ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO – CONCEITOS E APLICAÇÕES

AULA 3

Profª Mariana Monfort Barboza

CONVERSA INICIAL

Após definirmos conceitos ligados às escolas científica e clássica da administração, chegou a hora de expandirmos nossas visões. De uma visão de homem-máquina ou *homo economicus* atuando como parte da engrenagem organizacional, evoluímos para o conceito de homem social, este dotado de necessidades básicas a serem atendidas e preenchidas para sua plena realização no trabalho. Citando Dale Carnegie: “Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com seres lógicos e sim com seres emocionais”.

Para tanto, nesta aula vamos primeiro entender alguns aspectos gerais da escola comportamental da administração; depois, vamos estudar comunicação; em seguida, liderança e motivação; então, falaremos sobre grupos, equipe e cultura organizacional; e, finalmente, sobre relações de poder.

CONTEXTUALIZANDO

Leia o caso intitulado “O conceito Google de gestão de pessoas” (2013), disponível em <http://poseadulbra2013.blogspot.com/2013/03/o-conceito-google-de-gestao-de-pessoas.html>; e, na sequência, assista ao seguinte vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=0YRprjIEpsU#t=18>.

Em seguida, reflita sobre os conceitos de gestão de pessoas da empresa. O que o Google faz de diferente da grande maioria das empresas tradicionais do mercado?

Comentário: o caso Google nos mostra a aplicação de conceitos de cultura e clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, na medida em que a empresa flexibiliza suas atividades, tendo uma cultura orientada para o empoderamento dos funcionários, ou seja, estes passam a ter autonomia no desenvolvimento de suas atividades. A empresa parece se preocupar com seu funcionário, visto que possui vários espaços destinados a eles, inclusive com cuidados como “creme de mão, espuma de barbear e desodorante dentro do banheiro” (O conceito, 2013). “O que realmente faz diferença é a pessoa sentir que contribuiu efetivamente. Essa é a chave da nossa relação com os funcionários” – esse depoimento é uma clara amostra de um fator que promove o bem-estar dos funcionários: o reconhecimento do valor de suas atividades. Outro fator que pode ser observado é a presença de um líder democrático e

acessível, cujo comportamento é o de promover uma gestão participativa e dinâmica.

TEMA 1 – ASPECTOS COMPORTAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO: UMA VISÃO GERAL

Pode-se dizer que é na área de recursos humanos que alguns dos diferenciais competitivos de uma empresa são criados. É nessa área que se pode fazer a diferença no mercado, tratando-se os empregados não mais como funcionários, mas como capitais intelectuais da empresa, fontes de geração de recursos para a empresa (Monfort, 2015).

> As intempéries que enfrentam os gestores em suas empresas são ainda decorrentes da pouca importância dada aos funcionários e, por isso, as estratégias de valorização das pessoas têm sido implementadas como uma alternativa de se adequarem às novas ordens impostas pela concorrência e competitividade, já que o diferencial está nas pessoas que criam, planejam e executam os produtos e serviços. (Trindade; Santos; Cavalcanti, 2007, p. 2)

É fato que, no passado, funcionários eram vistos como uma máquina, ou seja, como geradores de custos para as empresas. Com o tempo, essa visão se tornou arcaica. Atualmente, se vive a era da informação e do acesso (a novas tecnologias ou a informações em tempo real) e, nesta era, não se vendem mais produtos e serviços, mas uma experiência de consumo, para o cliente. E, para que se possa entregar valor (conjunto de benefícios) para o usuário final de uma empresa, é preciso entregar-lhe o melhor que se puder realizar nas próprias tarefas, naquilo a que se é delegado (Monfort, 2015).

Contudo, o nosso desempenho, na condição de empregados, depende de uma série de fatores, tais como: se há treinamento adequado, se há uma preocupação – por parte da gerência – de desenvolver-nos como membros do "time da empresa", se existe uma relação de segurança em nossas atividades – seja a segurança na manutenção do emprego, seja nas condições físicas e emocionais da atividade –, se nos é ofertada uma adequada estrutura organizacional, se há avaliação de nosso desempenho (se o *feedback* é negativo, neutro ou positivo). Mas, principalmente, o desempenho no trabalho está associado a alguns fatores comportamentais. Esses fatores são altamente influentes no desempenho dos empregados (Muogbo, 2013).

1.1 Evolução: da administração clássica à administração comportamental

Conforme você pode observar, a ênfase na evolução do pensamento administrativo se altera a cada escola de gestão. Na administração científica, com os precursores Taylor e Ford, a ênfase era na tarefa, no estudo dos tempos e movimentos. Na administração clássica, sob a representação de Fayol, a ênfase estava na estrutura organizacional (em funções administrativas, divisão do trabalho etc.). A escola humanística da administração, cujo representante era Elton Mayo, surge em oposição às teorias anteriores, propondo que a ênfase deveria passar para as pessoas que trabalham ou participam nas organizações.

Assim, contra aspectos técnicos e formais propostos pelas teorias científica e clássica, se daria uma nova proposta: a busca pela humanização e democratização da administração, pois indivíduos não podem ser tratados com características reducionistas (na visão de *homo economicus*, de quem busca apenas um salário), pois são seres dotados de necessidades e estas precisam ser consideradas.

Então, o salário pode até ser um fator motivacional, mas não é o único, pois o homem é um ser social. Desse modo, fatores psicológicos, como a cultura e o clima organizacional, a comunicação, a liderança, a motivação e a satisfação, passam a ser preponderantes no modo como se estruturam as organizações.

Sendo assim, apesar de existir certa relativização nos usos dos estilos de liderança (há vários tipos de líderes, dos mais autocráticos – que gostam de concentrar em si o poder da tomada de decisão –; aos mais democráticos – que permitem o empoderamento aos funcionários), é imprescindível que entendamos a importância e a força da visão humanística nas organizações de hoje.

Para tanto, nos tópicos a seguir, nós vamos começar a entender o conceito de comunicação (Tema 2). Em seguida, os conceitos de liderança, motivação e satisfação no trabalho (Tema 3), pois são elementos que compõem a visão dos aspectos comportamentais da administração e que nos fornecem os elementos necessários para entendermos que as organizações podem ser vistas como entidades sociais, voltadas aos aspectos humanos dos indivíduos. Finalmente, vamos conversar sobre cultura organizacional (Tema 4), pois esta representa o “DNA” das organizações (Chiavenato, 2009). Além disso, estudaremos também duas escolas da administração que explicam as relações de poder nas organizações (Tema 5).

Leitura obrigatória

COLTRE, S. M. **Fundamentos de administração**: um olhar transversal. Curitiba: InterSaberes, 2014. cap. 3-4.

TEMA 2 – INFLUÊNCIA E COMUNICAÇÃO

No decorrer de sua profissão, na condição de futuro administrador, esta será uma das habilidades mais necessárias: a comunicação. Trata-se de um aspecto comportamental que você deverá treinar, a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Imagine que você é o gestor de *marketing* da empresa. É sabido que o primeiro setor onde costumam-se cortar gastos, quando da aproximação de crises financeiras, é o setor de *marketing* da empresa, por ser considerado um setor que gera custos e retornos de difícil mensuração. É nessa hora que sua habilidade comunicativa será importantíssima, para garantir a manutenção do orçamento necessário para que seu trabalho possa continuar sendo realizado.

Encontrar uma tarefa nas organizações que não seja ligada à comunicação é muito difícil, pois ordens são transmitidas; palestras, assistidas; memorandos, escritos; metas, estipuladas; avaliações, realizadas e objetivos, desenvolvidos com base nesse processo. Assim, a comunicação organizacional melhora o entendimento, aumenta a eficiência, a satisfação e a qualidade das relações interpessoais. Não somente a verbalização, mas qualquer transmissão de informação, como música, arte, gestos, posturas e até mesmo o silêncio pode ser considerada comunicação (Castigla; Malschitzky, 2005). Todas as atividades gerenciais, em algum momento, são executadas utilizando-se da comunicação; por isso, é comum se afirmar que se comunicar é uma habilidade fundamental para os gerentes (Certo, 2003).

Para Certo (2003), atingir os objetivos do sistema gerencial envolve quatro atividades gerenciais básicas: liderar, motivar, valorizar grupos e se comunicar. Para o autor, a comunicação é o ato de compartilhar informações, qualquer ideia ou pensamento, com outra pessoa, emitindo uma mensagem para alguém e se fazendo ser entendido.

Para Robbins (2005, p. 232), “a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação”. A comunicação age no controle do comportamento das

pessoas de diversas maneiras, sendo por meio da hierarquia a ser seguida, quando você é orientado a relatar primeiro ao seu superior direto algum problema que porventura venha a ter; ou quando lhe é dito para seguir o que consta nos manuais de procedimentos da empresa, a comunicação está exercendo um papel de controle de comportamento.

Com relação à função de motivação, a comunicação a facilita na medida em que torna claros os processos a serem seguidos, o que é esperado do funcionário e o que este pode fazer para tornar o processo ainda melhor. Seja mediante estabelecimento de metas específicas, seja mediante progresso ou reforço do comportamento desejado, todos esses elementos requerem comunicação.

> Para muitos funcionários, seu grupo de trabalho é sua fonte primária de interação social. A comunicação que ocorre dentro do grupo é um mecanismo fundamental para que seus membros expressem suas frustações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação das necessidades sociais. (Robbins, 2005, p. 233)

A última função está ligada ao *trade-off*, ou seja, à tomada de decisão. A comunicação é instrumento de informação para auxiliar a tomada de decisão, é ela quem transmitirá dados que apoiem pessoas e grupos na identificação e avaliação de alternativas para uma melhor tomada de decisão.

> Nenhuma destas quatro funções deve ser vista como mais importante do que as demais. Para que os grupos tenham um bom desempenho, eles precisam ter algum tipo de controle sobre seus membros, estimulá-los ao esforço, oferecer os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisões. Podemos partir do princípio de que praticamente toda interação de comunicação que ocorre dentro de um grupo ou organização exerce uma ou mais destas quatro funções. (Robbins, 2005, p. 233)

O conceito fundamental, mais importante a percebermos é que a comunicação é como a brincadeira do “elefante sem fio”. Lembra, na infância, quando você brincava disso? Um amigo dizia no seu ouvido uma frase e você deveria repassa-la até o último da fila e, ao chegar ao último, a mensagem sempre era divergente da proposta inicial. Pois bem, essas divergências, no contexto organizacional, são graves na medida em que falhas de comunicação levam a incertezas, seja com relação às metas estabelecidas, seja com relação aos *feedbacks* de um comportamento esperado ou outras mensagens dos dirigentes aos funcionários, impactando assim uma tomada de decisão que pode ocasionar grandes perdas organizacionais.

Leitura obrigatória

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 10.

TEMA 3 – LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Para começarmos este tópico, vamos assistir a um trecho do filme *Os incríveis* (2004), no vídeo intitulado “Os incríveis: chefe estressante completo” (2011): <https://www.youtube.com/watch?v=3JCoAKR7bgI>.

No filme, Roberto (Beto) Pera é um super-herói (Sr. Incrível) que passou a viver uma vida “normal” e anônima depois de o governo de onde ele habita ter banido o uso de superpoderes. O trecho indicado mostra um pouco do trabalho de Beto em uma seguradora (*Os Incríveis*, 2011). Agora, reflita conosco, por que Beto está infeliz? Você acha que ele tem um bom chefe?

Bem, pense conosco, Beto era um super-herói que ajudava as pessoas salvando-as do “mal”, certo? Em seu novo trabalho, Beto sente que não consegue ajudar as pessoas do jeito que poderia; pelo trecho do filme, fica claro que a seguradora usa todas as “brechas” que pode para não pagar as indenizações de seus segurados. Além disso, o chefe de Beto parece ser uma pessoa um pouco difícil de lidar, não é?

Com esse exemplo em mente, vamos agora conceituar liderança e motivação.

3.1 Liderança

A liderança sempre foi um assunto pesquisado e discutido por muitos estudiosos. Sun Tzu (2006) já tratava desse assunto há mais de 2,5 mil anos, em seu livro *A arte da guerra*. Para Fiedler (citado por Bergamini, 1994), a preocupação com a liderança vem desde que a história passou a ser escrita, pois Platão (427 a.C.-347 a.C.), como outros filósofos de sua época, já discutia sobre treinamento e educação de líderes.

Castiglia e Malschitzky (2005) definem liderança como manter a motivação dos funcionários de modo a alcançar os objetivos predefinidos pela organização. Para Hersey e Blanchhard (1986), liderança é influenciar as ações de alguém ou de um grupo para atingir um objetivo. Já para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970), é a influência interpessoal exercida por meio da

comunicação para que se atinja uma ou várias metas, em dada situação. Motta (1991) completa a definição ao afirmar que líder é aquela pessoa que tem consciência de seus pontos fortes e fracos e consegue tirar vantagem dos seus pontos positivos, compensando seus pontos negativos; manifesta-se verdadeiramente e tem autenticidade. Ou seja, um bom líder é aquele que consegue tirar o melhor do seu liderado para o benefício coletivo (Diniz, 2015).

Nesse sentido, Bergamini (1994) relata duas características comuns à liderança: ela é ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e é um procedimento de influência intencional. Goldsmith (1996) ainda completa o enunciado, dizendo que o líder é o responsável de acompanhar o trabalho dos liderados, de forma eficiente e eficaz, para produzir mudanças positivas. Ou seja, o líder tem papel-chave no cumprimento dos objetivos e desenvolvimento da organização. Assista ao vídeo "Vicente Falconi fala das qualidades do líder e da boa gestão": <https://www.youtube.com/watch?v=jVOkWJba5XM>.

No vídeo, Falconi define o líder como uma pessoa que "obtém resultados por meio da sua equipe" (Vicente, 2011). Ele compara o papel do líder com o papel de um professor, que influencia seus alunos a conseguirem bons resultados. Mas, será que todos os líderes são assim?

Bem, a definição de líder do Falconi representa um estilo específico, podendo ser classificada como liderança orientada para pessoas. A **liderança orientada para pessoas** faz uso de uma **autoridade democrática**, em que o líder busca um clima organizacional confortável para gerar bom desempenho dos liderados. Contrário a esse estilo de liderança, existe a **liderança orientada para a tarefa**, na qual a **autoridade é autocrática** e o líder tem maior preocupação com o cumprimento das tarefas do que com o bem-estar dos seus liderados (Maximiano, 2018).

Para Chiavenato (1999), em todas as organizações a liderança é um processo-chave e o administrador deve ser um líder diante de seus subordinados, deve influenciá-lo para que ajam de uma maneira intencional. Contudo, há diferenças claras entre o papel do líder e o do chefe.

Saiba mais

Qual a diferença de líder para chefe?

Veja a matéria da revista *Exame*, que apresenta 13 atitudes que diferenciam bons líderes de chefes: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-atitudes-que-diferenciam-bons-lideres-de-chefes.

Todos os conceitos elencados por Melo (2013) são para demonstrar a importância do papel do líder nos processos organizacionais. Esse papel de liderança apareceu em destaque nos experimentos de Hawtorne, realizados por Elton Mayo. É justamente o líder o responsável pela promoção das características psicológicas dos indivíduos, características estas que serão tratadas a seguir.

3.2 Motivação

Por que acessamos as mídias sociais frequentemente? Por que há pessoas que passam a maior parte de suas vidas em atividades que não são tão bem remuneradas? Apostamos que você conhece alguém que está sempre comendo. O que leva essa pessoa a tal comportamento? O que leva tantas pessoas de que já ouvimos falar a abandonar uma carreira de sucesso em troca da felicidade? Os psicólogos acreditam que grande parte das razões de uma conduta, de um comportamento decorre de um processo chamado de *motivação* (Monfort, 2015).

Mas, afinal, o que é motivação? Para Minicucci (2007, p. 214), “o termo motivo vem do elemento MOV = MOVER. Daí vem a ação de mover, isto é, motivação”.

Assim, é a motivação que leva as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos e que as mantém persistentes em alcançá-los. Por que escolhemos esse curso? Por que optamos por determinada carreira profissional? Por que, no final do ano, decidimos ir à praia e não ao campo? O que nos mantém focados nessas respostas é o que se pode chamar de *motivação*. Ou seja, a motivação é o desejo de desempenhar dado esforço para obter determinados objetivos organizacionais, condicionados pela satisfação dos objetivos individuais (Chiavenato, 1999).

Observe que a motivação é um assunto complexo e que sofre influência de diversas variáveis; isso porque os indivíduos são dotados de diversas necessidades, que podem até ser conflitantes entre si e acompanhadas de expectativas com várias maneiras de serem satisfeitas (Silva, 2008). Nesse sentido, afirma-se que “a motivação se refere ao comportamento causado por necessidades dentro do indivíduo em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades” (Chiavenato, 2014, p. 104). Isto é, são essas necessidades que direcionam o comportamento das pessoas.

Olhando por essa perspectiva, Chiavenato (2018, p. 257) afirma que “Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa”. Na sequência, o mesmo autor explica uma das mais conhecidas teorias de necessidades humanas, a hierarquia de Maslow. Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco grupos, colocando-os em uma pirâmide em cuja base encontram-se as necessidades fisiológicas (alimentação, sono, exercícios físicos, sexo); em seguida, tem-se as necessidades de segurança (integridade física, segurança no emprego); depois, tem-se as necessidades sociais (amizade, amor, grupos sociais); a seguir, as necessidades de estima (autoestima); e, finalmente, no topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização (autodesenvolvimento, realização pessoal/profissional, uso de habilidades). Assim, todo indivíduo começa a satisfazer suas necessidades pela base da pirâmide, para depois atender às necessidades que estão mais acima para, então, chegar ao topo da pirâmide – à autorrealização (Chiavenato, 2018).

Veja o consultor em gestão Vicente Falconi falando sobre o segredo da motivação, com base na pirâmide de Maslow (Como manter, 2013): <https://www.youtube.com/watch?v=vrSL6aJJylM&index=10&list=PLQi8TDPSH80hnHQ7rr2JTCZj6bokBUW-q>.

Agora, fica um questionamento: as pessoas têm consciência de suas motivações? Para Freud (citado por Davidoff, 2001, p. 330), “os seres humanos raramente têm consciência das forças que os motivam”, pois muitas de nossas atitudes são automáticas (Monfort, 2015).

Desse modo, existem duas vertentes buscando explicar a “fonte” de motivação humana: uma acredita que é possível motivar o ser humano, por meio de técnicas e ferramentas (extrínsecas) e outra que acredita que ninguém pode motivar ninguém, ou seja, as pessoas são automotivadas ou não (de forma intrínseca) (Monfort, 2015). Qual dessas teorias está correta? Vamos analisá-las juntos?

> Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença de que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial

> e a fonte de origem do seu comportamento motivacional. (Bergamini, 1990, p. 25)

É polêmico dizer que “ninguém motiva ninguém”, não? Para Bergamini, (2003, p. 64), a motivação é “um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos [...] de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior”. Para a autora, as pessoas são automotivadas; assim, o papel do líder é apenas despertar a motivação latente do indivíduo (aquela que os indivíduos já portam dentro de si) (Monfort, 2015).

Note que nem sempre as pessoas estão conscientes de suas necessidades e de seus desejos. É interessante observar ainda, por exemplo, que a mesma pessoa que está envolvida com a organização daquela festa de aniversário-surpresa para o amigo é a mesma que está desinteressada por atividades referentes ao seu dia a dia profissional. Por isso, cabe ao líder estimular as pessoas à ação e à conquista de uma tarefa desejada (Tella; Ayeni; Popoola, 2007).

Leitura obrigatória

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 6.

Leitura complementar

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Cap. 14.

Saiba mais

Assista ao filme *Comer, rezar e amar* (2010). Quando completou 30 anos, Elizabeth Gilbert (Julia Roberts) tinha tudo que alguém poderia querer na vida: um marido apaixonado, uma casa de campo, o projeto de ter filhos e uma carreira de sucesso. Mesmo com tudo isso, e como muitas outras pessoas, Elizabeth sentia-se perdida, confusa e sem saber o que realmente desejava na vida. Ela resolve então se divorciar de seu marido e rever os seus conceitos de vida. Depois do divórcio e de uma depressão, Elizabeth decide sair de sua zona de conforto e arriscar tudo que tinha para mudar sua vida: pede demissão do seu emprego, livra-se de todos os bens materiais e parte para uma solitária viagem pelo mundo em busca de autoconhecimento e felicidade.

O que motivou a impressionante transformação na vida de Elizabeth? O que motiva tantos outros a abandonar tudo e recomeçar? Assista ao filme e reflita sobre esses conceitos.

TEMA 4 – GRUPOS, EQUIPE E CULTURA ORGANIZACIONAL

Você, com certeza, em algum momento da vida, já se deparou com alguma situação em que tenha dito ou escutado alguém dizer: “Ele(a) é uma pessoa culta”. Normalmente, essa afirmação está associada a uma pessoa que tem cultura, bom gosto, boa educação e conhece várias culturas diferentes (Souza, 2014).

Contudo, estamos enganados, pois você sabia que uma pessoa que nunca frequentou a escola tem cultura? Isso porque a cultura pode ser entendida, conforme Tylor (citado por Horton; Hunt, 1980, p. 40), como “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (Souza, 2014, p. 19).

Neste tópico, vamos falar sobre cultura e clima organizacional, bem como sobre satisfação no trabalho. Mas, antes de entrarmos no âmbito dos conceitos e definições, vamos assistir ao vídeo do empresário Abilio Diniz falando sobre cultura organizacional: <https://www.youtube.com/watch?v=0jf8uZmnl_A> (Liderança, 2012).

4.1 Cultura organizacional

Nas organizações, por estarmos tratando de um aglomerado de pessoas reunidas para um determinado fim, o elemento cultural tem um papel preponderante. Morgan (1996) chama a atenção para o fato de que as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Ela pode ver-se como um grupo bem integrado que acredita no trabalho conjunto ou pode ser fragmentada em grupos que pensam sobre a realidade de maneira bem diferente.

Mesmo com as grandes diferenças existentes entre as organizações, todas possuem sua cultura organizacional e, entre sua característica mais comum, encontra-se a posição subjetiva, seus valores, regras e crenças, que podem ser visualizados por intermédio da linguagem, dos seus heróis, das

histórias, dos rituais, na comunicação, nos símbolos e nas interações entre seus membros (Castiglia; Malschitzky, 2009).

Para Souza (2014), a cultura organizacional poderia ser comparada com a argamassa, num processo de construção de uma casa. Imagine que os tijolos por si só nada mais são do que tijolos – eles não são sinônimos de paredes se não houver argamassa no processo, concorda? Assim como na empresa, os tijolos são as pessoas; para que estas atuem de modo unido, diante dos objetivos organizacionais, é preciso que haja argamassa para uni-las. Ou seja, que valores, crenças e regras ajam em conjunto para a construção dos objetivos organizacionais.

Para Schein (2009, p. 3):

> A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Assim, é importante que captemos quais são os elementos pertencentes à realidade da empresa em que trabalhamos. Será que esta é mais ligada a um sistema racional de trabalho? Será que os seus sistemas são mais formais ou mais informais? Quais são os valores e crenças da empresa em que trabalhamos? Ela valoriza seus funcionários ou, num momento de contratação de mão de obra nova, ela sempre costuma empregar profissionais do mercado, fazendo um recrutamento externo?

Esses são apenas alguns exemplos de rotinas em que a cultura organizacional pode ser um elemento preponderante. Robbins (2005, p. 376) ainda acrescenta um elemento importante para a definição de cultura organizacional: para ele, “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”. Ou seja, independentemente de você concordar ou não, a cultura organizacional é quase como um DNA da sua organização, pois irá carregar todo o “código genético do modo de operação” da sua empresa, que você deverá seguir, caso deseje ser bem-sucedido no dia a dia da organização.

Sendo assim, percebemos então que as organizações são sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus

membros, resultando, então, num padrão de integração que revela uma estabilidade (Souza, 2014).

Para Fleury e Fischer (1996), grande parte do comportamento intraorganizacional (de dentro das organizações) pode ser determinada pela cultura organizacional, como a comunicação, o processo produtivo, a qualidade, as relações interpessoais. E essa cultura é responsável por engrandecer a empresa.

Castiglia e Malschitzky (2009) afirmam que a cultura organizacional pode apresentar características diferentes em cada ambiente, gerando subculturas, dentro da organização, com líderes com certo nível de poder, moldadas com valores, crenças, objetivos e ideias distintas. Para o autor, essas subculturas são permeadas pela cultura da organização, mas criam características específicas e sua comunicação, autonomia dos colaboradores (seu empoderamento) e clima organizacional, que funcionam de maneiras diferentes dependendo do modelo de gestão do líder, são disseminados então entre os demais participantes do grupo.

Outro conceito que é relevante ser apresentado a vocês, nesse primeiro momento, é o de clima organizacional. Este pode ser entendido como “a percepção dos funcionários sobre a organização em que trabalham” (Souza, 2014, p. 101).

Então, o clima organizacional seria toda sensação que temos ao “ler o ambiente” em que trabalhamos: quando está tudo bem, normalmente tendemos a sentir um clima organizacional favorável; agora, em momentos de correria, como no final de cada mês, quando o objetivo tende a ser o cumprimento das metas e a pressão para isso aumenta, o clima organizacional tende a ficar mais pesado, pois as tensões tendem a se acumular, certo?

Assim, o clima e a cultura organizacional são elementos importantes das rotinas organizacionais, na busca pela satisfação e motivação para com a atividade a ser realizada.

Leitura obrigatória

SOUZA, C. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014. Cap. 1; 4.

Saiba mais

GRANATO, L. Conheça as 150 melhores empresas para trabalhar de 2018. **Exame**, São Paulo, 6 nov. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2018/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

4.2 Satisfação no trabalho

Como diria Confúcio (pensador e filósofo chinês): “Escolha um trabalho que você ame e não terá que trabalhar um único dia em sua vida”.

Dada a relevância da satisfação no trabalho para a vida dos indivíduos, vamos às definições de satisfação. Para Locke (1969, p. 314-316):

> A satisfação no trabalho é o estado emocional agradável resultante da avaliação do próprio trabalho como realizador ou facilitador da realização dos seus valores de trabalho. Insatisfação no trabalho é o estado emocional desagradável resultante da avaliação do próprio trabalho como frustrante ou bloqueador da realização dos seus valores de trabalho ou como ocasionador de desvalores.

Em outras palavras, podemos entender que o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da diferença entre o que se quer (necessidades, o que o indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado pelo indivíduo). O resultado dessa diferença pode ser desprazeroso ou prazeroso (Viapiana, 2015).

Viapiana (2015) ainda defende que,

> se olharmos para os estudos e pesquisas existentes até então sobre satisfação no trabalho, parece existir algum consenso na definição de satisfação enquanto reação afetiva ao trabalho. No entanto, um olhar mais aprofundado na literatura sobre o assunto nos faz descobrir que também prevalece a definição de que satisfação no trabalho é parte de uma atitude que o sujeito mantém sobre seu trabalho.
> Esta definição, de satisfação no trabalho como parte da atitude, considera as diferenças existentes entre três conceitos relacionados: avaliações (ou, mais precisamente, julgamentos avaliativos gerais) sobre o trabalho (dentre eles a satisfação ou insatisfação no trabalho), crenças sobre trabalho e experiências afetivas quanto ao trabalho.

Assim, nossa satisfação com nosso trabalho e/ou atividades desempenhadas seria uma ligação entre nossas experiências afetivas (amor pelo trabalho, raiva, estresse etc.), as crenças de que o que fazemos é realmente relevante, por exemplo, e o quão bem avaliamos nosso trabalho (de 0 a 10, por exemplo, o quanto realmente gostamos do que fazemos?).

As pesquisas internacionais têm demostrado que fatores como a autonomia e o controle das atividades; a capacidade de tomada de decisão sem necessitar consultar o chefe sempre; as oportunidades de promoção na empresa; o envolvimento com o trabalho (o quanto você gosta da atividade que desempenha); a possibilidade de participar nas atividades de planejamento da empresa; e a ajuda e o suporte dos colegas e do supervisor são fatores que afetam positivamente a satisfação no trabalho (Brooke; Russell; Price, 1988; Currivan, 1999; Gaertner, 1999; Kalleberg, 1977; Kim, 2002).

Contudo, fatores como: excesso de carga de trabalho, desvio de função (que é quando você é pago para executar uma função e acaba tendo que desempenhar várias ao mesmo tempo), centralização de poder nas mãos do gestor e excesso de rotina nas atividades levam à insatisfação no trabalho (Brooke; Russell; Price, 1988; Currivan, 1999; Gaertner, 1999).

> Mas você acredita que o trabalho afeta a saúde e o bem-estar do indivíduo? Os efeitos do trabalho no homem não são triviais, sendo que uma substancial complexidade no trabalho tem grande impacto no funcionamento psicológico do trabalhador. Isso, pois, existe uma ação contínua entre homem e trabalho, resultando numa relação entre condições ocupacionais e funcionamento psicológico. (Kohn; Schooler, 1973 citados por Viapiana, 2015)

Veja, então, como a satisfação no trabalho impacta o bem-estar do trabalhador e como esses conceitos vão ao encontro da teoria proposta pela escola de relações humanas, que nos diz que a motivação econômica existe, sim, porém é secundária. Os indivíduos precisam de mais, e esse além está justamente nos aspectos emocionais e psicológicos do trabalho.

Leitura obrigatória

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. cap. 3. p. 66-72.

TEMA 5 – O PODER E SEUS IMPACTOS

Como as relações sociais dentro de uma organização influenciam sua estrutura e administração? Neste tópico, vamos discutir duas abordagens que levam em consideração as relações de poder no âmbito das organizações: o modelo de burocracia de Weber e a visão estruturalista de Etzioni.

5.1 Modelo burocrático de Weber

Antes de conversarmos sobre a burocracia para Weber, vamos fazer uma reflexão. Primeiro, assista à sátira a seguir: <https://www.youtube.com/watch?v=ls4nkwg1bFk>; em seguida, responda ao questionamento: o que você entende por **burocracia**? Imagino que seja algo como lentidão e excesso de papelada, não é mesmo? Bem, o que Weber tinha em mente com a teoria da burocracia é bem diferente do que conhecemos como burocracia (no dia a dia). Continue lendo este tópico para entender isso melhor.

Em meio às críticas feitas à teoria clássica e à teoria das relações humanas na administração, surge uma nova perspectiva: a teoria burocrática. Ao contrário do que se pensa, *burocracia*, aqui, não denota algo negativo tal como atrasos, excesso de papelada, engessamento de funções e etc. Na verdade, essas características negativas são consideradas disfunções da burocracia. A burocracia em si, de acordo com Weber, é um modelo de **organização ideal**, ou seja, seria o modelo de uma organização perfeita (Maximiano, 2018; Chiavenato, 2014). E o que isso significa?

Vejamos, Max Weber criou a teoria da burocracia com base na organização racional. Ele considerava que as organizações são complexas e dependem da administração para que haja sucesso na realização de tarefas. Assim, as organizações existem para alcançar objetivos que somente conseguem ser realizados com a ação coordenada de pessoas (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, a burocracia é “qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais” (Maximiano, 2018, p. 96). Ou seja, a burocracia é uma forma de administração; de organizar os trabalhos em grupo. As principais características de uma burocracia são, ainda: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade diz respeito às normas e regulamentos da organização, deixando claro como cada indivíduo deve agir. Além disso, devem

existir figuras de autoridade que garantam o cumprimento dessas normas e regulamentos. A característica da impessoalidade explica que o relacionamento entre as pessoas é impessoal; ele é estabelecido de acordo com a estrutura hierárquica (de superior e subordinado). É essa mesma hierarquia que define as estruturas de poder de uma organização. Finalmente, o profissionalismo faz referência à carreira profissional dos ocupantes de cada cargo. Isto é, para cada cargo existe um pré-requisito (de experiência ou conhecimento) para que ele seja preenchido; assim, o indivíduo deve apresentar uma qualificação adequada (Maximiano, 2018).

Veja que a burocracia é um modelo padronizado. A escolha dos profissionais para cada cargo é feita com base na meritocracia e nas competências técnicas desses profissionais. Além disso, os cargos da burocracia são determinados por uma hierarquia; e é nessa hierarquia que são estabelecidas as relações de poder e autoridade. Por sua vez, existem três formas de autoridade: autoridade tradicional, quando a autoridade é patriarcal, ou seja, proveniente de uma espécie de herança ou tradição, o que a faz ser considerada uma autoridade “não racional”, tal qual aquela exercida por um pai de família, por exemplo; autoridade carismática, quando a autoridade acontece por causa da personalidade do indivíduo, também de forma não racional; e, finalmente, autoridade legal (ou burocrática), baseada na hierarquia e na meritocracia estabelecida pela burocracia.

Dessa forma, estabelecem-se como vantagens de uma burocracia:

- Precisão na definição dos cargos;
- Rapidez na tomada de decisões;
- Capacidade de fornecer informações precisas e discretas devido aos regulamentos;
- Estabelecimento de uma padronização, por meio de rotinas e procedimentos;
- Manutenção da continuidade de uma organização (Chiavenato, 2014, p. 21).

5.2 Abordagem estruturalista

Ao passo que a teoria burocrática nasceu da crítica às teorias clássica e humanista, a abordagem estruturalista, que teve Amitai Etzioni como principal

expoente, surgiu como uma tentativa de conciliação dessas duas primeiras teorias, utilizando as bases da burocracia.

Os teóricos estruturalistas consideram que existe uma relação de dependência entre os indivíduos e as organizações, sendo que cada indivíduo depende das organizações para viver e realizar seus objetivos. Dessa forma, torna-se necessário que haja um ordenamento das organizações, por meio de organismos públicos, bem como uma estruturação interna para seu funcionamento. Nota-se, então, que a teoria estruturalista tem como objeto de estudo as relações da estrutura interna e, também, as relações entre organizações (Chiavenato, 2014).

Ainda que se desdobre da teoria de Weber, a abordagem estruturalista apresenta alguns pontos de divergência com a teoria burocrática. De acordo com Maximiano (2018, p. 101), Etzioni afirmava que “as organizações são unidades sociais que têm objetivos específicos e por isso não se encaixam num modelo universal”, por isso o modelo da burocracia não seria possível em todas as organizações, sendo mais aplicável na Administração Pública (Maximiano, 2018).

Veja que Etzioni apontava a existência de diferenças entre as organizações; assim, com base nessas diferenças, ele criou categorias de agrupamento para fazer análises e comparações dessas organizações. Para tal, ele combinou elementos como o tipo de poder, envolvimento e objetivos das organizações, dando origem à chamada *estrutura de conformidade*, que, por sua vez, gerou as três categorias básicas. A estrutura de conformidade diz respeito à relação entre os tipos de poder e os tipos de obediência de cada organização (Sergeant; Feres, 1972).

Então, com base na estrutura de conformidade, surgem as três categorias de Etzioni, que Maximiano (2018) explica como: **organizações coercitivas**, **organizações utilitárias** e **organizações normativas**. As organizações coercitivas (ex.: campos de concentração, penitenciárias) têm como principal característica o uso da força/coerção para controle dos funcionários de nível operacional. O tipo de poder aqui abordado é baseado em punições e a obediência a ele é realizada sem questionamentos. Para ilustrar esse tipo de poder, assista ao vídeo a seguir, retirado do filme *Vida de inseto* (1998): <https://www.youtube.com/watch?v=8vhDPLafMzQ> (Líder, 2014).

Maximiano (2015) também explica que as organizações utilitárias (ex.: empresas de negócios) usam a remuneração como forma de controle; assim, nessas organizações predomina o "envolvimento calculista", ou seja, a "obediência é interesseira"; o funcionário é obediente justamente porque ele espera ser recompensado por isso. Como exemplo desse tipo de organização, veja o trecho da entrevista de Jorge Paulo Lemann explicando como os funcionários são tratados em suas empresas: <https://www.youtube.com/watch?v=gXfVmpkIqZ8>.

Finalmente, as organizações normativas (ex.: organizações políticas, religiosas) funcionam com base no comprometimento dos seus participantes; nessa última categoria o poder é baseado em crenças e símbolos e a obediência é moral (Maximiano, 2018). Para exemplificar esse tipo de organização, veja o trecho do filme *Titanic* (1997) em que o capitão da embarcação descobre que o navio vai afundar: <https://www.youtube.com/watch?v=wX_npyNseAI>

Na sequência do filme, é mostrado que o capitão do navio não abandona seu posto (*Titanic*, 2011); assim, o fato de o capitão afundar junto com o navio ilustra um caso de obediência moral. Para saber mais sobre o tema, faça as leituras obrigatórias ora indicadas.

Leitura obrigatória

COLTRE, S. M. **Fundamentos da administração**: um olhar transversal. Curitiba: InterSaberes, 2014. Cap. 5.

TROCANDO IDEIAS

Você conhece a SAS? Fundada em 1976 como SAS Institute, a SAS hoje é líder mundial no mercado de inteligência de negócios, fornecendo serviços e *softwares* de análise. A sua missão é (SAS, 2014):

> A SAS oferece soluções comprovadas que impulsionam a inovação e melhoram o desempenho. O SAS transforma a maneira como o mundo funciona, dando às pessoas O PODER DE SABER®. Os valores da SAS podem ser vistos em todas as relações da empresa, desde compromissos com clientes em longo prazo até a forte e focada comunidade empregada - Acessível; Dirigido ao Cliente, Rápido e Ágil, Inovador; Confiável.

Além disso, a SAS é também uma das melhores empresas para se trabalhar no mundo, de acordo com a revista *Fortune.* A SAS fomenta quatro valores por toda a sua organização, ao redor do globo: valorizar pessoas, acima de tudo; dar é receber; confiar acima de tudo; e que os empregados possam entender o significado de seu trabalho (Crowley, 2013). Foram esses valores, já enraizados na sua cultura organizacional, que permitiram que a SAS pudesse firmar compromisso de não demitir nenhum de seus mais de 13 mil funcionários, quando passou por crise em função de uma recessão econômica e financeira (Malhotra, 2010).

Depois de ler sobre a empresa SAS, reflita sobre o seguinte questionamento: e a sua empresa? Ela valoriza de que forma seus colaboradores? Ela busca a satisfação desses colaboradores? Analise a empresa em que você trabalha (ou uma empresa que você admire), sua cultura e clima organizacionais e faça uma síntese das principais ações ligadas a uma boa gestão de pessoas, baseada na valorização dos colaboradores.

NA PRÁTICA

Como exercício prático desta aula, vamos falar sobre a empresa *Reclame Aqui*. O *Reclame Aqui* [S.d.] (<https://www.reclameaqui.com.br/institucional/>) é um canal de comunicação (gratuito) entre empresas e consumidores. Basicamente, é uma plataforma *on-line* na qual os consumidores podem deixar reclamações acerca de produtos e serviços. Essas reclamações podem ser respondidas pelas empresas responsáveis. Acesse o perfil do *Reclame Aqui* no LinkedIn (ver: <https://www.linkedin.com/company/reclame-aqui/>) e o seu vídeo de recrutamento (<https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=51QMl_akFwk>) para depois responder às questões a seguir:

1. Identifique (no vídeo e nos textos) elementos da cultura organizacional do *Reclame Aqui*.
2. De acordo com o exposto, a liderança do *Reclame Aqui* é orientada para a tarefa ou orientada para as pessoas? Explique com exemplos do vídeo e/ou texto.
3. Identifique, no caso do *Reclame Aqui*, elementos de motivação e satisfação dos indivíduos no trabalho.

4. Considerando a pirâmide de Maslow, qual necessidade você acha que os "ervilhos" do *Reclame Aqui* estão satisfazendo ao trabalharem nessa empresa?

   As sugestões de respostas estão ao final deste documento.

FINALIZANDO

Ao finalizar esta aula, é importante que os conceitos de cultura e clima organizacional, comunicação, liderança, motivação e satisfação estejam claros, pois esses são os elementos-chaves ligados aos aspectos comportamentais da administração de uma organização.

A cultura organizacional pode ser entendida como o todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade e que são levados para dentro das organizações, sendo expressos por valores, regras e crenças que podem ser visualizados por meio da linguagem, dos heróis, das histórias, dos rituais, na comunicação, nos símbolos e nas interações entre os membros da empresa.

O clima organizacional de uma organização pode ser entendido como "a percepção dos funcionários sobre a organização em que trabalham", sendo representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho. Já a satisfação é o estado emocional agradável, de um indivíduo, resultante da avaliação do próprio trabalho como realizador ou facilitador da realização dos valores de trabalho.

A comunicação é uma habilidade fundamental para qualquer gestor, tendo quatro funções básicas em um grupo ou uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A liderança é o papel responsável pela manutenção da motivação e da influência de um superior hierárquico sobre os funcionários de modo a que sejam alcançados os objetivos predefinidos por uma organização. Já a motivação é o processo pelo qual um conjunto de motivos ou razões induz, explica, estimula ou provoca uma ação ou comportamento, e pode ser intrínseca (do indivíduo) ou extrínseca (provocada pelo ambiente ou estimulada pelo líder).

Finalmente, também conversamos sobre duas outras escolas da administração: a burocrática e a estruturalista. A escola burocrática foi pensada por Weber; ele propôs um modelo de organização baseado em formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Já a escola estruturalista, exposta por Etzioni, categorizou as organizações de acordo com suas estruturas de poder e obediência.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

_____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, nov. 2002/jan. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

BROOKE, P. P.; RUSSELL, D. W.; PRICE, J. L. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, v. 73, n. 2, p. 139-145, 1988.

BUROCRACIA: Parafernalha. **Parafernalha**, 17 nov. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ls4nkwg1bFk>. Acesso em: 21 mar. 2019.

CASTIGLIA, F. Z.; MALSCHITZKY, N. Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. **FAE Publicações**, v. 12, n. 1, jan./jun. 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CERTO, S. M. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COMER, rezar, amar. Direção: Ryan Murphy. EUA: Sony Pictures, 2010.

COMO MANTER uma equipe motivada? guru em 60 segundos. **Falconi**, 13 ago. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vrSL6aJJylM&index=10&list=PLQi8TDPSH80hnHQ7rr2JTCZj6bokBUW-q>. Acesso em: 21 mar. 2019.

CURRIVAN, D. B. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. **Human Resource Management Review**, v. 9, n. 4, p. 495-524, 1999.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GAERTNER, S. Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. **Human Resource Management Review**, v. 9, n. 4, p. 479-493, 1999.

GOLDSMITH, M. Indagar, aprender, acompanhar e crescer. In: HESSELBEIN, F. et al. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996. cap. 23. p. 229-238.

GOOGLE Brasil: quem trabalha aqui não tem vontade de sair. **BrazilNation**, 2 maio 2007. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0YRprjIEpsU#t=18>. Acesso em: 21 mar. 2019.

HERSEY, P.; BLANCHHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KALLEBERG, A. L. Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. **American Sociological Review**, v. 42, p. 124-143, fev. 1977.

KIM, S. Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 231-241, mar./abr. 2002.

LIDERANÇA por Abilio Diniz: cultura corporativa. **Abilio Diniz**, 4 jul. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0jf8uZmnl_A>. Acesso em: 21 mar. 2019.

LÍDER coercitivo. **Edna Cristina Soares da Costa**, 2 jun. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=8vhDPLafMzQ>. Acesso em: 21 mar. 2019.

LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LOCKE, E.A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, p. 309-336, 1969.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELO, L. 13 atitudes que diferenciam bons líderes de chefes. **Exame**, São Paulo, 23 jul. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-atitudes-que-diferenciam-bons-lideres-de-chefes>. Acesso em: 21 mar. 2019.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONFORT, M. B. Definição, conceitos e fatores motivacionais. In: WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. (Org.). **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2015a.

_____. Teorias da motivação. In: WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. (Org.). **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2015b.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MUOGBO, U. S. The impact of employee motivation on organizational perfomance (a study of some selected firms in Anambra State Nigeria. **The International Journal of Engineering and Science**, v. 2, ed. 7, p. 70-80, 2013.

“NOSSO NEGÓCIO é gente”: Jorge Paulo Lemann. **Endeavor**, 3 maio 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gXfVmpkIqZ8>. Acesso em: 21 mar. 2019.

O BOM líder. **Abilio Diniz**, 9 abr. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=61zRwufMYFA>. Acesso em: 21 mar. 2019.

O CONCEITO Google de gestão de pessoas. **Novos cenários de RH nas organizações**, 26 mar. 2013. Disponível em: <http://poseadulbra2013.blogspot.com/2013/03/o-conceito-google-de-gestao-de-pessoas.html>. Acesso em: 21 mar. 2019.

OS INCRÍVEIS: chefe estressante completo. **Inteligência Operacional**, 27 mar. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3JCoAKR7bgI>. Acesso em: 21 mar. 2019.

OS INCRÍVEIS. Direção: Brad Bird. Produção: John Walker. EUA: Walt Disney; Pixar, 2004. 115 min.

O TITANIC vai afundar: dublado. **Thezeka**, 29 ago. 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wX_npyNseAI>. Acesso em: 21 mar. 2019.

RECLAME AQUI. **Institucional**. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/institucional/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

_____. **LinkedIn**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/reclame-aqui/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 17-49, jan./mar. 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Josey Bass, 2009.

SERGEANT, J. R.; FERES, M. C. Eficiência organizacional: uma perspectiva estruturalista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 2, p. 99-110, 1972.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, A. B. da. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, set./out. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415457003>. Acesso em: 21 mar. 2014.

SOUZA, C. P. S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**: uma abordagem à ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1970.

TELLA, A.; AYENI, C. O.; POPOOLA, S. O. Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. **Library Philosophy and Practice**, n. 118, abr.

2007. Disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac>. Acesso em: 21 mar. 2019.

TITANIC. Direção: James Cameron. EUA: Fox Film, 1997. 194 min.

TRINDADE, U. C. M.; SANTOS, M. L. C.; CAVALCANTI, F. T. A motivação como um diferencial competitivo. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA, 2., João Pessoa, 2007. **Anais**... João Pessoa: Connep, 2007.

TZU, S. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VIAPIANA, L. Importância, definição, conceitos e causas da satisfação no trabalho. In: WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. (Org.). **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2015.

VD_RECRUTAMENTO. **Reclame Aqui**, 13 abr. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=51QMl_akFwk>. Acesso em: 21 mar. 2019.

VICENTE Falconi fala das qualidades do líder e da boa gestão. **Nova Escola**, 11 maio 2011. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=jVOkWJba5XM>. Acesso em: 21 mar. 2019.

VIDA de inseto. Direção: Andrew Stanton e John Lasseter. EUA: Buena Vista Pictures, 1998. 96 min.

RESPOSTAS

Gabarito:

1. Logo no começo da página do LinkedIn (e do *site* também), podemos perceber que o *Reclame Aqui* apelida seus funcionários de *ervilhos* (*Reclame Aqui*, [S.d.]). Também podemos perceber que eles se intitulam *heróis sem capa*. Por outro lado, logo no início do vídeo indicado (VD_Recrutamento, 2018), o *Reclame Aqui* diz que “todo mundo é meio maluco”. De maneira geral, o *Reclame Aqui* demonstra possuir uma cultura organizacional descontraída e divertida, voltada para a satisfação de seus “ervilhos”, que preza pela alegria e integração das pessoas. De acordo com a página do LinkedIn: “A primeira impressão que se tem do *Reclame Aqui* é de ser um ambiente de startup [...]. Ah, terninho ou camisa social é coisa do passado. Aqui a gente coloca um jeans, uma bermuda, camiseta de banda, saia, vestido, pochete, moletom, enfim… A única regra é: seja você” (*Reclame Aqui*, [S.d.]).
2. Orientada para pessoas. Veja o seguinte trecho escrito: “Nosso primeiro mandamento diz: ‘As empresas são feitas por pessoas’, e pessoas gostam de reconhecimento. Um depende do outro para que o trabalho fique top, é um ciclo: a empresa cresce e os Ervilhos crescem juntos”. Nele é possível identificar claramente essa orientação para as pessoas. Nos depoimentos expostos no vídeo, também é possível identificar a orientação da empresa para resultados, sem depender de ter um “cargo” com nome e descrição.
3. Tanto a motivação como a satisfação com o trabalho podem ser mais bem identificadas nos depoimentos do vídeo (*VD_Recrutamento*, 2018). Frases como: “é muito bom trabalhar em um lugar onde a gente se sente bem pra ser o que a gente é”; ou “a gente é desafiado todo dia com coisas novas, com coisas diferentes [...] e ao mesmo tempo a gente se diverte, aprende junto, se ajuda”; ou ainda “a conquista que eu tenho [...] é o reconhecimento” são alguns exemplos que demostram ambos os conceitos, na prática.
4. Necessidade de estima e necessidade de autorrealização.