

# 16

## Cultura organizacional

*Quando ouço a palavra cultura, saco logo meu revólver.*

Hanns Johst

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**Depois de ler este capítulo, você será capaz de:**

- 1 Definir cultura organizacional e descrever suas principais características.
- 2 Comparar os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional sobre as pessoas e a organização.
- 3 Identificar os fatores que criam e sustentam uma cultura organizacional.
- 4 Mostrar como a cultura é transmitida aos funcionários.
- 5 Demonstrar como se pode criar uma cultura ética.
- 6 Descrever uma cultura organizacional positiva.
- 7 Identificar as características de uma cultura espiritualista.
- 8 Mostrar como a cultura nacional pode afetar a forma como a cultura organizacional é levada para um país diferente.

### CHOQUE DE GESTÃO E DE CULTURA

Os órgãos, empresas e autarquias públicas costumam ser vistos como organizações mal geridas, em que os processos são extremamente burocratizados e ineficientes, e os servidores desperdiçam seu potencial e tempo realizando tarefas simples e repetitivas. Obviamente, qualquer generalização conduz a erros, sendo inegável que existem organizações públicas em que a gestão é eficiente e vem alcançando bons resultados. Entretanto, a imagem da ineficiência e da lentidão ainda está impregnada na ideia que muitos brasileiros têm da gestão governamental, inclusive na de muitos servidores, afetando diretamente os valores e normas compartilhados pelos membros dessas organizações.

Nesse cenário, a cultura organizacional típica das instituições públicas acaba por se fundamentar em ideias contrárias à eficiência e à meritocracia. A estabilidade dos servidores leva a um sentimento de comodismo, e o fato de grande parte das promoções ser determinada pelos anos de serviço mina a mo-



Divulgação/Carlos Magno

tivação de muitos profissionais para trabalhar duro com o objetivo de ascender. Além disso, a lentidão gerada nos processos, muitas vezes, pela formalização e burocratização excessivas (que exigem o cumprimento de inúmeros regulamentos e a divulgação de várias portarias) cria um clima de passividade, que influencia diretamente a cultura dessas organizações. Todos os aspectos e traços aqui levantados também eram característicos dos órgãos públicos estaduais de Minas Gerais. No ano de 2003, quando Aécio Neves assumiu o governo do Estado, entretanto, as coisas começaram a mudar. Em seu governo, Aécio instituiu o 'Choque de Gestão', um programa de políticas públicas para dar maior eficiência à gestão estatal em Minas Gerais. O fundamento básico do projeto era reduzir custos e agilizar os processos das instituições governamentais. Uma questão fundamental, no entanto, era que as ideias por trás do 'Choque de Gestão' são típicas de organizações privadas, indo de encontro à típica cultura da gestão pública mineira. Diante disso, para obter sucesso, era essencial inculcar novos valores e crenças na mente de muitos gestores e servidores da máquina governamental local.

Uma das primeiras medidas do programa da equipe de Aécio foi a contratação de uma consultoria para auxiliar o governo a reformular a administração nas organizações estatais. A meta, além dos objetivos puramente orçamentários, era inserir uma cultura de busca e apreço por bons resultados. Com esse objetivo, uma das ações realizadas pelo governo foi incentivar a meritocracia para que os servidores se esforçassem mais e ganhassem com isso. Dessa forma, Aécio introduziu bônus anuais de até um salário atrelados a metas individuais e coletivas, motivando os servidores e os incentivando a controlar seus colegas. Além disso, o governador contou com o apoio de empresários e executivos de empresas com operações em Minas, como a Localiza, a Fiat e a Usiminas, que apoiaram a gestão de projetos em áreas diversas, como segurança e educação.

Em 2007, o novo governador do Rio de Janeiro, Sérgio Cabral Filho, também resolveu implantar o 'Choque de Gestão' no Estado. Com um grande endividamento e algumas organizações públicas extremamente mal geridas, o Estado do Rio encontrava-se em uma situação peculiar, visto que arrecadava muito em função dos *royalties* do petróleo, mas, ainda assim, tinha gastos superiores a sua receita. Nesse contexto, Sérgio Cabral deu início ao 'Choque de Gestão' fluminense, controlando custos e buscando inculcar a cultura de busca por resultados. Contando com o apoio da Fundação Getúlio Vargas, uma referência internacional em administração pública, e de empresários como Jorge Gerdau e Olavo Monteiro de Carvalho, a equipe do governador conseguiu reverter os maus resultados dos anos anteriores.

O problema, no entanto, era o mesmo enfrentado por Aécio Neves em Minas Gerais: como modificar a cultura das organizações públicas do Rio de Janeiro? Mais uma vez, o foco foi incentivar a meritocracia e a busca da eficiência dos processos. Nesse sentido, Cabral conduziu um projeto de demissões na máquina pública, cortando cerca de três mil postos, algo impensável em uma cultura paternalista e passiva, que protegia os servidores apesar de eles não desempenharem bem suas tarefas. Logo após, o governador deu início ao plano de remuneração variável, fixando, como no exemplo mineiro, metas de desempenho a serem alcançadas.

Esses exemplos mostram o quanto as culturas organizacionais estão arraigadas no dia a dia e na mente dos trabalhadores. Ao propor mudanças, ambos os governadores enfrentaram resistências, visto que valores e crenças há muito estabelecidos começaram a ser contestados. Mais do que um 'Choque de Gestão', Aécio e Cabral conduziram 'Choques Culturais'.<sup>1</sup>

Como mostra a abertura do capítulo, a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pelos gestores, tanto nas organizações privadas, quanto nas públicas. Uma cultura forte proporciona estabilidade para uma organização. Mas, para algumas delas, também pode ser uma importante barreira à mudança. Neste capítulo, mostramos que cada organização tem uma cultura e, dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa nas atitudes e no comportamento de seus membros.

## que é cultura organizacional?

Uma vez perguntaram a um gestor o que ele achava que era *cultura organizacional*. Ele respondeu com a mesma declaração utilizada por um juiz da Suprema Corte dos Estados

Unidos na tentativa de definir pornografia: “Não consigo definir o que é, mas a reconheço quando a vejo”. Nós, porém, precisamos de uma definição básica de cultura organizacional para conhecer melhor esse fenômeno. Nesta seção, propomos uma definição específica e procuramos analisar diversos assuntos periféricos em torno dela.

## Uma definição de cultura organizacional

A **cultura organizacional** se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.<sup>2</sup> Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização:<sup>3</sup>

1. *Inovação*. É o grau em que os funcionários são estimulados a ser inovadores e a assumir riscos.
2. *Atenção aos detalhes*. É o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
3. *Orientação para os resultados*. É o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
4. *Foco na pessoa*. É o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
5. *Foco na equipe*. É o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em torno de equipes do que de indivíduos.
6. *Agressividade*. É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7. *Estabilidade*. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em vez do crescimento.

Cada uma dessas características existe dentro de um *continuum* que vai de um grau baixo para um grau elevado. A avaliação da organização que utiliza essas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional. Esse quadro se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar. O Quadro 16.1 mostra como essas características podem ser combinadas para criar organizações extremamente diferentes.

## Cultura é um conceito descritivo

A *cultura organizacional* se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele de satisfação com o trabalho.

As pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários veem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação?

Cultura organizacional  
Sistema de valores  
compartilhados pelos  
membros de uma  
organização que a  
diferencia das outras.

A Promon possui uma cultura que reúne algumas das sete características básicas apresentadas nesta seção. O incentivo à inovação, típico de uma organização que oferece soluções tecnológicas; a atenção aos detalhes, algo fundamental para uma empresa que presta serviços de engenharia; e a orientação para os resultados, algo visto como imprescindível para que os clientes sintam-se plenamente satisfeitos. Tudo isso, entretanto, só é possível com o foco nas pessoas, uma característica sempre lembrada pelo presidente da empresa, Luiz Ernesto Gemignani: “Temos uma cultura organizacional fundamentada em princípios e valores humanos”, conta o executivo.<sup>4</sup>



Image Source/HBSS

### Quadro 16.1 Comparando culturas organizacionais

#### Organização A

Essa organização é uma indústria manufatureira. Espera-se que os gestores documentem todas as suas decisões. Os 'bons administradores' são aqueles capazes de oferecer dados detalhados que deem sustentação as suas recomendações. As decisões criativas, que incorrem em mudanças significativas ou em riscos, não são encorajadas. Como os responsáveis por projetos fracassados são criticados abertamente e punidos, os gestores procuram não implementar ideias que se desviem muito do *status quo*. Um gerente de nível hierárquico mais baixo cita uma expressão frequentemente usada na empresa: "Se não estiver quebrado, não tente consertar".

Existem vários regulamentos e regras que devem ser obedecidos pelos funcionários. Os chefes supervisionam os subordinados bem de perto, para garantir que não haja desvios. Os dirigentes estão preocupados com a produtividade, independentemente do impacto que isso tenha sobre o moral dos funcionários ou sobre o índice de rotatividade. As atividades de trabalho são planejadas para os indivíduos. Existem departamentos distintos e linhas de autoridade, e espera-se que os funcionários tenham pouco contato com colegas que ficam fora de sua área funcional ou linha de comando. A avaliação de desempenho e as recompensas enfatizam o esforço individual; entretanto, a antiguidade na empresa tende a ser o fator básico na determinação de aumentos salariais e promoções.

#### Organização B

Essa organização também é uma indústria manufatureira. Aqui, contudo, os dirigentes estimulam e recompensam a mudança e a assunção de riscos. As decisões baseadas na intuição têm o mesmo valor que aquelas consideradas totalmente racionais. Os dirigentes se orgulham de sua história de experimentação de novas tecnologias e de seu sucesso no lançamento regular de produtos inovadores. Executivos ou funcionários que têm uma boa ideia são encorajados a 'levá-la adiante'. Os fracassos são tratados como 'experiências de aprendizagem'. A empresa se orgulha de ser orientada para o mercado e de responder rapidamente às mudanças nas necessidades de seus consumidores.

Existem poucas regras e regulamentos a serem seguidos e a supervisão é livre, pois os executivos acreditam que seus funcionários são esforçados e confiáveis. Os dirigentes se preocupam com a alta produtividade, mas acreditam que ela é obtida por meio do correto tratamento dispensado a seu pessoal. A empresa se orgulha de sua reputação como um bom lugar para trabalhar.

As atividades de trabalho são planejadas em torno de grupos e seus membros são estimulados a interagir com pessoas em outras funções e em níveis de autoridade diferentes. Os funcionários falam positivamente sobre a competição saudável entre as equipes. As pessoas e as equipes possuem suas metas e os bônus são baseados na realização desses resultados. Os funcionários desfrutam de considerável autonomia para escolher a maneira de atingir seus objetivos.

Reprime as iniciativas? Por exemplo, foi feito um estudo sobre uma empresa situada no *tecnopolo* de uma cidade universitária de São Paulo para descobrirem as razões do elevado número de inovações tecnológicas criadas por ela desde 1980. Os autores concluíram que a inovação estava positivamente relacionada à existência de uma cultura organizacional específica que estimulava os riscos.<sup>5</sup> Enquanto a cultura organizacional procura mensurar a visão da organização por parte dos trabalhadores, a *satisfação com o trabalho* procura medir como os funcionários se sentem com relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos. Embora os dois conceitos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que o conceito de *cultura organizacional* é descritivo, ao passo que o de *satisfação com o trabalho* é avaliativo.

### As organizações possuem culturas uniformes?

A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.<sup>6</sup>

Isso não significa, contudo, que não possa haver subculturas dentro da organização. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversas subculturas.<sup>7</sup>

**Cultura dominante**  
Cultura que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização.

**Subculturas**  
Culturas dentro da organização que expressam valores compartilhados por alguns grupos da organização.

**Valores essenciais**  
Valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização.

**Cultura forte**  
Uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla.

A **cultura dominante** expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos na cultura de uma organização, referimo-nos a sua cultura dominante, que lhe confere uma personalidade distinta.<sup>8</sup> As **subculturas** tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros pertencentes a determinados departamentos ou regiões geográficas. O departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura que inclui os **valores essenciais** da cultura dominante acrescidos dos valores específicos daquele departamento.

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido. É o aspecto do 'valor compartilhado' que torna a cultura organizacional um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento das pessoas. É isso que nos permite dizer, por exemplo, que a cultura da Microsoft valoriza a agressividade e a assunção de riscos<sup>9</sup> e, então, utilizar essa informação para entender melhor o comportamento dos gestores e dos funcionários daquela empresa. Mas não devemos ignorar que muitas organizações possuem subculturas capazes de influenciar o comportamento de seus membros.

### Culturas fortes versus culturas fracas

É possível diferenciar as culturas fortes das fracas.<sup>10</sup> Se a maioria dos funcionários (que respondem a pesquisas feitas pela gerência) tem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, a cultura é forte. Se as opiniões variam bastante, então ela é fraca.

Em uma **cultura forte**, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla.<sup>11</sup> Quanto mais gente aceitar os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura e maior sua influência sobre o comportamento dos membros da organização, pois o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental. A Magazine Luiza, por exemplo, criou uma das mais fortes culturas de serviços do setor varejista. Os funcionários da empresa sabem exatamente, em termos muito precisos, o que se espera deles, e essa expectativa acaba por moldar seu comportamento.

Uma cultura forte reduz o índice de rotatividade de seus membros, pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Tais qualidades, por sua vez, reduzem a propensão dos funcionários a deixar a organização.<sup>12</sup> Veja o exemplo da fraternidade Amorc (Ordem Rosa Cruz), cuja sede brasileira está localizada em Curitiba. Considerando apenas seus funcionários contratados (não voluntários), essa organização tem um índice baixo de rotatividade, chegando a 0 por cento na maior parte dos meses do ano, ao mesmo tempo que 96 por cento dos trabalhadores estão satisfeitos. Esses dados sugerem que a cultura organizacional é bem aceita pela maioria dos trabalhadores, o que explica a existência de um bom ambiente de trabalho e a baixa rotatividade na empresa.<sup>13</sup>

### Cultura versus formalização

No capítulo anterior, examinamos como as regras e regulamentações da formalização agem para controlar o comportamento dos funcionários. Uma formalização intensa na organização gera previsibilidade, ordem e consistência. Uma cultura organizacional forte pode fazer o mesmo sem necessidade de documentação escrita.<sup>14</sup> Portanto, podemos encarar a cultura organizacional forte e a formalização como dois caminhos diferentes para chegar ao mesmo fim. Quanto mais forte a cultura organizacional, menos os gestores precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o comportamento dos funcionários. Essa orientação é internalizada pelos funcionários à medida que eles aceitam a cultura organizacional.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

### Uma boa cultura organizacional não conhece fronteiras

**A** cultura não é apenas uma manifestação de uma organização, mas também de uma nação ou grupo de nações. Dessa forma, uma questão que as multinacionais enfrentam é: devem procurar estabelecer uma única cultura organizacional forte ou adotar diferentes práticas culturais em cada país onde atuam? As evidências sugerem que a melhor solução é desenvolver uma cultura organizacional única, ao mesmo tempo que permitem às equipes locais trabalharem de uma forma consistente com a cultural local.

Em um estudo com 230 organizações de diferentes setores em todo o mundo, incluindo regiões na América, Ásia, Europa, Oriente Médio e África, a existência de uma cultura organizacional forte e positiva foi associada ao aumento da eficácia nelas. O estudo concluiu que os aspectos fortes e positivos da cultura organizacional considerados mais importantes para o sucesso, em todas as regiões, geralmente incluíam: dar autonomia aos funcionários, privilegiar o trabalho em equipe, ter uma

direção e intenção estratégica clara e objetiva, possuir uma visão forte e reconhecível. No entanto, embora houvesse semelhanças ao se compararem regiões com relação a cultura organizacional e eficácia, existiam diferenças quando os pesquisadores comparavam os países individualmente. Uma cultura organizacional que enfatiza a autonomia, por exemplo, parece ser considerada mais importante em países como os Estados Unidos e o Brasil e menos importante em países como o Japão, pois os dois primeiros países focam os indivíduos. Além do mais, o foco na criação de mudanças internas na organização parece ser um indicador forte da eficácia organizacional na África do Sul, mas um indicador relativamente fraco na Jamaica.

No geral, o estudo confirma que ter uma cultura organizacional forte e produtiva está associado ao crescimento das vendas, à lucratividade, à satisfação do funcionário e ao desempenho organizacional geral, independentemente de onde a organização está localizada.

**Fonte:** Baseado em D. R. Denison, S. Haaland e P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*, p. 98-109, fev. 2004.

## ○ que fazem as culturas?

Vamos examinar de maneira mais detalhada o papel desempenhado pela cultura e avaliar se ela pode eventualmente ser considerada um passivo para a organização.

### Funções da cultura

A cultura desempenha diversas funções em uma organização. Em primeiro lugar, a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, ela estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários. É essa última função que nos interessa particularmente.<sup>15</sup> A cultura define as regras do jogo.

A cultura é, por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia do trabalho... Até que os recém-chegados aprendam as regras, eles não são considerados membros plenos da organização. As transgressões cometidas por altos executivos ou funcionários da linha de frente são desaprovadas de maneira unânime e severamente punidas. A conformidade às regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente.<sup>16</sup>

Na Masa da Amazônia, fabricante de componentes plásticos para eletrodomésticos e eletrônicos de Manaus, a cultura organizacional aumenta a identidade dos funcionários com a empresa e os mantém mais satisfeitos com o trabalho. Baseada em valores como a justiça, a igualdade e a participação coletiva, a cultura da Masa é bem aceita por seus funcionários, que se identificam com os princípios da empresa e se orgulham de trabalhar na organização.<sup>17</sup>



Assessoria de Comunicação da MASA

A atual tendência para a descentralização das organizações torna a cultura mais importante do que nunca, mas, ironicamente, também faz com que estabelecer uma cultura forte seja mais difícil. Quando a autoridade formal e os sistemas de controle são reduzidos, os *valores compartilhados* decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas as pessoas caminhem para a mesma direção. No entanto, os funcionários organizados em equipes mostram maior fidelidade a estas e a seus valores do que aos valores da organização como um todo. Em organizações virtuais, a falta de contato pessoal frequente torna o estabelecimento de um conjunto comum de normas muito difícil. Uma liderança forte, que constantemente comunica os objetivos e prioridades comuns, é especialmente importante nesse tipo de organização.<sup>18</sup>

O ajuste entre indivíduo e organização — ou seja, a compatibilidade entre as atitudes e o comportamento dos candidatos ou funcionários e a cultura organizacional — influencia grandemente as decisões sobre quem recebe um convite para se juntar a uma organização, quem tem uma excelente avaliação de desempenho ou ganha uma promoção. Não é uma coincidência que os funcionários dos parques temáticos da Disney pareçam todos saudáveis, atraentes e arrumados, com um sorriso brilhante. A empresa contrata funcionários que ajudam a manter essa imagem. Depois de contratados, uma forte cultura organizacional, sustentada por regras e regulamentos formais, assegura que todos eles se comportarão de maneira relativamente uniforme e previsível.

## A cultura cria o clima

Se já trabalhou com alguém cujas atitudes positivas o inspiraram a dar seu melhor, ou com um grupo medíocre que o fez perder a motivação, você experimentou os efeitos do clima organizacional. O **clima organizacional** refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho.<sup>19</sup> Esse aspecto da cultura é semelhante ao espírito de equipe no nível organizacional. Quando todos possuem o mesmo sentimento geral sobre o que é importante ou quão bem as coisas estão, o efeito dessas atitudes será maior do que a soma das partes individuais. Isso também parece ser verdade nas organizações. Uma meta-análise descobriu, por meio de dezenas de exemplos diferentes, que o clima psicológico estava fortemente relacionado ao nível individual de satisfação no trabalho, envolvimento, comprometimento e motivação.<sup>20</sup> Um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho também está associado a um alto nível de satisfação do cliente e a um bom desempenho financeiro.<sup>21</sup>

Dezenas de dimensões do clima têm sido estudadas, incluindo segurança, justiça, diversidade e serviço ao cliente, para citar apenas algumas.<sup>22</sup> Uma pessoa que encontra um clima positivo de desempenho pensará em fazer um bom trabalho com mais frequência e acreditará que os outros apoiarão o sucesso dele ou dela. Aqueles que encontrarem um clima de diversidade positivo se sentirão mais confortáveis em colaborar com seus colegas de trabalho independentemente do contexto demográfico. O clima também influencia os hábitos adotados pelas pessoas. Se o clima de segurança é positivo, todos utilizam equipamentos de segurança e seguem procedimentos seguros mesmo que, individualmente, eles em geral não pensem com muita frequência sobre a própria segurança.

**Clima organizacional**  
Percepções compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho.

## A cultura como um passivo

Estamos falando de cultura sem julgamento de valores. Não dissemos que ela é boa ou ruim, apenas que existe. Boa parte de suas funções, como vimos, é favorável tanto à organização quanto a seus funcionários. A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a uniformidade no comportamento dos funcionários. Esses são aspectos claramente benéficos à organização. Do ponto de vista do funcionário, a cultura é positiva porque diz claramente ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante. Mas não devemos ignorar os aspectos potencialmente disfuncionais da cultura, em especial de culturas fortes, que afetam a eficácia da organização.

**Institucionalização**  
Uma condição que ocorre quando uma organização adquire vida própria, distante de qualquer um de seus membros, e se torna imortal.

**Institucionalização** Quando uma organização passa por uma **institucionalização** e se torna *institucionalizada* — ou seja, quando passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços que produz —, ela adquire vida própria, distante de seus fundadores ou membros.<sup>23</sup> Ela não fecha as portas mesmo que seus objetivos originais não sejam mais relevantes. O comportamento aceitável fica claramente evidente a seus membros e, embora isso não seja de todo ruim, significa que na verdade o comportamento e hábitos que deveriam ser questionados e analisados passaram a ser naturais, o que pode sufocar a inovação e tornar a manutenção da cultura organizacional um fim em si mesma.

**Barreira à mudança** A cultura se torna um passivo quando os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que poderiam melhorar a eficácia da organização. Isso tem maior probabilidade de ocorrer quando a organização está passando por rápidas mudanças para as quais a cultura arraigada pode não ser mais adequada.<sup>24</sup> A uniformidade do comportamento, um ativo em um ambiente estável, pode então se tornar um fardo e dificultar a resposta às mudanças. Isso ajuda a explicar os desafios que os executivos de organizações como o Citigroup, a Kodak, o Yahoo e a Varig enfrentaram há pouco tempo. Suas culturas fortes funcionaram bem no passado, mas se transformaram em uma barreira à mudança quando ‘trabalhar da mesma forma de sempre’ deixou de ser eficaz.

**Barreira à diversidade** A contratação de novos funcionários que, por causa de raça, gênero, deficiências ou outras diferenças, não se parecem com a maioria dos membros da organização, cria um paradoxo:<sup>25</sup> A administração quer apoiar as diferenças que esses trabalhadores levam para dentro da empresa, mas os novos funcionários que quiserem se ajustar à organização devem aceitar os valores essenciais da cultura organizacional. Como os comportamentos diversificados e os pontos fortes específicos das pessoas tendem a diminuir quando elas tentam se adaptar, as culturas fortes podem se tornar um passivo ao eliminar efetivamente tais vantagens. Ao limitar a amplitude de valores e estilos aceitáveis, as culturas fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários. Em algumas ocasiões, como no caso da Texaco, em que altos executivos fizeram comentários desrespeitosos sobre minorias (e 1.400 funcionários ganharam na justiça uma indenização de 176 milhões de dólares), uma cultura forte conivente com o preconceito pode até mesmo solapar as políticas formais da empresa com relação à diversidade.<sup>26</sup> As culturas fortes, portanto, são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis aos indivíduos diferentes.

**Barreira a aquisições e fusões** Tradicionalmente, os fatores básicos que norteavam as decisões sobre aquisições e fusões estavam relacionados a vantagens financeiras ou à sinergia de produtos. Agora, a maior preocupação é a compatibilidade cultural.<sup>27</sup> Em igualdade de circunstâncias, a possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si.

Um levantamento feito por uma empresa de consultoria revelou que 58 por cento das fusões não atingiram os objetivos estabelecidos pelos altos executivos.<sup>28</sup> A causa principal desses fracassos foi o conflito entre as culturas organizacionais. É como observou um especialista: “As fusões fracassam a um índice muito alto, e é sempre por causa de problemas com as pessoas”. A fusão que aconteceu em 2001 entre a America Online (AOL) e a Time Warner (dona de canais de televisão, estúdios cinematográficos e diversos veículos de mídia), que custou 183 bilhões de dólares, foi a maior na história das corporações. No entanto, o negócio foi um desastre — em apenas dois anos, as ações caíram assustadores

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA

### O choque cultural na fusão de dois bancos muito diferentes

Quando se anunciou que o banco espanhol Santander havia comprado o Banco Real, em outubro de 2007, qualquer pessoa que conhecia um pouco das operações das duas instituições no Brasil ficou bastante surpresa. Afinal de contas, aquela não era uma operação que acontecia todos os dias. Com a fusão, nascia o terceiro maior banco do país na época — atrás apenas do Banco do Brasil e do Bradesco e, atualmente, atrás também do Itaú Unibanco, o novo líder do ranking. Além disso, a complexidade da tarefa de unir as operações do Santander e Real no Brasil também impressionou os especialistas. Além de sistemas e métodos de trabalho distintos, as duas organizações tinham outro ponto de extrema divergência (e que poderia gerar mais problemas do que qualquer software ou processo operacional): culturas organizacionais muito diferentes.

O Banco Real havia se destacado no Brasil por sua política de tentar se distinguir das demais instituições do mercado. Empunhando a bandeira da sustentabilidade e da defesa do meio ambiente, a organização levava a sério esse valor, que também era passado a todos os funcionários por meio de uma cultura que prega o desenvolvimento sustentável, o combate ao desperdício e um bom relacionamento entre os trabalhadores, conseguido por meio de uma administração focada nas pessoas e mais informal. Dois outros pontos importantes da cultura do banco são o foco nos clientes e o dinamismo nas práticas internas.

O Santander, por sua vez, havia se destacado em todo o mundo por sua cultura agressiva e focada em resultados. No Brasil, isso não era diferente, e um dos principais valores do banco era a crença de que se deve sempre crescer e se expandir. Para conseguir os bons resultados, a gestão da empresa prega a centralização administrativa e o controle acentuado das tarefas, objetivando sempre 'deter as rédeas' do que ocorre na organização. Outro ponto característico de sua cultura é o formalismo das práticas e relacionamentos internos, visto como um exemplo de seriedade para os gestores da instituição financeira.

Como se pode perceber, as culturas dos dois bancos eram muito diferentes, fator que poderia gerar grandes problemas nesse processo de fusão. Os funcionários das duas empresas não compartilhavam os mesmos valores e significados, algo que poderia ocasionar muitos conflitos e ruídos na comunicação interna. Como resolver isso?

O Santander, demonstrando sua sede pelo crescimento, já havia comprado muitos outros bancos ao redor do mundo. Nesses processos, sua estratégia sempre foi a de 'aculturação total e forçada', com os funcionários da organização comprada devendo se adaptar rapidamente à cultura Santander. Isso já havia acontecido em 2000, quando o gigante espanhol comprou o Banespa (Banco do Estado de São Paulo). Nesse cenário, gestores e funcionários do Real temiam pelo pior.

Os executivos da instituição adquirente, no entanto, sabiam que essa estratégia não seria frutífera nesse caso específico. As diferenças culturais eram tão grandes que um processo de aculturação total poderia ser trágico. A matriz espanhola resolveu adotar uma tática diferente: aproveitar o melhor das duas organizações. Assim, o presidente do Banco Real, Fábio Barbosa, foi nomeado o principal executivo do Santander no Brasil e escolheu Lillian Guimarães para ser a responsável por comandar o processo de união cultural.

Com essa missão, a executiva deu início a um longo processo de 'fusão cultural'. Sempre tendo em mente a importância de uma comunicação transparente, Lillian determinou a realização de seminários e treinamentos. A ideia era criar e transmitir uma cultura nova, focada no desenvolvimento de equipes e de líderes eficazes. Além disso, desejou-se aproveitar os ideais de sustentabilidade do Real e de inovação do Santander.

Obviamente, houve algumas resistências, mas o processo gerou resultados positivos. A marca Real estava prevista para desaparecer no segundo semestre de 2010, mas os valores do banco continuariam existindo na nova cultura organizacional surgida da fusão das duas instituições.

**Fontes:** Baseado em Giuliana Napolitano e Cristiane Mano, "O homem forte do Santander", *Revista Exame*, ed. 936, 5 fev. 2009; "Fábio Barbosa deve assumir Santander no Brasil", *Portal Exame*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0152788.html](http://www.portalexame.abril.com.br/ae/negocio/m0152788.html)>. Acesso em: 13 maio 2010; e Murilo Ohl, "Real e Santander juntos", *Revista Você S/A*, ed. 135, 9 set. 2009.

90 por cento, e a nova empresa registrou aquilo que foi, na época, a maior perda financeira da história dos Estados Unidos. Até hoje, as ações da Time Warner — negociadas por cerca de 25 dólares em 2009 — continuam valendo uma fração de seu preço antigo (cerca de 200 dólares antes da fusão). O conflito de culturas seria uma das causas dos problemas da AOL

Time Warner. Como um especialista observou: “De alguma forma, a fusão da AOL com a Time Warner foi como o casamento de uma adolescente (AOL) com um banqueiro de meia-idade (Time Warner). As culturas eram imensamente diferentes. As pessoas usavam jeans e colarinhos desabotoados na AOL. A Time Warner era mais conservadora”.<sup>29</sup>

## Criação e sustentação da cultura

A cultura organizacional não surge do nada. E, uma vez estabelecida, ela raramente se desfaz. Que forças influenciam a criação de uma cultura? O que sustenta e reforça esses fatores depois de esta ter sido estabelecida?

### Como uma cultura começa

Os costumes, as tradições e a maneira usual de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado. Isso nos leva à fonte primordial da cultura organizacional: os fundadores da empresa.<sup>30</sup>

Tradicionalmente, os fundadores de uma empresa são os que têm maior impacto sobre a cultura inicial da organização. Não estando limitados por costumes ou ideologias anteriores, eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser, e seu tamanho pequeno facilita a imposição dessa visão sobre todos os membros da organização.

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras.<sup>31</sup> Na primeira, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Na segunda, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e de sentir. Por fim, o comportamento dos fundadores estimula os funcionários a se identificar com eles e a internalizar seus valores, convicções e premissas. Quando a empresa tem sucesso, a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização.

O estilo agressivo e competitivo da Hyundai e sua natureza disciplinada e autoritária são as mesmas características usadas para descrever seu fundador, Chung Ju-Yung. Outros fundadores que tiveram enorme impacto na cultura de suas organizações são Bill Gates, na Microsoft, Ingvar Kamprad, na fabricante sueca de móveis Ikea, Rolim Amaro, na TAM, Ricardo Nunes, na Ricardo Eletro, e Richard Branson, no Virgin Group.

### Mantendo a cultura viva

Depois que uma cultura é estabelecida, existem práticas na organização que visam a mantê-la, dando aos funcionários um conjunto de experiências semelhantes.<sup>32</sup> O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e

A fonte da cultura organizacional da empresa aérea TAM são os valores de seu falecido fundador, o comandante Rolim Amaro, na foto ao lado. Com sua personalidade carismática e fixação pela excelência no atendimento aos clientes, Amaro introduziu na TAM a consciência de que a satisfação dos consumidores devia ser perseguida a todo custo, seja por um serviço de bordo diferenciado, por música ao vivo na sala de espera ou por um tapete vermelho na entrada das aeronaves. Após sua morte, em 2001, e com o aumento da concorrência, a TAM abandonou alguns desses valores, mas voltou a persegui-los a partir de 2006, na gestão de Marco Antonio Bologna. Segundo ele, a empresa precisa voltar a encantar os clientes e, para isso, precisava passar por um processo de 'rolinização'.<sup>33</sup>



Marisa Cauduro/Folhapress

desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção (todos discutidos no Capítulo 17) asseguram que os contratados se ajustem à cultura, recompensam quem a adota e penalizam (ou até expulsam) aqueles que a desafiam. Três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização. Vamos examiná-las com mais detalhes.

**Seleção** O objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização. A decisão final sobre quem será contratado é significativamente influenciada pelo julgamento do selecionador sobre quem parece mais bem ajustado à organização, que identifica pessoas cujos valores condizem com pelo menos parte dos valores dela.<sup>34</sup> Além disso, o processo de seleção fornece aos candidatos informações sobre a organização. Aqueles que percebem algum conflito entre seus valores pessoais e os da empresa podem se retirar voluntariamente do processo. A seleção, dessa forma, é uma via de duas mãos, em que tanto a empresa quanto os candidatos podem desistir do ‘casamento’ e sustentar a cultura organizacional, deixando de fora os que poderiam desafiar ou atacar seus valores essenciais.

O banco de investimentos BBM tem orgulho de sua cultura meritocrática e orientada para atingir bons resultados financeiros. Seus funcionários são pessoas capacitadas e bastante competitivas, que não se preocupam em trabalhar até tarde para atingir seus objetivos e cumprir suas metas. Mesmo no processo de seleção de estagiários, diversos gestores entrevistam pessoalmente os candidatos para identificar sua capacidade de trabalhar sob pressão, seu gosto por ambientes competitivos e sua intenção de trabalhar pesado para atingir as metas traçadas. Os que não se adaptam a esse cenário não são selecionados.

**Os dirigentes** As ações dos dirigentes também têm um grande impacto sobre a cultura organizacional.<sup>35</sup> Por suas palavras e maneira de se comportar, os altos executivos estabelecem normas que se difundem pela organização acerca de aspectos como: quais riscos devem assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, que ações podem reverter em recompensas, e assim por diante.

Por exemplo, Robert A. Keirlin já foi chamado o ‘presidente de empresa mais *agarrado* dos Estados Unidos’. Keirlin é presidente da Fastenal, a maior rede varejista de pregos e parafusos dos Estados Unidos, que conta com 6.500 funcionários. Seu salário é de 5 mil dólares por mês. Ele tem apenas três ternos, e todos eles já eram usados quando foram comprados. Ele coleciona cupons de desconto, dirige um carro popular e, quando viaja a negócios, hospeda-se nos hotéis mais baratos. Robert precisa fazer toda essa economia? Não. Sua participação acionária na empresa está cotada em cerca de 300 milhões de dólares. Mas o homem prefere um estilo de vida bem econômico. E prefere o mesmo com relação à empresa. Robert argumenta que seu comportamento passa uma mensagem para todos os funcionários: ninguém desperdiça nada na empresa. Ele se considera um modelo de austeridade e os funcionários da Fastenal aprenderam a seguir seu exemplo.

Quando o Magazine Luiza começou sua expansão para a região Sul do Brasil, algumas cadeias varejistas menores foram compradas e houve a necessidade de transmitir a cultura organizacional da empresa para os funcionários das redes adquiridas. Mais de dois mil funcionários foram levados para Franca, interior de São Paulo e local da sede da empresa, onde passaram por um programa de treinamento e imersão. Ao retornarem para seus estados, a própria presidente do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, conduziu uma grande confraternização para simbolizar a completa inserção dos trabalhadores na cultura organizacional da companhia varejista.<sup>36</sup>



Carlos Cecconello/Folhapress

**Figura 16.1** Um modelo de socialização



**Socialização**  
Processo que adapta os funcionários à cultura organizacional.

**Socialização** Independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados na cultura organizacional quando começam a trabalhar na empresa e podem desorganizar as convicções e costumes vigentes nela. O processo que ajuda os novos funcionários a se adaptar à cultura dominante é chamado **socialização**.<sup>37</sup>

Todos os fuzileiros navais, por exemplo, precisam passar pelos campos de treinamento para 'provar' seu comprometimento. Ao mesmo tempo, os instrutores do campo informam os recrutas sobre o 'estilo naval', transferindo-lhes a cultura e a doutrina organizacionais. Mesmo no serviço público, em que a seleção de novos servidores ocorre por meio de concursos públicos, existem processos formais de socialização. Conhecidos como Cursos de Formação ou Programas de Capacitação, eles são considerados etapas eliminatórias dos concursos (podem eliminar os candidatos, mas não servem para alterar suas notas) em que os futuros servidores recebem treinamento e são apresentados à organização onde trabalharão. No Programa de Capacitação dos técnicos do Banco Central do Brasil em 2010, por exemplo, os classificados no concurso visitaram a sede da instituição em Brasília, sendo recebidos por funcionários da autarquia. Além disso, um funcionário que já ocupa o cargo de técnico falou com os novos entrantes, contando-lhes sobre as tarefas realizadas e o dia a dia na organização, e representantes do sindicato da classe também se apresentaram. Todos

### Quadro 16.2 Opções de práticas de socialização

**Formal versus informal** Quanto mais o novo funcionário for segregado do ambiente normal do trabalho e diferenciado de alguma forma para explicitar seu papel de recém-chegado, mais formal será a socialização. Programas de treinamento e de orientação específicos são exemplos dessas práticas. A socialização informal coloca o novo funcionário diretamente em seu trabalho, sem muita atenção especial.

**Individual versus coletiva** Os novos membros podem ser socializados individualmente. Isso é o que acontece em muitas empresas. Eles também podem ser agrupados e expostos às mesmas experiências simultaneamente, como nos campos de treinamento militar ou em programas de trainees.

**Fixa versus variável** Refere-se à programação dentro da qual os recém-chegados devem fazer a transição de 'de fora' para 'de dentro'. Uma programação fixa estabelece estágios padronizados de transição. Isso caracteriza os programas de treinamento rotativo. Inclui também os períodos probatórios, como o período de oito a dez anos em que uma pessoa fica no estágio de 'associada' antes de ser aceita como sócia, como é comum em escritórios de advocacia e contabilidade. No sistema variável, as transições no cronograma não são anunciadas. Elas são um exemplo do sistema típico de promoções em que o indivíduo não é promovido para o próximo estágio até que esteja 'pronto' para ele.

**Seriada versus aleatória** A socialização seriada é caracterizada pela utilização dos modelos de papéis que treinam e incentivam o novato. Os programas de aprendizes e de mentores são exemplos disso. Na socialização aleatória, os modelos são deliberadamente omitidos. O novo funcionário é deixado sozinho para resolver como fazer as coisas.

**Investidura versus despojamento** A socialização do tipo investidura parte do princípio de que as qualidades e qualificações dos novatos são ingredientes necessários ao sucesso e, por isso, são confirmadas e apoiadas. A socialização de despojamento, ao contrário, tenta eliminar algumas características dos novos contratados. Os grupos, por intermédio dos compromissos de socialização por despojamento, enquadram os novatos nos papéis esperados.

## MITO OU CIÊNCIA?

## A socialização depende do socializado

Essa afirmação tem um grau elevado de veracidade. Apesar de normalmente pensarmos na socialização como um processo no qual uma pessoa é moldada pelo ambiente — e, de fato, esse é o foco mais importante na pesquisa sobre socialização —, estão aumentando as evidências de que muitas pessoas se socializam (fazem um esforço para se inserir nos grupos) ou, pelo menos, moldam essencialmente suas experiências de socialização.

Os novatos com personalidade proativa são muito melhores em aprender suas tarefas. Como notamos no Capítulo 5, eles identificam oportunidades, demonstram iniciativa ao fazer perguntas e pedir ajuda e agem. Em resumo, eles aprendem melhor porque pedem mais informações e *feedback*.

Os indivíduos com personalidade proativa também são melhores em aumentar sua rede de relacionamentos e se adaptam melhor à cultura das organizações — resumindo, eles constroem o próprio 'capital social'. Sendo mais efetivamente socializados na organização, eles tendem a gostar mais de suas tarefas, desempenham-nas melhor e mostram menor propensão a sair da empresa. As pessoas proativas, ao que parece, fazem muito para se socializarem dentro da cultura de uma organização.

Nada disso significa negar que a socialização tem valor, mas as pessoas não são atores passivos nesse processo. A maneira como uma pessoa se socializa dentro de uma nova cultura e o grau de socialização podem depender muito mais de sua personalidade do que de qualquer outra coisa.<sup>38</sup>

esses atos servem para ambientar os novos funcionários e inculcar-lhes um pouco da cultura organizacional que encontrarão no Banco Central.

A socialização pode ser conceituada como um processo formado por três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose.<sup>39</sup> Esse processo, ilustrado na Figura 16.1, tem um impacto sobre a produtividade do novo funcionário, sobre seu comprometimento com os objetivos da organização e sobre sua decisão final acerca de permanecer no emprego.

O **estágio de pré-chegada** reconhece explicitamente que cada indivíduo chega com um conjunto de valores, atitudes e expectativas. Isso se refere tanto ao trabalho a ser realizado como à organização propriamente dita. Os recém-chegados a grandes organizações bem posicionadas no mercado têm as próprias hipóteses sobre como deve ser trabalhar lá.<sup>40</sup> Por exemplo, a maior parte dos novos recrutas espera que a Nike seja uma empresa dinâmica e vibrante, que em firmas de advocacia de prestígio se trabalhe sob pressão e haja um forte sistema de recompensas, e que os fuzileiros navais exijam tanto disciplina quanto coragem. Por mais eficaz que os gestores considerem seu processo de socialização dos novatos, o indicador mais importante do futuro comportamento deles é seu comportamento anterior. O que as pessoas sabem antes de entrar na organização e o nível de proatividade de sua personalidade são indicadores importantes de como se adaptarão à nova cultura.<sup>41</sup>

Uma maneira de aproveitar a importância das características pré-admissionais da socialização é usar o processo de seleção para informar os eventuais funcionários sobre a organização como um todo. Também já vimos que o processo de seleção assegura a inclusão dos 'tipos certos' — aqueles que se ajustam. "Na verdade, a capacidade do indivíduo para apresentar a imagem certa durante o processo de seleção determina, em primeiro lugar, sua capacidade de entrar na organização. Assim, o sucesso depende do grau em que o aspirante é capaz de prever corretamente as expectativas e desejos dos encarregados da seleção dentro da organização."<sup>42</sup>

Depois de entrar para a organização, o novo membro passa para o **estágio do encontro** e confronta a possível dicotomia entre suas expectativas — sobre o trabalho, os colegas, o chefe e a organização de maneira geral — e a realidade. Quando as expectativas são mais ou menos precisas, o estágio do encontro serve apenas para reafirmar as percepções já existentes. Mas nem sempre é isso que acontece. Em casos extremos, o novo membro pode ficar totalmente desiludido com a realidade de seu trabalho e desistir do emprego. Um processo adequado de seleção, além de uma rede de amigos na organização, pode

**Estágio de pré-chegada**  
Período de aprendizagem do processo de socialização que acontece antes que o novo funcionário entre para a organização.

**Estágio do encontro**  
Estágio no processo de socialização no qual um novo empregado vê a organização como realmente é e se depara com a possível dicotomia entre suas expectativas e a realidade.

Estágio de metamorfose  
Estágio da socialização  
em que o novo  
funcionário muda e se  
ajusta às tarefas, ao  
grupo de trabalho e à  
organização.

reduzir a probabilidade de isso ocorrer. Os novatos se mostram mais comprometidos com a organização quando os amigos e colegas os ajudam a conhecer o 'caminho das pedras'.<sup>43</sup>

Finalmente, para resolver os possíveis problemas surgidos no estágio do encontro, o novo membro muda ou passa pelo chamado **estágio de metamorfose**. As opções apresentadas no Quadro 16.2 são alternativas elaboradas para realizar a metamorfose desejada. Quanto mais a empresa adotar programas de socialização formais, coletivos, sequenciais, fixos, seriais e que enfatizem o despojamento, maior será a probabilidade de que as diferenças e perspectivas dos recém-chegados sejam substituídas por comportamentos padronizados e previsíveis. Essas práticas *institucionais* são comuns na polícia, no corpo de bombeiros e em outras organizações que valorizam a obediência às regras e a ordem. Programas informais, individuais, aleatórios, variáveis e que enfatizam a investidura tendem a dar aos recém-chegados um sentido inovador de seu papel e métodos de trabalho. Os campos criativos, como pesquisa e desenvolvimento, propaganda e cinema se utilizam dessas práticas *individuais*. A maior parte das pesquisas sugere que um alto nível de práticas institucionais incentiva o ajuste entre a pessoa e a organização e um alto grau de comprometimento, ao passo que as práticas individuais produzem uma maior inovação nos papéis.<sup>44</sup>

O processo de socialização de três etapas está completo quando o novo membro se sente totalmente confortável com o trabalho e com a organização. Ele internalizou as normas da organização e de seu grupo de trabalho, compreendendo-as e aceitando-as. O novo membro se sente aceito por seus pares como um indivíduo valioso e confiável, sente-se seguro de poder realizar seu trabalho com sucesso e compreende o sistema — não apenas no tocante às próprias tarefas, mas também a todas as regras, procedimentos e práticas aceitos informalmente. Por fim, ele sabe o que se espera dele e quais critérios serão usados para mensurar e avaliar seu trabalho. Como mostrou a Figura 16.1, a metamorfose bem-sucedida deve ter um impacto positivo sobre a produtividade e o comprometimento com a organização, além de reduzir a propensão do funcionário a deixar a empresa.

### Resumo: como se formam as culturas

A Figura 16.2 resume como uma cultura organizacional é estabelecida e sustentada. A cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa e influencia fortemente os critérios utilizados nas contratações à medida que ela cresce. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são. A maneira como os funcionários serão socializados vai depender tanto do sucesso obtido no processo de seleção quanto da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização.

## Como os funcionários aprendem uma cultura

A cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.



## Histórias

Quando Henry Ford II estava na presidência da Ford, era praticamente impossível encontrar um gerente que não houvesse escutado a história sobre o que ele dizia para seus subordinados, quando estes ficavam muito arrogantes: “É o meu nome que está no prédio”. A mensagem era bastante clara: Henry Ford II comandava a empresa.

A Nike tem alguns executivos que passam boa parte de seu tempo contando histórias da empresa. E elas pretendem passar a mensagem sobre o que é a Nike.<sup>45</sup> Quando eles contam a história sobre como um dos fundadores da empresa, o treinador de atletismo Bill Bowerman, foi até sua oficina e colocou borracha na máquina de fazer waffles de sua mulher para conseguir um sapato mais apropriado para corridas, eles estão falando do espírito de inovação da Nike. Quando os novatos escutam as histórias de Steve Prefontaine, atleta carismático que lutou para fazer da corrida um esporte profissional e por melhores equipamentos, eles estão aprendendo sobre o comprometimento da Nike em auxiliar os atletas. Histórias desse tipo circulam em diversas organizações. Elas geralmente se referem a eventos ocorridos com fundadores de empresas, quebras de regras, sucessos estrondosos, reduções de força de trabalho, relocalções de funcionários, reações a antigos erros e as estratégias organizacionais.<sup>46</sup> Essas narrativas vinculam o presente ao passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.

## Rituais

Os **rituais** são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização: quais objetivos são os mais importantes, que pessoas são importantes e quais são dispensáveis.<sup>47</sup> Um ritual típico da corretora Patrimóvel, empresa responsável por grande parte das vendas do mercado imobiliário do Rio de Janeiro, são os discursos e o grito de guerra puxados por Rubem Vasconcelos, presidente da empresa. Durante as cerimônias festivas para os corretores, Vasconcelos comanda um verdadeiro show de auditório: chama corretores ao palco, faz perguntas, entrega prêmios e puxa o grito de guerra da empresa. Ao entoar “Ataquem o investidor, vocês vão ver o dinheiro brotar!”, o executivo pretende motivar seus corretores e lhes passar a cultura comercial agressiva da empresa.<sup>48</sup> Rituais semelhantes são utilizados pela Gol, por outras corretoras imobiliárias e por diversas redes varejistas, como o Magazine Luiza, as Casas Bahia, a Ricardo Eletro-Insinuante e o Walmart.

## Símbolos materiais

Os funcionários das empresas de coleta de lixo de várias cidades brasileiras utilizam uniformes que servem como símbolos para a cultura da empresa. Os lixeiros da Limpurb,

Rituais  
Sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.

Nas faculdades, um dos principais rituais de passagem e integração dos alunos ingressantes são os ‘trotés’. Por meio deles, os ‘veteranos’ recebem os ‘calouros’ e os inserem no ambiente universitário. Os ‘trotés’ simbolizam a mudança do ambiente escolar para a vida na faculdade, com menos regras e controles, porém com mais responsabilidades. Apesar de, muitas vezes, ainda serem realizadas atividades violentas reprováveis durante esses rituais, existem iniciativas muito interessantes, conhecidas como ‘trotés solidários’. Alguns exemplos são as arrecadações de alimentos e medicamentos e a doação de sangue.



Evilson de Freitas/Folhapress

**Símbolos materiais**  
Objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros organizacionais.

de Salvador, por exemplo, utilizam roupas azuis, ao passo que os garis da Comlurb, do Rio de Janeiro, utilizam os tradicionais uniformes laranjas (que ficaram famosos por aparecerem nos intervalos dos desfiles das escolas de samba da cidade). Essas vestimentas são **símbolos materiais** dessas organizações, representando sua cultura e aumentando a identificação que seus funcionários têm com elas.

Algumas empresas oferecem a seus altos executivos limusines com motorista e jatos da companhia para as viagens. Outros podem dispor de um carro para uso pessoal e viajam na classe turística de uma companhia aérea comercial.

O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de símbolos materiais. Outros poderiam incluir o tamanho da sede, a elegância do mobiliário e a aparência e vestuário dos gestores.<sup>49</sup> Eles sinalizam para os funcionários quem é importante, qual é o grau de igualdade desejado pelos dirigentes e o tipo de comportamento considerado apropriado, como assunção de riscos, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo e socialização.

## Linguagem

Muitas organizações e unidades dentro delas utilizam a linguagem para ajudar os membros a identificar sua cultura, demonstrar que a aceitam e ajudar a preservá-la.

Nas empresas de telefonia celular, como a Vivo, a Tim, a Oi e a Claro, os funcionários usam um jargão próprio que inclui termos específicos desse mercado, como *churn* (clientes que abandonam a empresa), 'portar' (ato de transferir o número de uma operadora para a outra, derivado de 'portabilidade') e diversos nomes de aparelhos celulares.

## Criando uma cultura organizacional ética

A cultura organizacional com maior probabilidade de promover um elevado padrão ético entre seus membros é aquela que tem alta tolerância aos riscos, agressividade baixa ou moderada e é voltada tanto para os fins como para os meios.<sup>50</sup> Esse tipo de cultura adota uma perspectiva de longo prazo e equilibra os direitos das diversas partes interessadas, incluindo as comunidades onde a empresa tem seus negócios, os funcionários e acionistas. Seus gestores recebem apoio para correr riscos e ser inovadores, são desestimulados a agir de modo excessivamente competitivo e prestam atenção tanto em *quais* objetivos foram alcançados quanto na *maneira* como foram atingidos.

Se a cultura é forte e adota padrões éticos elevados, terá uma influência forte e positiva sobre o comportamento dos funcionários. A Johnson & Johnson (J&J), por exemplo, possui uma cultura forte que enfatiza as obrigações da empresa com os clientes, os funcionários, a comunidade e os acionistas, nessa ordem. Quando foram encontrados frascos envenenados de Tylenol em lojas alguns anos atrás, alguns funcionários da empresa, agindo de modo independente, retiraram o produto das farmácias dos Estados Unidos antes mesmo de os dirigentes da empresa emitirem o comunicado acerca da adulteração. Ninguém precisou dizer a essas pessoas o que era moralmente certo: elas sabiam o que a organização esperava delas naquele momento. Além disso, uma cultura forte que incentive o ultrapassar dos limites pode estimular comportamentos antiéticos. A cultura da AmBev, por exemplo, de incessante pressão sobre os gestores para aumentar as vendas, já estimulou desvios éticos de comportamento, como o assédio moral sobre seus subordinados.

O que os gestores podem fazer para criar uma cultura organizacional mais ética? As pesquisas sugerem que os gestores podem interferir no comportamento ético dos funcionários ao aderir aos seguintes princípios:<sup>51</sup>

- *Seja um modelo de comportamento visível.* Os funcionários observam o comportamento dos executivos de alto escalão como um ponto de referência para o seu próprio comportamento. Quando percebem que esses modelos agem de maneira ética, tiram disso uma mensagem positiva.

- *Comunique expectativas éticas.* Minimize as ambiguidades éticas criando e divulgando um código de conduta organizacional. Ele deve conter os valores essenciais da organização e estabelecer as regras éticas que os funcionários devem respeitar.
- *Ofereça treinamento ético.* Organize seminários, *workshops* e outros programas de treinamento ético. Use-os para reforçar os padrões de conduta desejáveis, esclarecer quais práticas são ou não admissíveis e tratar de possíveis dilemas éticos.
- *Seja bastante claro ao recompensar atitudes éticas e punir as antiéticas.* As avaliações de desempenho devem analisar detalhadamente quanto suas decisões estão à altura do código de conduta da organização. Reveja tanto os fins como os meios. As pessoas cujo comportamento sempre foi ético devem ser recompensadas publicamente. Da mesma forma, aqueles que transgredirem o código devem ser punidos.
- *Forneça mecanismos de proteção.* Forneça mecanismos formais para que os funcionários possam discutir os dilemas éticos e reportar as eventuais transgressões sem medo de reprimendas.

O estabelecimento de um clima ético positivo deve começar no topo da organização.<sup>52</sup> Um estudo com 195 gestores demonstrou que, quando a alta gerência enfatiza valores éticos sólidos, os supervisores tendem a praticar uma liderança ética. Essa atitude ética positiva se transfere para os funcionários de baixo escalão, que apresentam um índice menor de desvios comportamentais e um grau mais alto de cooperação e assistência. O comportamento ético geral e as atitudes de outros membros do departamento também contam para moldar o comportamento ético individual. Finalmente, os funcionários cujos valores éticos são semelhantes aos do departamento tendem a receber mais promoções; portanto, podemos pensar na cultura ética como algo que cresce de baixo para cima também.<sup>53</sup>

## Criando uma cultura organizacional positiva

Em uma primeira impressão, criar uma cultura positiva parece soar irremediavelmente ingênuo ou como uma conspiração do estilo Dilbert. Algo nos faz acreditar que essa tendência chegou para ficar, porém existem sinais de que a prática de gestão e as pesquisas de comportamento organizacional estão convergindo.

Uma **cultura organizacional positiva** enfatiza os pontos fortes do funcionário como base, recompensa mais do que pune e privilegia a vitalidade e o crescimento individual.<sup>54</sup> Vamos considerar cada uma dessas áreas.

**Considerar o potencial do funcionário como base** Muitas práticas do comportamento organizacional e de gestão estão preocupadas em como resolver os problemas do funcionário. Embora uma cultura organizacional positiva não ignore os problemas, ela na verdade enfatiza que se mostre aos trabalhadores como eles podem explorar seu potencial. Como disse o guru da gestão, Peter Drucker: “Muitos norte-americanos não sabem quais são seus pontos fortes. Quando você os questiona, eles te olham com um olhar vago ou respondem com conhecimento do assunto, que é a resposta errada”. Você sabe quais são seus pontos fortes? Não seria melhor estar em uma cultura organizacional que o ajudasse a descobri-los e aprender maneiras de aproveitá-los ao máximo?

A CPFL Energia, maior empresa privada que atua na geração, distribuição e comercialização de energia elétrica no Brasil, busca identificar e valorizar os pontos fortes de seus funcionários. Um exemplo disso é o programa CPFL Management. Durante o segundo semestre de 2005, as principais competências de 156 gestores foram identificadas e, com base nessas informações, foram traçados planos para aproveitar os pontos fortes individuais e desenvolvê-los ainda mais. Por meio de treinamentos para aprimorar as habilidades de liderança, *coaching* e cursos de MBA, todos os gestores puderam conhecer e desenvolver suas principais forças.<sup>55</sup>

**Cultura organizacional positiva**  
Cultura que enfatiza a realização do potencial do funcionário, recompensando mais do que punindo e fortalecendo o crescimento e a vitalidade individual.

Francisco Valim, presidente da Serasa Experian, empresa prestadora de serviços no ramo de informações de crédito, trabalha desde que assumiu a organização, em 2007, para promover uma cultura positiva na companhia. Baseada em valores como a transparência, o desenvolvimento dos funcionários e o equilíbrio, a cultura da Serasa pretende garantir a evolução pessoal e profissional de todos os trabalhadores.<sup>56</sup>



Carol Carquejero

**Recompensar mais do que punir** Embora a maioria das organizações esteja suficientemente focada em recompensas extrínsecas, como a remuneração e as promoções, elas frequentemente se esquecem do poder das recompensas menores (e mais baratas), como o elogio. A Viação Águia Branca se sensibiliza com esse aspecto. Um assessor comercial da companhia disse o seguinte: “Você tem de ter muito mais que a remuneração. Quando o funcionário fala que trabalha na Águia Branca, ele fala com a boca cheia”. Parte do processo de criar uma cultura organizacional positiva significa que os gestores ‘pegam os funcionários fazendo alguma coisa certa’. Outra parte é o elogio. Muitos gestores evitam elogiar, seja porque têm medo de que os funcionários deixem de se esforçar ou porque acham que o elogio não é valorizado. A falta de elogios pode se tornar um ‘assassino silencioso’, como a elevação da pressão sanguínea.

Veja o exemplo de Elzbieta Górska, gerente de fábrica da International Paper em Kwidzyn, na Polônia. O ambiente de trabalho na fábrica é frio e difícil. Os funcionários trabalham em um porão sem janelas. O número de funcionários é apenas aproximadamente um terço do que era antes, mas a produção, contudo, triplicou. Esses desafios aconteceram durante a gestão das últimas três gerências. Assim, quando Elzbieta assumiu a gerência, ela tinha um grande desafio pela frente. Embora tivesse uma lista grande de itens para transformar na organização, no topo da lista estavam o reconhecimento e o elogio. No início, ela achou difícil fazer elogios a pessoas que não estavam acostumadas a isso, especialmente aos homens. “Eles eram como cimento no início”, disse. “Como cimento.” Com o tempo, porém, ela descobriu que eles valorizavam os elogios e até mesmo os retribuía. Uma vez um supervisor de departamento lhe disse que ela estava fazendo um bom trabalho. “Disso, eu realmente me lembro”, contou Elzbieta.<sup>57</sup>

**Privilegiar a vitalidade e o crescimento** Uma cultura organizacional positiva não enfatiza apenas a eficácia organizacional, mas o crescimento individual também. Nenhuma organização conseguirá o melhor dos funcionários se estes se virem como meras ferramentas ou peças da organização. Uma cultura positiva percebe a diferença entre um emprego e uma carreira, além de apoiar não apenas o que o funcionário faz para contribuir com a eficácia organizacional, mas o que a organização faz para tornar o funcionário mais eficaz (pessoal e profissionalmente).

Embora talvez seja necessário mais criatividade para incentivar o crescimento do funcionário em alguns setores, analisemos o setor dinâmico da indústria de alimentos. Consideremos o caso de Philippe Lescornez e Didier Brynaert.

Philippe Lescornez lidera uma equipe de funcionários da Masterfoods na Bélgica. Um dos membros de sua equipe é Didier Brynaert, que trabalha em Luxemburgo, a aproximadamente 240 quilômetros do escritório central belga da empresa. Didier foi considerado um bom promotor de vendas que correspondia às expectativas. Philippe decidiu que o trabalho de Didier poderia ser mais importante se o vissem menos como somente um promotor de vendas e mais como um especialista sobre as características únicas do mercado de Luxemburgo. Então Philippe pediu a Didier informações que ele poderia compartilhar

com o escritório central. Ele esperava que, ao elevar o perfil de Didier em Bruxelas, poderia criar neste um sentimento de posse em seu remoto território de vendas. “Comecei a comunicar muito mais o que ele fazia a outras pessoas [dentro da empresa], pois há uma grande distância entre o escritório de Bruxelas e a seção em que ele trabalha. Então comecei a me comunicar, comunicar, comunicar. Quanto mais eu me comunicava, mais ele me fornecia material”, diz Philippe. Como resultado, “agora ele é reconhecido como o especialista em Luxemburgo — a pessoa capaz de construir um forte relacionamento com os clientes de lá”, diz Philippe. É claro que o que é bom para Didier é bom também para Philippe, que recebe o crédito por ajudar o primeiro a crescer e se desenvolver.<sup>58</sup>

**Limites da cultura positiva** A cultura positiva é uma panaceia? Mesmo que algumas empresas como a Natura, a Petrobras e a Nestlé tenham abraçado aspectos de uma cultura organizacional positiva, ela é uma área nova o suficiente para causar incerteza sobre como e quando funciona melhor.

Nem todas as culturas valorizam o fato de ser positivas tanto quanto a brasileira, e, mesmo em nossa cultura, com certeza há limites sobre até que ponto podemos ir para preservar uma cultura positiva. Por exemplo, uma empresa de seguros britânica fundou o Ministério da Diversão em seus *call centers* para organizar eventos como: redação de poemas e campeonatos de pebolim e de *conker* (jogo britânico realizado com castanhas) e o dia de se vestir para festa. Quando a busca de uma cultura positiva começa a parecer coerciva ou mesmo exagerada? Como observou um crítico: “a promoção da ortodoxia social de positividade concentra-se em uma constelação particular de estados desejáveis e características pessoais, mas, ao fazer isso, pode estigmatizar aqueles que não conseguem se adequar ao modelo”.<sup>59</sup>

O que queremos observar é que pode ser que haja benefícios em adotar uma cultura positiva, mas uma organização também precisa ter cuidado para ser objetiva e não perseguir essa cultura a ponto de ultrapassar os limites da eficácia.

## Cultura organizacional e espiritualidade

O que as empresas Magazine Luiza, Natura, Chubb Seguros e IBM têm em comum? Elas formam o número crescente de organizações que adotam a espiritualidade no ambiente de trabalho.

### O que é espiritualidade?

A espiritualidade no ambiente de trabalho nada tem a ver com práticas religiosas. Também não é algo místico ou no domínio da teologia. A **espiritualidade no ambiente de trabalho** apenas reconhece que as pessoas possuem uma consciência espiritual, que nutre e que é nutrida por um trabalho significativo, realizado dentro do contexto de uma comunidade.<sup>60</sup> As organizações que promovem uma cultura espiritual reconhecem que as pessoas possuem mente e espírito, que elas buscam sentido e propósito no trabalho que realizam e procuram se conectar com outros seres humanos, fazendo parte de uma comunidade. Muitos dos tópicos que discutimos — desde o desenho de cargo (projetar tarefas que tragam sentido para os funcionários) à liderança transformacional (práticas de liderança que enfatizem um propósito e objetivos que transcendem a si mesmos) — cabem bem no conceito de espiritualidade organizacional. Quando uma empresa enfatiza seu compromisso de pagar aos fornecedores de Terceiro Mundo um preço justo (acima do mercado) pelo café que compra, com o objetivo de auxiliar o desenvolvimento da comunidade — como fez a rede Starbucks —, ou incentiva os funcionários a compartilhar orações e mensagens de inspiração por e-mail — como fez a Interstate Batteries — está incentivando uma cultura mais espiritual.<sup>61</sup>

Espiritualidade no ambiente de trabalho  
Reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior, que alimenta um trabalho com significado e é alimentada por ele, no contexto de uma comunidade.

## Por que a espiritualidade agora?

Como vimos em nossa discussão sobre emoções, no Capítulo 4, o mito da racionalidade prescreve que uma organização bem administrada deve eliminar os sentimentos. As preocupações sobre a vida interior dos funcionários não têm lugar dentro do modelo absolutamente racional. Mas, como descobrimos que o estudo das emoções melhora nossa compreensão do comportamento organizacional, o reconhecimento da espiritualidade poderá nos ajudar a entender o comportamento dos trabalhadores do século XXI.

Evidentemente, os trabalhadores sempre possuíram uma vida interior. Por que, então, essa busca de sentido e propósito no trabalho só emergiu agora? Resumimos as razões para isso no Quadro 16.3.

## Características de uma organização espiritual

O conceito de espiritualidade no ambiente de trabalho remete às discussões anteriores sobre temas como valores, ética, motivação, liderança e equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. As organizações espirituais se preocupam em ajudar as pessoas a desenvolver e alcançar seu potencial pleno. Da mesma forma, as organizações preocupadas com a espiritualidade tendem a cuidar de maneira mais direta dos problemas gerados pelos conflitos entre vida profissional e pessoal.

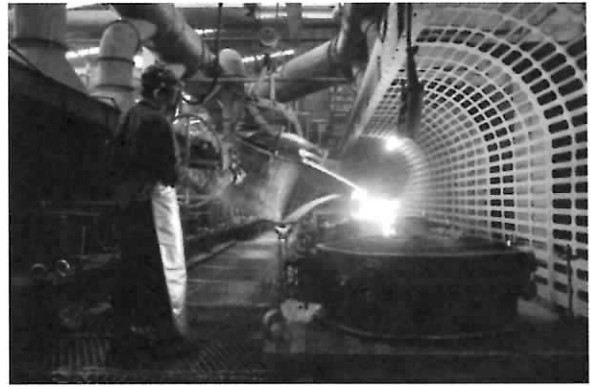
O que diferencia uma organização que adota a espiritualidade no ambiente de trabalho das demais? Embora as pesquisas sobre esse assunto ainda sejam preliminares, nossa revisão identificou quatro características culturais que parecem ser evidentes em organizações espirituais.<sup>62</sup>

- *Forte sentido de propósito.* As organizações espirituais constroem sua cultura em torno de um propósito significativo. Embora os lucros sejam importantes, eles não são o valor essencial da empresa. As pessoas querem ser inspiradas por um propósito que acreditam ser importante e que valha a pena.
- *Confiança e respeito.* As organizações espirituais são caracterizadas pela confiança mútua entre seus membros, pela honestidade e pela transparência. Seus executivos não temem admitir os próprios erros. O presidente de uma indústria de autopeças muito bem-sucedida, por exemplo, diz: “Não dizemos mentiras aqui. E todo mundo sabe disso. Costumamos ser específicos e honestos com relação à qualidade e à adequação de nossos produtos às necessidades de nossos clientes, mesmo sabendo que eles não conseguirão encontrar problema nenhum”.<sup>63</sup>
- *Práticas humanistas de trabalho.* Essas práticas adotadas pela organização espiritual incluem os esquemas flexíveis de horários, sistemas de recompensas coletivos e organizacionais, a limitação de diferenças salariais e de *status*, a garantia dos direitos trabalhistas, a autonomia dos funcionários e a estabilidade no emprego. A Hewlett-Packard, por exemplo, procura driblar as crises temporárias por meio de redução da semana de trabalho (compartilhada por todos) e afastamentos voluntários, e busca lidar com crises de longo prazo recorrendo a aposentadorias e ao resgate de aquisições.

### Quadro 16.3 Razões para o crescente interesse na espiritualidade

- Como uma contrapartida para as pressões e o estresse de um ritmo de vida agitado. Os estilos de vida contemporâneos — com pais e mães solteiros, mobilidade geográfica, natureza temporária do trabalho, novas tecnologias que distanciam as pessoas — acentuam a falta que muitas pessoas sentem de laços comunitários e aumentam a necessidade de envolvimento e conexão.
- As religiões instituídas não dão conta das necessidades de muitas pessoas, que continuam buscando outras referências para substituir a falta de uma crença e para preencher o crescente vazio que sentem.
- As demandas da profissão transformaram a atividade profissional em um aspecto dominante da vida das pessoas, que ainda questionam o sentido de seu trabalho.
- O desejo de integrar os valores pessoais com os valores profissionais.
- Um número crescente de pessoas está descobrindo que a busca de mais aquisições materiais não lhes traz satisfação.

Quando a auxiliar administrativa Marlene Ledoux estava para se aposentar na WEG, fabricante catarinense de motores elétricos, ela começou a ficar apreensiva. "Parece que esse dia não vai chegar nunca e, quando se aproxima, a gente até perde o sono, preocupada com a mudança", contou Marlene. Foi pensando em funcionários como ela que a empresa criou o programa 'Novo começo'. Por meio de palestras de assistentes sociais, nutricionistas, psicólogos e gestores da organização, a WEG quer mostrar para seus funcionários próximos da idade de aposentadoria que ainda há muito a ser feito na comunidade local. Marlene Ledoux, por exemplo, começou a cogitar abrir um pequeno negócio após participar do programa. Com 11,7 por cento dos trabalhadores engajados em atividades voluntárias, a WEG busca desenvolver a espiritualidade em seu ambiente de trabalho.<sup>64</sup>



Divulgação/WEG

- *Tolerância com as expressões de funcionários.* A característica final que diferencia a organização espiritual é que ela não impede a expressão das emoções de seus funcionários. Elas permitem que as pessoas sejam autênticas, que expressem seus estados de humor e sentimentos sem culpa nem medo de reprimenda. Os funcionários da Claro, por exemplo, são estimulados a expressar seu senso de humor, a agir espontaneamente e a tornar o trabalho mais divertido.

## Críticas ao movimento da espiritualidade

Os críticos do movimento da espiritualidade nas organizações se detêm em três questões. Primeiro, a questão da fundamentação científica. O que é exatamente espiritualidade no ambiente de trabalho? É apenas mais um jargão administrativo? Segundo, as organizações espirituais são legítimas? Mais especificamente, elas teriam o direito de impor valores espirituais a seus funcionários? A terceira é uma questão econômica. A espiritualidade e a lucratividade são compatíveis entre si?

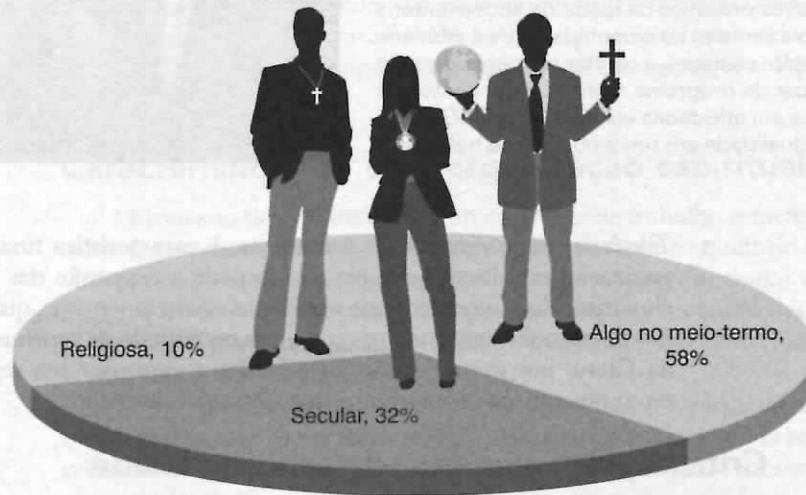
Em primeiro lugar, como você pode imaginar, há poucas pesquisas sobre espiritualidade no local de trabalho. Não sabemos se o conceito se manterá. As características culturais identificadas separam as organizações espirituais de fato? A espiritualidade foi definida de forma tão ampla em certas fontes que práticas que vão desde rodízio de tarefas a retiros corporativos em centros de meditação já foram chamadas de espirituais. Os funcionários das chamadas organizações espirituais percebem que trabalham em tais organizações? Embora as pesquisas ofereçam certa sustentação à espiritualidade no local de trabalho, as perguntas que acabamos de colocar precisam ser respondidas antes que o conceito receba total credibilidade.

Quanto à segunda questão, existe claramente a possibilidade de que a ênfase em aspectos espirituais não seja bem recebida por alguns funcionários. Os críticos podem argumentar que instituições leigas, como empresas comerciais, não devem tentar impingir valores espirituais a seus funcionários. Essa crítica tem uma validade indiscutível quando se entende a espiritualidade como a prática de determinada religião no local de trabalho.<sup>65</sup> Contudo, ela perde a força quando o objetivo é apenas ajudar as pessoas a encontrar um sentido em seu trabalho. Se as questões citadas no Quadro 16.3 realmente caracterizam um segmento crescente da força de trabalho, talvez seja o momento certo de as organizações ajudarem seus funcionários a encontrar sentido e propósito em seu trabalho e a usar seu ambiente como fonte de espírito comunitário.

Enfim, a questão da compatibilidade entre espiritualidade e lucro é, certamente, relevante para gestores e investidores. As evidências, ainda que limitadas, indicam que ambos os objetivos podem ser perfeitamente compatíveis. Uma pesquisa realizada por uma importante empresa de consultoria revelou que as organizações que adotaram a abordagem espiritualista melhoraram sua produtividade e reduziram significativamente a rotatividade.<sup>66</sup> Outro estudo revelou que as empresas que oferecem a seus funcionários oportunidades de crescimento espiritual tiveram um desempenho melhor do que as outras.<sup>67</sup> Outros estudos indicam ainda que a espiritualidade nas organizações está positivamente relacionada

## ENQUETE COMPORTAMENTAL

A cultura de sua organização é religiosa, secular ou algo no meio-termo?



**Fonte:** Baseado em *Religion and Corporate Culture* (pesquisa de 2008 com 543 profissionais de recursos humanos). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

à criatividade, à satisfação do funcionário, ao desempenho de equipe e ao comprometimento organizacional.<sup>68</sup> Autores de um estudo com empresas portuguesas e brasileiras chegaram a duas conclusões muito interessantes. A primeira sugere que um clima rico em espiritualidade é resultado das forças positivas dos indivíduos, em especial dos líderes. A segunda, mais profunda, salienta que as culturas espirituais promovem o comprometimento e a produtividade, uma vez que libertam as forças positivas dos indivíduos e induzem-nos a canalizar seu potencial para o benefício da organização e de sua realização pessoal.<sup>69</sup> E, se procurarmos casos específicos para dar embasamento à questão da espiritualidade, o melhor, sem dúvida, é o da Southwest Airlines. A empresa de aviação norte-americana apresenta um dos menores índices de rotatividade do setor; o menor custo trabalhista por milha de voo entre as grandes do setor; sempre consegue bater a concorrência em pontualidade e satisfação dos clientes; e repetidamente destaca-se como uma das empresas aéreas de lucratividade mais constante do mundo.

## Implicações globais

No Capítulo 5, consideramos os valores culturais globais (coletivismo-individualismo, distância do poder, e assim por diante). Aqui, nosso foco é um pouco mais estreito: como a cultura organizacional é afetada pelo contexto global? As culturas organizacionais são tão poderosas que frequentemente transcendem as fronteiras nacionais. Mas isso não significa que as organizações devam, ou podem, ser ignorantes a respeito da cultura local.

As culturas organizacionais muitas vezes refletem a cultura nacional. A cultura da AirAsia, empresa aérea da Malásia, enfatiza a adoção de vestimenta informal para que não se criem diferenças de *status*. Na empresa aérea há muitas festas, administração participativa e não há escritórios privados, refletindo a cultura relativamente coletivista do país. A Gol seria um caso parecido com ela. No entanto, a cultura da US Airways e da antiga

Varig não refletem o mesmo grau de informalidade. Se a US Airways ou a Varig (antes de sua falência) tivessem de se instalar na Malásia ou se fundir à AirAsia, seria necessário levar em conta essas diferenças culturais. Portanto, quando uma organização abre operações em outro país, ignorar a cultura local é um risco que deve ser avaliado.

Uma das coisas mais importantes que os gestores podem fazer é ser culturalmente sensíveis. Os Estados Unidos são a força dominante nos negócios e na cultura, e com essa influência vem sua reputação. “De modo geral, somos vistos como pessoas arrogantes por toda parte, completamente egocêntricos e barulhentos”, disse um executivo norte-americano. Mas os brasileiros também não ficam atrás. Somos, normalmente, conhecidos como um povo amistoso, simpático e festeiro. O problema é que essa visão pode ser mal interpretada pelos profissionais, criando preconceitos pelo restante do mundo, tais como: “profissionais brasileiros chegam atrasados a seus compromissos”, ou “profissionais brasileiros não cumprem prazos e sempre acham justificativa para qualquer falha”.<sup>70</sup> Empresas como a Marcopolo, a Embraer, a Vale, a Odebrecht e a Petrobras implementaram programas de treinamento para sensibilizar seus gestores com relação às diferenças culturais. Algumas formas que os administradores têm para serem culturalmente sensíveis incluem falar em tom baixo e devagar, ouvir mais e evitar discussões sobre religião e política.

A gestão do comportamento ético é uma área em que a cultura nacional pode tropeçar na cultura corporativa.<sup>71</sup> Muitas estratégias para melhorar o comportamento ético baseiam-se nos valores e crenças do país de origem da empresa. Os executivos norte-americanos endossam a supremacia de forças de mercado anônimas e, implícita ou explicitamente, veem a maximização dos lucros como uma obrigação moral para as organizações de negócios. Essa visão de mundo coloca o pagamento de propina, o nepotismo e o favorecimento de contatos pessoais como altamente antiéticos. Qualquer ação que se desvie da maximização dos lucros pode indicar que está havendo um comportamento não adequado ou corrupto. Por sua vez, os executivos de países em desenvolvimento tendem a enxergar as decisões éticas inseridas em um ambiente social. Isso significa que fazer favores especiais a familiares e amigos é não só apropriado como até mesmo uma responsabilidade ética. Os gestores de muitas nações também veem o capitalismo com ceticismo e acreditam que os interesses dos trabalhadores devem ser colocados lado a lado com os dos acionistas.

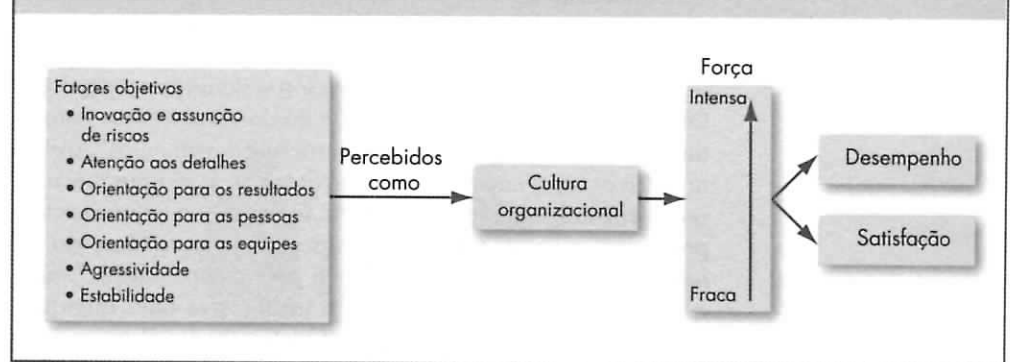
Os trabalhadores norte-americanos e brasileiros, entretanto, não são os únicos que precisam ser culturalmente sensíveis. Três vezes por semana os trabalhadores da unidade canadense da Koei, produtora japonesa de jogos eletrônicos, começam o dia ao lado de suas mesas, diante de seu chefe, dizendo em uníssono: “bom dia”. A seguir, alguns funcionários fazem discursos curtos sobre assuntos que vão de princípios corporativos até máquinas de jogos de 3D. Os funcionários da Koei batem cartão. A empresa também pede às mulheres que sirvam chá aos convidados dos altos executivos. Embora tais práticas estejam de acordo com a cultura da Koei, elas não se adaptam muito bem à cultura canadense. “É como se fosse uma escola”, diz um funcionário canadense.<sup>72</sup>

## Resumo e implicações para os gestores

A Figura 16.3 mostra a cultura organizacional como uma variável interveniente. Os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essa percepção genérica acaba se tornando, efetivamente, a cultura ou personalidade da organização e afeta o desempenho e a satisfação dos funcionários. Quanto mais forte for a cultura, portanto, maior será seu impacto.

A personalidade das pessoas tende a ser estável ao longo do tempo e o mesmo acontece com as culturas mais fortes. Por isso, os gestores têm dificuldade para mudar culturas fortes quando elas não se ajustam mais a seu ambiente. Mas, como demonstra a seção Ponto e Contraponto deste capítulo, mudar uma cultura organizacional é um processo longo e complicado. Em consequência, os gestores devem tratar a cultura de suas organizações como relativamente estável, pelo menos a curto prazo.

**Figura 16.3** Como é o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários



Uma das principais implicações da cultura organizacional sobre a administração está relacionada às decisões sobre seleção de pessoal. A contratação de pessoas com valores que não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, que se sentem insatisfeitos com seu trabalho e com a organização.<sup>73</sup> Não surpreende, portanto, o fato de os funcionários ‘desajustados’ apresentarem índices de rotatividade muito mais altos.<sup>74</sup>

O desempenho de um funcionário também depende de um grau considerável de conhecimento sobre aquilo que ele pode ou não fazer. A compreensão acerca da maneira correta de se executar uma tarefa indica que houve uma socialização adequada. Como gestor, você pode moldar a cultura do seu ambiente de trabalho. Todos os administradores podem fazer sua parte para criar uma cultura ética, e a elaboração de uma cultura espiritualizada também deveria ser considerada. Geralmente, você pode moldar sua cultura organizacional ao mesmo tempo que ela o molda.

## Ponto



## Contraponto

## As culturas organizacionais não podem ser mudadas

**U**ma cultura organizacional é formada por características relativamente estáveis. Ela se desenvolve ao longo de muitos anos e tem suas raízes em valores profundamente arraigados, com os quais os funcionários sentem um forte comprometimento. Além disso, há diversas forças que operam continuamente para manter essa cultura. Elas podem incluir declarações escritas sobre a missão e a filosofia da empresa, o projeto físico dos edifícios e instalações, o estilo de liderança dominante, os critérios de contratação de pessoal, as práticas de promoções anteriormente usadas, os rituais, as histórias populares sobre pessoas e eventos, os critérios tradicionais de avaliação de desempenho e a estrutura formal da organização.

As políticas de seleção e promoção são instrumentos particularmente importantes que atuam contra as mudanças culturais. Os funcionários escolhem a organização por sentir que seus valores vão se adequar a ela. Eles se sentem confortáveis com esses valores e resistirão fortemente aos esforços para romper esse equilíbrio. Os que comandam organizações também vão escolher executivos que preservem a cultura vigente. Empresas como a Eletrobrás, a Volkswagen e os Correios, que historicamente sempre atraíram indivíduos que buscavam situações estáveis e altamente estruturadas, atestam a dificuldade de remodelar a cultura organizacional. Mesmo as tentativas de trazer altos executivos de fora da organização têm poucas chances de ser eficazes. É mais provável que a cultura modifique esse executivo, e não o contrário.

Não estamos dizendo que a cultura organizacional *jamais* pode ser modificada. Normalmente, quando a organização enfrenta uma crise de sobrevivência, seus membros reagem de maneira positiva a uma mudança cultural. Contudo, dificilmente algo menos grave que uma crise será capaz de provocar, de fato, uma mudança cultural.

**M**odificar a cultura de uma organização é extremamente difícil, mas as culturas *podem* ser modificadas. As evidências sugerem que as mudanças são mais prováveis quando existem todas ou a maior parte das seguintes situações:

**Uma crise séria.** Um choque que desestabilize o *status quo* e exija o questionamento da relevância da cultura vigente. Exemplos desse tipo de crise são a ocorrência de um enorme prejuízo financeiro, a perda de um dos principais clientes ou um salto tecnológico importante realizado por um concorrente.

**Troca de liderança.** Uma nova liderança, que proponha um novo esquema de valores, pode ser percebida como mais capaz de responder à crise (como quando Claudio Galeazzi substituiu Cássio Casseb no Pão de Açúcar).

**Organizações jovens e pequenas.** Quanto mais jovem a organização, menos enraizada será sua cultura. Da mesma forma, é mais fácil comunicar novos valores quando a empresa é pequena.

**Cultura fraca.** Quanto mais compartilhada uma cultura e quanto maior a concordância entre os membros com relação a seus valores, mais difícil será modificá-la. Em consequência, as culturas mais fracas podem ser mudadas mais facilmente que as mais fortes.

Se essas condições existirem, as seguintes ações gerenciais poderão conduzir a uma mudança: iniciar histórias e rituais novos; selecionar e promover funcionários que comungam com os novos valores; mudar o sistema de recompensas para refletir os novos valores; desmobilizar as subculturas vigentes por meio de transferências, rodízio de funções ou até demissões.

Mesmo sob as melhores condições, essas ações não resultarão em mudanças imediatas na cultura organizacional. Em última análise, a mudança cultural é um processo longo — que se mede em anos, e não em meses. Mas as culturas podem ser mudadas. O sucesso obtido por novas lideranças em transformar a cultura em empresas como a Vale, a Petrobras e a Oi atesta essa afirmação.

## Questões para revisão

1. O que é cultura organizacional e quais são suas principais características?
2. Quais são os efeitos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional?
3. Quais fatores criam e sustentam a cultura de uma organização?
4. Como a cultura é transmitida aos funcionários?
5. Como se pode criar uma cultura ética?
6. O que é uma cultura organizacional positiva?
7. Quais são as características de uma cultura espiritual?
8. De que maneira a cultura nacional afeta como a cultura organizacional é levada para um país diferente?

## Exercício em grupo

### Classifique a cultura de sua classe

Listamos aqui 14 afirmações. Utilizando uma escala de cinco graus (que vai de 'concordo totalmente' até 'discordo totalmente'), dê sua avaliação para cada afirmação circulando o número que melhor representa sua opinião:

	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
1. Sinto-me à vontade para questionar afirmações feitas por meu professor.	1	2	3	4	5
2. Meu professor pune severamente quando os deveres não são entregues no prazo.	1	2	3	4	5
3. Meu professor acredita que 'o resultado final é o que conta'.	1	2	3	4	5
4. Meu professor é sensível aos meus problemas e necessidades pessoais.	1	2	3	4	5
5. Boa parte da minha avaliação depende de quanto eu trabalho bem com meus colegas.	1	2	3	4	5
6. Frequentemente, sinto-me nervoso e tenso quando chego para a aula.	1	2	3	4	5
7. Meu professor parece preferir a estabilidade à mudança.	1	2	3	4	5
8. Meu professor me estimula a desenvolver ideias novas e originais.	1	2	3	4	5
9. Meu professor tem pouca tolerância às ideias superficiais.	1	2	3	4	5
10. Meu professor se preocupa mais com a maneira pela qual chego a uma conclusão do que com a conclusão em si.	1	2	3	4	5
11. Meu professor trata todos os alunos da mesma forma.	1	2	3	4	5
12. Meu professor desaprova colegas que ajudam outros a fazer seus deveres.	1	2	3	4	5
13. Pessoas mais agressivas e competitivas têm uma grande vantagem nesta classe.	1	2	3	4	5
14. Meu professor me estimula a olhar o mundo de uma maneira diferente.	1	2	3	4	5

Calcule sua pontuação total somando os números que você circulouse. Ela ficará entre 14 e 70 pontos.

Uma pontuação alta (com 49 ou mais pontos) descreve uma cultura aberta, que estimula os riscos, é apoiadora, humanista, orientada para a equipe, de fácil convivência e voltada para o crescimento. Uma pontuação baixa (com 35 ou menos pontos) indica uma cultura fechada, estruturada, orientada para a tarefa, individualista, tensa e voltada para a estabilidade. As diferenças na pontuação contam. Um resultado de 60

pontos indica uma cultura mais aberta do que um resultado de 50 pontos. Lembre-se de que uma cultura não é melhor do que a outra. A cultura 'certa' vai depender de você e de quais são suas preferências com relação ao ambiente de aprendizagem.

Formem equipes de cinco a sete membros cada uma. Comparem as pontuações. Elas são parecidas? Discutam e resolvam as discrepâncias. Com base na análise de sua equipe, que tipo de estudante deverá ter melhor desempenho na classe?

## Dilema ético

### É ético forçar alguém a se adaptar aos valores da cultura organizacional?

Como estudamos nos primeiros capítulos do livro, as pessoas têm personalidades diferentes e são movidas por valores e ideais próprios, que desenvolvem e absorvem ao longo de sua vida. Além desses traços, os indivíduos ainda possuem características e opiniões diferentes com relação ao trabalho e às melhores formas de desempenhar suas tarefas nas organizações. É exatamente pelas distinções existentes entre nós, humanos, que se estabelecem as diferentes preferências e competências entre os profissionais.

Com base nisso, imagine o caso de um profissional individualista e apreciador da meritocracia ao se ver contratado por uma empresa onde o trabalho em equipe está incrustado na cultura organizacional e a remuneração varia de acordo com o tempo na empresa? Nesses casos, haverá um forte choque entre os valores e crenças, que gerará um fe-

nômeno semelhante à dissonância cognitiva. Nesse cenário, o trabalhador precisará adaptar-se à cultura da empresa e passará por uma série de etapas para absorver os significados compartilhados por seus novos colegas.

Se esse caso já é crítico, imagine o dos funcionários de uma empresa que tenha sido comprada ou se fundido a outra que tem aspectos culturais diametralmente opostos. Agora, não haverá mais o 'filtro da seleção', que poderia eliminar os candidatos que não compartilham os valores e crenças organizacionais, como o do exemplo anterior. Os trabalhadores serão obrigados a aceitar e absorver a nova cultura, caso não queiram passar por outro 'filtro' em outra empresa...

Você acha justo que empresas e gestores forcem funcionários a aceitar valores em que estes não acreditam? Como você agiria se trabalhasse em uma empresa que fosse comprada por outra e tivesse de absorver valores nos quais não acredita?

## Estudo de caso 1

### Tão diferentes quanto um chope claro e um escuro

Quando a cervejaria belga Interbrew comprou a brasileira AmBev, em março de 2004, esperava-se mais um típico choque cultural, em que os valores e crenças da empresa adquirente invadem a cultura da adquirida. Nesse caso, entretanto, parece que Davi 'engoliu' Golias. Na verdade, não se tratava exatamente de um confronto entre 'Davi e Golias' (os acionistas da AmBev ficaram com 25 por cento do capital da nova organização): estava mais para uma disputa entre um briguento Pit Bull e um pacífico São Bernardo. Nesse cenário, ocorreu o que se classifica como um *reverse takeover* no jargão empresarial: foi a cultura agressiva e focada em resultados da AmBev que prevaleceu no choque entre os valores das duas companhias.

Controlada por ex-banqueiros, a AmBev, originada da fusão entre a Brahma e a Antarctica, tem uma cultura bastante forte. A agressividade comercial e a meritocracia fazem que o clima interno seja de grande competitividade, uma vez que a parcela de remuneração variável é bastante superior à média do mercado mundial. Na empresa, focam-se a eficiência e o bom desempenho. Além disso, a informalidade é vista como regra, o que pode ser percebido tanto nas roupas simples quanto na comunicação dos funcionários e executivos. Para se ter uma ideia, na linguagem coloquial da AmBev, é comum o uso de palavrões.

A Interbrew, por sua vez, era uma empresa controlada por tradicionais famílias aristocráticas belgas. Em função disso, valores como a estabilidade e o respeito à hierarquia estavam fortemente arraigados na cultura da empresa. Ademais, a formalidade, tanto nas vestimentas quanto na comu-

nicação interna, era um traço característico da cervejaria europeia, que tinha um forte ideal de igualdade entre os funcionários de um mesmo nível organizacional.

Nesse cenário, estava claro que haveria problemas na união entre as duas empresas. Qualquer das culturas que prevalecesse não seria bem aceita pelos funcionários da outra companhia. E como a organização brasileira tinha alguns dos melhores indicadores de desempenho do setor em todo o mundo, foi a cultura AmBev que começou a ser disseminada. Cerca de 30 executivos brasileiros foram transferidos para a sede mundial da nova cervejaria, na Bélgica, e começaram a adotar medidas para elevar a eficiência e a meritocracia nas operações da empresa. Quando ficou claro que os valores da AmBev estavam sendo transmitidos para a empresa belga, ocorreu uma grande resistência.

“Querem diminuir nosso salário fixo e aumentar a remuneração variável, mas não estamos interessados em ganhar bônus”, contou um funcionário belga na época. Essa frase representa um fator que dificultaria ainda mais a transferência dos valores da AmBev: a cultura europeia. Naquele continente, são comuns os sindicatos fortes e os estados paternalistas, que proveem aos cidadãos uma grande ‘rede de proteção social’. Além disso, a relação dos europeus com o trabalho não é propícia à cultura AmBev. Para eles, a vida pessoal vem sempre em primeiro lugar, o que pôde ser comprovado na época pela comparação entre o absenteísmo nas fábricas brasileira e belga (2 por cento contra 10 por cento).

Em função disso, o choque das duas culturas foi bastante crítico, e o fato de terem sido os valores da empresa adquirida a prevalecerem acentuou o problema. Para gerenciar essa ‘transfusão cultural’, a InBev, nome da nova companhia, fez um intercâmbio de executivos brasileiros e belgas, em uma tentativa de mostrar os pontos positivos da união das cervejarias e facilitar a transmissão de valores para seus subordinados. Além disso, encontros entre funcionários das duas companhias foram realizados para atenuar a resistência dos trabalhadores.

Mesmo com todas as tentativas por parte da alta gerência, ainda existem conflitos entre as culturas das duas com-

panhias, como ficou claro nas negociações entre o sindicato dos trabalhadores belgas e os executivos da InBev, quando foram anunciadas demissões durante a crise econômica em 2009. Apesar das disputas, bons resultados financeiros e operacionais vêm sendo obtidos, mas a que custo? Será que, caso a insatisfação dos trabalhadores também fosse levada em conta, a fusão não estaria gerando prejuízos em vez de lucros? Com certeza, essas são questões que ficaram em aberto.

Em novembro de 2008, no entanto, elas voltaram à tona quando a InBev comprou a cervejaria norte-americana Anheuser-Busch, cuja cultura assemelhava-se bastante à da Interbrew. Diante disso, um novo processo conturbado de ‘fusão cultural’ teve início e, como no caso anterior, ele não poderia ser resolvido tomando uma cerveja em uma mesa de bar.

## Questões

1. Como você definiria as culturas da AmBev e da Interbrew utilizando termos aprendidos neste capítulo? De que maneiras as culturas das duas empresas eram incompatíveis?
2. Você preferiria trabalhar em uma empresa com qual tipo de cultura? Com relação ao trabalho, como você acha que a cultura europeia afetou esse processo de fusão?
3. Caso você fosse um alto executivo responsável pela gestão do processo de fusão, o que faria para tentar transmitir os valores da AmBev sem deixar os funcionários insatisfeitos?
4. Você acha que o processo de ‘fusão cultural’ com a cervejaria norte-americana será mais fácil ou difícil que o do caso narrado? Liste pontos que podem torná-lo mais fácil e pontos que podem torná-lo mais difícil.
5. Depois de realizar as atividades, se achar interessante, busque informações atuais sobre a fusão que originou a AB Inbev (Anheuser-Busch-Interbrew-AmBev).

**Fontes:** Baseado em Cristiane Correa, “A invasão brasileira na Bélgica”, *Revista Exame*, ed. 854, 18 out. 2005; e Tiago Lethbridge, “Gestão americana, feita por brasileiros”, *Revista Exame*, ed. 962, 17 fev. 2010.

## Estudo de caso 2

### Unificação cultural

A Votorantim é uma das maiores organizações brasileiras em volume de receitas e investimentos e número de funcionários. Em 2007, por exemplo, a empresa ocupava a quarta posição entre os maiores grupos empresariais brasileiros do *ranking* Melhores e Maiores da *Revista Exame*. Apesar de já ser um gigante, o grupo Votorantim não parava de crescer e investia fortemente em sua expansão internacional. Graças a isso, a organização diversificou ainda mais

suas atividades e aumentou seu peso na economia brasileira. O forte e rápido crescimento, entretanto, ao mesmo tempo que fortaleceu a organização, também trouxe uma série de dificuldades. A empresa não tinha um ‘estoque de líderes’ para suprir sua demanda e precisou recorrer ao mercado, contratando muitos gestores para cargos estratégicos na companhia. Em função disso, a Votorantim correu o risco de perder sua identidade e de ver sua cultura organizacional enfraquecer cada vez mais.

Em 2008, por exemplo, três dos cinco presidentes das companhias ligadas à *holding* Votorantim e 23 dos seus 40 principais executivos haviam sido contratados de outras empresas do mercado. Além disso, a diversificação em atividades de diversos segmentos, como cimento, celulose, papel e metais, fez que, dentro do grupo, coexistissem culturas organizacionais diferentes. Dessa forma, não se podia dizer que existiam valores e crenças típicos compartilhados pelos membros da organização, já que, entre as unidades da *holding*, havia diferenças culturais, e, além disso, os executivos recém-chegados também não estavam habituados a esses traços culturais, tendo desenvolvido sua carreira em outros ambientes empresariais.

Dessa maneira, a Votorantim ia perdendo sua identidade cultural. O grupo que, historicamente, defendia valores como a lealdade e a confiança, via-os desaparecer nesse novo e complexo cenário. As relações interpessoais, muitas vezes patriarcais, entre funcionários, gestores e acionistas que exerciam cargos executivos na organização começavam a perder força, e a cultura da empresa ficava cada vez mais desfigurada.

Em 2006, em uma pesquisa com mil executivos do grupo, a alta gerência percebeu que havia algo errado quando se descobriu uma série de diferenças hierárquicas e culturais existente entre as unidades da *holding*. Foi o momento da mudança: a Votorantim precisava adotar um único discurso de valores e crenças.

Para fazê-lo, a companhia agiu em diversas frentes. A primeira delas foi introduzir no escopo do trabalho da diretoria a elaboração e consolidação de um grande documento que formalizasse as técnicas e os valores da empresa. Segundo o presidente da Votorantim Metais, João Bosco Silva, um dos executivos vindos de outras empresas, “a gestão de pessoas era baseada na lealdade, não em resultado”. “Com o tempo, a Votorantim passou a privilegiar a competência à fidelidade, o que ajudou a amenizar o conflito de estilos”, finaliza o gestor.

Outro ponto fundamental foi o aprimoramento da comunicação entre as diferentes unidades do grupo. Como grande parte das diferenças culturais era decorrente da falta de

comunicação entre seus executivos, institucionalizou-se uma reunião periódica entre eles para que estivessem sempre alinhados e compartilhassem os mesmos valores e crenças. Por fim, a Votorantim criou, em 2007, sua Universidade Corporativa. Com isso, a empresa saneou dois problemas simultaneamente: a transmissão da cultura e o desenvolvimento interno de líderes, que suprirão as demandas futuras por executivos. “A academia nos ajuda a promover um alinhamento cultural com base na convivência entre pessoas de diferentes trajetórias”, contou Gilberto Lara, diretor de desenvolvimento humano e organizacional da Votorantim.

Dessa forma, o grupo conseguiu criar uma cultura que reunia valores históricos da Votorantim, como a confiança, e novos ideais trazidos pelos executivos contratados, como a meritocracia. O mais importante, no entanto, não é o fato de ela ser nova ou ter sido aprimorada, mas de ser verdadeiramente organizacional.

### Questões

1. O grupo Votorantim é uma *holding* que reúne diversas unidades, que atuam em diferentes setores. Em uma organização dessa natureza, com milhares de funcionários divididos entre as muitas empresas do grupo, como a Votorantim Metais, a Votorantim Celulose e Papel e a Votorantim Cimentos, você acha possível e necessário trabalhar para que haja uma única cultura organizacional?
2. Quais são, em sua opinião, os pontos positivos e negativos da cultura original da Votorantim, fundamentada em valores como a lealdade, a confiança e as relações paternalistas entre gestores e funcionários? Em uma organização desse tamanho, o que você faria para garantir a disseminação e o compartilhamento dos mesmos valores e crenças?
3. No caso narrado, a contratação de novos executivos foi vista como uma das causas da fragmentação cultural da Votorantim. Você acha que isso sempre ocorre nas empresas que crescem muito e precisam contratar novos funcionários? Como isso poderia ser evitado?

**Fonte:** Baseado em Larissa Santana, “Os forasteiros invadiram a Votorantim”, *Revista Exame*, ed. 910, 24 jan. 2008.

## Notas

1. Mariana Durão, “Governo de resultados”, *Revista Exame*, ed. 914, 20 mar. 2008; e Daniela Nahass, “Bons conselhos para o governo”, *Revista Exame*, ed. 935, 22 jan. 2009.
2. Veja, por exemplo, H. S. Becker, “Culture: A Sociological View”, *Yale Review*, verão 1982, p. 513-527; e E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985, p. 168.
3. A descrição desses sete itens é baseada em C. A. O’Reilly III, J. Chatman e D. F. Caldwell, “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing

Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, set. 1991, p. 487-516; e J. A. Chatman e K. A. Jehn, “Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?”, *Academy of Management Journal*, jun. 1994, p. 522-553.

4. Raul Junior, “Promon é a empresa da década”, *Portal Exame Você S/A*. Disponível em: <[www.portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099682.html](http://www.portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099682.html)>. Acesso em: 13 maio 2010.

5. Renata Semensato Peira de Godoy, Nunes Peçanha e Dóris Lieth, "Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica", *Boletim Academia Paulista de Psicologia*. Disponível em: <www.redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=94611474012>. Acesso em: 20 out. 2010.
6. A visão que estará consistente dentro da percepção da cultura organizacional foi chamada perspectiva de 'integração'. Para uma revisão dessa perspectiva e sobre abordagens de conflito, veja D. Meyerson e J. Martin, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, nov. 1987, p. 623-647; e P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg e J. Martin (Eds.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
7. Veja J. M. Jermier, J. W. Slocum, Jr., L. W. Fry e J. Gaines, "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture", *Organization Science*, maio 1991, p. 170-194; S. A. Sackmann, "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, mar. 1992, p. 140-161; e G. Hofstede, "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management Studies*, jan. 1998, p. 1-12.
8. D. A. Hoffman e L. M. Jones, "Leadership, Collective Personality, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 90, n. 3, 2005, p. 509-522.
9. S. Hamm, "No Letup-And No Apologies", *BusinessWeek*, out. 26, 1998, p. 58-64; e C. Carlson, "Former Intel Exec Slams Microsoft Culture", *eWEEK.com*, 26 mar. 2002. Disponível em: <www.eweek.com/article2/0,1759,94976,00.asp>.
10. Veja, por exemplo, G. G. Gordon e N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, nov. 1992, p. 793-798; J. B. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, mar. 2002, p. 70-91; e J. Rosenthal e M. A. Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence*, primavera 2003, p. 3-18.
11. Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance", *Academy of Management Review*, out. 1988, p. 536; e B. Schneider, A. N. Salvaggio e M. Subirats, "Climate Strength: A New Direction for Climate Research", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, p. 220-229.
12. R. T. Mowday, L. W. Porter e R. M. Steers, *Employee Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Nova York: Academic Press, 1982; C. Vandenberghe, "Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry", *Journal of Organizational Behavior*, mar. 1999, p. 175-184; e M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian e A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance", *Journal of Applied Psychology*, 94, n. 3, 2009, p. 618-634.
13. Edilson da Costa, Carlos Duarte Costa e Cláudia Rocha Ribeiro, "Desafio da Amor: Manter um ótimo clima organizacional como estratégia na gestão do seu público interno", *Revista Científica de Administração*, v. 8, n. 8, jan./jun. 2007.
14. S. L. Dolan e S. Garcia, "Managing by Values: Cultural Re-design for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century", *Journal of Management Development*, 21, n. 2, 2002, p. 101-117.
15. Veja C. A. O'Reilly e J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", in B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 18. Greenwich, CT: JAI Press, 1996, p. 157-200. Veja também M. Pinac Cunha, "The 'Best Place to Be': Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company", *Journal of Applied Behavioral Science*, dez. 2002, p. 481-495.
16. T. E. Deal e A. A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science*, nov. 1983, p. 501.
17. Patricia Cançado, "Uma questão de crença", *Portal Exame Você S/A*. Disponível em: <www.portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099683.html>. Acesso em: 13 maio 2010.
18. Y. Ling, Z. Simsek, M. H. Lubatkin e J. F. Veiga, "Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface", *Academy of Management Journal*, 51, n. 3, 2008, p. 557-576; e A. Malhotra, A. Majchrzak e B. Rosen, "Leading Virtual Teams", *Academy of Management Perspectives*, 21, n. 1, 2007, p. 60-70.
19. D. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*, 21, 1996, p. 519-654; e L. R. James, C. C. Choi, C. E. Ko, P. K. McNeil, M. K. Minton, M. A. Wright e K. Kim, "Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, n. 1, 2008, p. 5-32.
20. J. Z. Carr, A. M. Schmidt, J. K. Ford e R. P. DeShon, "Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, p. 605-619.
21. M. Schulte, C. Ostroff, S. Shmulyian e A. Kinicki, "Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance".
22. Veja, por exemplo, Z. S. Byrne, J. Stoner, K. R. Thompson e W. Hochwarter, "The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance", *Journal of Vocational Behavior*, 66, n. 2, 2005, p. 326-338; D. S. Pugh, J. Dietz, A. P. Brief e J. W. Wiley, "Looking Inside and Out: The Impact of Employee and Community Demographic Composition on Organizational Diversity Climate", *Journal of Applied Psychology*, 93, n. 6, 2008, p. 1422-1428; e J. C. Wallace, E. Popp e S. Mondore, "Safety Climate as a Mediator Between Foundation Climates and Occupational Accidents: A Group-Level Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 91, n. 3, 2006, p. 681-688.
23. R. L. Jepperson, "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", in W. W. Powell e P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 143-163; G. F. Lanzara e G. Patriotta, "The Institutionalization of Knowledge in an Automotive Factory: Templates, Inscriptions, and the Problems of Durability", *Organization Studies*, 28, n. 5, 2007, p. 635-660; e T. B. Lawrence, M. K. Mauws, B. Dyck e R. F. Kleysen, "The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework", *Academy of Management Review*, jan. 2005, p. 180-191.
24. Sorensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance".

25. Veja T. Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. São Francisco: Berrett-Koehler, 1993, p. 162-170; L. Gensing-Pophal, "Hiring to Fit Your Corporate Culture", *HRMagazine*, ago. 1999, p. 50-54; e D. L. Stone, E. F. Stone-Romero e K. M. Lukaszewski, "The Impact of Cultural Values on the Acceptance and Effectiveness of Human Resource Management Policies and Practices", *Human Resource Management Review*, 17, n. 2, 2007, p. 152-165.
26. K. Labich, "No More Crude at Texaco", *Fortune*, 6 set. 1999, p. 205-212; e "Rooting Out Racism", *BusinessWeek*, 10 jan. 2000, p. 66.
27. S. Cartwright e C. L. Cooper, "The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages", *Academy of Management Executive*, maio 1993, p. 57-70; R. A. Weber e C. F. Camerer, "Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach", *Management Science*, abr. 2003, p. 400-412; e I. H. Gleibs, A. Mummendey e P. Noack, "Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, n. 5, 2008, p. 1095-1112.
28. P. Gumbel, "Return of the Urge to Merge", *Time Europe Magazine*, 13 jul. 2003. Disponível em: <[www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html](http://www.time.com/time/europe/magazine/article/0,13005,901030721-464418,00.html)>.
29. S. F. Gale, "Memo to AOL Time Warner: Why Mergers Fail Case Studies", *Workforce Management*, fev. 2003. Disponível em: <[www.workforce.com](http://www.workforce.com)>; e W. Bock, "Mergers, Bubbles, and Steve Case", *Wally Bock's Monday Memo*, 20 jan. 2003. Disponível em: <[www.mondaymemo.net/030120feature.htm](http://www.mondaymemo.net/030120feature.htm)>.
30. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, verão 1983, p. 13-28.
31. E. H. Schein, "Leadership and Organizational Culture", in F. Hesselbein, M. Goldsmith e R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future*. São Francisco: Jossey-Bass, 1996, p. 61-62.
32. Veja, por exemplo, J. R. Harrison e G. R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations", *Administrative Science Quarterly*, dez. 1991, p. 552-582; e D. E. Bowen e C. Ostroff, "The 'Strength' of the HRM System, Organizational Climate Formation, and Firm Performance", *Academy of Management Review*, 29, 2004, p. 203-221.
33. Ana Luiza Herzog, "Em busca da identidade perdida", *Revista Exame*, ed. 883, 14 dez. 2006.
34. B. Schneider, H. W. Goldstein e D. B. Smith, "The ASA Framework: An Update", *Personnel Psychology*, inverno 1995, p. 747-773; D. M. Cable e T. A. Judge, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, ago. 1997, p. 546-561; M. L. Verquer, T. A. Beehr e S. H. Wagner, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, dez. 2003, p. 473-489; e W. Li, Y. Wang, P. Taylor, K. Shi e D. He, "The Influence of Organizational Culture on Work-Related Personality Requirement Ratings: A Multilevel Analysis", *International Journal of Selection and Assessment*, 16, n. 4, 2008, p. 366-384.
35. D. C. Hambrick e P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, abr. 1984, p. 193-206; B. P. Niehoff, C. A. Enz e R. A. Grover, "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", *Group & Organization Studies*, set. 1990, p. 337-352; e H. M. Trice e J. M. Beyer, "Cultural Leadership in Organizations", *Organization Science*, maio 1991, p. 149-169.
36. Alexa Salomão, "5 lições do Magazine Luiza, segundo Harvard", *Revista Exame*, ed. 857, 29 nov. 2005.
37. Veja, por exemplo, J. P. Wanous, *Organizational Entry*, 2. ed. Nova York: Addison-Wesley, 1992; G. T. Chao, A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein e P. D. Gardner, "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, out. 1994, p. 730-743; B. E. Ashforth, A. M. Saks e R. T. Lee, "Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context", *Human Relations*, jul. 1998, p. 897-926; D. A. Major, "Effective Newcomer Socialization into High-Performance Organizational Cultures", in N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom e M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*, p. 355-368; D. M. Cable e C. K. Parsons, "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, primavera 2001, p. 1-23; e K. Rollag, "The Impact of Relative Tenure on Newcomer Socialization Dynamics", *Journal of Organizational Behavior*, nov. 2004, p. 853-872.
38. T. A. Lambert, L. T. Eby e M. P. Reeves, "Predictors of Networking Intensity and Network Quality Among White-Collar Job Seekers", *Journal of Career Development*, jun. 2006, p. 351-365; e J. A. Thompson, "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective", *Journal of Applied Psychology*, set. 2005, p. 1011-1017.
39. J. Van Maanen e E. H. Schein, "Career Development", in J. R. Hackman e J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA: Goodyear, 1977, p. 58-62; e D. C. Feldman, "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, abr. 1981, p. 310.
40. C. J. Collins, "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 180-190.
41. G. Chen e R. J. Klimoski, "The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment", *Academy of Management Journal*, 46, 2003, p. 591-607; C. R. Wanberg e J. D. Kammeyer-Mueller, "Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process", *Journal of Applied Psychology*, 85, 2000, p. 373-385; J. D. Kammeyer-Mueller e C. R. Wanberg, "Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, 88, 2003, p. 779-794; e E. W. Morrison, "Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 2003, p. 173-183.
42. Van Maanen e Schein, "Career Development", p. 59.
43. E. W. Morrison, "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization", *Academy of Management Journal*, 45, 2002, p. 1149-1160.
44. T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo e J. S. Tucker, "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 3, 2007, p. 707-721.
45. E. Ransdell, "The Nike Story? Just Tell It!", *Fast Company*, jan./fev. 2000, p. 44-46.
46. D. M. Boje, "The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm", *Administrative Science Quarterly*, mar. 1991, p. 106-126; C. H. Deutsch, "The Parables of Corporate Culture", *New York Times*, 13 out. 1991, p. F25; e M. Ricketts e J. G. Seiling, "Language, Metaphors, and Stories: Catalysts for Meaning Making in

- Organizations", *Organization Development Journal*, inverno 2003, p. 33-43.
47. Veja K. Kamoche, "Rhetoric, Ritualism, and Totemism in Human Resource Management", *Human Relations*, abr. 1995, p. 367-385.
  48. João Paulo Gomes, "O Silvio Santos da casa própria", *Revista Exame*, ed. 854, 17 out. 2005.
  49. A. Rafaeli e M. G. Pratt, "Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress", *Academy of Management Review*, jan. 1993, p. 32-55; e J. M. Higgins e C. McAllister, "Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It", *Organizational Dynamics*, ago. 2002, p. 74-84.
  50. Veja B. Victor e J. B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, mar. 1988, p. 101-125; R. L. Dufresne, "An Action Learning Perspective on Effective Implementation of Academic Honor Codes", *Group & Organization Management*, abr. 2004, p. 201-218; e A. Ardichvili, J. A. Mitchell e D. Jondle, "Characteristics of Ethical Business Cultures", *Journal of Business Ethics*, 85, n. 4, 2009, p. 445-451.
  51. J. P. Mulki, J. F. Jaramillo e W. B. Locander, "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors", *Journal of Business Ethics*, 86, n. 2, 2009, p. 125-141; M. Schminke, M. L. Ambrose e D. O. Neubaum, "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, n. 2, 2005, p. 135-151; e M. E. Brown, L. K. Treviño e D. A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, n. 2, 2005, p. 117-134.
  52. D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes e S. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, n. 1, 2009, p. 1-13.
  53. M. L. Gruys, S. M. Stewart, J. Goodstein, M. N. Bing e A. C. Wicks, "Values Enactment in Organizations: A Multi-Level Examination", *Journal of Management*, 34, n. 4, 2008, p. 806-843.
  54. D. L. Nelson e C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior*. Londres: Sage, 2007; K. S. Cameron, J. E. Dutton e R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. São Francisco: Berrett-Koehler, 2003; e F. Luthans e C. M. Youssef, "Emerging Positive Organizational Behavior", *Journal of Management*, jun. 2007, p. 321-349.
  55. "CPFL Management". Disponível em: <[www.funcoge.org.br/premio/html/body\\_cpfl2.html](http://www.funcoge.org.br/premio/html/body_cpfl2.html)>. Acesso em: 13 maio 2010.
  56. "Recado do presidente". *Portal Você RH*. Disponível em: <[www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo\\_416371.shtml](http://www.revistavocerh.abril.com.br/noticia/conteudo_416371.shtml)>. Acesso em: 13 maio 2010.
  57. R. Wagner e J. K. Harter, *12: The Elements of Great Managing*. Nova York: Gallup Press, 2006.
  58. R. Wagner e J. K. Harter, "Performance Reviews Without the Anxiety", *Gallup Leadership Journal*, 12 jul. 2007, p. 1-4; e Wagner e Harter, *12: The Elements of Great Managing*.
  59. S. Fineman, "On Being Positive: Concerns and Counterpoints", *Academy of Management Review*, 31, n. 2, 2006, p. 270-291.
  60. D. P. Ashmos e D. Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, jun. 2000, p. 139; e E. Poole, "Organizational Spirituality: A Literature Review", *Journal of Business Ethics*, 84, n. 4, 2009, p. 577-588.
  61. L. W. Fry e J. W. Slocum, "Managing the Triple Bottom Line Through Spiritual Leadership", *Organizational Dynamics*, 37, n. 1, 2008, p. 86-96.
  62. Esta seção está baseada em I. A. Mitroff e E. A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. São Francisco: Jossey-Bass, 1999; J. Milliman, J. Ferguson, D. Trickett e B. Condem, "Spirit and Community at Southwest Airlines: An Investigation of a Spiritual Values-Based Model", *Journal of Organizational Change Management*, 12, n. 3, 1999, p. 221-233; e E. H. Burack, "Spirituality in the Workplace", *Journal of Organizational Change Management*, 12, n. 3, 1999, p. 280-291.
  63. Citado por Wagner-Marsh e Conley, "The Fourth Wave", p. 295.
  64. Flávio Costa, "Boas relações dentro e fora da empresa", *Revista Exame*, ed. 857, 1 nov. 2005.
  65. M. Conlin, "Religion in the Workplace: The Growing Presence of Spirituality in Corporate America", *BusinessWeek*, 1 nov. 1999, p. 151-158; e P. Paul, "A Holier Holiday Season", *American Demographics*, dez. 2001, p. 41-45.
  66. Citado por Conlin, "Religion in the Workplace", p. 153.
  67. C. P. Neck e J. F. Milliman, "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, 9, n. 8, 1994, p. 9; para uma revisão recente, veja J. C. Garcia-Zamor, "Workplace Spirituality and Organizational Performance", *Public Administration Review*, maio/jun. 2003, p. 355-363.
  68. P. H. Mirvis, "Soul Work in Organizations", *Organization Science*, 8, n. 2, 1997, p. 193; A. Rego e M. Pina e Cunha, "Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Journal of Organizational Change Management*, 21, n. 1, 2008, p. 53-75; e R. W. Kolodinsky, R. A. Giacalone e C. L. Jurkiewicz, "Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality", *Journal of Business Ethics*, 81, n. 2, 2008, p. 465-480.
  69. Solange de Oliveira Souto e José Arménio Rego, "Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho", *30º Encontro da Anpad*, set. 2006, Salvador/BA, Brasil.
  70. Maria Fernanda Gomes Fernandes, *Negociação Brasil e China: Seus Principais Aspectos Culturais*. Tese (mestrado). Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[www.virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3982/mfernanda.pdf?sequence=1](http://www.virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3982/mfernanda.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 out. 2010.
  71. D. J. McCarthy e S. M. Puffer, "Interpreting the Ethicality of Corporate Governance Decision in Russia: Utilizing Integrative Social Contracts Theory to Evaluate the Relevance of Agency Theory Norms", *Academy of Management Review*, 33, n. 1, 2008, p. 11-31.
  72. P. Dvorak, "A Firm's Culture Can Get Lost in Translation", *Wall Street Journal*, 3 abr. 2006, p. B1, B3; K. Kranhold, "The Immelt Era, Five Years Old, Transforms GE", *Wall Street Journal*, 11 set. 2006, p. B1, B3; e S. McCartney, "Teaching Americans How to Behave Abroad", *Wall Street Journal*, 11 abr. 2006, p. D1, D4.
  73. J. A. Chatman, "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, set. 1991, p. 459-484; e A. E. M. Van Vianen, "Person-Organization Fit: The Match Between Newcomers' and Recruiters' Preferences for Organizational Cultures", *Personnel Psychology*, primavera 2000, p. 113-149.
  74. J. E. Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, dez. 1992, p. 1036-1056.