTEIRO DOS CAPÍTULOS**

- 1. INTRODUÇÃO**
  - 2. CULTURA ORGANIZACIONAL**
  - 3. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**
  - 4. AUTOGESTÃO**
  - 5. METODOLOGIA**
  - 6. ESTUDO DE CASO**
  - 7. PESQUISA**
  - 8. ANÁLISE DA PESQUISA**
  - 9. CRONOGRAMA**
  - 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**
- APÊNDICE**
- REFERÊNCIAS**
- ANEXOS**

## 10 CRONOGRAMA

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. P.D. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (org.). A outra economia. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

BASTOS, Rodrigo. O que é autogestão? Definição, vantagens, exemplos e como fazer. 2017. Disponível em: <https://targetteal.com/pt/blog/o-que-e-autogestao/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

BERNARDO, Kaluan. A DOBRA É UMA EMPRESA QUE FAZ CARTEIRAS “DE PAPEL”, MAS TAMBÉM QUER REINVENTAR A GESTÃO E O ATENDIMENTO. 2018. Disponível em: <https://www.projeto draft.com/a-dobra-e-uma-empresa-que-faz-carteiras-de-papel-mas-e-bem-mais-que-isso-um-experimento-de-gestao-irada/>. Acesso em: 07 jun. 2020.

COIMBRA, Ana Livia de S.; CARVALHO, Mariana C. Entre o trabalho subordinado e o trabalho emancipado: um estudo sobre as contribuições da Associação Nacional de Trabalhadores e Empresas de Autogestão. In: VI Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social. 2017.

COMAZZETTO, Leticia Reghelin et al. A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. Psicologia Ciência e Profissão, v. 36, n. 1, p. 145-157, 2016.

CURVELLO, João J. Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In:

DOBRA. PQ ESCOLHER A DOBRA? 2020. Disponível em: <https://querodobra.com.br/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

DORNELLES, S. B.; DELLAGNELO, E. H. Autogestão e racionalidade substantiva: a Bruscor – Ind. e Comércio de Cordas e Cadarços Ltda. – em análise. In: XXVII Enanpad, 27., 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, 2003.

DUARTE, Eloísa; BERTA, Maria Cristina. COOPERATIVISMO E O SERVIÇO SOCIAL. Revista de Administração, v. 5, n. 9, p. 13-28, 2006.

FARJO, Raissa Castilho et al. Os significados do propósito na carreira contemporânea. 2019.

FERRAZ, D.; DIAS, P. Discutindo autogestão: um diálogo entre os pensamentos clássico e contemporâneo e as influências nas práticas autogestionárias da economia popular solidária. Revista O&S, v. 46, n. 15, jul./set. 2008.

FIORESE, Lucimara; MARTINEZ, Mariangela. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. Revista Destaques Acadêmicos, v. 8, n. 1, 2016.

FLACH, Leonardo. A autogestão ensinando e encenando: um estudo etnográfico em uma organização cultural de Porto Alegre. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 378-389, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de japão, coréia e brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 1997. 237 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FONSECA, Maria Teresa Coelho Terenas Rodrigues. Liderança e mudança: o impacto comportamental e comunicacional da mudança de líder nos profissionais de uma equipa. 2020. Tese de Doutorado.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Método de Pesquisa. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIBSON, James L. et al. Organizações: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, Antônio Carlos. Método de Pesquisa. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. 120 p.

GOMES, M. T. Entenda as estrelas do guia Exame: As melhores empresas para você trabalhar, ano 33, n.17, p.48-49, 1999. ed.695.

GUILLEM, A.; BOURDET, Y. Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

GUTIERREZ, G. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. Revista de Administração de Empresas, v. 28, n. 2, p. 56-75, abr./jun. 1988.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). Comunicação Organizacional. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.p.91-105.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. 385 p. (Volume 1).

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 2, p. 169-192, 2006.

LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Editora Doyen Ltda, 2017. 343 p.

MARCHIORI, Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARCHIORI, Marlene (org.). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014. 164 p. (II).

MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. 343 p. (Volume 1).

MORAES, J. et al. Alice no país das maravilhas: práticas organizacionais em uma empresa recuperada por trabalhadores. O&S, v. 50, n. 16, 2009.

MORIN, E. Foco interno. Revista GV Executivo da Fundação Getúlio Vargas, v.4, n.1, p.40-53, fev/abr. 2005. Entrevista concedida à I. Vasconcelos e P.F Bendassolli.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil. 1996.

MUMBY, Dennis K. Comunicação organizacional e uma perspectiva crítica [Entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, a. 6, n. 10/11, p.190-207, 2009.

PINHEIRO, Daniel Calbino; DE PAULA, Ana Paula Paes. Autogestão e práticas organizacionais transformadoras: contribuições a partir de um caso empírico. *Desenvolvimento em Questão*, v. 14, n. 33, p. 233-266, 2016.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 1984

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *ASQ*, v. 28, n. 3, 1983.

TAYLOR, James R. Comunicação organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista a Adriana Casali]. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, São Bernardo do Campo, Fajorp-Umesp, n. 6, p. 9-15, dez.2005 a.

THOMPSON, J.B. Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TYLOR, E.R. The origins of culture: part I of Primitive culture. Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

WILLIAMS, R. Cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

WINKIN, Y. (org.) La nouvelle communication. Paris: Seuil, 1981. Col. Essais.

# MANUAL DE

# CUL TURA DOBRA



esse manual detalhe tudo que fazemos todos os dias para atingir o nosso propósito: deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente, e do bem.

portanto, todos que trabalham aqui devem estar super conectados com essas ideias. bora lá conhecer a cultura da dobra?

101

# SUMÁRIO

<b>PROPÓSITO .....</b>	<b>3</b>
<b>NÃO TEM CHEFE, COMO FAZ? .....</b>	<b>4</b>
<b>DECISÕES E MUDANÇAS .....</b>	<b>6</b>
<b>GESTÃO POR CÍRCULOS .....</b>	<b>8</b>
ITENS DE CADA CÍRCULO .....	11
EXEMPLOS DE CÍRCULOS .....	12
<b>CARGOS E TAREFAS .....</b>	<b>14</b>
<b>SALÁRIOS, NÚMEROS E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS .....</b>	<b>16</b>
<b>PROBLEMAS INTERNOS .....</b>	<b>18</b>
<b>CULTURA .....</b>	<b>20</b>
CULTURA FORTE .....	22
FÉRIAS .....	23
HORÁRIOS .....	24
AMBIENTE .....	25
LIMPEZA .....	26
GELADEIRA .....	27
COMEMORAÇÃO .....	28
SEM PRECONCEITO .....	29
ABUNDÂNCIA .....	30
REGRAS PARA TRAJE .....	32
AMIZADE E FAMÍLIA .....	34
LIBERDADE .....	36
FATOR WOW .....	37
PROBLEMA = SOLUÇÃO .....	38
PRIMEIRO QUEM, DEPOIS COMO .....	39
AMIGOS NO BAR .....	40

BEM-VINDO  
À  
DOBRA

aberto

irre  
ver  
en  
te & do  
bem

# PROPÓSITO

aqui na dobra queremos deixar o mundo um lugar mais **aberto, irreverente e do bem.**

tudo que já fizemos por aqui, desde o comecinho, tá alinhado com isso. e, tudo que vamos fazer daqui pra frente, cada decisão, cada ideia, precisa também se encaixar em um dos **três ideais.**

## aberto

queremos ver um mundo mais **transparente**. empresas e pessoas se abrindo, sem nada a esconder, ajudando a acelerar a mudança. acreditamos muito que quando a gente se abre e entrega algo para a sociedade, de alguma forma vai retornar pra gente.

## irreverente

o mundo ficou tão quadrado que nosso papel é colocar diversas formas nele. a irreverência tá no visual dos produtos e nas nossas relações internas e externas. **a irreverência causa muitos sorrisos.**

## do bem

as empresas são os maiores **vetores de mudança** na sociedade. vamos usar essa força para **impactar positivamente** em todas nossas ações (desde uma troca de pedido, uma ajuda ao próximo, até uma campanha de black friday que arrecada milhares de reais para diferentes projetos).

**NA  
DOBRA  
NÃO  
TEM**



**CHIFFE**

# COMO FAZ?

aqui na Dobra, **ninguém é chefe de ninguém - tirando o Batman que manda na porra toda.** todo mundo tá na mesma posição hierárquica e por isso tem as **mesmas responsabilidades** pelo resultado da firma.

claro que isso faz com que várias coisas sejam diferentes de empresas tradicionais: se não tem um chefe pra dar ordens, **cada um precisa se ligar,** olhar em volta e encontrar possibilidades de melhoria em tudo que se faz no dia-a-dia.

## como melhorar alguma coisa:

# 1

### viu algo errado?

você acha que algo dá pra melhorar?  
bora melhorar então

# 2

### conte pra alguém

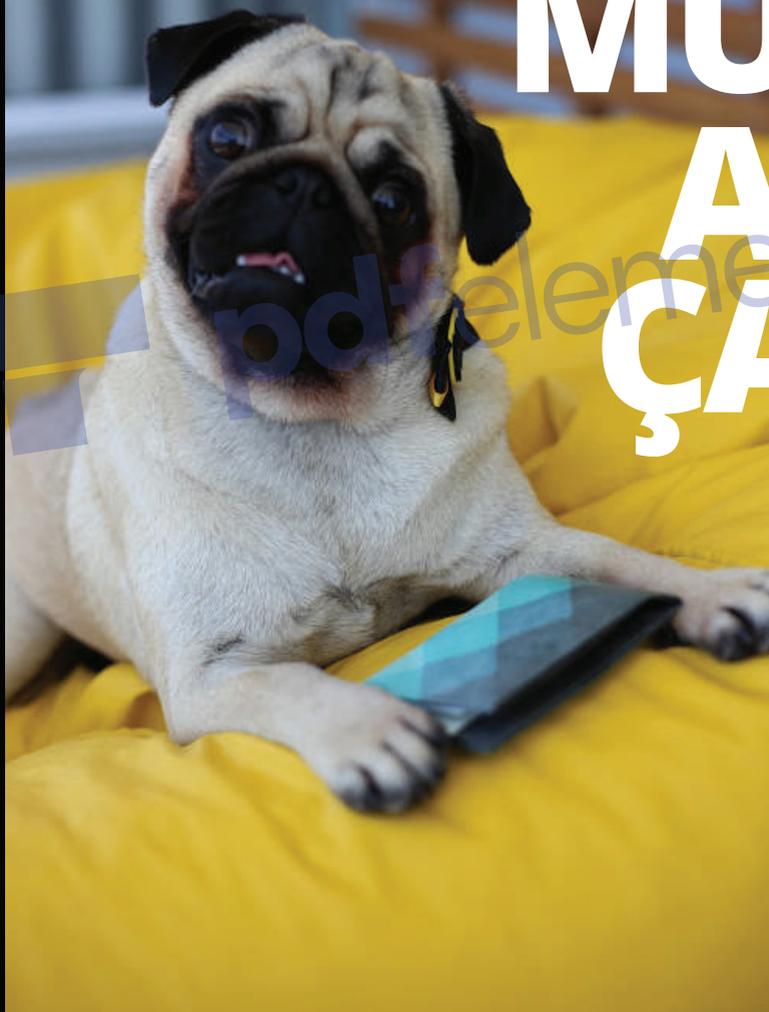
conte pra mais alguém que vc acha que pode ajudar, e pule pro próximo passo

# 3

### bote a mão na massa

após feito tudo isso, em primeiro lugar vc deve botar a mão na massa. em segundo, botar a mão na massa. e, por último, botar a mão na massa

# DECISÕES E MUDANÇAS



# beleza, mas preciso pedir permissão pra alguma decisão que quero tomar?

Remover marca d'água agora

não :) só precisa conversar com quem vai ser **impactado pela mudança** pra ter certeza que tudo vai ficar direitinho depois dela.

conversa com essas pessoas, ou com quem vc se sentir de boas pra pedir aconselhamento, e já pode colocar a mudança em prática.

é muito importante estar disposto a **testar, validar e repensar** (se necessário).

vc **não precisa participar de todas as decisões da empresa** (ninguém vai julgar isso), mas demonstrar interesse nas áreas que vc mais gosta com certeza vai trazer um resultado imenso.

**por exemplo:** se pra vc não faz sentido participar de alguma decisão de marketing, mas pilha muito algo na produção, vc não será forçado a ir na primeira. sacou a parada?

**liberdade**  
**e responsabilidade**

# GES TAO POR CIR LOS

PRODUÇÃO

SEPARAÇÃO  
EXPEDIÇÃO

FINANCEIRO

NOV

aberto  
irre &  
ver ver  
endo  
te bem

COSTURA

COLLABS

ATENDIMENTO

COMUNIDADE

ÃO/  
ÃO

MELHORIAS  
E NOVOS  
PRODUTOS

GROWTH

MARKETING

GESTÃO

TECNOLOGIA

pra botar em prática e deixar mais claro quem faz o que, criamos um modelo chamado **gestão por círculos**.

basicamente, cada círculo é como se fosse uma parte da empresa que fica responsável por **cumprir um propósito**, com base em algumas tarefas, sempre **respeitando o propósito maior da obra**.

deixar o mundo um lugar mais aberto, irreverente e do bem é o propósito que envolve todo e qualquer círculo que seja criado na empresa. todos eles devem respeitar e seguir o propósito principal como guia pra qualquer decisão.

## VALE LEMBRAR

os círculos são dinâmicos, e não necessariamente uma pessoa só deve fazer parte de um círculo. a galera pode se mover entre eles e pode fazer parte de mais de um círculo de uma vez.

# ITENS DE CADA **CÍRCULO**

Remover marca d'água agora

**1**

## **propósito do círculo**

porque aquele círculo existe

**2**

## **quem faz parte**

as pessoas que estão nele no momento

**3**

## **objetivos**

o que queremos com esse círculo

**4**

## **key results**

como medimos se estamos alcançando cada objetivo

**5**

## **tarefas**

o que fazemos para alcançar os key results e os objetivos

# PRO DU ÇÃO

transmitir o carinho nos produtos produzidos; entregar dentro dos prazos; trabalhar se divertindo

## OBJETIVOS

produzir os pedidos no prazo

atender demandas internas de produção

planejar a produção para suportar crescimento

## KEY RESULTS

prazo finalização

taxa produtividade

tiny e woo sempre atualizados

planilha de impressão

capacidade produção

## TAREFAS

impressão

corte

dobradura

colagem

acabamento (adesivo, cartão, etc.)

postits

surpreender mesmo nos pedidos mais loucos

atender e se relacionar com os collabs como amigos, ajudando no crescimento deles e nosso.

# COLLABS

## OBJETIVOS

lançar novas estampas regularmente

manter o site atualizado com mockups

remover estampas 1x ao mês

manter contato com collabs

### TAREFAS

avaliar estampas

checar direitos autorais

conversar com o collab

subir estampas pro site

lançar estampas

dar suporte aos collabs

atualizar produtos semanalmente

lançar novas estampas 1x por semana

planilha controle de pedidos/demandas

site 100% mockups

relatório de vendas metorik

inbox estampas@zerado toda semana

## KEY RESULTS

**CA  
RG  
OS**



**TA  
RE  
FAS**



# SE NÃO TEM CHEFE, COMO FUNCIONAM OS CARGOS?

Remove marca d'água agora

## NINGUÉM TEM UM ESPECÍFICO ;)

gerente de blá blá blá, supervisor de não sei o que, foda-se. **todo mundo é igual** e tem a mesma responsabilidade.

se quiser se chamar de alguma coisa bonita, fica a vontade. dá até pra colocar no LinkedIn rs. (sério, aproveita)

mas voltando ao assunto, **se der merda em algum círculo**, é responsabilidade de todo mundo que tá nele. é claro, cada círculo pode e deve se **auto-organizar** pra distribuir as tarefas e responsabilidades menores entre si, ou seja, é legal que todos saibam quem é responsável por cada tarefa, mas que isso não impede a troca e ajuda mútua.

“

TODO  
MUNDO  
É  
IGUAL

pra facilitar pra quem chega, e pra nossa organização, **as tarefas de dia-a-dia devem ser documentadas no drive**. na planilha de gestão de círculos estão as tarefas, key results, objetivos e propósito de cada círculo. além dali, pra processos que são mais difíceis de lembrar vale abrir um documentinho bem simples no drive.

# SALÁRIOS,

**NÚ  
ME  
ROS**

**&**

**PARTICIPAÇÃO  
NOS LUCROS**



**os salários**, como todo mundo já sabe, **são iguais pra todos**. não tem diferença entre cargos (pq não tem cargo, HÁ), e pq todo mundo tem **responsabilidade igual**. além de receber igual, todo mundo participa dos lucros no final de cada mês. resumidamente é: o impacto das atitudes do indivíduo vão refletir em todo o grupo - e aí entra tudo que falamos até aqui de colaboração interna, responsabilidades, propósito e tudo mais.

Remover marca d'água agora

# 100% TRANSPARENTES

os números da dobra são 100% transparentes pra todo mundo que trabalha aqui. além de serem divulgados nas reuniões que rolam de vez em quando, eles estão **abertos pra quem quiser olhar** e dar pitaco. é só chamar alguém que tenha acesso ao tiny e tudo vai estar por lá.

no início de cada mês, levantamos o valor gerado de caixa do mês anterior e separamos uma parte pra ser **distribuído igualmente entre todos**. além disso, separamos também uma pequena parte do caixa acumulado pra entrar na divisão mensal. com isso, **toda a galera vira sócia** da empresa participando dos lucros mês a mês. achamos que essa é, no momento, a maneira mais justa de premiar o nosso trabalho que é super divertido, mas exige muito tempo e dedicação.



**PROBLEMAS**

**INTERNOS**

**somos uma empresa diferente:** se não temos chefe, nós mesmos precisamos resolver problemas entre nós.

parece chato e difícil de chegar em alguém e resolver diretamente, sem necessidades de intermediários, mas é uma prática que **precisamos cultivar** desde o começo pra que já esteja enraizada quando crescermos ainda mais.

por isso, se vc tá vendo algo errado, alguma coisa que tá incomodando, **chama a pessoa pra trocar uma ideia e expõe o que tá sentindo**. esse deve ser sempre o primeiro passo de uma solução. nada de ficar comentando com outras pessoas ou criando caso sobre o assunto, belê? isso mais prejudica o ambiente, que é tão legal, do que agrega :(

se não resolveu, aí sim é legal levar o caso adiante. o jeito certo de fazer isso é envolver quem vc acha que tá sendo impactado pelo problema, pedindo aconselhamento ou, se for o caso, alguma reuniãozinha com mais gente pra ver o que fazer.

o importante é só não esquecer: queremos que nosso ambiente de trabalho seja **o mais humano possível**. vamos tratar todo mundo aqui como uma família, e ajudar quem tá com problema a superar :) **todo mundo que tá na dobra, tá pela dobra <3**





# CULTURA

felement

# CULTURA FORTE

pra continuarmos tendo o ambiente de trabalho mais foda, precisamos manter nossa cultura forte. se tem uma coisa que a gente vai prezar muito aqui dentro, e talvez esse seja o maior desafio, é crescer mantendo essa vibe foda que temos. por isso a atitude de cada um vai influenciar diretamente nisso.



essa é a parte mais difícil: **é só marcar**. a gente não controla as férias por aqui, não tem limite nem nada do tipo. só tem três coisas que vão permitir que isso perdure: **muito bom senso**, **avisar com antecedência** e **combinar com alguém** (ou alguéms) pra cobrir o que vc faz enquanto vc estiver fora. tudo isso é resolvido com conversa e anotação :)

# HORÁRIOS

pdf element

também **não temos definição de horário**, mas a lógica é a mesma das férias: **bom senso**. as pessoas não vão cobrar pelo horário que vc chega, mas sim pelo que vc entrega.  
por exemplo: se vc tem muito serviço, não adianta ficar chegando tarde, né? ou quem sabe vc não tenha tanta coisa pra fazer no seu círculo, mas com certeza algum outro círculo está precisando de algo :)

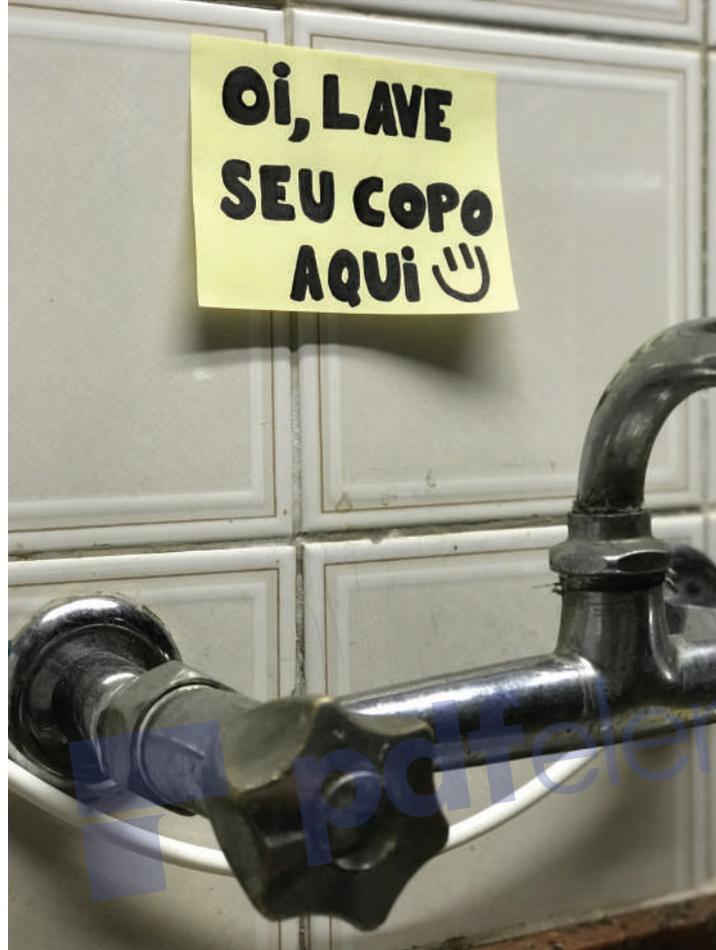
caso vc trabalhe na produção aí a coisa é um pouco diferente: os horários variam muito e as vezes são as pessoas que ficam até mais tarde aqui dentro e, muitas vezes, precisam de algumas ajudinhas extras de outros círculos. tudo vai depender da demanda e danossa organização. esses horários são combinados entre a própria galera do círculo.



# AMBIENTE

vc vai passar boa parte do seu tempo aqui na sede da dobra. por isso, esse tem que ser o **lugar mais foda do mundo!** e como se faz isso? seguindo algumas regrinhas de boa convivência. o que vc tirou do lugar, coloca de volta depois. se tem alguém em reunião em volta, cuidado pra não atrapalhar ou gritar no fundo. se ver alguém de fone de ouvido pode ser que esteja querendo se concentrar, então cuida pra não atrapalhar.

e quer algo melhor do que trabalhar em um ambiente muito de boas? essa é uma das coisas que mais apareceu quando perguntamos pra galera o que faz parte da cultura da dobra. e que coisa boa :) esse ambiente tranquilo e gostoso de se trabalhar faz toda a diferença, e temos que cuidar disso com todo o carinho pra que continue sempre assim.



Oi, LAVE  
SEU COPO  
AQUI 😊

Remover marca d'água agora

# LIMPEZA

nosso espaço é usado por muita gente ao mesmo tempo, né? por isso, temos que cuidar da limpeza **todos juntos** e com muito cuidado. um exemplinho básico que faz toda a diferença: sujou algo, limpa. usou um copo, uma xícara, um prato? **lava rapidinho e bota pra secar.** é bem melhor do que só largar na pia e esperar que alguém faça isso por vc, né? se cada um deixar um copo na pia, no final do dia vamos ter um caminhão de louça pra lavar. outro detalhe importante são os banheiros. cuide da limpeza junto com todo mundo. se faltou sabonete, papel ou a toalha tá ensopada, ajuda a repor ou chama alguém pra saber onde encontrar mais.

# GELAD AD EI RÁ



aqui a gente tem a nossa geladeira mais amada cheia de cerveja, energético, gatorade e tudo mais. por isso, se não gosta de cerveja, vai aprender na marra :P brincadeira! mas vai ser difícil não aprender a gostar hehe. a galera aqui bebe muito e não tem hora pra isso. as melhores ideias surgem daí. mas pra isso a gente tem um controle super simples, feito na confiança: pegou algo de lá, anota na listinha. no início do mês seguinte a gente se acerta nos valores :) mas lembrando: é no início do mês, hein? até o dia 10 vc precisa ter acertado o mês anterior, sem atrasar.



# COMEMORAÇÃO

como já foi falado, a gente gosta muito de beber. e se gostamos de beber é pq gostamos de **comemorar cada momento**. cada conquista, lançamento, objetivo alcançado é digno de uma boa comemoração. isso serve pra valorizar todo o nosso trabalho e motivar para trabalhar ainda mais. por isso, vamos sempre comemorar. a cada pequena conquista, temos que manter a **cultura de celebrar**.

## E A RESSACA?

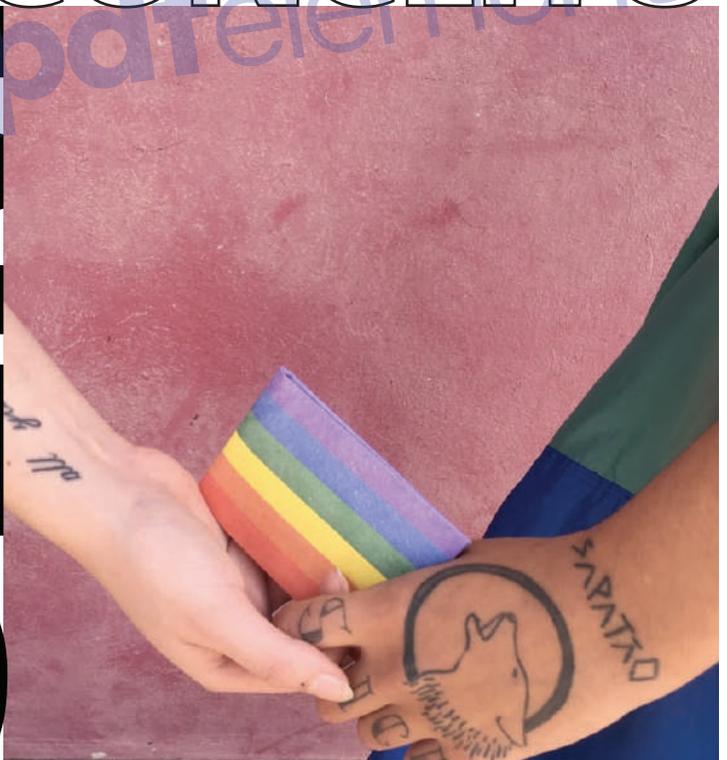
ah, isso a gente aprende a lidar :P

na dobra colocamos o **amor acima de tudo**. para tornar o mundo mais aberto, irreverente e do bem **não aceitamos** qualquer tipo de preconceito. isso é um trabalho que deve ser exercitado diariamente, pois vivemos e crescemos em uma sociedade moldada com base no preconceito. não aceitamos e não queremos conviver com preconceitos raciais, de gênero, de classes sociais, etc. se ver alguma coisa ao redor, fale, discuta, corrija. vamos ajudar a mudar isso de dentro pra fora.

---

# PRECONCEITO

SEW  
SEW  
S



**ABUNDÂNCIA**

talvez um dos pontos mais importantes da nossa cultura, e que não podemos esquecer. acreditamos MUITO na **lógica da abundância** e temos que nos guiar nela pras nossas decisões e ações. basicamente, invertemos o pensamento de escassez (não tem pra todo mundo), pra ter como ponto de partida o pensamento de abundância (**tem pra todo mundo**). o gráfico ajuda a entender melhor.



VAMOS MIGRAR DA LÓGICA DA

**ESCASSEZ**

PARA A LÓGICA DA

**ABUNDÂNCIA**



**ATENÇÃO**

**REGRAS**

**PARA**

**TRAJE**





# AMIZADE & FAMÍLIA

a dobra cresceu e continua crescendo com base na **amizade**.

a maioria da galera que trabalha aqui já se conhecia, seja por ser parente próximo ou colega de anos na escola. esse clima de conhecidos criou um ambiente incrível de amizade ainda maior. e temos a responsabilidade de fazer com que todos que entrem, mesmo que não sejam do círculo de conhecidos, que se sintam assim: **amigos** e entrem logo pra **família**.

“

A DOBRA CRESCEU E CONTINUA  
CRESCENDO COM BASE  
NA AMIZADE

# DAR EXEMPLO

Remover marca d'água agora

sempre quisemos virar **exemplo pra coisas boas**, seja pra empresas ou pessoas, e ver isso acontecendo cada vez mais é muito legal. com isso, nossa responsabilidade também tá aumentando.

**IMPACTO**  
**POSITIVO**  
is the new  
**LUCRO**

por isso, nossas ações, internas e externas, precisam ser pensadas pra causar bom exemplo e continuar gerando mais coisas boas, causando **impacto positivo** e inspirando todos ao redor. impacto positivo é o novo lucro!

# L I B R D A D E

todo mundo aqui precisa se **sentir livre** e à vontade pra falar o que quiser, pra quem quiser e a hora que quiser. isso vale tanto pra besteiras, quanto coisas sérias ou críticas e sugestões. temos um ambiente super livre pra todos e precisamos manter ele assim.

# FATOR WOW

cada detalhe na dobra precisa ser pensado pra **surpreender**. tudo precisa gerar um WOOOOOW na galera. pra isso, mapeamos e revisamos a jornada do cliente dobra frequentemente. cada ponto de contato é uma oportunidade de **encantar**. desde a experiência de atendimento, compra e unboxing dos produtos, até surpresinhas que a galera resolve mandar junto, espontaneamente claro. seja bolinhas pra cachorros que comem dobras, escudos anti-roubo ou fraldas pra futuras mães e papais, tudo vale pra gerar um sorriso em alguém :)

# PROBLEMA

Remover marca d'água agora

**= SOLU  
ÇÃO**

problema de cliente **tem que ser solucionado.**

rápido.

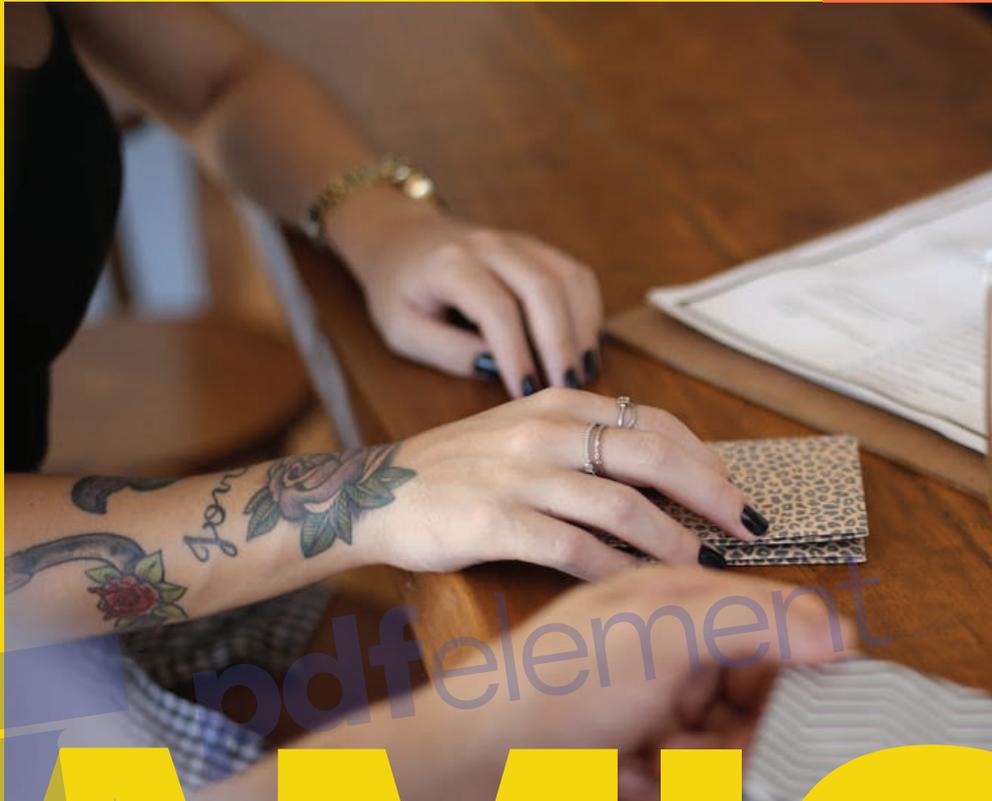
sem burocracia.

sem frescuras.

desde nossa "política de trocas sem frescuras", onde o cliente pode trocar um produto ou pedir a grana de volta, até as vezes em que fazemos reenvios ou deixamos as carteiras antigas pra que o cliente dê de presente pra alguém que ache que vá gostar. tudo pensado pra não gerar dor de cabeça desnecessária e **reduzir a burocracia** no tratamento empresa x cliente que tanto odiamos.

# PRIMEIRO QUEM DEPOIS COMO

o processo de contratação na dobra é um pouco diferente. procuramos pessoas que se **identifiquem com a nossa cultura**. não queremos ver currículos extensos, experiências de trabalho incríveis ou cursos renomados. pra trabalhar com a gente precisa ser **gente boa** e ter tesão de fazer as coisas acontecerem, sem mimimi. também achamos bem mais importante pensar primeiro em QUEM, e depois no COMO / O QUE. várias contratações aqui já rolaram assim: primeiro trazemos gente legal e boa, e depois vemos o que exatamente essa pessoa vai fazer no dia-a-dia :)



# AMIG NO B

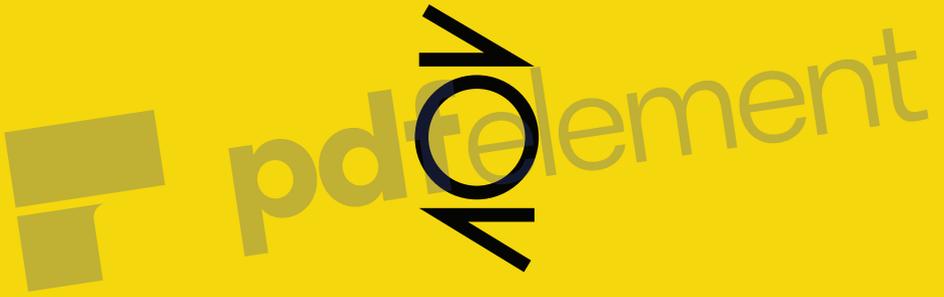


# OS BAR

se só saímos pra tomar uma  
cerveja em um bar com quem  
**gostamos muito**, então pq  
não tratarmos nossos clientes  
como se estivéssemos  
também numa mesa de bar?

pois é.  
queremos e temos que tratar  
nossos clientes e fornecedores  
como se fossem **amigos no  
bar**.

linguagem super informal,  
sinceridade e descontração  
máxima.



**ANEXO C - AUTORIZAÇÃO DE ESTÁGIO TCC - DOBRA**

25/11/2020

E-mail de Ucs.br - Re: Autorização TCC



**Fabiana Salvator**  
<fsalvator@ucs.br>  
r>

---

**Re: Autorização TCC**

**batman - Dobra** <batman-8dd5de1193d7@dobra-5ae64c02754e.intercom-mail.com> 13  
de agosto de 2020 15:52 Responder a: batman - Dobra <batman-8dd5de1193d7@dobra-5ae64c02754e.intercom-mail.com>  
Para: fsalvator@ucs.br

eai fabiana, tudo bem?

a gente autoriza você a realizar o seu TCC 2 sobre a Dobra. precisando de qualquer informação é só chamar que, sendo possível, a gente te responde :D

beijão



**batman - Dobra**

On Wed, Aug 12, 2020 at 04:50 PM, "Fabiana Salvator"  
<fsalvator@ucs.br> wrote: Oi pessoal, tudo bem?

Falei com vocês pelo Instagram faz uns meses, sobre a possibilidade de fazer o meu TCC sobre o modelo de cultura organizacional da Dobra.

Na ocasião vocês deram o ok e eu dei seguimento ao TCC1, porém, agora vou produzir o TCC 2 e preciso da autorização de vocês para poder realizar a pesquisa mais para frente. Neste caso, preciso da autorização de vocês pelo e-mail mesmo ou por algum documento, caso vocês possuam.

Fico no aguardo, agradeço desde já pelo

apoio e disponibilidade. Abraços!

Fabiana Salvator

Estudante de Relações Públicas Universidade de Caxias do Sul - UCS

Enviado via UCSMail 1/1