

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

PAULA DE CARVALHO OLIVEIRA

**Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras
sob a ótica da cultura organizacional**

São Paulo
2019

PAULA DE CARVALHO OLIVEIRA

**Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras
sob a ótica da cultura organizacional**

Monografia de conclusão de curso
apresentada à Escola de Comunicações e
Artes da Universidade de São Paulo como
critério para formação no curso de
Bacharelado em Comunicação Social com
Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a Dr^a Simone Alves de
Carvalho

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Oliveira, Paula de Carvalho
Ser e pertencer: o sentimento de pertencimento nas Organizações brasileiras sob a ótica da Cultura Organizacional / Paula de Carvalho Oliveira ; orientadora, Simone Alves de Carvalho. -- São Paulo, 2019.
90 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. Pertencimento 2. Cultura Organizacional 3. Engajamento
4. Motivação I. Carvalho, Simone Alves de II. Título.

CDD 21.ed. - 659.2

Elaborado por Sarah Lorenzon Ferreira - CRB-8/6888

OLIVEIRA, P. C. **Ser e pertencer**: o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional. 2019. 90 f. Monografia – Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora:

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof(a). Dr(a). _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a meus pais que sempre me apoiaram, e também a todos os colegas e professores que tive a honra de conhecer em minha graduação na ECA-USP.

AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, à Escola de Comunicações e Artes, ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo e todo o seu corpo docente, por todo o conhecimento adquirido, que muito contribuiu para eu me tornar a profissional e cidadã que hoje sou.

À Professora Simone Alves de Carvalho, a qual tive a oportunidade de conhecer no segundo ano da graduação e, desde então, se mostrou uma profissional ímpar, tanto por sua capacidade de ensino, quanto pela sua empatia com os alunos, se tornando para mim mais do que uma docente, mas também uma grande orientadora e colega.

À BaterECA, por ter sido meu porto seguro desde 2017, por me ensinar o sentido de valorização, pertencimento e companheirismo, por ter sido a fonte das minhas melhores experiências universitárias e também a inspiração para a escolha da temática deste trabalho.

À Giovanna Kalume, pela ajuda na criação do design gráfico deste trabalho. Aos meus familiares e, principalmente, aos meus amigos da ECA, que me proporcionaram conhecimentos e vivências únicas durante meus anos de estudo. A ECA foi, e sempre será, um ponto de transformação em minha vida e, por isso, agradeço a todos que moldaram e transformaram uma parte da minha trajetória e que me ajudaram a traçar os caminhos que hoje sigo.

RESUMO

OLIVEIRA, Paula de Carvalho. **Ser e pertencer:** o sentimento de pertencimento nas organizações brasileiras sob a ótica da cultura organizacional. 2019. 90 f. Monografia – Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Com a intensificação da globalização, aumento da incerteza e da concorrência, as organizações começam a voltar seus olhos para seu ambiente interno e para o desenvolvimento de seus funcionários, de modo a gerar um clima organizacional que privilegie os altos índices de produtividade e qualidade. A partir dessa preocupação, estabelece-se, nesse trabalho, o objetivo de averiguar como o sentimento de pertencimento afeta o engajamento e a motivação dos trabalhadores, bem como quais aspectos da cultura organizacional estão ligados a esse constructo e podem ser trabalhados de modo a fomentar essa sensação. Conclui-se que a cultura organizacional é constituída de modo a orientar e dar sentido ao comportamento dos colaboradores, e por isso, quando trabalhada nos pilares que possuem ligação com o pertencimento, podem sim gerar um clima organizacional de pertença, que por sua vez aumentam o engajamento e a motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Pertencimento. Cultura Organizacional. Engajamento. Motivação.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Paula de Carvalho. **Being and belonging:** the belonging sense in Brazilian organizations from the point of view of organizational culture. 2019. 90 f. Monografia – Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

With the intensification of globalization, the increasing of uncertainties and competition, organizations start to turn their eyes towards their internal environment and to the development of their employers, to generate an internal climate that privileges high levels of productivity and quality. From this idea, the goal of this work is to check how the belonging sense affects the workers' engagement and motivation, as well as which aspects of the organization culture are connected with this need and might be developed to increase this feeling. This study concludes that the organizational culture is made in order to guide and give sense to the behavior of the employees, because of this, when the organization culture is worked using the pillars connected with the belonging sense, it can create an organization climate of belonging, which in its turn, increases engagement and motivation.

Keywords: Belonging sense. Organizational Culture. Engagement. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Traços culturais comuns a partir das intersecções entre subsistemas.....	30
Figura 2 – Sistema de Ação Cultural Brasileiro.....	30
Figura 3 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	54
Figura 4 – O flow.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Orientação de valor dominante e suas variáveis.....	17
Tabela 2 – Traços brasileiros e suas características-chaves.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 CAPÍTULO 1 – CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E OS TRAÇOS BRASILEIROS	13
2.1 Cultura e Cultura Organizacional: conceituação, diferenças e semelhanças	13
2.2 Voltando ao passado: histórico e evolução da cultura brasileira e da cultura organizacional	20
2.3 O jeito brasileiro de administrar: modelos gerenciais nacionais e o perfil da nossa cultura organizacional	24
2.4 A importância da Comunicação Interna para a Cultura Organizacional	32
3 CAPÍTULO 2 – EU, O OUTRO E O MUNDO: O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO, SUAS RELAÇÕES E SEUS EFEITOS	38
3.1 Conceituação teórica	38
3.2 A relação do pertencimento com os conceitos de território e identidade	42
3.3 Como o sentimento de pertencimento afeta o engajamento	45
3.4 Motivações	48
3.5 Histórico das teorias sobre motivação no trabalho	52
4 CAPÍTULO 3 – CONECTANDO CONCEITOS E CRIANDO LAÇOS: O PERTENCIMENTO APLICADO À CULTURA ORGANIZACIONAL	58
4.1 Traços da cultura organizacional e sua ligação com o pertencimento dos funcionários	58
4.2 Construindo um bom clima organizacional: como fomentar o sentimento de pertencimento, a motivação e o engajamento	65
4.3 A teoria posta em prática: o pertencimento nos funcionários de empresas de venda de cosméticos	74
4.3.1 Mary Kay: do pertencimento ao controle	74
4.3.2 Natura: a essência dos valores	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Com a intensificação da globalização, da incerteza e da concorrência entre as empresas, uma nova estratégia tem sido adotada como forma de despontar no mercado e de ganhar vantagem sobre os concorrentes: a melhoria do clima interno para a consequente ampliação da produtividade dos funcionários.

Se antes a cultura interna era considerada menos relevante, atualmente as organizações estão investindo cada vez mais tempo e recursos financeiros para criar um clima organizacional de satisfação e felicidade dos funcionários, para que os mesmos possam retornar tal sensação na forma de melhores entregas. Dentro deste cenário nota-se a importância de fenômenos como o sentimento de pertencimento, para a criação de um ambiente mais produtivo.

Portanto, tendo como fonte de inspiração vivências pessoais que demonstraram o quanto a cultura organizacional é uma variável que afeta o sentimento de pertença e como este último pode aumentar o engajamento, este trabalho tem como foco central a seguinte discussão: se o sentimento de pertencimento está ligado aos fatores de engajamento e motivação e, caso esteja, como se dá essa relação. Visa, também, analisar quais aspectos da cultura organizacional podem refletir na sensação de pertença entre os colaboradores e a companhia e como podem ser trabalhados para fomentar um clima interna de alto pertencimento.

Como metodologia, este estudo está baseado na revisão bibliográfica de livros e artigos que tratam, principalmente, sobre Cultura Organizacional, Comunicação Interna, Pertencimento, Engajamento e Motivação, além de dois cases que tratam sobre o modelo administrativa das empresas Mary Kay e Natura.

Este trabalho está estruturado em três capítulos: o primeiro, intitulado “Cultura, Cultura Organizacional e os traços brasileiros”, é uma revisão bibliográfica dos conceitos de Cultura e Cultura Organizacional, além de apresentar a análise histórica da construção de nossa sociedade, com aspectos do enraizamento de certos hábitos e valores que são transpassados para a nossa Cultura Organizacional, acrescido da observação de quais desses traços culturais estão presentes na Cultura Organizacional e no jeito de administrar brasileiro. O último tópico expõe a ligação entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, sendo a primeira, uma das áreas responsáveis por trabalhar a cultura e fomentá-la.

O segundo capítulo, “Eu, o outro e o mundo: o sentimento de pertencimento, suas relações e seus efeitos”, versa sobre a conceituação teórica do constructo do pertencimento à luz de autores como Tavares (2014), Paiva (2018), Amaral (2006), Brea (2014) e Cousin (2013). Dentro deste capítulo estão a conceituação e a relação do engajamento e da motivação com o pertencimento. Para encerrar, são elencadas as principais teorias de motivação, para que assim possamos melhor entender como se dá a construção dessa sensação para que se possa trabalhar a Cultura Organizacional de forma a incrementá-la.

O terceiro e último capítulo, denominado “Conectando conceitos e criando laços: o pertencimento aplicado à Cultura Organizacional”, propõe uma conexão entre os dois capítulos anteriores de forma a apresentar uma proposta de atuação sobre quais aspectos da Cultura Organizacional estão ligados ao pertencimento e, a partir disso, quais ações podem ser trabalhadas pelas áreas de Recursos Humanos e Comunicação Interna para gerar, ou fortalecer, o sentimento de pertencimento no público interno na corporação. Por último, apresentamos as culturas de duas empresas no ramo de vendas diretas de cosméticos: Mary Kay Inc. e Natura. A primeira atua sobre o pertencimento dos consultores como forma de controle visando a alta produtividade; já a segunda revela a importância dos valores para a facilitação do desenvolvimento de pertença.

Este trabalho não possui caráter de manual ou análise densa e profunda sobre o tema, uma vez que, por se tratar do pertencimento, um constructo psicossocial, sua gama de utilidades e de atuação é muito ampla e pessoal, pois se explicita em cada pessoa de formas diferentes. O estudo aqui realizado visa, através da releitura de obras teóricas que abordam a temática, criar uma ponte de conexão entre os dois conceitos e estabelecer uma relação de causalidade entre a Cultura Organizacional, o pertencimento e o aumento de produtividade.

2 CAPÍTULO 1 – CULTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL E OS TRAÇOS BRASILEIROS

2.1 Cultura e Cultura Organizacional: conceituação, diferenças e semelhanças

A conceituação teórica de cultura se mostra ampla e multifacetada; isso se dá pelo fato da amplitude de estudos sobre a temática em diferentes campos do conhecimento. Inicialmente seu conceito nos remete à antropologia e à sociologia, entendendo a cultura como um instrumento pelo qual as sociedades conseguem sanar certas necessidades materiais e psicossociais, e também definir seu perfil frente à adaptação ao ambiente (CALDAS; MOTTA, 1997).

O conceito de cultura está intimamente ligado com fatores internos, psicológicos e inconscientes; e também a fatores externos. Um bom exemplo da afirmação anterior é que há certas correntes de estudos que veem a cultura como parte prévia do inconsciente humano, isto é, todas as configurações culturais já estariam inseridas previamente em nossa psique e, a partir das condições ambientais internas e externas, essas configurações mentais se combinariam de diferentes formas. O resultado tangível dessas combinações se mostraria a partir de símbolos, cujos significados dariam a chave da cultura de uma certa comunidade.

Ainda sob o viés psicológico, podemos entender a cultura como uma série de significações pelas quais nós, seres humanos, deciframos o nosso entorno e atribuímos sentidos às coisas, ou seja, é a forma pela qual nós decodificamos e interpretamos o meio. É através da cultura que podemos atribuir significados profundos e complexos às coisas. A cultura faz com que um mero objeto possua não apenas uma existência material, mas também possa ser algo com uma significação interpretativa e conotativa.

Motta (1997), inspirado pelas ideias de Philippe d'Iribarne e Lévi-Strauss, mostra alguns entendimentos acerca da cultura e da linguagem sob o viés antropológico:

Os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também, suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. Ocorre a mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações. Essa significação está muito longe de ser universal e está sempre relacionada a uma espécie de linguagem particular. Antes de mais nada, cultura é linguagem, é código. Ela fornece um referencial

que permite aos atores dar um sentido ao mundo em que vivem e a suas próprias ações (MOTTA, 1997. p. 27).

Respaldado em conceituações e abordagens antropológicas, psicológicas e sociológicas, a cultura tem sua lógica de funcionamento pautada em dois pilares principais: a decodificação através de significação e a influência ambiental.

Essa lógica de relação entre esses dois pilares é explicada como:

A cultura é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material [...]. Um movimento dialético inevitável entre o que chamamos de material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas, e o que denominamos imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, ideias. Esse mundo imaterial, onde estão o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante da sua família, de seu trabalho, de sua organização, é gerado, alimentado e sustentado por elementos materiais (AKTOUFF, 1993, *apud* FREITAS, 1997, p. 40-41).

Dessa forma, podemos entender a cultura como sendo justamente essa ponte entre o universo material e o imaterial, conectando a realidade às suas representações mentais e simbólicas.

Respaldando a ideia de associação entre cultura e linguagem, Marchiori (2008a; 2011) afirma a importância da comunicação nesse processo. Segundo a autora, "a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam" (Marchiori, 2008a, p. 1), e que para significarmos uma realidade precisamos da interação social (Marchiori, 2011).

Segundo Durhan (1984), os padrões culturais não são moldes que produzem condutas idênticas, mas são mais próximas de regras de um jogo, em que há uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se pode jogar várias partidas.

Já Berger e Luckmann (1967) tentam explicar o processo de elaboração do universo simbólico. Segundo os autores, a vida cotidiana se apresenta como uma realidade previamente ordenada, em que os fenômenos já estão pré-arranjados antes da apreensão de qualquer pessoa, o que faz com que a mesma tenha um sentimento de que tais padrões tenham sido construídos antes de sua existência. Ainda é trabalhada a ideia de compartilhamento de significações, em que o indivíduo vê correspondência entre os significados que ele e o outro compartilham, demonstrando o caráter de difusão que a cultura apresenta, fazendo com que a mesma cultura seja compartilhada e válida para um grupo dentro de um certo ambiente.

Berger e Luckmann (1967) apresentam a ideia de socialização de pessoas, que é a forma pela qual uma cultura e seus fenômenos são transmitidos para novos indivíduos que entram dentro desse sistema social, seja ele uma criança ou um novato dentro da universidade ou de uma empresa. Os diferentes tipos de socialização serão abordados de forma mais profunda ao longo deste trabalho.

A cultura é um rico e diverso instrumento de estudo, com diferentes abordagens e segmentos de análise. É ela que designa, classifica, liga e ordena os grupos sociais, tendo grande importância na dinâmica social de todo e qualquer grupo.

Porém, instituições e organizações também desenvolvem suas próprias culturas. As organizações além de terem em seu interior um denso e complexo grupo de pessoas que compartilham os mesmos espaços, os mesmos objetivos e os mesmos valores, e, por conseguinte, possuir um sistema de significação compartilhado, ainda estão inseridas dentro da sociedade e por isso, formam um subgrupo da mesma, em que os valores gerais do país – ou do estado ou cidade – sofrem uma releitura, são incorporados e adaptados para se transformarem na cultura organizacional. Segundo Freitas (1997), organizações são parte de uma sociedade, portanto, são parte de sua cultura, e isso significa dizer que elas são subculturas da sociedade.

A cultura organizacional é

Um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro das organizações, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção, e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros (FREITAS, 1997, p. 294-295).

Para o autor, a organização e o indivíduo estabelecem uma forte relação de proximidade pelo fato da primeira atuar como gerenciadora de sentidos e significados no imaginário do segundo, fazendo com que se estabeleça uma cumplicidade entre as organizações e os medos e desejos de seus funcionários.

Na mesma linha de pensamento, estão os trabalhos de Beyer e Trice (1986, *apud* Fleury, 1996 p. 19) que conceituam a cultura organizacional como sendo “rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e permanecem submersas à vida organizacional”. Porém, para garantir o funcionamento da cultura organizacional, essas concepções, normas e valores mencionados, devem ser comunicadas e afirmadas à toda organização para que se transformem em artefatos

tangíveis. O resultado da materialização desses conceitos são os ritos, rituais, mitos, heróis, estórias e gestos, por exemplo.

Schein introduz conhecimentos do campo psicológico e define que

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa ou interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1986, *apud* Fleury, 1996, p. 20).

Assim, na visão do autor, a aprendizagem da cultura organizacional se dá em três níveis diferentes: nível dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento das pessoas e dos pressupostos inconscientes.

O nível dos artefatos visíveis pode ser entendido como os produtos visíveis da organização, seu layout, suas divisões, o comportamento das pessoas, sua arquitetura organizacional. Segundo sua teoria, esse nível é fácil de ser percebido, mas difícil de ser interpretado.

Já o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas corresponde aos valores declarados pela organização e compartilhados pelos seus membros, sendo a razão de seus comportamentos. Pode existir uma diferença entre os valores comunicados e os que são realmente praticados.

Por último, o nível dos pressupostos inconscientes, que irão determinar como as pessoas dentro do grupo percebem, pensam e sentem. Eles são criados à medida que certos valores compartilhados levam a comportamentos, e consequentemente, a resultados satisfatórios. Assim, esses valores são passados para novas gerações de membros do grupo até que ele se enraíze e se torne inconsciente.

Então, podemos descobrir alguns traços marcantes da cultura organizacional aflorando seus pressupostos básicos. Schein (1986) afirma que a revelação de tais pressupostos pode ser realizada levantando a resposta para as seguintes questões: a relação da organização com a natureza, a relação natureza da realidade e da verdade, a natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza das relações humanas.

A relação da organização com a natureza é definida se a relação com o ambiente é de dominação, submissão ou harmonia. A natureza da realidade e a da verdade significa se a verdade da organização é revelada ou descoberta. Já a natureza humana pode ser caracterizada como boa, má ou neutra. A natureza da

atividade humana, por sua vez, pode ser ativa, passiva ou se autodesenvolver. E por último, a natureza das relações humanas se liga ao fato de a vida ser cooperativa, competitiva, individualista, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma.

Esses pressupostos não estão distribuídos de forma aleatória; eles se padronizam e formam o que o autor chama de paradigma cultural, que possui uma determinada ordem e consistência para melhor guiar a ação humana.

Schein se utilizou de algumas fontes teóricas para elaborar seu estudo, entre eles Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e Bion (1975).

Klockhohn (1951, *apud* Fleury *et al.*, p. 276) conceitua o valor como “uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção [...] dos meios e finalidade de ação disponíveis”. O autor ainda levanta que há 5 tipos de problemas que são constantes e enfrentados em todas as épocas e sociedades, sendo que esses problemas são os denominados de orientação de valor.

As orientações de valor retratadas por Klockhohn (1951) muito se assemelham com as questões de revelação dos pressupostos básicos de Schein (1986), o que nos mostra a influência de uma obra na outra. Os problemas constantes de Klockhohn são: orientação natureza humana; orientação homem-natureza, orientação temporal, orientação da atividade e orientação relacional. Podemos observar na Tabela 1 todas as finitas respostas para as questões anteriores.

Tabela 1 – Orientação de valor dominante e suas variáveis

Orientação de valor	Amplitude de variações postuladas					
	Mal		Neutro	Mistura mal e bem	Bem	
Natureza Humana	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável	Mutável	Imutável
	Homem subjugado pela natureza		Harmonia com a natureza		Homem dominando a natureza	
Tempo	Passado		Presente		Futuro	
Atividade	Ser		Ser-em-Devir		Fazer	
Relacional	Linear		Colateral		Individualista	

Fonte: FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Cap. 16, p. 278.

Os pressupostos básicos de Bion (1975) seriam

Fantrias ou representações inconscientes das relações humanas que, num dado momento, todos os participantes do grupo compartilhariam e que influenciaram suas emoções, percepções e comportamentos. Nessa concepção, os membros do grupo viveriam em uma espécie de permanente interjogo entre forças antagônicas. De um lado, as exigências racionais e objetivas das tarefas que o grupo deve desempenhar, e, de outro lado, os conteúdos inconscientes que seriam compartilhados pelo grupo. Este jogo de forças será o responsável pelo processo dinâmico de formação, manutenção e mudança da cultura de grupo (BION, 1975, FLEURY, STEVANATO, SHINYASHIKI. 1997. p. 279).

Assim, o conceito de cultura organizacional de Schein (1986) traz alguns conceitos chaves essenciais para o desenvolvimento de uma cultura: a necessidade de pensarmos a cultura relacionada a um grupo social e a necessidade de estabilização do grupo durante um certo período de tempo, para que os pressupostos básicos possam ser fixados e transmitidos. Também podemos notar aqui, que são os valores – sejam eles inconscientes ou declarados abertamente – que irão guiar a forma de atuação de uma organização.

O teórico também analisa o papel da ansiedade na formulação da cultura de uma organização. Segundo seu estudo, quando a instituição é nova e não possui regras, há uma série de tensões que são compartilhadas pelos seus membros. Então os mesmos tenderão a criar regras visando à estabilização da situação para que a ansiedade partilhada, decorrente da incerteza e da falta de ordem, seja anulada. A cultura de uma sociedade teria como finalidade a repressão de certos impulsos instintivos que, se fossem liberados, acabariam com as regras e a vivência pacífica, aumentando o grau de ansiedade novamente.

Dessa forma, assim como a cultura, que classifica e ordena os grupos sociais, a cultura organizacional cria e comunica quais são os comportamentos desejados, as prioridades, as normas e as ações que seus membros deverão seguir em seu dia a dia para executar os objetivos institucionais, visando a manutenção da ordem; e segundo Freitas (1997), um objeto de controle dos trabalhadores, objetivando a diminuição de incertezas e ameaças advindas da falta de ordem e da ansiedade.

Essa visão de instrumento político é trazida pela concepção de Fleury (1996, p. 22) que afirma que

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade

organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Dentro dessa visão, é importante ressaltar certos aspectos que são importantes para que a cultura seja transmitida a todos os membros de um grupo, e, dessa forma, consiga cumprir seu papel total. Esses aspectos mantenedores da cultura são a comunicação e a socialização.

A comunicação é elemento essencial para o processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização (Fleury, 1996). É através dela que seus membros tomam conhecimentos das práticas culturais, de seus valores, rituais, mitos, heróis, etc. Sem a comunicação, a transmissão de uma cultura para os indivíduos seria mais difícil, por, justamente, a linguagem ser uma das formas pela qual nós conseguimos significar a realidade. Dentro do universo interno da organização, é a Comunicação Interna que ganha destaque e maior atuação. Nos próximos tópicos será abordado um pouco mais sobre esse campo.

Outro processo importante para a transmissão e fixação da cultura organizacional – e que está intimamente ligado à comunicação, pois depende dela para se realizar – é o processo de socialização. É por meio de estratégias de integração que os aspectos culturais podem ser transmitidos e incorporados a uma nova geração, garantindo sua perpetuação.

Como podemos ver, a cultura organizacional e a cultura possuem uma série de semelhanças, tanto porque uma é a subcultura da outra – e, por isso, por ela é influenciada – mas também porque a cultura organizacional resguarda em seu seio certas características da cultura nacional, como por exemplo, a de classificar e ordenar grupos, lhes conferindo ordem e normas, e também a de significar a vida de seus membros, possibilitando o pano de fundo pelo qual estes lerão o mundo organizacional em qual está inserido.

Assim como a cultura, a cultura organizacional também enfrenta certos desafios quando o assunto é sua alteração. Segundo Caldas e Motta (1997), tornou-se comum, dentro de corporações, a ideia de modificar a cultura interna emprestando outra cultura de outra empresa. Geralmente isso está ligado ao pensamento de que se a organização não está indo bem, talvez isso seja decorrente da cultura que não está promovendo resultados desejados; por isso, pode-se incorporar aspectos da cultura organizacional de uma empresa que está obtendo bons resultados, para que assim possa atingir o sucesso também.

No entanto, o que não é percebido é a impossibilidade da transposição integral da cultura de uma organização para outra (Freitas, 1997), justamente pelo fato da cultura ser como uma digital, ou seja, específica e válida apenas dentro daquele grupo que a concebeu ao passar por certas situações que a tornaram válida. A transposição cultural ignora toda a influência que os ambientes externo e interno possuem, e, por isso, muitas empresas que adotam esse procedimento acabam por falhar, pois seus funcionários não conseguem incorporar e conceber, em seu psicológico e em seu comportamento, essa nova forma de significação, não se aproximando de sua realidade.

Na visão de Freitas (1997), esse fenômeno de cópia de culturas organizacionais está muito ligado a processos, como o da globalização, por exemplo, que faz com que muitas instituições queiram clonar o clima interno de multinacionais bem-sucedidas, para tentar alcançar o mesmo patamar de sucesso. A globalização é um dos principais fatores que têm levado as organizações a passar por um fenômeno de homogeneização em âmbitos culturais, pois assim como em outros aspectos, ela tende a veicular a ideologia de países hegemônicos. Isso explica o fato de adotarmos, aqui no Brasil, uma série de práticas importadas que transformam a identidade de nossas organizações em estrangeiras.

Para entendermos a importância do ambiente na criação e consolidação de nossa cultura nacional, e sua consequente relação com os traços culturais de nossas organizações, se torna importante contextualizarmos a história de nosso país, bem como os percalços passados pelas nossas empresas, para que identifiquemos a nossa história e nossos traços, e possamos, assim, valorizar e desenvolver culturas organizacionais que estejam mais alinhadas com a realidade de seus membros, e que possuam mais chances de sucesso ao gerar uma maior identificação.

2.2 Voltando ao passado: histórico e evolução da cultura brasileira e da cultura organizacional

A análise da cultura organizacional brasileira inicia-se com o entendimento dos traços culturais marcantes em nosso país. Porém, para entendimento dos mesmos, necessitamos estudar o desenvolvimento de nossa história para verificarmos como certos traços se originaram, isto é, o desenvolvimento de certas bases de nossa cultura remonta a acontecimentos históricos que aqui ocorreram e

que permitiram que nós desenvolvêssemos uma forma específica de interpretarmos nossa realidade.

Aqui é importante identificar o que denominamos de traços culturais.
Segundo Freitas (1997, p. 39)

Quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. Traços, neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usar para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Podemos dizer que a matriz histórico-cultural brasileira está majoritariamente sedimentada sob a base de três grupos distintos: os portugueses, os índios e os negros africanos. No entanto, nenhum desses grupos se manteve isolado durante o desenvolver histórico de nossa nação. A miscigenação foi, e é, uma das características mais marcantes em nossa história, sendo ela uma das grandes responsáveis pelo caráter híbrido e sincrético que encontramos hoje.

Dos índios, muito pouco sabemos sobre sua cultura e suas influências são tênues, quando comparadas com a influência dos dois outros grupos; isso se deve, principalmente, pela subjugação de sua cultura que ocorreu logo no começo da colonização, quando portugueses iniciaram um processo de catequização como forma não só de controle social, mas também para difusão de sua religião e eliminação das bases identitárias indígenas. Este grupo ainda sofreu, com o processo de colonização, a redução de sua população e a marginalização de seus costumes.

Os negros africanos tiveram sua introdução no país de forma forçada através da escravidão. Eram oriundos, em sua maioria, de dois grupos étnicos culturais: bantus e sudaneses (Caldas; Motta, 1997). Essa população foi trazida pelos portugueses para atuar predominantemente como mão-de-obra nos engenhos de cana-de-açúcar. Eram em grande parte muçulmanos e alfabetizados, com conhecimentos sobre atividades ligadas à mineração e ainda possuíam uma divisão do trabalho entre os gêneros mais rigidamente estruturada do que os portugueses. Sua rica cultura influenciou muito de nossa religião e gastronomia.

Por mais que os outros grupos tenham exercido grande influência ao longo de nosso histórico, quem pressionou e impôs a maior parte de nossos costumes, ideias, modos de produção, estrutura social e sistema de valores foram os portugueses.

Os portugueses correspondem a um povo originário da península ibérica, com grande tradição comerciante e de navegação. Iniciaram o movimento das grandes navegações para ampliar seu comércio, e acabaram conquistando outros territórios, entre eles o Brasil em 1500. A imigração portuguesa para o Brasil se iniciou por volta de 1530, quando os primeiros colonos portugueses vieram com o objetivo de iniciar o plantio da cultura de cana-de-açúcar.

Também é importante citar as influências que os povos imigrantes tiveram. No século XIX iniciou-se o projeto de incentivo financeiro do governo brasileiro para atração da população europeia para a colônia, com o objetivo de ocupação de territórios, “branqueamento” da população e para suprir a necessidade de mão-de obra para substituir a população escrava que fora liberta. Aqui se destacam o alto contingente de portugueses, italianos, espanhóis e alemães, e posteriormente, japoneses, que deram entrada em nosso território.

No entanto, por mais que o país vivesse esse caldeirão de misturas étnicas, os portugueses, bem como seus descendentes, como grupo dominante, não enxergavam os demais grupos como cidadãos. Caldas (1997) demonstra que não há sinais de qualquer tentativa de se criar cidadãos com os quais os colonizadores deveriam se relacionar e politizar-se. Isso mostra que nosso modelo de sociedade não foi desenvolvido através de uma negociação, mas sim da exclusão de grupos sociais marginalizados com um transplante puro do modelo social europeu.

É dentro desse cenário que se desenvolve o imaginário brasileiro, com forte apego ao que é estrangeiro, orientação autoritária, com um abismo entre o mundo dos dominantes e dos dominados e uma identidade transplantada (CALDAS, 1997).

Essa clonagem cultural fez com que os indivíduos que aqui habitavam não se identificassem com os modelos sociais, e após o fim do período colonial e durante o industrial, latifundiários e burgueses industriais se afastassem dos modelos de Lisboa, mas mesmo assim não procuraram desenvolver sua identidade local. Avesso ao popular, eles procuraram novos modelos estrangeiros que poderiam sanar seu déficit de identificação.

Foi assim que, segundo o autor, mudamos nossos ícones estrangeiros e começamos a nos espelhar em outros países, passando por diversas fases e trocando o nosso “estrangeiro modelo”. Passamos pelos ciclos lusitano, Paris-Londres e, mais recentemente, o norte-americano.

Em relação aos modos de produção, conseguimos ver 3 fases claras ao longo de nossa trajetória: o engenho de cana-de-açúcar, as lavouras cafeeiras e a industrialização¹. Embora elas possuam diferenças em relação às suas características, é possível notar um ponto de convergências entre elas: o papel central pai-senhor, que inicialmente assume a roupagem de senhor de engenho e de cafeeiro dono da lavoura e, atualmente, o de dono ou patrão na empresa.

Autores como Davel e Vasconcelos (1997, p. 97) explicam que

A figura do Senhor de Engenho organizava sua unidade produtiva e sua unidade familiar ao mesmo tempo e da mesma forma, sem fronteiras bem demarcadas. Ele tinha um poder total. Ele não reconhecia fronteiras entre o público e o privado. Esta é, aliás, uma das marcas definitivas da formação da sociedade brasileira.

Sendo assim, a história brasileira está ancorada nesta figura paterna, controladora, violenta, onipotente e dominadora, mas que, ao mesmo tempo, representa para aqueles que estão sob seu domínio, um símbolo de proteção e referência. As bases de funcionamento econômico foram se alterando, mas esse personagem foi mantido, alterando a sua capa. Por isso, que muito dessa figura não só foi incorporada em nosso inconsciente, mas também nas expressões culturais das organizações. Assim como veremos mais à frente, o traço do paternalismo é hoje um dos mais marcantes na nossa cultura e cultura organizacional.

Saltando para o processo de industrialização que começou a se desenvolver mais fortemente na segunda metade do século XIX, sua origem está nos fazendeiros da cultura do café, que foram acumulando capital e se deslocaram para outros setores da vida econômica. Essa lógica acabou construindo um modo empresarial centrado no mesmo imaginário herdado do Brasil Colônia.

Podemos entender então que a origem do nosso imaginário organizacional acabou tendo duas figuras arquetípicas importantes e que até hoje são influentes: o pai-senhor e o estrangeiro.

Com a origem e desenvolvimento da indústria em nosso país, os estudos de cultura organizacional aportaram em nosso território em 1980 (CALDAS; MOTTA, 1997, p. 15), mas antes de aqui chegar, a mesma passou por uma série de momentos.

¹ Ainda é importante identificar a fase da Extração Mineral que ocorreu no Brasil. No entanto, para recorte temático do trabalho serão apresentadas apenas essas três fases para exposição do ponto acerca dos moldes patriarcais e familiares de nossa cultura.

Segundo Bertero (1996), antes dos anos 60, as análises organizacionais utilizavam conceitos oriundos da economia, psicologia, sociologia e ciência política. O despertar para a importância da antropologia se deu nos anos 60 quando notaram o potencial das análises antropológicas utilizando o conceito de cultura. Essa abordagem foi desencadeada especialmente pelo processo de multinacionalização das empresas e o fato de terem de atuar em culturas diferentes (Bertero, 1996).

Esse *boom* de análises organizacionais, iniciado em 1970 e que atingiu o Brasil quando a área de estudo chegou ao país, nos anos 1980, se deu principalmente pelos problemas de empresas com mau desempenho, decadentes ou estagnadas, que viam na análise organizacional uma forma de virar o jogo.

Assim, podemos observar agora todo o pano de fundo da origem e desenvolvimento de nossa cultura, que apresenta em seu pilar uma cultura portuguesa hierarquizada, rígida e burocrática, mas que ao mesmo tempo valoriza a flexibilidade e o jogo de cintura. Tal caráter foi aprendido ao longo da história lusitana, por meio dos frequentes ataques que sofriam, pois os portugueses aprenderam a adaptar-se a qualquer situação e com rapidez. Dessa ambiguidade e da hibridização é que nasceu a identidade brasileira, que molda nosso estilo pessoal e administrativo.

Como citado por Freyre (1966, *apud* Freitas 1997, p. 44)

O ar da África, um ar quente e oleoso, amoleceu as instituições e as formas de cultura germânicas e nórdicas, corrompendo a rigidez doutrinária e moral da Igreja Medieval, do Cristianismo e da disciplina canônica, do latim, da arquitetura gótica e do próprio caráter do povo.

Com base nisso, podemos entender como a nossa cultura exerce influência e marca o aparecimento de traços administrativos brasileiros únicos. Será através desses conhecimentos que conseguiremos analisar os aspectos de nossa cultura organizacional que estão ligados ao sentimento de pertencimento.

2.3 O jeito brasileiro de administrar: modelos gerenciais nacionais e o perfil da nossa cultura organizacional

Para melhor entendermos as práticas das empresas brasileiras e propormos formas de atuação que estejam ligadas ao estímulo do pertencimento, primeiro precisamos entender quais são os modelos gerenciais e suas respectivas características da cultura organizacional dominante em nosso país.

Entender o perfil gerencial é uma das formas de revelarmos a cultura interna e entendermos como e por quais motivos certas práticas culturais se desenvolveram, se fixaram e são valorizadas. Em suma, uma esfera está intimamente ligada à outra, e é impossível entendermos por completo um clima organizacional sem entendermos quais são os moldes gerenciais nos quais a organização está pautada.

Serão desenvolvidas três teorias de modelos administrativos e como tais metodologias se desdobram de acordo com a forma brasileira de gerenciar, e assim traçaremos um esboço de nosso perfil. Os autores abordados serão Hofstede (1984), Freitas (1997) e Barros e Prates (1997).

Hofstede (1984) criou sua teoria através de resultados obtidos em uma pesquisa realizada com empresas de 60 países, resultando em mais de 160 mil pessoas entrevistadas. A conclusão alcançada pelo autor é de que há 4 dimensões básicas a quais todos os funcionários, sejam eles executivos ou subordinados, estão situados. A composição dessas dimensões definirá as características internas básicas de uma organização. As dimensões são: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza, e masculinidade e feminilidade.

O individualismo se refere às situações em que as pessoas se definem como indivíduos, não como grupos, ou seja, as redes sociais são mais difusas e as pessoas tendem a tomar conta apenas de si mesmos, ou daqueles que estão mais próximos; e cada pessoa também define sua própria crença, valores e comportamentos. Já no coletivismo, há uma forte união entre as pessoas com redes sociais profundas, fazendo com que essas se reúnam em grupos, clãs e organizações. Nesse formato, os funcionários esperam que o grupo forneça segurança e lealdade aos seus membros. Em culturas coletivistas é normal que se pense que as crenças do grupo devam estar acima das crenças individuais, fazendo com que, muitas vezes, o empregado tenha que abrir mão de certos costumes para garantir o funcionamento do grupo.

A segunda dimensão, a distância do poder, diz respeito à medida em que os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual de poder (Motta, 1997) e também como é entendido o comportamento de passar por cima de certo nível hierárquico. Em organizações em que é alto o nível de distância de poder, passar por cima de um cargo superior ao seu pode ser encarado como insubordinação, porém em locais onde há um baixo nível de distância do poder, essa transposição é comumente realizada pelos empregados para melhor desempenhar

suas tarefas, e os mesmos não são penalizados, mas incentivados a este comportamento a fim de gerar menos burocracia nas atividades.

A terceira dimensão se refere ao nível em que se busca evitar incertezas, e mede o nível de incômodo frente a situações ambíguas e instáveis, bem como a formas de controle que são criadas para se evitar tais situações. Países com alto nível de se evitar incertezas são marcados por sociedades mais estáveis, fixas, com pouca mobilidade e comportamentos menos ousados. Já os países com baixo nível de se evitar incertezas, possuem alta mobilidade, se arriscam mais e possuem mais foco em transformações constantes.

A última dimensão refere-se às características masculinas ou femininas adotadas por organizações. A masculinidade é definida segundo o qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas (MOTTA, 1997), focando apenas em bens materiais e não em pessoas e sentimentos, como com a feminilidade, que é medida quando valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre as pessoas, seu bem-estar, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida. É nessa dimensão também que há uma grande diferença no que tange à divisão de trabalho por gênero. Sociedades femininas não possuem divisão de gênero para o trabalho, podendo homens e mulheres exercerem quaisquer funções; porém em sociedades masculinas, os papéis sociais são muito delimitados, cabendo, geralmente às mulheres, os cuidados com o lar e com os filhos.

Segundo Hofstede (1984), o Brasil é uma sociedade bastante coletivista, mais até que o Japão, símbolo de coletivismo organizacional; porém, nosso país ainda não está no topo dos países mais coletivistas do mundo. O Brasil é caracterizado por uma grande distância de poder, e também como sendo uma das nações com mais chance em se evitar incertezas. Já em relação à quarta dimensão, o Brasil, dentro dos países que possuem alto nível de se evitar incertezas, encontra-se na dimensão feminina, porém muito próximo da dimensão masculina também.

Em suma, o que podemos assinalar é que essa composição faz com que nossa cultura seja marcada por um foco no coletivismo, nos grupos e na proteção e pertencimento que os mesmos geram, alta hierarquização dentro das organizações, pouca mobilidade dentro e fora do âmbito organizacional, grande conservadorismo, pouco arrojo e com, geralmente, maior foco nas relações pessoais e nos sentimentos do que nas conquistas de bens materiais e na assertividade.

Muitos desses traços podem ser associados a uma origem colonial e um passo escravocrata, em que a hierarquia era fortemente estruturada entre dois polos: senzala e casa grande. Essa divisão se perpetuou ao longo da história e ainda se reflete na forma de tratamento de executivos e empregados.

Passando para a teoria de Freitas (1997), o autor propõe uma metodologia em que são analisados os traços culturais gerais de nosso país, e que são refletidos em nossa administração organizacional. Segundo o autor, esses traços nacionais são parte do inconsciente de cada indivíduo e se manifestam em todos os âmbitos de nossas ações e relacionamentos.

Para iniciar seus estudos, Freitas (1997) retoma certos aspectos históricos da construção de nossa sociedade, envolvendo nossas raízes lusitanas e chega aos traços culturais principais, que são explicitados a seguir.

Tabela 2 – Traços brasileiros e suas características-chaves

Traço	Características-chaves
Hierarquia	Tendências à centralização do poder dentro de grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Cap. 2, p. 44.

Os traços culturais observados na hierarquia foram implantados logo no início colonial de nosso país. Os moldes agrários trazidos pelos portugueses foram espelhados nos modelos por eles usados em seus latifúndios, e que muito tinham influência dos exemplos eclesiásticos absorvidos durante as Cruzadas. Sendo assim, fixamos um modelo social focado em duas frentes principais que foram importadas de nossos colonizadores: o senhor do engenho e a escravidão.

Freitas (1997, p. 44) escreve assim sobre nossas primeiras relações sociais

Não advém de formas anteriores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando a atender às suas necessidades. Surge com base na força de trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância de poder quase infinita entre senhores e escravos.

Por outro lado, temos o núcleo da família patriarcal que centra toda a fonte de seu poder na figura paterna. Esse modelo instaura o poder ilimitado do senhor, a normalidade e acúmulo de poder, a respeitabilidade, a obediência e a grande valorização de laços afetivos e familiares.

O personalismo diz respeito ao nosso foco nas relações pessoais, nos privilégios e troca de favores. Tal característica se liga ao funcionamento das oligarquias agrárias brasileiras que favoreciam seus laços familiares e de coração, promovendo regalias para aqueles que fossem próximos dos senhores. Diferentemente de outros países, nossa unidade básica não está baseada no individualismo, mas nas relações. Por isso é tão forte no Brasil a figura do “padrinho” que representa a pessoa que iria te guiar até a ascensão, mostrando o melhor caminho e promovendo facilidade ao longo de sua trajetória.

O traço da malandragem talvez seja um dos mais notórios no que diz respeito à população brasileira. A malandragem é nada mais que um jogo de cintura, uma flexibilidade e uma capacidade de adaptação às diversas situações. Conhecido internacionalmente pela sua criatividade, o brasileiro instaurou uma forma de ação que chamamos de “jeitinho”, que diz respeito a uma forma de buscar soluções rápidas, inventivas e que, muitas vezes, andam à margem da ordem e da lei e se utilizam de relacionamentos pessoais.

Já o sensualismo, mostra o nosso “calor humano” no tratamento pessoal

O brasileiro coloca boa dose de sensualismo em suas relações como um modo de navegação social, como maneira de obter o que deseja mais facilmente. Gostamos do contato próximo, de pele, de falas carinhosas e dos olhares atravessados (Freitas, 1997, p. 51).

Assim, o sensualismo liga-se à malandragem e ao mesmo tempo ao personalismo de nossas relações, sendo uma das formas pela qual são conseguidos os favores e os privilégios.

O último traço, o aventureiro, refere-se à vontade de colher as recompensas de forma imediata e fácil e em curto prazo, sem, para isso, atuar diretamente no trabalho de forma manual. Focam-se em projetos grandiosos sem pensar em quem irá executá-los. Há aqui uma aversão ao trabalho manual, pois esse seria renegado aos trabalhadores de baixo escalão, associado à imagem do trabalho árduo correspondente ao negro escravo.

A última teoria de modelo gerencial que trataremos neste trabalho é a teoria de Barros e Prates (1997), denominada “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, que visa entender a cultura brasileira dentro da gestão empresarial.

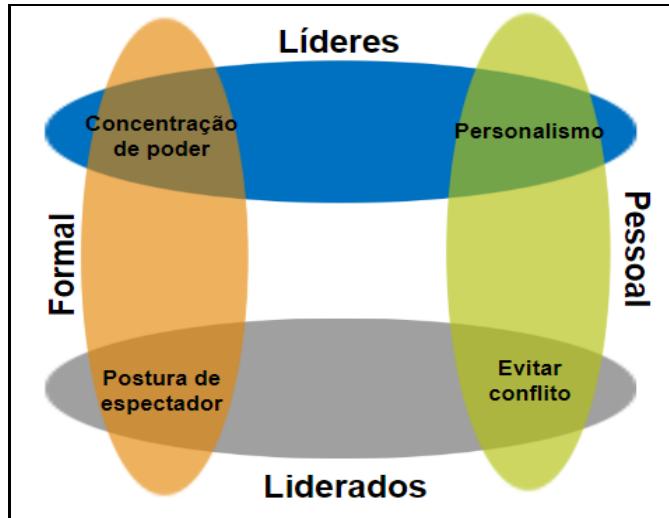
O “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” é composto por quatro subsistemas: o institucional (ou formal), o pessoal, o dos líderes e dos liderados.

O espaço formal é definido como os traços culturais encontrados no espaço “da rua” (DaMatta, 1987), no espaço institucional e visível da organização. O subsistema pessoal, por sua vez, refere-se aos traços culturais típicos do espaço que DaMatta (idem) chama “da casa”, ou seja, as características internas de uma corporação.

O subsistema dos líderes é o conjunto de características apresentadas por aqueles que detêm o poder. Em contraposição, os liderados possuem os traços culturais daqueles que são definidos como os subordinados.

Esses subsistemas se convergem e em sua intersecção produzem como resultados certos traços comportamentais que são chamados de *traços culturais comuns*, cujas intersecções podem ser observadas no esquema a seguir:

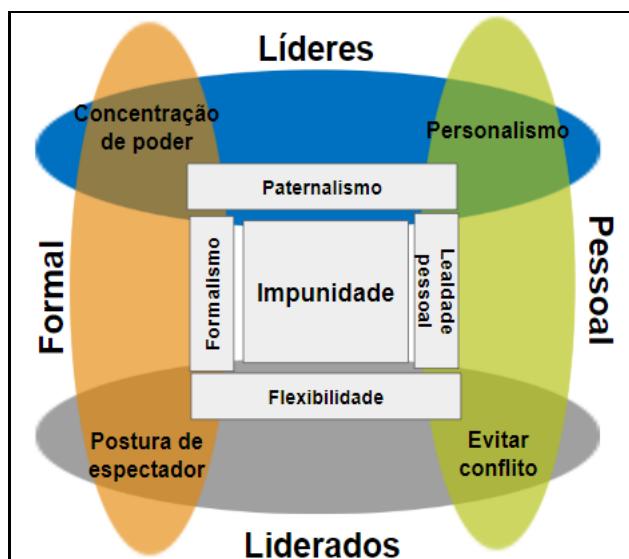
Figura 1 – Traços culturais comuns a partir das intersecções entre subsistemas



Fonte: PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. Estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Cap. 3, p. 58.

Esses subsistemas ainda se articulam entre si para formar o que se chama de “Traços Culturais Especiais”, responsáveis pela não ruptura do sistema (Barros e Prates, 1997). Esses traços são: paternalismo, formalismo, flexibilidade e lealdade às pessoas. A junção de todos esses traços forma o que os autores chamam de “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”.

Figura 2 – Sistema de Ação Cultural Brasileiro



Fonte: PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. Estilo Brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Cap. 3, p. 59.

No subsistema dos líderes encontramos a concentração de poder no nível institucional, marcada pelo acúmulo do poder de decisão na mão de algumas pessoas e também pela forte hierarquização. Também encontramos, no nível pessoal, o traço do personalismo, que se aproxima da definição realizada por Freitas (1997), que é a pessoa no plano superior, sendo o centro de tudo e o foco nas relações pessoais. Com a articulação dessas duas frentes temos como resultado o paternalismo, que é a forma pela qual os executivos brasileiros exercem sua administração, isto é, o modo patriarcal de gerência focando na hierarquização, tendo o chefe um papel de líder centralizador, provedor e de “pai” para todos.

Em relação ao subsistema formal, conseguimos identificar as características de concentração de poder – já explicitada anteriormente – a postura de expectador no nível dos liderados, que pode ser definida como sendo a passividade dos trabalhadores frente à uma gerência autoritária que centra o poder de decisão, cabendo aos empregados a simples execução de tarefas, sem contestação ou participação no processo de decisão. A inter-relação dessas duas frentes produzem o formalismo, que nada mais é do que uma das formas pelas quais nós passamos segurança e evitamos riscos frente à incerteza; para isso é criada uma série de normas e regras que formalizam a conduta da organização, mas que se misturam com práticas distorcidas que fazemos dessas normas, fazendo com o formalismo seja definido justamente por essa discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas (Ramos, 1983). Para complementar, um dos traços mais importantes no que tange ao nível formal é a impunidade que é centrada na falta de regulamentação dos líderes, que gera uma retroalimentação para que todos os traços culturais vistos anteriormente sejam reforçados.

No subsistema pessoal, são demarcados os traços culturais de evitar conflito, no nível dos liderados, e lealdade pessoal. O primeiro diz respeito ao fato de o poder estar desigualmente dividido e, por isso, os conflitos podem surgir em decorrência desse processo de exclusão. Sendo assim, o modo gerencial brasileiro utiliza as relações pessoais para nomear um intermediador – que possua lealdade entre os membros – para apaziguar as partes. O segundo se liga às características de formação de grupos que nossa cultura possui; dessa forma, o indivíduo valoriza mais as vontades dos membros do seu grupo e do seu líder, do que as necessidades do sistema maior no qual ele está inserido (Barros e Prates, 1997). Ele é produzido

como resultado da interação nos traços de personalismo e também para evitar qualquer tipo de conflito.

Por último, o subsistema dos liderados junta os traços de postura de expectador e também para evitar conflito, e produz como resultado da interação, o traço da flexibilidade, que é a forma operante dos nossos trabalhadores. Conceituada em duas frentes, a criatividade e a adaptabilidade, essa característica marca o “jeitinho” brasileiro de lidar com situações de forma rápida e inusitada. Tal quesito se assemelha com conceituação da malandragem, já abordada anteriormente na teoria gerencial de Freitas.

Como vimos, as teorias demonstradas apresentam muitos pontos de convergência que demonstram a forma única de entendermos e aplicarmos a cultura brasileira em nossas formas administrativas. Embora muitas práticas gerenciais, herdadas graças à comportamentos culturais passados, estejam perdendo espaço na era em que se pregam padrões globais de atuação, os modelos importados esbarram em obstáculos culturais que ainda são muito bem marcados em nossa sociedade e que remetem a poderosas raízes históricas.

Todos os detalhes que aqui foram apresentados colaboram para que possamos entender quais aspectos de nossa cultura organizacional presentes nos modelos administrativos estão diretamente relacionados ao sentimento de pertencimento, bem como quais deles podem ser trabalhados diretamente para que se possa criar tal sensação nos colaboradores. Mas, para se adentrar a esse nível, necessitamos entender todas as facetas desse fenômeno psicológico, para que assim tenhamos análises e planos de ação melhor estruturados, bem como necessitamos conhecer os instrumentos organizacionais que podem trabalhar diretamente com essa esfera.

2.4 A importância da Comunicação Interna para a Cultura Organizacional

Quando falamos de Cultura Organizacional, seus valores, seus mitos e seus rituais, devemos falar também de Comunicação Interna, pois é ela a esfera de atuação que trabalhará diretamente com a Cultura Organizacional e que poderá fomentar, ou não, os seus aspectos. Segundo Bowditch e Buono (1992) “um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades das

organizações é a comunicação”, por isso aqui será explicado o que é a Comunicação Interna e quais são suas interfaces com a Cultura Organizacional.

A Comunicação é um campo amplo e que é subdividido em outros subcampos de atuação, e entre eles está a esfera da Comunicação Interna. Os modelos de conceituação divergem de autor para autor, mas é praticamente unânime a concepção de que a Comunicação Interna é uma das áreas da Comunicação Organizacional.

Para Rodriguez de San Miguel (1996, p. 32), Comunicação Organizacional é dividida entre Comunicação Interna e Externa, e ele comprehende a primeira como sendo

Um conjunto de atividades efetuadas por qualquer organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através do uso de diferentes meios de comunicação que os mantenham informados, integrados e motivados para contribuir com seu trabalho para que se alcancem os objetivos organizacionais.

Corroborando com essa visão, Tavares (2010, p. 66) entende a Comunicação Interna como

Uma ação estratégica e integrada de comunicação com o público interno e para isso deve dispor de canais e instrumentos diversos que permitem às pessoas das várias áreas da organização atuarem sinergicamente. Esta comunicação não deve se reduzir à transmissão de informações, sem a preocupação de gerar o *feedback* para as pessoas envolvidas no processo.

Assim, ambos os autores citam a importância da Comunicação Interna como fonte de informação da empresa para seus funcionários, de forma a mantê-los atualizados e, consequentemente, mais alinhados e integrados com os objetivos macro da companhia.

Em uma visão semelhante às apresentadas, Kunsch (2003) refere-se à Comunicação Interna como sendo um dos elementos da Comunicação Integrada² e reforça a ideia dessa área viabilizar a aproximação entre funcionários e corporação. Segundo a autora, a importância dessa comunicação “reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações e, especialmente, ao desenvolvimento consistente e sustentado das pessoas e das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 159).

² Metodologia criada por Kunsch (2003), onde a Comunicação Integrada é formada por três subcampos da comunicação: Comunicação Institucional, Interna e Mercadológica. A interseção entre essas áreas daria origem ao então denominado “Mix da Comunicação”.

Assim, os programas de comunicação interna perpassam pelo objetivo de estreitar laços entre funcionários, direção e empresa. Ela deve ser planejada, vista como estratégica e, principalmente, deve estar alinhada com os macro objetivos organizacionais, de modo à disseminá-los para o resto dos membros da companhia.

Ainda segundo Tavares (2010), ao informar as pessoas, envolvê-las nos processos de planejamento, implementação de estratégias e permitir uma comunicação de duas vias – onde as comunicações são enviadas tanto dos executivos para os funcionários, como destes para os primeiros, através do processo de *feedback* – a Comunicação Interna cria vínculos que tendem a gerar pessoas mais comprometidas com seus trabalhos e os objetivos empresariais.

Na visão de Hermosa (1990 *apud* Tavares, 2010, p. 62), além do estreitamento de laços, a Comunicação interna deve buscar “a criação de cultura comum e sistema de valores reconhecido e compartilhado para a construção da identidade organizacional coerente e verdadeira”. Assim sendo, é papel da Comunicação Interna trabalhar com a Cultura Organizacional, de forma a difundi-la para todos os colaboradores e a tornar válida para todos os grupos pertencentes a empresa, pois “a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY, 1996, p. 24). Portanto, é por meio da comunicação que “se cria e se dissemina a cultura, objetivos e missão da organização” (TAVARES, 2010, p. 65).

Cultura organizacional e comunicação são dois constructos que andam de mãos dadas desde suas origens, pois uma está ligada à outra em certos níveis. Como concebido por Tavares (2010, p. 68), “a formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo de conhecimento e relacionamento. O diálogo, neste aspecto, é essencial e constrói os relacionamentos”. Desse modo, é através da comunicação que os seres humanos conseguem estabelecer relacionamentos, compartilhar suas visões, suas experiências, suas identidades e a partir daí construir a cultura organizacional.

Os relacionamentos e os diálogos são importantes, pois, assim como Schein (1986) explica em sua teoria, a cultura organizacional é formada quando indivíduos aprendem a lidar com situações adversas e perpetuam seus aprendizados para outras gerações. Nesse caso, a comunicação seria importante para o processo

de resolução de problema, através de mediação de pontos de vista e ideias, e também para o processo de difusão das experiências de sucesso.

A comunicação e a cultura organizacional são reflexos de uma filosofia de administração. A comunicação, é para o homem uma necessidade básica, independente do papel social e a cultura é inerente ao convívio social. A criação de cerimônias, sinais, ritos e crenças também é uma necessidade do homem. Assim, estes dois fenômenos acompanham o desenvolvimento do ser humano, estando ele dentro de uma organização ou não (TAVARES, 2010, p. 69).

Por esse ponto, podemos entender que os dois fenômenos harmonizam certa expectativa. A cultura cria uma série de representações simbólicas, enquanto a comunicação trata de transmiti-las aos integrantes do grupo. Esse processo é indiferente às organizações, uma vez que se sucedem em todas as sociedades; o que ocorre é que dentro de corporações, tanto a cultura quanto a comunicação ganham roupagens específicas: a Cultura Organizacional e a Comunicação Organizacional. É importante deixar claro que aqui não é inserida apenas a Comunicação Interna, porque esta não é a única que se manifesta com os aspectos da cultura organizacional, uma vez que a empresa exprime sua cultura para seus funcionários, mas também para todos os seus *stakeholders*, porém de formas diferentes, desenhadas para as especificidades de cada relação.

Assim, de acordo com a análise de Tavares (2010), a Cultura Organizacional e a Comunicação Interna passam por verdadeiro ciclo, onde a primeira se reflete em todos os cantos da organização, fazendo com que impacte a forma como a Comunicação Interna será trabalhada. Mas, ao mesmo tempo a Comunicação Interna pode tentar quebrar esse ciclo, ao procurar mudar uma cultura organizacional. Um exemplo clássico, é o de empresas tradicionais, que por sua cultura mais conservadora, não trabalham a Comunicação Interna de forma inventiva e atual, porém, frente a crises, ou com o avanço da concorrência, começam a notar a necessidade de substituir certos aspectos de sua cultura interna e então recorrem a comunicação para gerar iniciativas de transformação.

Porém, há ainda mais um ponto de interligação que podemos citar. Para Freitas (1999, p. 97), a organização é uma “fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros”. Então, é através da cultura, e a comunicação de seus aspectos – valores, crenças, heróis, estórias – pela Comunicação Interna, que é possível com que os funcionários consigam se identificar com a identidade da empresa e assim se sentir parte integrante da mesma.

Como já citado, Beyer e Trice (1986), acreditam que “para criar e manter a(s) cultura(s), concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível” e esta parte tangível é expressa através dos ritos, rituais, mitos, gestos e outros, e são essas muitas das práticas da Comunicação Interna.

Freitas (1989), em seu estudo sobre a relação entre empregados e organização, revelou fenômenos psicológicos que eram desenvolvidos no psicológico dos trabalhadores em decorrência desse relacionamento. Os processos psíquicos que são ativados são a transferência, a identificação e a idealização, e é por conta destes – em especial pela idealização – que os colaboradores desenvolvem um sentimento de devoção à empresa, o que os torna mais dedicados e comprometidos com seu trabalho, segundo Tavares (2010).

Em suma, uma companhia que dedique seus esforços de Comunicação Interna para fomentar a Cultura Organizacional, criando assim uma “cultura forte”, conseguirá fazer com que seus empregados passem a projetar na organização um elemento de identificação, como um grupo, e assim fazer com que os mesmos devotem todos seus esforços e atenções. Isso é comumente visto em grandes empresas que possuem um renome mundial, como a Apple e o Google, por exemplo, onde a Cultura Organizacional é tão bem estruturada e presente em todos os integrantes das empresas, que é fácil vê-los defendendo a marca e se empenhando em longas jornadas de trabalho, e, mesmo assim, se sentindo gratificados por poder fazer parte de companhias tão importantes.

Por isso é tão importante compreendermos todo o processo de formação cultural e os modelos gerenciais, primeiramente porque a cultura ditará muitos dos ideais culturais compartilhados numa organização, e em segundo lugar, porque são justamente esses aspectos administrativos e culturais que determinarão a forma de atuação da comunicação interna e seus respectivos incentivos à aproximação, valorização e satisfação das necessidades dos funcionários, que poderão ajudá-los a se sentir mais pertencentes à empresa.

Em relação às estruturas internas de uma organização, ainda vale citar a área de Recursos Humanos. Sendo uma área que usualmente lida com as tarefas de administração dos funcionários, está intimamente relacionada tanto com a Cultura Organizacional quanto com a Comunicação Interna. No entanto, o que se verifica é

que dentro das células integrantes das empresas, ela geralmente recebe um status secundário com pequena participação nas estratégias (Tavares, 2010).

No entanto, com o aumento de competitividade entre as organizações, o grande desafio do RH é o de gerar e sustentar o comprometimento entre os empregados através da geração da identificação dos mesmos para com a empresa. Por isso, a gestão de pessoas e de Recursos Humanos deve ser vista com um olhar mais estratégico e as companhias devem adotar uma mudança de postura perante este departamento, de forma que cada vez se privilegie a autonomia e importância dessa área.

Com as novas revoluções tecnológicas, o fenômeno da globalização, o aumento da concorrência e das incertezas no mercado e nas sociedades, as organizações têm procurado novas formas de culturas organizacionais que busquem o entendimento, a participação e o comprometimento do empregado, por meios de estratégia da Comunicação Organizacional (Tavares, 2010), pois

A comunicação clara, verdadeira e direta, que evidencia os objetivos e rumos organizacionais chama à participação, pode ser fator de sucesso das organizações, comprometer os funcionários, tornar a organização conhecida e transparente (MARCHIORI, 2006, *apud* TAVARES, 2010, p. 76).

Mas antes de podermos analisar a fundo as correlações entre o pertencimento, engajamento, Cultura Organizacional e a Comunicação Interna, precisamos verificar primeiramente os significados e os processos desse constructo.

3 CAPÍTULO 2 – EU, O OUTRO E O MUNDO: O SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO, SUAS RELAÇÕES E SEUS EFEITOS

O sentimento de pertencimento é um fenômeno social e ao mesmo tempo psicológico. Ele resguarda um forte vínculo em como nos posicionamos em relação ao outro e ao mundo que nos rodeia, sendo que só conseguimos nos definir através dessa relação triangular.

Isso ocorre porque o ser humano apresenta um grande sentimento de carência, de incompletude, de ausência. Segundo Freitas (1997) essa sensação tem abalado nosso ego desde as grandes descobertas da humanidade. A terra não é o centro do universo, o homem não é a única espécie evoluída da terra, não descendemos diretamente de Deus e sim de macacos, não possuímos um domínio completo de nosso corpo e mente, pois o inconsciente domina boa parte do nosso mundo subjetivo.

O homem tem consciências da morte, do envelhecimento, da possibilidade de loucura, da necessidade do outro para expressar-se para si e para o mundo; ele precisa do outro para ser amado, reconhecido e auto referenciar-se. Ele sabe que não é perfeito, que tem uma falha na origem, que ele não é completo (FREITAS, 1997, p. 295).

É do resultado dessas relações e dessa alteridade que surge o sentimento de pertencimento, que nada mais é do que um desejo humano, quase primitivo, de nos identificarmos com um grupo para então podermos dar sentido à nossa vida e transgredirmos nossa incompletude e nos sentirmos inteiros, amados e protegidos.

3.1 Conceituação teórica

Para entendermos a vasta complexidade do sentimento de pertencimento, primeiro iremos conceituar esse construto através de uma revisão bibliográfica sob o enfoque de alguns teóricos.

Como explicitado anteriormente, o sentimento de pertença está relacionado tanto a estudos psicológicos quanto sociais, pois ao mesmo tempo em que tange nossa subjetividade e inconsciente, também conversa com fenômenos sociais que abordam o estudo de grupos e as relações internas de seus membros. Em relação à psicologia, podemos salientar duas linhas de estudos que abordam a temática e nos ajudam a elucidar as origens desse comportamento humano.

A primeira é a Psicologia Social Crítica que trata a subjetividade humana como sendo de constituição sócio histórica, em que sujeitos, em sua relação com o meio, o determinam e são por ele determinados, pois

A construção da identidade e da subjetividade dos indivíduos são processos psicossociais que têm em sua composição fatores históricos e contextuais, que afetam as relações e segmentam a sociedade em classes e/ou categorias. Dessa forma, acentuam-se as semelhanças e diferenças entre os indivíduos e produzem, ao mesmo tempo, sentimentos de pertença a determinados grupos, bem como discriminações e exclusão de outros (TAVARES, 2014, p. 193)

Assim sendo, a nossa identidade é construída diretamente através de relações sociais. A autora ainda argumenta que, por conta disso, o pertencimento social é um sentimento característico da condição humana, pois é elementar para qualquer ser humano se sentir inserido dentro da sociedade. Isso ocorre pelo fato de o ser humano ser, em sua constituição, um ser inherentemente social (Paiva, 2018).

A segunda corrente psicológica, a Psicologia Ambiental, traz os estudos ambientais para estudar as relações e inter-relações entre as pessoas e o ambiente. Essa linha teórica analisa o que as pessoas sentem, seus processos afetivos, cognitivos e como isso perpassa pelo ambiente em que vivem, bem como esses indivíduos experimentam o espaço em que estão inseridos, de forma a levá-los ao sentimento de pertencimento social.

Dessa forma, as duas vertentes de estudos explicitam a importância do outro e do meio para a definição do sentimento de pertencimento. Esse “outro” se relaciona com o conceito de alteridade, pois

A alteridade é a condição de possibilidade da pessoa humana. Somos o que somos porque o outro existe e sua existência nos afirma. A alteridade é esta fratura na existência humana, a ruptura com este mundo natural que se dá a partir da consciência do “outro”, da distinção e da separação que se estabelece a partir daí (MAKIUCHI, 2005, p. 29).

Portanto, segundo Amaral (2006), podemos compreender o pertencimento como sendo a crença subjetiva na existência de um laço em comum que une diferentes indivíduos em um grupo que, a partir do sentimento de pertencimento, começam a agir em coletividade, pensando uns nos outros e sendo guiados por valores, modos e aspirações em comum. Esses últimos ainda serão sinais das características do grupo, revelando quais são os comportamentos valorizados e desejados dentro dessa aglomeração.

Amaral (2006) ainda aborda a questão da ação que o pertencimento pode gerar. Segundo a autora, também podemos chamar de “pertencimento” quando grupos sociais, sejam eles minoritários ou não, se unem em razão de dificuldades enfrentadas visando à uma organização e atuação frente aos problemas encontrados. Esse comportamento é mais facilmente visualizado na questão das minorias sociais, onde grupos menos privilegiados – como negros, mulheres, imigrantes, sem terras e outros – podem se unir através de características em comum, para assim se mobilizar e combater tais injustiças. Aqui os fatores de identificação que levam uma pessoa a se sentir pertencente a esse grupo, diz respeito não somente à cor, gênero, país, religião ou ideologias, mas os indivíduos também se identificam pelos preconceitos e opressões sofridas.

Brea (2014, *apud* Paiva, 2018, p. 32), indica o potencial que o pertencimento tem de gerar ações voltadas a solidariedade e bem-comum.

Assim, quando os sentimentos de pertencimento e identidade estão mais fortalecidos, valores como respeito, cuidado e ajuda mútua estarão presentes nas relações humanas, facilitando a cooperação entre os sujeitos, em ações que visem o bem comum.

Uma vez que nos identifiquemos com tal grupo, e nos sintamos parte dele, é normal que começemos a realizar ações que visem o bem-estar do grupo, como um todo, e de cada um de seus membros. Um sentimento de preocupação e responsabilidade toma conta dos integrantes e faz com que os mesmos tenham ações mais altruístas e coletivas. Sá (2005, p. 3) diz que “o sentimento de pertencimento é sublinhado como uma capacidade humana de empatia entre subjetividades”.

Cousin (2013, p. 10), se aproximando da conceituação de Amaral e de Sá, revela que entende o pertencimento como sendo “uma crença ou ideia que une as pessoas, e é expresso por símbolos e valores sociais [...] de um determinado lugar”. Dessa forma, se podemos desenvolver um sentimento de pertença através de um compartilhamento de valores e ideias comuns, podemos situar o pertencimento dentro de organizações empresariais também.

Brea (2014, *apud* Paiva, 2018, p.34) abordando esse mundo de identificação dentro de empresas, aponta que

Autores vinculados a empresas, situam o sentido de pertencimento ao empregado que, dentro de uma organização, compartilha os valores e metas desta empresa. Que sente desejo de permanecer e se percebe aceito, valorizado, incluído e parte importante da vida e das atividades do grupo.

Assim, de acordo com as ideias de Cousin e Brea, é possível que o sentimento de pertencimento seja algo que possa vir a ser desenvolvido por meio de promoções de ações e intervenções, que conecte os funcionários e faça-os se aproximar e se unir com os objetivos da empresa, de forma que eles se apropriem do ambiente e tenham vontade de intervir, de forma a melhorar seu trabalho para alcançar os objetivos da organização.

Embora se tenha apresentado uma série de conceituações convergentes e contemporâneas sobre o assunto, o mesmo começou a ser abordado pelos autores Baumeister e Leary (1995) sob um enfoque da necessidade do pertencimento.

Segundo os autores, os seres humanos – também chamados de “seres sociais” – possuem como necessidade básica o pertencimento, o que faz com que busquemos relações pessoais profundas e positivas. Essa necessidade seria essencial para uma vida saudável – tanto física quanto psicologicamente – e que estaria presente em todos os indivíduos.

Na conceituação dos autores, sob a interpretação de Gastal e Pilali (2016, p. 286), a necessidade de pertencimento é

Uma motivação que seres humanos têm para procurar e manter laços sociais profundos, positivos e recompensadores. Dessa forma, ela se refere não só à necessidade de estar inserido em um grupo, mas à qualidade dos laços estabelecidos com outros indivíduos e o sentimento de aceitação presente.

Baumeister e Leary (1995), discutiram acerca da influência que a necessidade de pertencimento tem sobre variáveis psicológicas e fisiológicas. Estudos realizados por Bergen e Turner-Cohh (2011) mostraram que maiores níveis de sensação de pertencimento estão relacionados ao desenvolvimento de humores positivos e menores incidências de doenças fisiológicas. Ainda foram identificados que déficits no sentimento de pertencimento são prejudiciais às habilidades de socialização levando à ansiedade e isolamento social (Baumeister et al., 2007), que, por sua vez, estão relacionados com taxas de mortalidade.

Outra contribuição dos autores se deve ao fato deles apresentarem a necessidade de pertencimento como sendo variável entre os indivíduos, havendo aqueles que possuem maior ou menor anseio para se sentirem incluídos socialmente. Essa variação na necessidade de pertencimento está ligada às particularidades individuais e também à forma como essas pessoas interagem com seu ambiente e consigo mesmas.

Assim, de acordo com essa constatação e com as diferentes outras conceituações que vimos, o pertencimento possui grande ligação com o território e com a identidade. Portanto, é necessário que entendamos seus significados e seus desdobramento frente à temática da pertença.

3.2 A relação do pertencimento com os conceitos de território e identidade

O pertencimento guarda uma estreita relação com a noção de território e identidade, uma vez que seu desenvolvimento está conectado com essas inter-relações. Segundo Lestinge (2004), o pertencimento pode nos remeter às suas possibilidades, uma ligada ao sentimento por um espaço territorial e outra compreendida a partir do sentimento de inserção do sujeito sentir-se integrado a um todo maior, tanto de forma concreta quanto subjetiva – e que está associada a identidade do ser.

O território é essencial para entendermos o pertencimento, pois é nele em que as inter-relações entre os sujeitos se desdobrarão, bem como os conflitos e as discussões. Segundo a autora, quando aplicamos o sentimento de pertencimento de indivíduos a algum território, esse sentimento ganha a roupagem de “enraizamento”, que se expressa pelo compartilhamento conjunto de valores e princípios típicos daquela região, assim como o compartilhamento da cultura.

Nesse ponto, a autora traz uma crítica ao modelo capitalista, que sob o viés de gerar progresso se afasta do passado, já que o mesmo nada acrescenta ao futuro, e só faz com que as pessoas fiquem presas a ideais ultrapassados. No entanto, romper com o passado significar privar etnias inteiras de suas tradições, arrancando-as de seu berço de origem e deixando-as ao leu. Esse processo faz com que os indivíduos sofram um processo de desenraizamento e perda de referencial, cujos resultados se mostram na forma de falta de comprometimento com o território, com os outros e o aumento da individualização, segundo Lestinge (2004).

Essa é a crise pela qual passamos hoje, em que se pode notar certas dificuldades para se gerar comprometimento e também um cenário de aumento da importância das individualidades. Esse comportamento pode ser visto através da naturalização de ideias como “se isso não me afeta, por que deveria agir sobre?”

Retomando o ponto de enraizamento, Lestinge (2004) utiliza a ideia de Weil (2001) para mostrar que uma das formas pelas quais é possível firmar essas raízes é através da participação.

Um ser humano tem raiz por sua participação real, ativa e natural na existência de uma coletividade [...]. Cada ser humano precisa ter múltiplas raízes. Precisa receber quase totalidade de sua vida moral, intelectual e espiritual, por intermédio dos meios dos quais faz parte naturalmente (WEIL, 2001, p. 43).

Vemos aqui também, uma conexão entre o enraizamento e a identidade, pois uma vez compartilhadas as experiências e os valores pelo grupo, parte desses serão internalizados nas consciências individuais, moldando assim o comportamento, a personalidade e o subconsciente daqueles que dividem a convivência dentro deste território.

A segunda possibilidade explicitada por Lestinge (2004) diz respeito ao sentimento de inserção, quando o sujeito se sente integrado a um todo maior de forma concreta e subjetiva, e que demonstra a convergência entre o pertencimento e a construção das identidades.

Bauman (2003), diz que a identidade é um processo sem fim, passível de experimentações e mudanças, possuindo um caráter não definitivo e sim mutável. Já Maturana e Rezepka (2003, *apud* Mariconi, 2014, p. 15) vão ao encontro do pensamento de Bauman (2003) quando dizem que a identidade “não é uma propriedade fixa, mas um modo relacional de viver que se conserva no conviver”. Os autores ainda apontam a existência de identidades sistêmicas que estão ligadas ao funcionamento de certo sistema; assim, quando o mesmo é modificado, muda-se a identidade, o “ser” das pessoas.

Por esse motivo, pertencimento e identidade são uma via de mão dupla. De um lado é preciso que certos traços identitários existam e estejam fixados em nosso ser para que assim nos identifiquemos com certos grupos que dividem percepções, ideias e personalidades semelhantes às nossas. Por outro lado, é graças ao pertencimento – a um certo grupo ou território – que nos tornamos passíveis de sermos influenciados pelas comunidades em que participamos. Assim, uma vez passada a etapa de identificação e inserção dos indivíduos no grupo, nós começamos a internalizar os ideais que este acredita, nos moldando cada vez mais sob o perfil da coletividade. Segundo Wanderley Codo (2002, *apud* Paiva, 2018, p. 72), “o pertencimento é o fundamento no qual se erige a identidade e é uma chave importante

para compreendê-la. Desse modo, a identidade social se constrói a partir do pertencimento".

Ainda em relação à identidade, Lestinge (2004), Moriconi (2014) e Maturana e Rezepka (2003) alertam sobre o desenvolvimento de identidades alienadas, que nada mais são do que identidades construídas pelas vontades de outras pessoas, e não pelas suas próprias, fazendo com que criemos identidades fora de nós mesmos, e fora dos nossos ideais e desejos.

Quem busca sua identidade fora de si está condenado a viver na ausência de si mesmo, movido pelas opiniões e desejos dos demais, "não estará nem aí" (MATURANA; REZEPKA, 2003, p. 10).

Isso pode ocorrer muito facilmente em ambientes empresariais onde indivíduos moldam suas identidades não com base em si mesmos, mas com base no que suas empresas, seus chefes e a sociedade esperam dele. Aliando-se isso a formas capitalistas de gestão, que tendem a homogeneizar quase tudo, temos grupos de pessoas que perdem sua própria identidade, e, consequentemente, o controle de suas vontades e destinos, por conta dessa massificação dos empregados. De acordo com Unger (2001, p. 28-29)

O empenho em reduzir todos os seres – o próprio homem incluído – à condição de objetos, cujo único valor consiste no lucro que podem produzir, acaba por provocar uma desertificação do mundo, tanto no sentido físico como no sentido anímico, espiritual. Na medida em que não mais se experiência como parte integrante do cosmos, mas como seu "mestre e senhor", o homem contemporâneo vive um desenraizamento fundamental, uma espécie de autoexílio.

Dessa forma, o desenvolvimento de identidades alienadas também pode afetar o sentimento de pertencimento, uma vez que para desenvolvermos o mesmo precisamos compartilhar nossas ideias, valores e referências com grupos que apresentem a mesma característica. Ao não termos esses valores tão bem definidos em nossa mente, não conseguimos nos identificar com nenhum grupo e não conseguimos criar laços de pertença com tanta facilidade, já que esses ideais que estão em nosso subconsciente não são propriamente nossos, e sim foram impostos por outras pessoas.

Em suma, pertencimento, identidade e território fazem parte de uma tríade que estão intimamente ligados e que, em certos pontos, se complementam. Atuar sobre cada uma dessas frentes, de forma a modificá-las, significa alterar todo o equilíbrio existente e que resulta em mudanças de identidades, em desenraizamento, perda de

pertencimento ou troca de grupos nos quais o indivíduo se identifica. Entender esse funcionamento é essencial quando se busca formas de atuação que visem fomentar o sentimento de pertencimento dentro das organizações.

3.3 Como o sentimento de pertencimento afeta o engajamento

Como vimos anteriormente, ao se identificar com um grupo e criar laços de semelhança com o mesmo, o indivíduo tende a agir de forma responsável e benevolente, tanto com os membros participantes quanto com o grupo em si.

De acordo com discussões realizadas por diferentes autores, verifica-se que eles acreditam que o sentimento de pertencimento esteja ligado às inter-relações estabelecidas entre os indivíduos e seu território. Assim, acredita-se que esse sentimento esteja relacionado ao cooperativismo e à coletividade, podendo favorecer o engajamento (Paiva, 2018). Corroborando com essa visão

O sentimento de pertencimento é definido como um sentimento que cria raízes e identificação do indivíduo com um determinado grupo ou ambiente. Quando o indivíduo se sente pertencente, ele passa a ter um compromisso com o seu próprio desenvolvimento, com o desenvolvimento do grupo de pertença e com o lugar (BREA, 2004, APUD PAIVA, 2018, p. 33).

Dentro deste quadro, devemos explicitar que compreendemos neste trabalho o termo “engajamento” quando um sujeito ou um grupo age sobre determinada coisa ou realidade, com a finalidade de transformá-la de forma positiva (Sales, 2014), visando seu crescimento.

O engajamento é um processo que gera ações contínuas por parte dos envolvidos em relação à comunidade e o território. Os esforços e a mobilização de potências subjetivas e intersubjetivas tendem a assumir o formato de pequenos grupos, em que cada participante trabalha de maneira colaborativa buscando o bem comum e não somente buscando seus interesses individuais (PAIVA, 2014, p. 39).

Podemos aplicar essa visão às organizações que trabalham de forma divididas em setores, que atuam de forma especializada para garantir o sucesso dos objetivos organizacionais. Dentro de um cenário onde o sujeito sinta um grande sentimento de pertencimento pela corporação, seu engajamento será motivado pelo fato de que a conquista de sua empresa significa também conquista pessoal.

Chér (2017, p. 1) se baseia na ideia de que o engajamento “pressupõe um estado emocional com alto nível de comprometimento com alguém, ou com uma coisa, em uma visão de longo prazo”. Assim, segundo o autor, o engajamento é mais do que

estar satisfeito ou motivado, é se sentir altamente comprometido e com um desejo de fazer parte e se relacionar com algo, pensando em longo prazo.

Chér (2017) ainda sinaliza a diferença entre o engajamento e a retenção de talentos

Em minha experiência, podemos reter talentos, mas isso não significa que estejam necessariamente engajados. Alguém ‘retido’ lembra ‘detido’, e ‘retenção’ remete à ‘detenção’. Estar engajado enseja desejo e vontade de fazer parte, muito mais que alguém que mantém uma relação, porque sair dela parece mais complicado do que mantê-la (CHÉR, 2017, p. 1).

Por isso é importante o pertencimento: sem o pertencimento os funcionários não estão de fato engajados e prontos para dar o máximo de seus potenciais. É através da pertença que os membros da empresa se sentem como parte integrante e contribuidora da organização, vendo diferença em suas ações, se sentindo aceitos pelo grupo e trabalhando ao máximo suas capacidades.

Chér ainda define seis variáveis que definem o engajamento e que estão intimamente ligadas ao pertencimento e ao seu desenvolvimento: talento, conexão com a causa, contribuições, relacionamentos, identidade com a cultura e desafios.

O talento se refere ao uso dos principais talentos da pessoa em seu trabalho, fazendo com a mesma sempre foque em seus pontos fortes e suas principais habilidades. Assim, quando líderes inspiram seus funcionários a enxergarem e usarem suas potencialidades, ao invés de ficarem centradas em seus pontos fracos – que leva a frustração – esses indivíduos tomarão consciências de suas capacidades e construirão seus desafios em torno de seus talentos, se sentindo mais engajados.

A conexão com a causa está relacionada a quanto os colaboradores admiram a proposta de valor da empresa, seus produtos e serviços, respeitam e apreciam a reputação da companhia e de seus líderes, bem como prezam pelo impacto que a mesma causa no mundo. Funcionários engajados apresentam alto índice de identificação com a proposta de valor e com a atuação da organização, pois essa identificação nada mais é que uma das formas pelos quais as pessoas começam a desenvolver o pertencimento ao ver que a atuação da empresa não se trata apenas de condução de negócios, mas também de causas nobres que impactam toda a sociedade.

Já a contribuição diz respeito ao fato dos trabalhadores poderem enxergar como suas atividades impactam o propósito da empresa e contribuem para a execução dos objetivos compartilhados. Ver que seu trabalho faz diferença não só

para a marca, mas também para todos os setores da empresa, faz com que possamos ver valor em nossas atividades e nos engajarmos mais com elas e com o propósito empresarial como um todo.

Os relacionamentos são um dos pontos que estão próximos do pertencimento, já que a principal forma de nos sentirmos pertencentes é através da sensação de compartilhamento mútuo de valores por pessoas de um mesmo grupo – e isso só é possível através do desenvolvimento de relacionamentos. Na visão de Chér (2017), “quando os relacionamentos não são significativos, uma parte importante da felicidade estará comprometida”. Assim, é importante que a empresa e os líderes fomentem relacionamentos profundos dentro dos times, de forma que as relações possam ser marcadas por confiança, comprometimento com os resultados e com a cultura e capacidade de conflitar positivamente. A identificação com as pessoas com as quais trabalhamos é essencial para o engajamento.

Em relação à identidade com a cultura, os indivíduos precisam se sentir alinhados com a empresa, seu propósito e valores.

Perceber coerências entre o que se fala e o que se faz, além de compreender quais comportamentos no dia a dia reforçam a identidade desejada, aumentará o nível de comprometimento das pessoas e dos seus times (CHÉR, 2017, p. 2).

Eis aqui outro ponto de conexão com o pertencimento. Como vimos anteriormente, o pertencimento à empresa se dá na forma das pessoas se identificarem com a cultura organizacional, ou seja, quando se identificam e aceitam os valores, as crenças, os heróis, os mitos e rituais da corporação. Investir em atividades de fomento à cultura, bem como em líderes que sejam a representação viva da mesma, é um caminho de sucesso para o desenvolvimento de pertença, e consequentemente, de engajamento.

O último ponto se refere aos desafios. De acordo com Chér (2017), o engajamento também está relacionado com o quanto percebemos que evoluímos. Assim, necessita-se de aprendizagem contínua e de recorrências de desafios para que sintamos que nossas capacidades estão sendo desenvolvidas e melhoradas, e por isso, estamos progredindo em nosso aprendizado e gerando a sensação de crescimento pessoal. O autor ainda alerta para termos cuidados nesse ponto, pois embora estar de frente com grandes desafios que estejam um pouco além de nossa

capacidade faça com que desenvolvamos mais rápido nossas aprendizagens, desafios muito desproporcionais às habilidades podem gerar ansiedade e frustração.

Aplicando o engajamento nas organizações, pode-se observar que uma pessoa que demonstra elevado grau de engajamento apresenta comportamentos como assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, atitudes positivas diante das mudanças e alto desempenho individual (Tavares, 2010).

No entanto, nem tudo são pontos positivos nessa temática. Lestinge (2004) apresenta algumas falhas em relação ao pertencimento e ao engajamento. Quando o sentimento de pertença não está tão presente dentro dos indivíduos, o engajamento não é constante, ocorrendo de forma pontual quando o grupo enfrenta fases de problemas e conflitos, de forma que a comunidade se mobilize até que este problema temporário se encerre. Isso é muito comumente observado dentro de organizações, em que ao enfrentar as crises, os funcionários se desdobram para contornar os empecilhos. No entanto, essas ações não são realizadas devido ao gosto que os empregados têm pelos seus trabalhos e pela organização em si; a mobilização aqui ganha contornos muito mais de “preciso fazer o que é necessário para salvar a empresa e assim manter o meu trabalho”, ou seja, é um foco muito mais individualista.

Fausto (1998) alerta para a “cegueira social” que o pertencimento pode gerar. O pertencimento e o engajamento podem se tornar um problema quando motiva os grupos a agir de forma a desrespeitar as diferenças individuais e os direitos humanos. Como exemplo, podemos citar os regimes fascistas, em que o nível de pertencimento era bem elevado e por isso os cidadãos agiam de forma irracional, obedecendo ao regime de forma cega, sem questionar a falta de liberdade e as atrocidades cometidas.

3.4 Motivações

Quando falamos de engajamento, também se torna necessário apresentarmos e discutirmos a motivação.

Segundo autores como Barbera, Macey, Schneier e Young (2017)

Motivação enseja a energia psíquica que impulsiona o comportamento por algum tempo, enquanto Engajamento manifesta essa energia de modo enfático no comportamento de longo prazo a partir do alto nível de alinhamento entre indivíduo e organização em valores e propósitos (BARBERA *et al.*, 2011, *apud* CHÉR, 2017 p. 1).

De acordo com o que se pode observar, engajamento nada mais é que a expressão física da motivação. Portanto, um não existe sem o outro e para desenvolver o engajamento, primeiro precisamos gerar a motivação, pois uma vez que a mesma exista, passar para o plano da atuação e, por assim dizer, do engajamento, é apenas um pequeno salto.

Para Heckhausen (1967, *apud* Lobos 1975, p. 18) motivação é “a interação dinâmica de muitos fatores em qualquer relação entre uma pessoa e seu meio ambiente que envolva uma conduta orientada ao atingimento de um objetivo”.

Chiavenato (2005), indo ao encontro dessa ideia e apresentando o papel das necessidades nas motivações, assume que

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (CHIAVENATO, 2005, p. 242)

Assim, através de uma necessidade que quebra com nosso estado de equilíbrio, nós impulsionamos nosso comportamento para a execução de certas ações que terão como objetivo a volta ao nosso estado inicial de equilíbrio e conforto. No campo organizacional, a motivação se orienta para a consecução das metas organizacionais (MARTINS *et al.*, 2017).

Já Pink (2010) trabalha com a ideia de motivações extrínsecas e intrínsecas. Motivações extrínsecas são aquelas cujos incentivos vêm de fora do nosso subconsciente, e como exemplo podemos ressaltar as recompensas econômicas e financeiras. Segundo o autor essas recompensas são ótimas para desenvolver a motivação em pessoas cujo trabalho consiste em atividades mais técnicas e mecânicas, compatíveis com estratégias do tipo “então...se”, que são recompensas financeiras condicionadas à realização do trabalho (Chér, 2017). Elas podem ser expressas na forma “se você conseguir entregar esse trabalho, então receberá esse dinheiro”. Essas estratégias são ótimos propulsores motivacionais e recebem o resultado esperado quando as atividades são compatíveis.

Para atividades mais ligadas à criatividade, dinamismo e flexibilidade, que necessitam de alto índices de inovação, as motivações intrínsecas são mais recomendadas. Essas motivações são geradas através de incentivos mais abstratos que afetam o nosso psicológico. Pink (2010) define três elementos que são

importantes para a criação das motivações intrínsecas: autonomia, excelências e propósito.

A autonomia está ligada à auto direção e a liberdade que o funcionário possui para executar suas tarefas. “A ação alinhada à nossa vontade de escolha produz uma energia que impacta positivamente no que fazemos” (CHÉR, 2017, p. 1), ou seja, a autonomia abre espaço para desempenhos superiores ao permitir que o indivíduo tenha liberdade de escolher como, quando e onde fazer. Ao receber tal liberdade o indivíduo se sente mais sujeito de si e acaba desenvolvendo um sentimento de aproximação com a empresa. Esse ponto está ligado à teoria Y de McGregor, que diz que quando a gerência confia em seus empregados e diminui o sistema de controle, os mesmos, percebendo a confiança depositada e a segurança que seus chefes têm em seus trabalhos, se tornam mais motivados e engajados em suas atividades e retornam trabalhos bem feitos.

A excelência, por sua vez, diz respeito ao desejo de sermos cada vez melhores em algo. Quanto mais realizamos uma tarefa, mais ganhamos eficiência e eficácia, de forma que em um ponto chegamos à proficiência. A sensação de conseguirmos fazer algo da melhor forma possível, e de que nossas habilidades são suficientes para um bom desempenho, faz com que nos sintamos mais motivados para executar nossas atividades.

O último elemento, o propósito, significa sentir que fazemos a diferença no mundo e que estamos atrelados à uma causa maior do que nós (Chér, 2017). O ser humano precisa de um propósito para produzir energia propulsora e também para desenvolver um foco de atuação que dará sentido a sua vida.

Como podemos notar, muitos dos elementos de motivação intrínseca de Pink (2010) estão alinhados com as seis variáveis do engajamento citadas por Chér (2017). Isso mostra a ligação entre engajamento e motivação, que por um ser decorrente do outro, apresentam grandes pontos de interface. Agora, por que perseguir a motivação dentro dos indivíduos é tão importante? Segundo Vazzoler (2016)

Um colaborador motivado trabalha com satisfação, com confiança, com comprometimento. É mais criativo e autossuficiente, pois é mais determinado ao realizar as tarefas e enfrentar os problemas do dia-a-dia (Vazzoler, 2016, p. 1).

Funcionários motivados, tenderão a ser mais contentes em seu ambiente de trabalho e ter mais apreço por suas atividades e pela organização como um todo. Na visão do autor, “indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (Vazzoler, 2016, p. 1).

Essa forte relação entre desempenho e motivação também pode ser vista por Robbins (2010)

À medida que mudamos do nível individual para o organizacional, também encontramos bases para suportar a relação motivação-desempenho. Quando dados de satisfação e produtividade são coletados para a organização como um todo, vemos que organizações com um número maior de funcionários motivados tendem a ser mais eficientes que aquelas com um número menor deles (Robbins, 2010, p. 74).

Assim, segundo uma revisão de estudos realizada pelo autor, quando observamos o nível organizacional, ambientes internos com altos índices de motivação refletem um maior desempenho por parte dos funcionários.

Os ganhos da motivação não são apenas do funcionário que ficará mais contente em seu trabalho, sendo que a organização também se beneficiará de tal sentimento, pois colaboradores motivados produzem mais e com maior qualidade, o que retorna na forma de lucro para a companhia

Pode-se observar que existe consenso generalizado em considerar o fenômeno da motivação, representado por um processo de tomada de decisões que, na situação de trabalho, leva os indivíduos a executarem suas tarefas e a desempenharem suas atribuições na medida de suas melhores capacidades e esforços (PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 127).

Assim sendo, é de interesse fundamental das empresas que elas busquem recursos para desenvolver tanto o pertencimento quanto a motivação, e consequentemente, o engajamento. Os retornos, por mais que pareçam intangíveis, podem ser vistos tanto na melhoria de sua imagem e reputação quanto na melhoria na qualidade de seus produtos e serviços.

Percebendo a relevância da temática, o campo de estudo das motivações em ambientes de trabalho tem sido desenvolvido há muitos anos por diferentes autores e linhas de abordagens, que passaram desde uma visão cientificista até uma visão mais voltada para as necessidades individuais e identitárias dos funcionários, e que cada vez mais evolui no sentido de satisfazer os empregados, uma vez que ambientes motivados são um importante elemento de competitividade no mercado.

3.5 Histórico das teorias sobre motivação no trabalho

O campo de estudos das motivações humanas possui uma longa lista de teorias, principalmente psicológicas, que discorrem sobre temas como busca de objetivos, interações entre as pessoas, consecução de anseios e outros. Dessa, apenas algumas conseguiram ser transpostas e aplicadas ao cenário do mercado de trabalho. A maior parte desses estudos estão na linha da Psicologia do trabalho que busca desenvolver a psique dos trabalhadores para gerar maiores níveis de motivação, e, por conseguinte, de produção.

O início dessa temática se dá antes da Revolução Industrial quando, de acordo com Bergamini (1997), a maneira predominante de motivar os trabalhadores era através da punição e do medo. As punições podiam ser por via psicológica através de um amplo sistema de controle e repreensão, e também por meio de vias financeiras, como a redução das remunerações, chegando até em vias de ordem físicas.

Esse modelo foi sendo substituído pela Administração Científica (PÉREZ-RAMOS, 1990) que começa a enxergar com outros olhos a importância da motivação para a execução das tarefas da empresa. Um dos precursores dessa corrente foi o Taylorismo.

O Taylorismo foi criado por Frederick Taylor, em meados do século XX, durante o desenvolvimento industrial. O principal objetivo de seus estudos era garantir a máxima eficiência e eficácia da linha de produção, para isso, fomentando a produtividade dos trabalhadores. Aqui a motivação era realizada no formato das motivações extrínsecas de Pink (2010), através de bonificações salariais: quanto maior a produção, maior o ganho. Não existia uma visão individual e psicológica sobre as vontades e desejos dos funcionários, pois na visão de Taylor, o dinheiro era a única motivação possível.

Evoluindo um pouco nas discussões temos o Modelo de Relações Humanas proposto por Elton Mayo em 1927. Mayo e seus pesquisadores descobriram que o tédio e a monotonia levavam à falta de motivação e à queda na produção. Realizando testes envolvendo a alteração na quantidade de luz, mudança no local de trabalho, na forma de pagamento, na criação de intervalos para lanches e na coleta das opiniões dos trabalhadores, foi observado que a produtividade dos mesmos aumentou. Concluíram que quando os executivos enxergavam as necessidades

sociais de seus funcionários e as supriam, os mesmos se sentiam mais motivados e felizes com a organização.

Tanto o Taylorismo quanto o Modelo de Relações Humanas se iniciaram abordando a temática, mas de forma um pouco embrionária, com maior foco no rendimento dos funcionários, do que propriamente em suas satisfações.

Outras correntes teóricas surgiram abordando o tema sob diferentes óticas. Para efeito de estudo, Campbell (1970) apresenta um esquema lógico de divisão das teorias em duas frentes diferentes: as teorias de motivação de “conteúdo” e as de “processo”. No entanto, o presente trabalho irá explicitar apenas algumas das “teorias de conteúdo”, pois há a necessidade de se fazer um recorte dessas teorias sob o viés do sentimento de pertencimento. Por isso, focaremos apenas naquelas teorias que se alinham e convergem com o nosso tema central.

As “teorias de processo”, por partirem do princípio de que os seres humanos decidem conscientemente se realizam ou não certa atividade, e por isso, centralizam seus estudos ao redor dos processos cognitivos que levam o indivíduo a esse processo de escolha de suas ações, acabam tendo um enfoque muito mais no indivíduo e na sua psique do que na relação entre esse, o seu ambiente e suas relações sociais com outros indivíduos. Isso faz essa frente ser mais individualista, o que torna difícil sua conexão com o pertencimento, uma vez que este último está intrinsecamente ligado a fatores relacionais e sociais.

As teorias de motivação de conteúdo partem do princípio das necessidades humanas, e a forma como buscamos para saná-las, para entender o processo motivacional. São assim chamadas, pois não focam nos processos de desenvolvimento de motivação, e sim nas opções que temos para encerrar nossas necessidades.

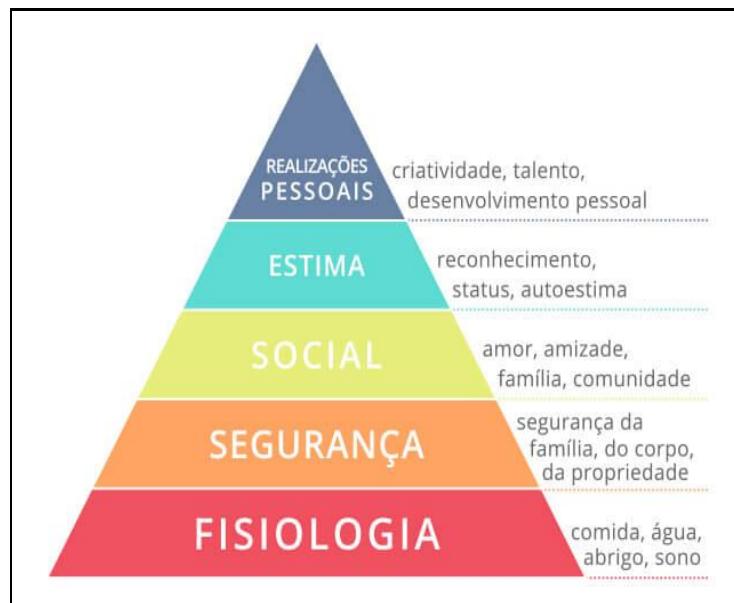
Serão apresentadas, de forma sucinta, as quatro principais teorias desse bloco de análise, sendo elas: Teoria da Hierarquia de Necessidade; Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene; Teoria Y e Teoria Z. Também explicaremos a última atualização no quesito de teorias da motivação, que é a Teoria da Escala de Necessidade de Pertencimento de Baumeister e Leary (1995), que apresenta grande intersecção com a área de análise que propomos neste trabalho.

A Teoria da Hierarquia de Necessidades, foi a grande precursora entre essa categoria e foi desenvolvida por Maslow (1946). O autor identificou cinco necessidades do ser humano e as organizou em uma pirâmide hierárquica de busca

de satisfação. Segundo Maslow, cada necessidade deve ser satisfeita para que então se inicie a busca para suprir a necessidade do nível mais elevado, ou seja, enquanto não satisfazermos certa necessidade primária, todo o nosso foco de motivação é dirigido para ações que possam realizar essa consecução.

As cinco necessidades são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, conforme a imagem 3.

Figura 3 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: SCHERMANN, D. Pirâmide de Maslow: O que é e por que você precisa conhecê-la. 2018. Disponível em: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 05 abr. 2019

As necessidades fisiológicas estão ligadas àquelas que são essenciais para manter as funções biológicas e a homeostase do organismo. Estão ligadas à alimentação, ao sono, ao sexo, hidratação e outras necessidades básicas. Já as de segurança referem-se ao desejo de se manter protegido contra o perigo e as ameaças do meio, como doenças, catástrofes, instabilidade econômica, etc.

As sociais referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte de um grupo, de participar, de ser aceito e ser amado. Esse item é o que mais se aproxima do tema deste trabalho, pois aqui Maslow concretiza a ideia de que o sentimento de se sentir inserido e de pertencer à uma comunidade é uma das necessidades do ser humano, e que, sem ela, ele se sentirá desmotivado e incompleto, não podendo partir para níveis mais complexos de necessidades.

As necessidades de estima dizem respeito ao desejo de se destacar no grupo em que pertence, sendo reconhecido por suas capacidades e recebendo atenção. Ela se exprime de duas formas: a necessidade de prestígio e de poder, sendo que a primeira está ligada à busca de status social, enquanto a segunda traduz a vontade da pessoa em exercer domínio sobre as demais.

Por último, as necessidades de auto realização incluem o anseio de crescimento pessoal, aprimoramento das capacidades pessoas e excelência nas realizações (Pérez-Ramos, 1990). Elas são as mais complexas e também nunca são saciadas plenamente, fazendo com o indivíduo busque sempre a perfeição e nunca consiga concluir esse nível, pois uma vez que a pirâmide seja completada, se perderia todo o propósito de vida e seus objetivos de busca, ficando o ser humano perdido.

Colaborando com essa visão temos a Teoria Bifatorial de Motivação-Higiene concebida por Herzberg (1959). Esse estudo exprime a ideia de que no ambiente de trabalho haveria fatores de incentivo e de insatisfação. Os primeiros, chamados de fatores intrínsecos são variáveis de ordem pessoal, como contatos sociais, realização e reconhecimento; já os fatores extrínsecos – que são os geradores de insatisfação – e também são chamados de fatores de higiene, são aqueles que não estão ligados à tarefa do trabalho em si, mas que ainda resguarda uma conexão com o trabalho. São eles: normas administrativas, salários, estilo de controle, etc.

As teorias de Maslow e Herzberg andam em consonância, pois ambos tratam o mesmo tema sob vieses diferentes. Maslow foca sua atenção nas necessidades humanas, enquanto Herzberg também explora os incentivos que temos para satisfazê-las. Segundo o próprio Herzberg (1959), os fatores de higiene correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, enquanto os fatores de motivação estão correlacionados às necessidades de estima e autorrealização. Assim sendo, os fatores de motivação estão ligados a necessidade de ser reconhecido por um grupo na qual você se identifica, podendo então, encararmos os fatores de motivação ligados a necessidade de pertença.

Outro teórico na linha das motivações é McGregor (1960) que desenvolveu seu estudo de fomento à motivação através da criação de sua “Teoria Y” que se opunha à sua também “Teoria X”.

Segundo o autor, a “Teoria X” é marcada por executivos que não confiavam em seus trabalhadores, acreditando que os mesmos necessitavam de uma forma taylorista de controle para garantir que eles cumprissem suas obrigações laborais.

Dessa forma, tais executivos criaram formas complexas de controle para garantirem a si próprios que seus trabalhadores estavam em seus postos de trabalho cumprindo suas tarefas de forma correta. Já os trabalhadores, notando a falta de confiança da gerência, optavam pelo comportamento oposto ao desejado, ou seja, pela irresponsabilidade. Esse modelo gera um ciclo vicioso em que o controle excessivo gera a irresponsabilidade dos trabalhadores, e que por sua vez, serve para reforçar a crença do executivo que seus subordinados são negligentes e que necessitam de maior controle.

Já a “Teoria Y”, é um ciclo mais benevolente, onde a confiança dos executivos em seus trabalhadores gera um sistema de controle e supervisão escasso, o que faz com que os funcionários, observando a confiança depositada, se engajem e dediquem a suas tarefas. A gerência, recebendo excelentes retornos dos funcionários, acaba por acreditar cada vez mais nos mesmos, depositando mais confiança e segurança, que acaba por melhorar a eficiência e o retorno de sua equipe.

Dessa forma, as organizações que optam por ambientes de trabalho com maior colaboração e confiança, geram trabalhadores que se reconhecem com a organização, com suas tarefas e com seus superiores, fazendo com que os mesmos de sentissem mais motivados e engajados em suas atividades e se identificassem com a empresa.

Como última teoria importante no grupo das “Teorias de conteúdo”, temos a “Teoria Z” de Ouchi (1983). O autor se inspirou nas Teorias Y e X de McGregor, porém com uma inspiração mais voltada à realidade e às práticas de administração japonesa. Sua teoria centraliza seu foco no ambiente organizacional, no estilo administrativo e na identificação do trabalhador com a empresa.

O “estilo Z” utiliza a ideia de “família organizacional” que se apoia na harmonia entre os membros da organização, no trabalho em equipe, na consciência de grupo e na mútua cooperação.

Existe no “estilo Z” um compromisso recíproco da ‘família’ com seus membros, garantindo assim, um clima de satisfação e de estabilidade no trabalho, incluindo sistemas reacionais e estimuladores de benefícios e incentivos (Pérez-Ramos, 1990, p. 132).

Sobre esse conceito de “família organizacional” trazido por Ouchi (1983), podemos ver o desejo dos trabalhadores de se sentirem pertencentes a um grupo estruturado para que assim possam dividir suas tarefas e também compartilhar suas

experiências e se ajudar, traço esse que leva ao desenvolvimento do sentimento de pertencimento e à uma melhora no engajamento, como já vimos em tópicos anteriores.

A Escala de Necessidade de Pertencimento de Baumeister e Leary (1995) trabalha com a necessidade de pertencimento como elemento essencial da motivação humana. Segundo os autores, os níveis de pertencimento variam de pessoa para pessoa e esse processo é muito influenciado pela cultura local. Assim, os autores não só comprovaram que a necessidade de gerar laços interpessoais é um elemento motivacional humano, como também criaram um modelo de pesquisa que, através da escala de necessidade de pertencimento, mostra o quanto um indivíduo está mais ou menos sensível a desejar laços pessoais profundos com uma comunidade.

Assim, as teorias de motivação passaram por um longo processo de atualização, onde cada vez mais se deixam visões voltadas apenas para o aumento da produtividade da empresa, para passar a enxergar mais a necessidade e as satisfações dos funcionários como forma de atingir esse objetivo, mas de forma mais humanizada, prezando pela valorização de sua força de trabalho e entendendo que a constituição do constructo do pertencimento não é algo homogêneo, e sim, algo pessoal e mutável e apresenta forte relação com o meio e com a cultura em que o indivíduo está inserido.

Estudar a motivação humana permite compreender e conhecer um pouco mais sobre o comportamento do indivíduo. Dessa forma, é possível prever e, de certa maneira, controlar pessoas, atuando por meio do monitoramento das necessidades ou dos motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos e metas que o originaram (MARTINS *et al.*, 2017, p. 267).

Por isso, com o entendimento do nosso objeto de estudo, algumas de suas facetas e teorias, devemos agora sair de uma análise para entendermos sua relação com a cultura e a cultura organizacional e como as mesmas podem ser trabalhadas no sentido de desenvolver e reforçar a pertença dentro das organizações.

4 CAPÍTULO 3 – CONECTANDO CONCEITOS E CRIANDO LAÇOS: O PERTENCIMENTO APLICADO À CULTURA ORGANIZACIONAL

Assim como defendido por Freitas (1997), a Cultura Organizacional, através de seus elementos constituintes – valores, mitos, rituais, etc. – dá um sentido de direção para seus membros e também torna a organização a fonte de identidade e de reconhecimento de seus membros. Então, podemos entender que é através da Cultura Organizacional que os integrantes de uma organização conseguem perceber os valores desta e alinhá-los com os seus, gerando assim a identificação e o pertencimento, já que através desse processo de compartilhamento de valores pessoais com os da empresa os indivíduos passam pelo processo de pertença.

Por esse motivo, é importante entendermos que o ponto de intersecção entre o sentimento de pertencimento dos funcionários com a empresa é a Cultura Organizacional, e que, uma vez que tenhamos claros quais aspectos das mesmas estão diretamente relacionados com a sensação de pertença, poderemos trabalhá-los para desenvolver um clima organizacional que privilegie o desenvolvimento da identificação do trabalhador.

Assim, revisaremos quais traços da Cultura Organizacional brasileira possuem relação direta com o pertencimento, e como se dá essa relação, bem como podemos trabalhar tais fatores para criarmos um clima organizacional de alto índice de motivação e engajamento.

4.1 Traços da cultura organizacional e sua ligação com o pertencimento dos funcionários

Na visão de Schein (1986), como a cultura organizacional advém do aparecimento de um problema e da sua consecutiva resolução através dos membros de um grupo, podemos também aplicar essa visão e pensarmos que ao trabalhar junto, compartilhar os mesmos cenários, os mesmos problemas e os mesmos anseios de resolução, os integrantes desse grupo que buscam a superação dessa barreira, frente à um episódio que impõe sua aproximação, podem gerar um sentimento de ligação e de pertencimento, pois esses indivíduos se conectam pela causalidade e compartilham os mesmos valores.

Os valores, dentro dos elementos constituintes da cultura organizacional, são um dos mais importantes para a geração de pertença, pois, assim como Amaral (2006) afirma, o pertencimento é a crença no compartilhamento mútuo de ideais que criam laços que ligam as pessoas. Assim, dentro da organização é através dos valores organizacionais que as pessoas podem notar uma semelhança entre esses e os valores possuídos por ela, gerando um sentimento de identificação e, consequentemente de pertencimento. Por isso que Schein demonstra a importância da aprendizagem da cultura organizacional no nível dos valores, uma vez que é através da tomada de conhecimento dos valores da empresa que eu poderei compará-los com os meus.

Segundo Mintzberg (2001), a cultura tem um enorme peso no comprometimento interno de uma organização. Para o autor, essa cultura leva as pessoas a se identificarem e terem lealdade com a corporação. Essa identificação pode se dar de diferentes formas: pela atração de novos membros aos sistemas de crença da organização; pela atração de pessoas que possuem predisposição a se adaptarem aos sistemas constituintes da empresa; pelos processos informais de socialização e programas formais de doutrinamento.

Na linha dos estudos de Hofstede (1984), que caracteriza o Brasil como sendo um país com alto nível de coletivismo, de distância de poder e de características tanto femininas como masculinas, podemos ver muito pontos de convergência com a nossa temática psicológica do pertencimento.

Primeiramente, a necessidade de coletivismo já nos mostra o grande anseio que nosso povo possui de se sentir parte de um grupo, tanto pela proteção do mesmo, quanto pelo reconhecimento de estar inserido numa sociedade. Isso pode estar muito ligado a um quase arquétipo que se fixou em nosso subconsciente, graças à formação colonial de nossa sociedade que perpetuou seus valores para as sociedades contemporâneas. Esses elementos são o paternalismo e a família, que nas organizações fazem com que os funcionários enxerguem, muitas vezes, os chefes com os pais e a empresa como sendo a “família” – como exposto por Ouchi (1983) em sua “Teoria Z”. Dessa forma, podemos supor que a grande necessidade de coletivismo que nossa sociedade possui pode estar ligada ao nosso desejo histórico e inconsciente de pertencer a uma “família”.

Destacamos o paternalismo nas organizações como

A qualidade das relações de autoridade – advindas da figura paterna – dentro das organizações e como elas se assentam em estruturas históricas herdadas de um passado colonial ainda não superado e cujos principais traços ainda persistem em nos acompanhar (DAVEL; VASCONCELOS, 1997, p. 95).

Esse desejo de pertencer a uma família pode estar ligado a outro ponto relevante da nossa cultura organizacional, apresentado por Freitas (1997), que é o personalismo. Ele se materializa através da busca por proximidade nas relações, nos afetos e também numa sociedade que é baseada nas relações sociais. Esse traço é observado tanto em nossa cultura nacional quanto na cultura organizacional. Segundo o autor, essa característica pode ser observada também sob o viés das regalias que é possível conseguir através das relações pessoais que são criadas, de forma que a intimidade e a amizade acabam sendo moedas de troca e de dissipaçāo de favores.

Portanto, a necessidade de pertencimento, em nossa cultura, além do viés de se sentir protegido (Hofstede, 1984) e valorizado dentro de um grupo, também reflete esse inconsciente de que é necessário estar inserido dentro de uma comunidade, pois será por conta das relações que se desdobram por meio dos integrantes da mesma que será possível ganhar certos benefícios. E esse sentido pode também associar-se à importância da família, pois como defendido por Davel e Vasconcelos (1997), é dentro do núcleo familiar que os privilépios são concedidos por conta dos afetos. Em síntese, o nosso psicológico reflete estruturas históricas não superadas de forma que desejamos pertencer à empresa, para que assim possamos pertencer à uma família que, em seu sentido mais colonial, nos fornecerá proteção, abrigo e benefícios.

Ainda de acordo com Davel e Vasconcelos (1997), o paternalismo se configurou como uma estratégia efetiva de gestão e de controle nas organizações justamente por trabalhar com a ideologia. Ele fornece um repertório de valores e símbolos para um modelo de ordem social onde muitos trabalhadores se identificam e se sentem satisfeitos em fazer parte dessa empresa e de pertencer à grande “família organizacional” (Ouchi, 1983).

Uma ressalva interessante de fazer sobre as sociedades coletivistas é que possuem uma forma de controle externo através da vergonha e desonra; isso pode ativar a motivação, pois, uma vez inserida dentro desse tipo de coletividade, a pessoa

quer não só satisfazer sua necessidade de reconhecimento e estima social (Maslow, 1946), mas também evitar a frustração ao não atingir esse nível.

Partindo para a alta distância de poder e a concentração de poder, diagnosticadas tanto por Hofstede (1984) quanto por Freitas (1997) e Barros e Prates (1997), também possuem relação direta com geração de pertencimento, porém de forma negativa. Segundo Motta (1997, p. 31), “as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”.

Assim, além de vermos novamente um traço da nossa cultura colonial sendo aplicado à nossa cultura organizacional, também podemos perceber o quanto esse fator é prejudicial para o pertencimento, o engajamento e a motivação. Como já vimos – nos estudos de McGregor (1960) e de Chér (2017) – o engajamento e a motivação são fomentados quando se possui autonomia, confiança e ainda quando os funcionários sentem que estão sendo incluídos nos processos de decisão e que estão sendo aproximados da empresa como um todo – papel esse desenvolvido pela comunicação interna em culturas de valorização do funcionário. A grande distância e concentração de poder características da nossa cultura, afastam os empregados e podem gerar uma não identificação dos mesmos com sua companhia, bem como uma apatia.

Já no nível da feminilidade e masculinidade, trabalhado por Hofstede (1984), o nosso país possui um grau equilibrado de ambas as frentes. No entanto, para o nosso recorte temático, é interessante analisarmos a frente do modo administrativo feminino, onde são salientados os relacionamentos pessoais, a preocupação com o próximo e a sedução (Motta, 1997). A feminilidade, ao trabalhar com o caráter da sedução, faz com que as pessoas desenvolvam uma idealização e transferência, segundo Freitas (1999) e se devotem à empresa. Essa forma de devoção pode, muitas vezes, não ser expressa em um nível de pertencimento, mas sim de motivação e engajamento.

Mas não são apenas os traços característicos da cultura organizacional que estão ligados à geração de pertencimento nos funcionários; certas práticas organizacionais que trabalham com a cultura também podem ter íntima relação com o nosso fenômeno estudado, como é o caso da socialização.

A socialização é um dos tipos de ritos de uma empresa. Na visão de Fleury (1996, p. 19), ritos são um “conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas”, e a socialização se enquadra na tipologia dos ritos de passagem, com caráter de introdução de um novo funcionário ou de um empregado que trocou de área. Sua importância se dá pelo fato de ser a forma de integração do indivíduo à organização onde os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros (Fleury, 1996), e é através da tomada de conhecimento da cultura da companhia e de todos os seus objetivos, processos e estrutura que o funcionário pode se aproximar da mesma e se sentir pertencente.

Van Maanen (1996) divide o processo de socialização em sete estratégias: estratégias formais e informais, estratégias individuais e coletivas, estratégias sequenciais e não sequenciais, estratégias fixas e variáveis, estratégias por competição, estratégias em série e isoladas, e estratégias através da investidura e do despojamento.

As estratégias formais dizem respeito a quando o novato é diferenciado dos demais, sendo segregado e especificado em suas funções no dia a dia. As informais ocorrem quando o novo membro não é diferenciado e grande parte da sua aprendizagem ocorre dentro de suas redes sociais e através de erros e acertos.

As estratégias individuais e coletivas referem-se, como o próprio nome sugere, à quantidade de pessoas que são processadas ao mesmo tempo, seja de forma individual ou em grupo.

Por sua vez, as estratégias sequenciais são marcadas por um processo onde o indivíduo passa por uma série de níveis e atividades bem delimitadas que darão uma visão abrangente para que ele possa atingir até chegar ao seu cargo. Já as não sequenciais são aquelas em que ao iniciar em uma empresa a pessoa já salta de cargo, sem antes passar por um processo transitório de ascensão de cargos.

As estratégias fixas e variáveis dizem respeito ao tempo que levará o seu processo de introdução e se o trabalhador possui conhecimento sobre esse tempo. Estratégias fixas proporcionam um conhecimento preciso do tempo que levará o seu processamento em contraponto às variáveis, que não notificam os indivíduos de seu progresso e de sua expectativa de término do processo de iniciação.

Já a estratégia por competição refere-se à prática de separar conjuntos de novatos em diferentes programas de socialização ou através de diferenças como habilidade, ambição, antecedentes (VAN MAANEN, 1996). Essa estratégia é similar àquelas encontradas em concursos e vestibulares.

As estratégias em série se dão por meio de quando os membros já fixos na organização preparam os novos funcionários para assumir seus papéis, passando assim suas orientações e suas visões, de forma a garantir que o novato se torne uma pessoa parecida com os demais. Essa estratégia é uma forma de garantir que a corporação não mude ao longo do tempo. Já as estratégias isoladas são quando os recém-chegados não possuem exemplos para seguir e acabam se desenvolvendo à sua maneira.

Por último, a estratégia de socialização através da investidura e do despojamento dizem respeito ao processamento de pessoas que deseja manter ou eliminar a identidade individual do novo trabalhador. As estratégias de investidura ratificam a importância e a necessidade do indivíduo em manter sua própria identidade; já as de despojamento destroem certas características pessoais do novato que não sejam consideradas interessantes para a organização.

Dentre essas, podemos estabelecer que algumas possuem mais pontos de convergência com a nossa temática, como é o caso das estratégias informais, coletivas em série. Na primeira, quando o indivíduo não é separado e diferenciado dos demais membros da organização e pode se sentir mais integrante à organização, do que aqueles que passam por um forte processo de diferenciação. Como explicitado por Van Maanen (1996), durante o período de ingresso em uma nova empresa, é normal que as pessoas se sintam mais ansiosas e inseguras e, ao passar por um processo de diferenciação, essa insegurança frente à construção de novos relacionamentos com os outros membros da companhia talvez se amplifique.

No que tange à socialização coletiva temos que, ao serem inicializados em grupo, os indivíduos tendem a se sentir mais seguros, com a sensação de “estamos todos no mesmo barco” (Van Maanen, 1996), e por isso, identificar e compartilhar laços com essas pessoas fica mais fácil e colabora para a pertença. Além do que, a estratégia coletiva converge com o nosso traço cultura coletivista.

Já a estratégia em série, colabora para o pertencimento ao favorecer que membros antigos da empresa ensinem as tarefas e a cultura para os novatos, fazendo com que os recém-chegados se sintam incluídos em um grupo, e lentamente

incorporem certos traços dessas pessoas, fazendo com que seja mais fácil que elas compartilhem as mesmas ideias e, assim, gerem pertencimento.

Também é importante citarmos aqui as estratégias de socialização despojada, porque, por mais que elas pareçam negativas ao eliminar a identidade pessoal do trabalhador, esse processo de extinção e criação de uma nova identidade pautada nos interesses da organização faz com que seja muito mais fácil seus empregados se sentirem pertencentes, pois possuem a mesma visão do que a companhia. Assim, ela é uma das formas pela qual a organização pode se utilizar para o controle de seus funcionários.

Além dos valores e dos ritos, outro aspecto constituinte da cultura organizacional que é relevante para o pertencimento e engajamento, segundo Chér (2017), refere-se aos rituais. Segundo o autor, as festas, reuniões e celebrações servem para aproximar todos os níveis hierárquicos e, principalmente, para reforçar a Cultura Organizacional para seus colaboradores.

Mas, vale lembrar que a cultura ainda dispõe de um importante elemento auxiliador pelo qual a noção de pertencimento, engajamento e motivação perpassam, que é a Comunicação Interna.

O empregado precisa de informação para compartilhar do entendimento da visão da organização, construir sentimento de pertencimento, envolver-se e comprometer-se com as estratégias e objetivos da organização. Isso requer interação e diálogo. Os funcionários só se comprometem com os objetivos organizacionais a partir do momento em que estiverem informados e integrados em um determinado contexto, o que exige contínua troca de informações (TAVARES, 2010, p. 93).

Sendo assim, a comunicação é a base para que se possa internalizar a cultura e estabelecer pertencimento e comprometimento com os objetivos organizacionais. Analisando essa relevância, Tomlinson (2010) revela que as empresas devem ter ferramentas que facilitem a comunicação entre os funcionários e também devem aperfeiçoar os canais de comunicação interna para que assim se possa fomentar o engajamento.

Assim, além dos artefatos da cultura organizacional, as características comunicacionais, bem como as práticas de nossa organização estão relacionadas com a maior (ou menor) identificação dos funcionários e da sua consequente sensação de “pertencer”. Entender todos esses aspectos, seus pontos de convergência e sua importância faz com que as organizações tenham maior poder de atuação para fomentar um ambiente interno motivado, engajado e com alto índice de

pertencimento por parte de seus empregados, de forma que use todas as suas potencialidades de comunicação e cultura para aumentar sua eficácia, mas também para aumentar a satisfação de seu público interno.

4.2 Construindo um bom clima organizacional: como fomentar o sentimento de pertencimento, a motivação e o engajamento

Agora que obtivemos uma visão de quais elementos culturais estão associados ao pertencimento, podemos partir para uma análise de como podemos trabalhar tais elementos para que possamos criar um ambiente organizacional que fomente o pertencimento, o engajamento e a motivação.

Primeiramente, para termos um ambiente interno que fomente essas características, precisamos ter em mente quais aspectos favorecem o pertencimento

Reconhecimento e valorização das potencialidades dos indivíduos; relacionamentos pautados nos respeitos, na reciprocidade e na empatia; respeito às diferenças; o compartilhamento de crenças e desejos comuns; a participação em algum grupo; a apropriação do território; a cooperação e o trabalho coletivo (PAIVA, 2018, p. 37).

Dessa forma, ambientes que prezam por empatia, compartilhamento conjunto de ideias e valores e criação de grupos de pessoas, possuem um alto índice de sucesso no que tange ao pertencimento. Em contrapartida, a autora ainda cita os fatores que desfavorecem o pertencimento como aqueles ligados à exclusão social, conflitos não solucionados, descomprometimento e degradação nos afetos pessoais.

Porém, quando falamos de pertencimento, também falamos de engajamento e motivação, pois os últimos podem ser ocasionados devido ao desenvolvimento da pertença à empresa. E, segundo Lopes, Queiroz e Silva (2018), quando falamos em motivação, também devemos nos referir aos aspectos da satisfação, uma vez que a satisfação é um dos grandes fatores que estão ligados à motivação no ambiente de trabalho.

Para Bom Sucesso (2002), as razões que levam à satisfação dos funcionários são: estabelecimento de hierarquização; definição das principais atribuições e responsabilidades de cada cargo; estabelecimento de equilíbrio interno dos salários, propiciar condições de valorização pessoal, estímulo profissional; reconhecimento e qualificação profissional em atrair e manter talentos necessários ao desempenho competitivo da empresa.

Assim, podemos ver que embora um trabalho possua um enfoque maior na criação e na qualidade dos relacionamentos interpessoais e o outro na geração de um ambiente de trabalho organizado e estimulador, os autores convergem suas ideias em relação à valorização profissional e à necessidade de igualdade nas relações, sendo esses pontos importantes para os Recursos Humanos e a Comunicação Interna trabalharem em sua busca por um bom clima organizacional.

Por esse motivo é importante que as organizações foquem alguns de seus valores nesses dois itens, pois assim como afirmado por Chér (2017), são os valores que guiam os comportamentos das pessoas, e são esses, por sua vez, que de fato construirão um ambiente de valorização e igualdade. Porém, quando falamos de cultura organizacional a simples criação de um valor que tenha como base esses ideais não é suficiente, é preciso que os mesmos sejam comunicados e reforçados através de ações internas.

Uma boa alternativa para realizar essas ações é através dos rituais, como festas, encontros, cerimônias e ritos – de ingresso e de transferência de setor – que irão reforçar os valores organizacionais para os funcionários. Por isso, é importante que as áreas responsáveis pela administração pessoal enxerguem de forma estratégica esses recursos e que se proponham a planejar sua execução de forma integrada com os objetivos e com a cultura organizacional. Quando esses elementos são valorizados e vistos de forma estratégica, os Recursos Humanos têm em suas mãos uma importante ferramenta para aproximação e identificação do funcionário.

Também é importante analisarmos quais aspectos podem ser trabalhados para desenvolver um ambiente de motivação do empregado, já que uma vez motivado, o funcionário tenderá a ser mais produtivo para a companhia. Dentre os vários fatores que influenciam o bom desempenho no trabalho, a motivação é frequentemente tida como foco central por conta de que “esta é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, com traços de personalidade, aptidões, habilidades, entre outras” (LOPES, QUEIROZ; SILVA, 2018, p. 122).

Abordando esse assunto, uma das mais importantes variáveis para motivação, mas também para o pertencimento, refere-se às lideranças. Autores como Chér (2017), Lopes, Queiroz e Silva (2018) e Maçães (2017) reforçam o papel central dos líderes em gerar identificação, motivação e também de serem os representantes físicos da cultura da empresa.

Na visão de Chér (2017), para que a empresa funcione bem, é necessário que todos os seus sistemas estejam “embebidos da cultura, ou seja, ela deve estar presente na maneira como executamos nossas políticas e processos” (Chér, 2017, p. 1). Por isso, segundo Tavares (2010), para a cultura ter efetividade é necessário que os líderes sejam seu modelo vivo, exalando os valores da companhia e passando-os para seus liderados e por inseri-los nas tarefas e no dia a dia de sua área.

É também através da liderança que pode ocorrer a primeira identificação do funcionário com a empresa, e, portanto, pode ser através da criação de um laço com o chefe – que novamente, deve ser a expressão física da cultura organizacional – que os empregados podem sentir sua primeira sensação de pertença à empresa ou à sua área.

A motivação está ligada à uma necessidade e à vontade de superá-la, porém, as necessidades são particulares de cada indivíduo de forma que em uma corporação cada pessoa tem um anseio diferente. Por esse motivo, Lopes, Queiroz e Silva (2018), explicitam o papel que o líder tem de captar as diferentes necessidades de cada pessoa e fornecer os itens que elas precisam para saná-las. Na visão dos autores, por mais competente que seja a pessoa, se lhe faltar treinamento, verba, pessoas de apoio e ferramentas, esse funcionário se sentirá desamparado e desmotivado. Assim, é papel da liderança identificar as necessidades e procurar oferecer o suporte que seus empregados necessitam.

Outra função da liderança gira justamente em torno dessa diversidade de necessidades. Lopes, Queiroz e Silva (2018) explicam que por conta das diferentes necessidades, cada empregado executará ações voltadas para seus objetivos individuais; então, para gerar a motivação de um grupo inteiro, é trabalho do líder alinhar as necessidades de sua equipe para que todos trabalhem em prol da consecução dos objetivos comuns da empresa.

Dentro desse objetivo de homogeneização das necessidades, Martins *et al.* (2017) afirmam que as necessidades variam de pessoa para pessoa, o que gera vários padrões distintos de comportamento. Também os valores sociais e as capacidades para atingir objetivos são diferentes, por isso é importante que os Recursos Humanos trabalhem com a socialização para que a força dos valores individuais possa ser diminuída e que os valores organizacionais se sobreponham aos primeiros. Dessa forma, será mais fácil não só fazer com que os colaboradores se identifiquem mais com a empresa, mas que também possam trabalhar mirando os mesmos objetivos.

Em relação à característica cultura do coletivismo presente em nossas organizações e que reflete nossa necessidade de nos sentirmos protegidos e inseridos dentro de um grupo de reconhecimento, podemos citar, novamente, o fomento à prática de rituais de integração, como festas de fim de ano, encontros temáticos ou outras dinâmicas de integração. A prática dessas ações pode levar ao aumento na conexão e criação de redes de integração entre os funcionários. Esses eventos também são excelentes oportunidades de aproximar líderes dos liderados.

Outra sugestão de ação que tange ao coletivismo seria a ação dos chefes em suas áreas para construção de times que cooperem entre si e possuam laços estreitos de afeição e de solidariedade.

É importante ressaltar que uma vez executadas ações que privilegiem o coletivo, as necessidades, caracterizadas por Maslow como sendo de segurança e sociais, podem ser superadas e assim o funcionário se tornará motivado à consecução de necessidades mais complexas como a de estima e de realização pessoal.

O coletivismo e a motivação também são importantes, pois, segundo Chiavenato (1999), a motivação é baseada na necessidade de crescimento pessoal, e uma das necessidades que nós buscamos é a de estar junto, ser reconhecido e receber atenção. Por isso o pertencimento afeta e é tão importante para a motivação. Esse constructo sana essa necessidade de contato social e de reconhecimento, impulsionando o empregado de forma que ele se torne mais satisfeito e por assim dizer, mais produtivo.

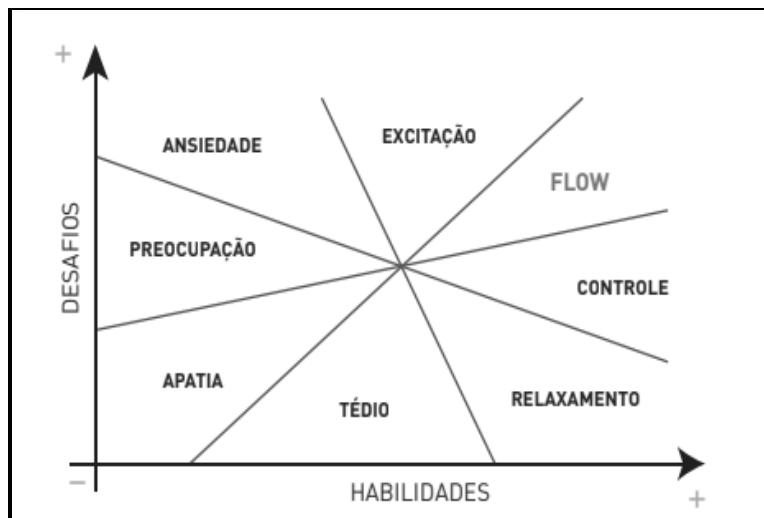
Um ponto essencial que pode propiciar a criação de um clima organizacional motivacional refere-se aos treinamentos, que são um meio para “suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e de atitudes para estes desempenharem as tarefas necessárias a fim de alcançar os objetivos da organização” (MINTZBERG, *apud* LOPES; QUEIROZ; SILVA, 2008, p. 126) e devem ser desenvolvidos frequentemente pelas áreas de Gestão Pessoal.

Além de se sentirem aptos a atuar em determinada função, e por consequência se sentirem mais motivados por conta da segurança que possuem em suas decisões, os indivíduos que passam por treinamento possuem melhor condição de desempenho e maior condição de decisão. “Esse processo amplia os níveis de conscientização e engajamento do indivíduo com a organização (LOPES; QUEIROZ; SILVA, 2018, p. 120).

Por se sentir preparado para realizar suas tarefas, o empregado se sente apto para receber cada vez mais desafios, e são esses desafios que o manterão motivados, pois para haver motivação é necessário que sempre estejamos buscando atingir algum objetivo, pois no momento em que os desejos se encerram, perdemos a motivação e ficamos apáticos.

Por isso Chér (2014) enfatiza a necessidade do que ele chama de *flow*. O *flow* é o momento em que o nível de desafios e habilidades se encontra nos níveis ideais para o engajamento do trabalhador, conforme a Figura 5.

Figura 4 – O *flow*



Fonte: CHÉR, R. Engajamento: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. São Paulo: Alta Books, 2014.

Dessa forma, quando há um nível elevado de desafio e de habilidades requeridas, e o funcionário ainda não possui todas as aptidões, de forma que necessitará aprender algumas coisas para vencer o desafio, chamamos esse momento de *flow* e é onde está o maior nível de engajamento e motivação. Isso ocorre, pois há uma necessidade imposta – o desafio – em que para vencê-lo é necessário perseguir o aprendizado e colocar em práticas esses conhecimentos aprendidos, de modo que esse cenário possa caracterizar todos os fatores que levam à motivação.

Para Herzberg (1998), os desafios impulsionam os indivíduos a aumentar a produtividade, pois os mesmos buscam um nível de perfeição; eles ainda suprem a necessidade de autorrealização ao mostrar que as atividades executadas por uma certa pessoa impactam no desenvolvimento da organização.

Assim, empresas que desejem manter seus funcionários engajados e motivados, devem buscar sempre apresentar desafios contínuos para os mesmos. Caso contrário o indivíduo entrará na monotonia do trabalho - em que os desafios são baixos e as habilidades altas – e perderá os altos índices de produtividade.

Voltando à importância dos treinamentos, esses também atuam na motivação organizacional ao gerar igualdade entre os funcionários no que concerne às habilidades. Segundo a teoria da Equidade (ADANS, 1961), a motivação está ligada quando comparamos a nossa quantidade de esforço *versus* recompensa com o do outro, de modo que se observarmos uma divergência, atuaremos para equilibrar nossos esforços ou recompensas com o dos outros. Assim, os treinamentos buscam sanar justamente essas desigualdades, de forma que todos os funcionários se nivelem e essa ansiedade e frustração advindas da comparação com o outro se encerrem.

Também é importante citarmos as motivações intrínsecas como objeto que deve ser trabalhado dentro das empresas para mudança no clima interno. Dentro do conceito de Pink (2010), nos trabalhos que demandam maior quantidade de criatividade e complexidade, os funcionários se sentirão mais engajados por conta das motivações intrínsecas que podem ser definidas em: autonomia, excelência e propósito.

Por isso, é importante que seja criada uma cultura interna que favoreça a autonomia e confiança nos empregados, pois, assim como explicitado por McGregor (1960) em sua “Teoria Y”, um ambiente em que líderes depositem autonomia e confiança em seus subordinados terá um desempenho produtivo muito melhor, os funcionários terão maior índice de satisfação. A execução desse ideal pode ser através da diminuição dos sistemas exacerbados de controle de funcionários ou do fomento aos empregados para se dedicarem a projetos individuais que não estejam ligados diretamente às suas funções cotidianas. Esse sistema de incentivo a projetos já é realizado por empresas como o Google e a 3M.

A excelência se aproxima da ideia de treinamento, onde é necessário criar ações que busquem o aprendizado contínuo do trabalhador. Já o propósito pode ser trabalhado pela Comunicação Interna através de ações que visem mostrar o impacto de suas ações nos resultados gerais da organização. Um pequeno exemplo, são relatórios ou apresentações onde os líderes mostram qual o impacto de suas áreas nos ganhos da companhia. Essa visão de perceber que você impacta o todo, gera não

só um sentimento de pertencer a algo maior, mas também de te motivar a seguir com o seu desempenho.

Dentro deste princípio também podemos inserir a aproximação dos funcionários do processo de decisão e criação de um estreito diálogo com o mesmo. Para se gerar tanto o pertencimento quanto a motivação, é necessário que as corporações parem de enxergar seus empregados como meros executores de tarefas e comecem a trabalhar de forma estratégica no sentido de valorizar sua mão de obra e conceder maior conscientização e influência nas áreas da coalizão dominante. Uma vez que o trabalhador perceba que está sendo ajudado a participar das discussões da empresa, ele se sentirá valorizado e retornará esse sentimento na forma de comprometimento.

O'Reilly e Pfeffer (2001) defendem que para a criação de um ambiente de comprometimento, é interessante que haja a formulação de sistemas que alinhem as expectativas dos funcionários com os da liderança e dos acionistas, de forma que isso não só aproxime o trabalhador e faça com que o mesmo se sinta reconhecido, mas também para gerar uma estrutura onde todos enxerguem os mesmos objetivos.

Essa ideia poderá ser executada tanto na nomeação de representantes que atuarão junto à cúpula da organização, mas também com comunicados internos periódicos que visem gerar maior transparência e deixar o público interno melhor informado. Com maior ciência do que ocorre na companhia, os funcionários poderão se sentir mais próximos da administração.

Além dos treinamentos, Huselid (1995) aponta outras práticas dos Recursos Humanos e de Comunicação Interna, que perpassam pelo desenvolvimento motivacional interno, entre eles: o recrutamento de novos empregados, sistemas de compensação e sistema de promoção interna. Esses fatores estão ligados a um aumento nos índices de engajamento e motivação, quando abordados sob um olhar de valorização dos colaboradores.

Agora, embora tenhamos apresentado uma série de fatores intrínsecos que atuam diretamente na satisfação e valorização dos colaboradores, as recompensas extrínsecas, principalmente as monetárias, também são formas efetivas, segundo Pink (2010).

O autor trabalha com as bonificações monetárias como sendo formas de motivação extrínsecas que são adequadas para formas de trabalho mais instrumentais e menos complexas. No entanto, na visão do autor, quando observamos

os trabalhos mais criativos e elaborados, as motivações monetárias não só não cumprem seu papel de motivadores como podem causar o efeito oposto.

Porém, a grande maioria das organizações ainda se prende ao modelo de bonificações como forma de recompensar o desempenho. Segundo Lopes, Queiroz e Silva (2018), o importante da motivação é que elas devem suprir uma necessidade, pois as recompensas econômicas suprem as nossas necessidades financeiras, e, portanto, ainda são vistas como satisfatórias por muitos trabalhadores. Então, também devemos considerar esse modelo válido para o fomento do clima organizacional

Desde que as pessoas acreditem que a melhoria no desempenho conduza à melhoria na remuneração, o salário poderá funcionar como excelente motivador do desempenho. É uma questão de relacionar causa e efeito, estímulo e resposta (LOPES; QUEIROZ; SILVA, 2018, p 124).

Assim, de acordo com os autores, o dinheiro é um motivador intermediário, que cumpre sua função, porém não de forma tão significante no psicológico do funcionário. É uma recompensa que motiva o trabalhador de forma momentânea, e, portanto, deve ser dado de forma frequente.

É válido lembrar que a maioria dos modelos de desempenho segue a regra de bonificação correspondente à quantidade da entrega dos funcionários, de modo que no final há discrepância entre o valor da recompensa de pessoa para pessoa. Essa falta de igualdade pode ativar o funcionamento da Teoria da Equidade, onde, vendo outra pessoa receber mais dinheiro, o indivíduo aumentará sua produtividade, visando igualar sua recompensa.

No entanto, segundo Chiavenato (2000), a recompensa salarial não é o único fator que atua sobre a satisfação dos empregados; também são necessárias recompensas sociais e simbólicas. O autor cita o reconhecimento profissional, pessoal e social daquele indivíduo no desempenho da equipe que faz com que o mesmo enxergue valor no seu trabalho e se sinta satisfeito. É também frente à uma valorização dentro do grupo ao qual ele pertence, que os laços de pertencimento irão se estreitar

Para motivar o trabalhador é necessário investir nos ambientes, físico (ferramentas e instalações) e psicológico (relacionamentos), criando, dessa forma, um ambiente positivo para o desempenho da equipe e das necessidades dos trabalhadores (MARTINS *et al.*, 2017, p. 273).

Fomentando essa ideia, as bonificações financeiras não podem substituir o comprometimento decorrente da identificação dos funcionários pois:

O gerente comprometido agirá de acordo com os interesses da organização, exatamente como se fossem seus, pois veio a percebê-los como idênticos; o modelo de fracasso pessoal e o atrativo de recompensas financeiras (apenas) não podem desencadear o mesmo grau de criatividade ou o tipo de interesse zeloso que resulta na dedicação ao objetivo compartilhado da empresa (DESSLER, 1996, p 7).

É importante que se crie uma cultura de reconhecimento e de pertencimento dentro da organização, que pode ser composta por recompensas financeiras, mas que possua, principalmente, um reconhecimento social. Para Morin (2001, *apud* Martins *et al.*, 2017 p. 277), a importância do reconhecimento é que “para que um trabalho tenha sentido, [...] é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza”.

Ainda na visão de Chiavenato (2003), os fatores ligados aos relacionamentos, clima organizacional e ambiente de trabalho, são externos aos trabalhadores, mas os rodeiam durante todo o dia e afetam diretamente o modo como os indivíduos desempenham o trabalho. Justamente por serem externos aos funcionários e controlados pela administração, cabe à esta última a execução de boas práticas organizacionais e de construção de uma cultura organizacional que privilegie os pontos citados.

A importância de detectarmos e fomentarmos fatores que levam ao pertencimento e a motivação é evitar que se instaure um clima de insatisfação e de falta de conexão do funcionário dentro da uma organização. A desmotivação pode levar a algo que Robbins (2010, *apud* Martinsi *et al.*, p 269) chama de “desvio no comportamento no ambiente de trabalho”.

Sob a visão do engajamento de Chér (2017), alguns fatores são responsáveis pelo desengajamento, entre eles: a quebra de expectativa com a empresa, marcada pela distância entre o que se esperava na admissão e o que concretiza no dia a dia, o que leva a pessoa à decepção e frustração; o estresse decorrente de desafios e responsabilidades que estão aquém das habilidades pessoais; os ambiente ruins de trabalho e a percepção de injustiça que são frequentemente observados em locais onde ocorre assédio moral; e por último, quando as companhias não conseguem sustentar suas iniciativas, ou seja, quando as ações de engajamento são pontuais e não acompanham a real cultura da organização.

Por isso é de extrema importância que as empresas alinhem suas políticas e culturas com a realidade, tanto interna quanto externa – a homogeneização dessas com suas práticas, além de tornarem o discurso verdadeiro, facilita a incorporação dos colaboradores das normas corretas que gerem negócio.

Se os trabalhadores se sentem insatisfeitos com o trabalho, eles reagem de forma negativa ao mesmo. Esse comportamento pode se manifestar na forma de demissão voluntária, baixa produtividade, alto número de faltas e impontualidade. Atuar de forma pontual sobre cada uma das variáveis ainda mantém a raiz do problema, por isso, cabe aos departamentos que lidam com a gestão de funcionários e à Comunicação Interna que diagnostiquem as fontes das insatisfações e atuem diretamente sobre elas.

Podemos então entender que a construção de uma cultura organizacional que beneficie um clima interno de pertencimento e motivação, além de possuir diversas facetas, ainda é extremamente pessoal de cada empresa, de modo que cada uma deve adaptar seus recursos à sua realidade e às sensações que deseja fomentar em seus funcionários. Justamente por essas peculiaridades é interessante que vislumbremos a aplicação de sistemas de valorização do pertencimento e da motivação em empresas, para que assim tenhamos uma noção de como esses construtos se desdobram nas práticas reais.

4.3 A teoria posta em prática: o pertencimento nos funcionários de empresas de venda de cosméticos

4.3.1 Mary Kay: do pertencimento ao controle

Para entender como todos os mecanismos de fomento de pertencimento se concretizam na dinâmica do mundo real, apresentamos o modelo de gestão da empresa de venda de cosméticos Mary Kay Inc., e como por meio de seu discurso a empresa atua no subconsciente das vendedoras diretas, de forma a aumentar sua produtividade e engajamento através do sentimento de pertencimento e identificação com a marca e sua história.

É importante ressaltar que o presente tópico não pretende ser uma análise de caso, como o modelo concebido por Yin (2001), sendo a metodologia utilizada a de análise literária de dois trabalhos que discorrem sobre o discurso legitimador da

ideologia da Mary Kay e sobre o controle da subjetividade realizado pela empresa. Os artigos citados embasam-se em revisão de documentos oferecidos pela própria companhia e por entrevistas realizadas com consultoras e ex-consultoras Mary Kay, respectivamente.

A Mary Kay Inc. foi aberta em 13 de dezembro de 1963 por Mary Kay Ash, juntamente com seu filho e nove amigas que viriam a se tornar as primeiras revendedoras. A companhia segue os valores de sua principal fundadora que deu seu nome à companhia que estruturava. Tendo como base Deus, a família, o sucesso e o tratamento próximo de suas clientes, a marca se expandiu para mais de 35 países, possuindo cerca de 2 milhões de revendedores diretos³, que a empresa chama de consultores. Esses funcionários atuam de forma autônoma e sem contratos formais com a organização, sendo assim, sem direitos trabalhistas.

O formato de vendedor direto foi escolhido, segundo Jost e Soboll (2012), por conta das características socioeconômicas que eram encontradas no início da empresa, pois nessa época se buscava a diminuição dos custos de mão de obra, e aumento na produtividade, ou seja, o formato de vendedores autônomos e sem registros trabalhistas concedia certos benefícios à empresa, ao passo que a formulação de uma narrativa de sucesso e independência fomentava a produtividade das consultoras. Porém, embora o discurso organizacional seja muito bem estruturado no sentido de desenvolver o pertencimento e a ambição em seus empregados, vê-se que ela também é uma variável de controle e de manipulação dos mesmos atuando de modo a construir um perfil desejado de revendedor.

Segundo a análise de Alvarenga e Santos (2019), um dos recursos utilizados pela Mary Kay como forma de legitimar sua ideologia e transmitir para o subconsciente de seus vendedores, de forma que os mesmos incorporem os valores organizacionais e se identifiquem com a companhia, é através da “unificação”, que diz respeito à construção simbólica de uma unicidade que interliga os indivíduos em um sentimento de compartilhamento de uma mesma identidade. Assim, as comunicações fornecidas pela empresa aos consultores possuem recursos gráficos como a cor rosa e corações, que, segundo as autoras, conferem uma estratégia de simbolização de unidade. Além disso, os prêmios conferidos aos melhores consultores, também

³ Venda direta, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEND) é a forma de comercialização de bens de consumo e serviços, baseada no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora do estabelecimento fixo.

“procuram demonstrar a união entre os indivíduos de forma a isentar a diferença entre eles” (ALVARENGA; SANTOS, 2019, p. 14).

Portanto, podemos entender que através desses recursos a organização busca gerar um sentido de igualdade entre seus colaboradores, e ao realizar isso, ela colabora para a geração de pertencimento, uma vez que os membros se unirão pelo compartilhamento dos mesmos laços, se sentindo pertencentes à organização. Mas deve-se lembrar que é também pelos pequenos símbolos que conseguimos enxergar o pertencimento

Ser “consultora Mary Kay” é motivo de “lisonja” pelo fato da vendedora pertencer a este grupo, as quais contam com um *bottom (pin)* que representa um importante símbolo de “pertencimento”, sobretudo para as trabalhadoras autônomas, funcionando como um tipo de recompensa, só pelo fato de “fazer parte” (JOST; SOBOLL, 2012, p. 10).

Assim, esse pequeno item é a concretização de todo um senso de pertença de um grupo que compartilha os mesmos valores e os mesmos objetivos, e de certa forma, esse mesmo item é encarado como forma de status, porque sinaliza para o mundo a posição daquela determinada pessoa.

Outra ferramenta de identificação dos empregados com a empresa é através da figura de sua fundadora, Mary Kay Ash, e seu *storytelling*. Presente em vários materiais de apoio para as consultoras, sua história é contada de forma a demonstrar seu sucesso através do esforço e da possibilidade de qualquer um conquistar o seu próprio futuro, fazendo da história de Mary Kay Ash, um modelo para ser seguido por suas consultoras. Alvarenga e Santos (2019, p. 15) explicam que a importância de um mito fundador vem justamente por conta da facilidade de identificação dos funcionários. Segundo as autoras, “tornar o trabalhador mais produtivo por meio de uma diva inspiradora pode ser mais encantador que por meio de uma pessoa jurídica”, que seria expresso pela corporação. Desse modo, é muito mais fácil criarmos uma conexão com pessoas reais do que organizações, justamente por conta do primeiro ser muito mais tangível para nós.

Há também um consecutivo esforço da companhia para fomentar a formação de grupos de consultores, de forma a incentivar os vendedores à contratarem seus amigos, aumentando a força de vendas da empresa e concedendo benefícios para aqueles vendedores que mais trouxerem pessoas novas. Esse sentido de coletividade, que a formação de equipes regionais cria, facilita o senso de

pertencimento, já que as pessoas se sentem inseridas dentro de um grupo que compartilha dos mesmos objetivos e desejos.

Mas, talvez, a característica mais marcante da empresa gire em torno de seus elementos motivadores, que são seus prêmios. Conferidos aos consultores que mais vendem, as recompensas vão desde descontos em produtos até o item máximo de desejo: o carro cor-de-rosa. Atuando na forma de motivações extrínsecas, esses itens atuam diretamente na produtividade dos consultores que almejam as regalias. No entanto, essas recompensas não atuam só no sentido extrínseco, mas ao conquistar os itens há um aumento de reconhecimento e status do vendedor, o que sana sua necessidade de estima. Assim, todo esse sistema de bonificação impulsiona a força de trabalho da organização a aumentar seus índices de crescimento.

O “vencer”, na companhia, tornou-se uma busca obsessiva para algumas consultoras, que perseguem uma maior visibilidade social, o que significa reconhecimento e que fortalece o importante sentimento de pertença ao grupo (JOST; SOBOLL, 2012, p. 8).

Talvez a maior estratégia desenvolvida através desse sistema seja a de ativar as motivações intrínsecas de reconhecimento também, pois, como visto anteriormente, usualmente as recompensas extrínsecas monetárias não são as formas mais indicadas de alavancar a produtividade e motivação dos empregados, justamente por não atuarem no nível psicológico e serem passageiras. Ao transformar os prêmios em um sistema de mérito e de status, a Mary Kay conseguiu conferir motivação nos dois sentidos.

Porém, essas técnicas não devem ser encaradas apenas em seu sentido de engajamento, mas também como formas sutis de controles dos empregados através de um discurso eufemístico e sedutor. Segundo Jost e Soboll (2012), os mecanismos de controle utilizados pela Mary Kay estão ligados à sedução – que diz respeito a fatores ligados aos laços de afeto estabelecidos pelos vendedores – e à violência dissimulada por meio do discurso – que é quando atos violentos são encobertos por discursos que suavizam a realidade.

Isso ocorre pois atualmente os meios físicos de controle não são efetivos e aceitos socialmente, de forma que o aspecto subjetivo é comumente utilizado, de modo que os indivíduos têm suas atividades controladas e seu comportamento definido pela organização de acordo com os níveis de responsabilidades assumidos e pelo cargo ocupado (Faria, 2010). Assim, se no modelo científico o trabalhador

precisava trabalhar um determinado número de horas para receber a remuneração e o controle atuava de modo a garantir que essas horas fossem executadas, no novo formato flexível de trabalho, marcado pelos trabalhadores autônomos, o controle recai sobre o desejo de ascensão dos indivíduos, cabendo a cada um realizar suas tarefas à medida que deseja progredir.

Na esfera da sedução, que Jost e Soboll (2012) colocam, são inseridas as ideias de culto ao sucesso e possibilidade de ascensão ilimitada. Tais aspectos seduzem os indivíduos que buscam no setor autônomo uma forma de combater o crescente desemprego do país. Assim, a empresa “investe na captura e manipulação do afeto da consultora por meio da interiorização de seus valores mediante mensagens amorosas de entusiasmo e fé” (JOST; 2012, p. 7) e insere na consciência dos consultores a ideia de que não basta ganhar dinheiro, é preciso “vencer”, perpassando pelos aspectos de aumento do status no grupo. É através dessa ideologia do vencer que a competitividade entre consultores é instaurada, bem como a exploração do trabalho, em que os funcionários podem trabalhar horas a fio para alcançar seus desejos.

Uma vez inseridos dentro desse sistema, os vendedores passam pelas violências dissimuladas pelo discurso, em que a sobrecarga é disfarçada pelo discurso de autonomia de horário, e a violência da precarização do contrato de trabalho, dissimulada pelo discurso de independência profissional e autonomia de carreira. Sendo o primeiro relacionado com a sobrecarga que os profissionais sofrem para tentar bater meta ou atingir os famigerados prêmios, enquanto o segundo ponto explana a falta de vínculo empregatício que gera desamparo para os revendedores, mas que ao mesmo tempo é escondido sob uma face de *status* de autonomia, que é um importante motivador intrínseco.

Mesmo com tantos pontos de atenção, a forma de gestão da Mary Kay ainda se sustenta pelo fato de ser válido dentro de uma comunidade que compartilha dos mesmos ideais – sendo eles a religião, família, joias, presentes – que estão ligados a um perfil social predominantemente de mulheres de classe média conservadoras (JOST; SOBOLL, 2012)

Todos são possuidores de uma concepção própria de realidade que encontrou correspondência com a “apropriação planejada” pela companhia. Essa apropriação pode se processar por meio da violência dissimulada pelo discurso organizacional (JOST; SOBOLL, 2012, p. 13).

Ou seja, a convergência entre os valores pessoais com os organizacionais da Mary Kay, leva essas pessoas a se sentirem pertencentes a um grupo que entende e compartilha dos mesmos gostos.

Portanto, podemos entender que a ideologia que a companhia transmite em seus discursos e em seus símbolos não serve apenas para igualar pessoas em seus comportamentos, mas essa cristalização da ideologia garante a estabilização emocional, tornando mais amenas as frustrações (ALVARENGA; SANTOS, 2019) e a confiança na empresa, de forma que os consultores se tornam um importante público de apoio e disseminação da marca e seus valores. Assim, vemos que o pertencimento é um constructo de duas vias que pode ser uma grande fonte geradora de motivação e produtividade, mas, por outro lado, pode ser utilizado como forma de controle psicológico por meio da sensação de anestesia que gera nos membros de uma comunidade.

4.3.2 Natura: a essência dos valores

Tendo em vista o caráter multifacetado do pertencimento, que pode atuar como elemento motivador, mas também como meio de controle, torna-se necessário encararmos uma segunda ótica desse sentimento através de uma visão menos sedutora e controladora. Por isso, a presente análise verificará o modelo de gestão da empresa brasileira de venda de cosméticos, Natura, e como o seu modelo de gestão, embebido em uma forte cultura organizacional, consegue transmitir e cristalizar seus valores em seus empregados.

Para isso, será utilizada a análise de um trabalho que realizou entrevistas com funcionários da área de Recursos Humanos e de notícias que revelam o modelo de gestão da empresa, bem como seus traços de Cultura Organizacional.

A Natura é uma empresa brasileira que atua no segmento de venda de cosméticos, principalmente, através da venda direta praticada por revendedoras. Foi fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra, e atualmente está presente em mais de 63 países. O grupo é detentor das marcas Aesop e The Body Shop.

Uma das grandes marcas da Cultura Organizacional da companhia é a força que os valores possuem dentro do clima interno. Fischer e Pires (2014), através de um estudo realizado com colaboradores da área de Recursos Humanos da Natura, mostram que o departamento é visto como uma área estratégica e protagonista, sendo

responsável pela grande função de “ter as pessoas cada vez mais alinhadas com a essência da organização” (FISCHER; PIRES, 2014, p.10).

E esse é talvez um dos principais objetivos que guiam as ações da área de Recursos Humanos, pois, segundo os autores, a particularidade da Natura vem justamente dessa grande dependência que ela possui com sua essência, precisando exprimir seus valores em todas as frentes da organização e tendo no RH um departamento que é tido como exemplo e responsável pela incorporação da cultura por todos os colaboradores da Natura.

Por esse motivo, os autores apontam que o RH começou um processo de diagnóstico que mostrou que a chave para manter esse cenário funcionando era selecionar pessoas que possuíssem os valores semelhantes ao compartilhado pela empresa. Isso também está ligado ao fato de que, nas entrevistas, ser revelado que, por conta de importância e da força de sua cultura, aqueles que não se adequam à mesma acabam tendo problemas no dia a dia do trabalho.

Para realizar essa seleção desejada, a partir de 2011 o departamento de Recursos Humanos começou a aplicar um novo modelo de escolha de novos empregados que, entre outros métodos, consiste na aplicação de um questionário denominado “Inventário de Reflexão”; um instrumento que possibilita que a Natura conheça um pouco mais sobre a história de seus candidatos, para que assim consiga detectar um possível alinhamento entre a pessoa e a empresa.

O inventário, além dos valores, busca coletar informações mais práticas que estão entre os desejos e as intenções dos candidatos e verifica o alinhamento também, de forma mais prática, ao dia a dia de trabalho, as práticas de remuneração e os estilos de gestão encontrados nas áreas e organização (FISCHER; PIRES, 2014, p.11).

Esse alinhamento de competências e pretensões dos candidatos se mostra relevante, pois a partir do momento em que o empregado está inserido dentro de uma área compatível com suas capacidades e com seus desejos, haverá maior identificação do mesmo com suas tarefas que poderá resultar em um sentimento de satisfação com a organização.

Este procedimento de busca por pessoas compatíveis com os ideais de uma corporação também é muito relevante para o desenvolvimento de um sentimento de pertencimento, uma vez que, ao convergir previamente com as ideias da empresa, torna-se muito mais fácil que o empregado se identifique e se ligue a ela facilmente, não sendo necessários longos processos de adaptação.

Uma vez contratados, os novos colaboradores passam por um processo de integração na primeira semana que é considerada a “integração à essência” (FISCHER; PIRES, 2014, p.11). Este é o momento em que os novos funcionários recebem informações relevantes relacionadas às práticas e aos temas da empresa. A integração de novos membros é o fenômeno que Berger e Luckmann (1967), chamam de socialização e é um instrumento poderoso para o pertencimento, já que é nesse instante que a Cultura Organizacional é transmitida aos recém-chegados e é onde a internalização dos valores pode ser realizada, colaborando para a geração de uma sensação de pertença.

Outra função que, segundo o estudo de Fischer e Pires (2014), é fortemente difundida dentro da organização é o desenvolvimento da liderança para que esta esteja alinhada com a essência da companhia, sendo os gestores uma expressão física da cultura organizacional e que dissipam os valores em todas as suas práticas, transmitindo-os às suas equipes. Esse é um dos pontos que Chér (2017) aponta como sendo essencial para o engajamento dos empregados, porque a liderança é o contato direto que os trabalhadores terão com os ideais da empresa.

A atenção ao engajamento dos trabalhadores também é um dos pontos que também é notado, pois

A intenção do engajamento é fazer com o que o empregado se mantenha conectado à Natura. De acordo com os interlocutores, “reter” representa uma ação autoritária e não oferece escolha à pessoa de ser protagonista de sua história, por isso a empresa afirma não adotar um processo de retenção, mas de engajamento. Esta política envolve encontro com grupos de empregados, no primeiro momento objetivando a reflexão do próprio empregado; em um segundo, a apresentação dos propósitos da Natura e, por fim, a busca pela intersecção e identificação entre empresa e empregado (FISCHER E PIRES, 2014, p.11).

Mais uma vez observa-se a importância que a companhia denota à conexão entre empregado e empresa, realizando ações de encontros com funcionários para fomentar esse alinhamento e que poderá resultar em um maior índice de engajamento. É interessante notar a relevância dada aos rituais, pois, assim como exposto por Fleury (1996), eles são um elemento importante para se manter os moldes da cultura. Além disso, os rituais podem ser encarados como um elemento motivador, pois, sob a visão da teoria de Herzberg (1959), a construção de relações sociais – que podem derivar dos rituais – é um significado propulsor motivacional.

Essa comunicação de duas vias, que possibilita a interlocução próxima com os funcionários é essencial para que o mesmo tenha o sentimento de aproximação com a empresa e de reconhecimento. Essa sensação de participação dentro da organização é importante para que ele se sinta valorizado e pertencente ao grupo. Essa ideia se aproxima à concepção que Kunsch (2003) possui da Comunicação Interna, sendo que, para a autora, uma das funções dessa área é aproximar os funcionários da corporação.

Outra política associada à valorização da mão de obra, é a de aproveitamento interno que a Natura utiliza (FISCHER; PIRES, 2014). Essa política objetiva priorizar os seus atuais funcionários para promoções, prática que além de ser ótima para a consecução da necessidade de estima (MASLOW, 1946) – que por sua vez é um elemento motivador – também garante que a empresa mantenha em seu quadro de pessoas aquelas que já estão adaptadas à empresa e que já internalizaram seus valores, colaborando para a geração de um ambiente de manutenção da cultura interna. Esse sistema de promoção é criado de forma diferente, porque utiliza como critério não só os resultados obtidos pelo empregado, como também seu alinhamento com a empresa.

Fomentando a relevância dos ideais da companhia está o sistema de gestão de desempenho que é pautado nos valores que a empresa desenvolve. “Muitas empresas fazem avaliação por competências. A Natura faz a avaliação pelos comportamentos que acredita e valoriza” (FISCHER; PIRES, 2014, p.12). Inserir a prática dos valores nos métodos de avaliação de desempenho é uma das formas que a empresa encontra para garantir a execução prática de seus valores por todos os funcionários, e ao realizar isso, eles auxiliam na criação de grupos de identificação, pois todos compartilham dos mesmos ideais e, portanto, o pertencimento é facilitado.

Outro elemento presente na prática da companhia é a política de benefícios. Diferentemente da Mary Kay que os utilizam como forma de geração de motivação e produtividade, a Natura foca a concessão de seus benefícios visando o alinhamento com sua cultura. Um bom exemplo disso é o reembolso de combustível, pois sendo a sustentabilidade um dos grandes grupos de valores que a Natura prega, ela oferece como um dos seus benefícios o “cartão combustível”, concedido a executivos e alguns vendedores para reembolso exclusivo de etanol, combustível de origem renovável.

Assim, vemos nesse exemplo a clara atuação de uma empresa que enxerga o poder que sua Cultura Organizacional tem de moldar um ambiente de trabalho que privilegie altos índices de qualidade do trabalho e de relações entre os trabalhadores – já que todos compartilham as mesmas ideias – e entre os mesmos e a organização. Através de pequenas práticas que reforçam os valores organizacionais a Natura cria um ambiente em que o desenvolvimento do sentimento de pertencimento é facilitado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as referências teóricas traçadas, podemos verificar as relações existentes entre a cultura e a cultura organizacional, de modo que uma, por ser um subconjunto da outra, apresenta grandes pontos de intersecção com eventos históricos que se desenrolaram em nosso país e que moldaram certos traços culturais que hoje possuímos, e que são verificados na cultura organizacional, como: a hierarquia, o alto índice de coletivismo e de personalismo nas relações. Há uma grande importância da coletividade em nossa cultura, muito disso advindo da origem do país, ligada ao paternalismo e à família, que são provedores de segurança, mas também são um grupo de forte identificação e fontes de privilégios.

Também foi possível notar a importância da Comunicação Interna e dos Recursos Humanos, pois sendo eles as principais frentes de atuação na Cultura Organizacional, os mesmos poderão promover ações para alinhar os valores de seus membros com os valores organizacionais e também gerar ações de fomento a esses valores – como ritos e rituais – e de aproximação entre os diferentes funcionários.

Através de uma análise de diferentes conceituações, conseguimos traçar pontos de convergência entre o pertencimento, o engajamento e a motivação, que mostraram que o desenvolvimento do pertencimento é importante para a satisfação e aumento da produtividade dos funcionários, uma vez que ao se sentir pertencente à um grupo que compartilha dos mesmos ideais, a pessoa se sente responsável por aquela comunidade e por conseguir atingir os objetivos que a mesma possui.

Ao formar grupos com os quais se identifica, as necessidades sociais e de segurança são sanadas e a partir desse momento o indivíduo se sente apto para prosseguir para o nível de motivações mais complexas, segundo a teoria de Maslow (1946), ou então as próprias relações sociais que geram o pertencimento podem, por si só, serem elementos motivadores no ambiente de trabalho, como proposto por Herzberg (1959).

Com a análise de dois exemplos sobre a Cultura Organizacional de duas empresas de venda de cosméticos, a Mary Kay Inc. e a Natura, conseguimos enxergar os desdobramentos que o sentimento de pertencimento pode gerar. Pode ser usado como um sofisticado e util instrumento de controle e sedução, mas também como elemento motivador que aproximará o empregado da empresa, tornando o mesmo mais satisfeito com seu ambiente interno e divulgando os valores organizacionais.

Cabe às organizações que ponderem sobre o poder do sentimento de pertencimento e aquilo que querem atingir com o mesmo, para que assim desenvolvam aspectos de sua cultura organizacional, utilizando a comunicação interna a fim de atingir o objetivo desejado e conseguir, entre seus trabalhadores, uma importante frente de apoio e de consecução dos objetivos organizacionais.

O presente trabalho não pretende encerrar as análises e discussões sobre o tema, uma vez que muito ainda falta para que tenhamos uma visão completa sobre os efeitos que os constructos psicológicos geram em nossa produtividade e em nossas relações. O desenvolvimento de mais pesquisas com o viés do pertencimento e da cultura organizacional permitirá que, cada vez mais, tenhamos noção de quais aspectos podem ser desenvolvidos para privilegiar a construção de um bom clima organizacional nas organizações com resultados favoráveis para estas e para seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- AKTOUFF, O. O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.2.
- AMARAL, A. L. Pertencimento. In: **Dicionário de direitos humanos**. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/dicionario/tikiindex.php?page=Pertencimento>. Acesso em: 13 de abr. 2019.
- ARAÚJO, R.; BORN, L. **O jeito Natura de pensar, agir e engajar**. 2011. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/marca/20442/o-jeito-natura-de-pensar-agir-e-engajar.html>>. Acesso em: 11 mai. 2019.
- BAUMEISTER, R.; LEARY, M. **The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation**. 1995. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Mark_Leary2/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Interpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation/links/5b647053aca272e3b6af9211/The-Need-to-Belong-Desire-for-Interpersonal-Attachments-as-a-Fundamental-Human-Motivation.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Nova York: Anchor Books, 1987.
- BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.
- BEYER, J. M.; TRICE, H. M. **How an Organizations Rites Reveal Its Culture**. 1986. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4168811/mod_resource/content/0/BEYER%2C%20J.M.%20e%20TRICE%2C%20H.M.%20How%20an%20organizations%20rites%20revel%20its%20culture.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2019.
- BION, W. R. **Experiências com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupos. Rio de Janeiro: Imago; São Paulo: Edusp, 1975.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Escrituras Editora, 2001.
- BREA, L. M. **Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra Campus Santo Tomás de Aquino**. 2014. 196 f. Tese (Doutorado) – Universidad de Murcia. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10201/42306>>. Acesso em: 13 de abr 2019.
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: Condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In:

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 73-93.

CHÉR, R. **Engajamento**: Melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho. São Paulo: Alta Books, 2014.

CHÉR, R. **Engajamento**: muito além do comprometimento. 2017. Disponível em: <<http://rogeriocher.com.br/2018/01/03/engajamento-muito-alem-do-comprometimento/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CHÉR, R. **Liderança, cultura e engajamento**: o trinômio da saúde organizacional. 2017. Disponível em: <<http://rogeriocher.com.br/2017/12/02/lideranca-cultura-e-engajamento-o-trinomio-da-saude-organizacional-2/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CHÉR, R. **O que leva ao Engajamento?** 2017. Disponível em: <<http://rogeriocher.com.br/2017/05/09/o-que-leva-ao-engajamento/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CHÉR, R. **Os Símbolos da Cultura Organizacional e o Engajamento**. 2017. Disponível em: <<http://rogeriocher.com.br/2016/03/07/os-simbolos-da-cultura-organizacional-e-o-engajamento/>>. Acesso em: 03 abr. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COUSIN, C. S. **Pertencimento ao lugar e a formação de educadores ambientais**: um diálogo necessário. In: EPEA – Encontro Pesquisa em Educação Ambiental, 7, 2013, Rio Claro – SP. Anais... 2013. Disponível em <http://www.epea.tmp.br/epea2013_anais/pdfs/plenary/0130-1.pdf> Acesso 22 abr. 2019.

DAMATTA, R. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-110.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Mackron Books, 1996.

DURHAM, E. **Cultura e ideologia**. Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 71-89, 1984.

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

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teóricas e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Coord.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 273-292.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização: Uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 2.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Identidade, sedução e carismo. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 293-304.

GASTAL, C. A.; PILATI, R. **Escala de Necessidade de Pertencimento**: Adaptação e Evidências de Validade Psico-USF, Bragança Paulista, v. 21, n. 2, p. 285-292, 2016.

JOST, R. C. F.; SOBOLL, L. A. P. **As “lentes cor-de-rosa”**: o controle da subjetividade no trabalho de consultoras de beleza autônomas. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EnEO164.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2019.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas e comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LESTINGE, S. R. **Olhares de educadores ambientais para o estudo do meio e pertencimento**. 2004. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11150/tde-03022005-155740/publico/sandra.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

LOBOS, J. **Teorias sobre a motivação no trabalho**. 1975. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v15n2/v15n2a02.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2019.

LOPES, M. R.; QUEIROZ, A. F.; SILVA, M. R. C. **Desempenho Profissional**: influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho. 2018. Disponível em: <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/3979/4459>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

MAÇÃES, M. A. R. **Liderança, motivação e comunicação**. São Paulo: Actual, 2017.

MAKIUCHI, M. F. R. Alteridade. In: **Encontros e caminhos:** formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores. Coautoria de Luiz Antonio Ferraro Junior. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, 2005, p. 27 – 35.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas:** Temas Imbricados ou Desarticulados? 2011. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gefasescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf. Acesso em: 12 mai. 2019.

MARCHIORI, M. **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MARICONI, L. V. **Pertencimento e identidade.** 2014. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000944186>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARTINS, C. S. et al. **Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho.** 2017. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/989/1416>. Acesso em: 11 abr. 2019.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 1.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

PAIVA, A. M. **O sentimento de pertencimento social no engajamento comunitário:** Um estudo de caso do Bairro Jardim Felicidade, em Belo Horizonte, Minas Gerais. 2018. Disponível em: <http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2010/06/Aparecida-Mendes-de-Paiva-1.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho:** abordagens teóricas. 1990. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2017.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade:** o caso Natura. 2014. Disponível em: https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/831/pdf_76. Acesso em: 11 mai. 2019.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAN MIGUEL, E. R. **Hacia una definición de la comunicación organizacional**. 2. ed. México: Trillas, 1996.

SANTOS, L. S. S.; ALVARENGA, G. I. **A lógica contemporânea das relações de trabalho e o discurso proferido por uma empresa de cosméticos brasileira: legitimando uma ideologia**. 2019. Disponível em: <<http://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/download/229/67/>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1962.

TAVARES, R. S. A. **Fatores associados ao comprometimento de funcionários de empresas de telecomunicações**. 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04112010-195023/pt-br.php>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

TAVARES, R. C. **O sentimento de pertencimento social como um direito básico e universal**. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, 196. Florianópolis, v. 15, jun. 2014. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/19848951.2014v15n106p179>>. Acesso em 14 abr. 2019.

UNGER, N. M. **Da foz à nascente: o recado do rio**. Campinas: Editora da Unicamp, 2001.

VAN MAANEN, J. Processando as pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 45-62.

VAZZOLER, E. **Motivação: por que isto é importante?** 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/motivacao/#.XOMwlshKjIV>>. Acesso em: 06 mar. 2019.

WEIL, S. **O enraizamento**. Bauru: Edusc, 2001.