



# Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Jordana Maria Ramos Cardoso

## Dinâmica Organizacional

Semestre

4

# Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Modalidade a Distância

Jordana Maria Ramos Cardoso

## Dinâmica Organizacional

Semestre

**4**

Brasília, DF



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

Faculdade de Administração  
e Ciências Contábeis  
Departamento  
de Biblioteconomia

2018



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

**Presidência da República**

**Ministério da Educação**

**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**

**Diretoria de Educação a Distância (DED)**

**Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB)**

**Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)**

**Núcleo de Educação a Distância (NEAD)**

**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC)**

**Departamento de Biblioteconomia**

**Leitor**

Alessandro Aveni

**Comissão Técnica**

Célia Regina Simonetti Barbalho

Helen Beatriz Frota Rozados

Henriette Ferreira Gomes

Marta Lígia Pomim Valentim

**Comissão de Gerenciamento**

Mariza Russo (*in memoriam*)

Ana Maria Ferreira de Carvalho

Maria José Veloso da Costa Santos

Nadir Ferreira Alves

Nysia Oliveira de Sá

**Equipe de apoio**

Eliana Taborda Garcia Santos

José Antonio Gameiro Salles

Maria Cristina Paiva

Miriam Ferreira Freire Dias

Rômulo Magnus de Melo

Solange de Souza Alves da Silva

**Coordenação de**

**Desenvolvimento Instrucional**

Cristine Costa Barreto

**Desenvolvimento instrucional**

Kathleen da Silva Gonçalves

**Diagramação**

André Guimarães de Souza

**Revisão de língua portuguesa**

Mariana Caser

**Projeto gráfico e capa**

André Guimarães de Souza

Patrícia Seabra

**Normalização**

Dox Gestão da Informação

C268d Cardoso, Jordana Maria Ramos.

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

124 p. : il.

Inclui bibliografia.

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

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

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

CDD 302.3

CDU 005.32

Caro leitor,

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





## LISTA DE FIGURAS

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

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

## LISTA DE QUADROS

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





# SUMÁRIO

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

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

# APRESENTAÇÃO

Olá, caro aluno!

Seja bem-vindo à disciplina de Dinâmica Organizacional!

**Figura 1 - Máquina de escrever manual**



Fonte: *Free Images* (2003).<sup>1</sup>

**Figura 2 - Filme de máquina fotográfica analógica**



Fonte: *Free Images* (2008).<sup>2</sup>

**Figura 3 - Walkman**



Fonte: *Pixabay* (2015).<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> Disponível em: [https://cdn.pixabay.com/photo/2015/01/08/16/50/sony-593219\\_960\\_720.jpg](https://cdn.pixabay.com/photo/2015/01/08/16/50/sony-593219_960_720.jpg).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Vamos aos estudos?

# UNIDADE 1

## CULTURA



### 1.1 OBJETIVO GERAL

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

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

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



## 1.3 O GENE DAS EMPRESAS

---

Figura 4 - Cultura de uma sociedade



Fonte: Free Images (2006).<sup>4</sup>

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

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

## 1.4 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

---

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

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



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

#### 1.4.1 Modelos de organizações

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

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

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

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

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

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

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





## Multimídia

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



Fonte: Youtube (2008).

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

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

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

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

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

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

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

Semestre

4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

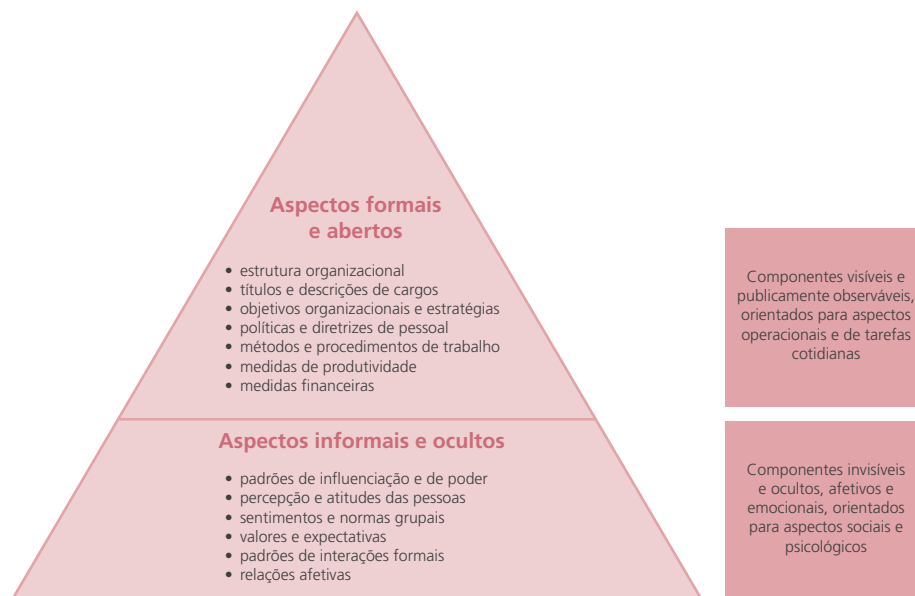
Para ilustrar, mencionamos um exemplo que reporta à cultura organizacional vinculada às práticas administrativas. Ele foi relatado por *Wagner e Hollenbeck* (2009) como o “modo HP”.

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

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

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

Figura 6 - Iceberg da cultura organizacional

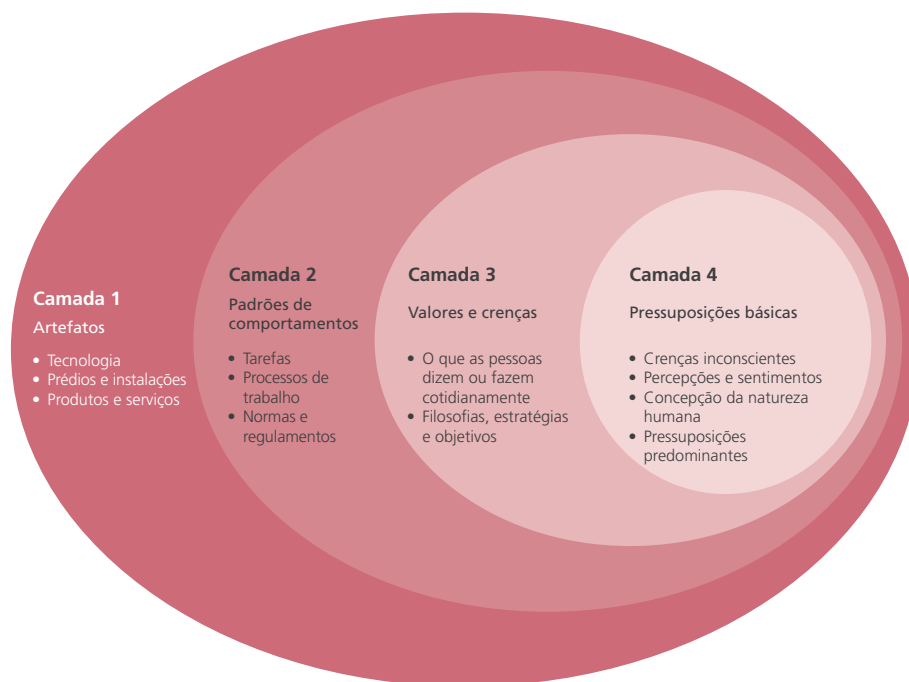


Fonte: Chiavenato (2010, p. 127).

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

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

Figura 7 - As diversas camadas da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2010, p. 128).

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

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

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

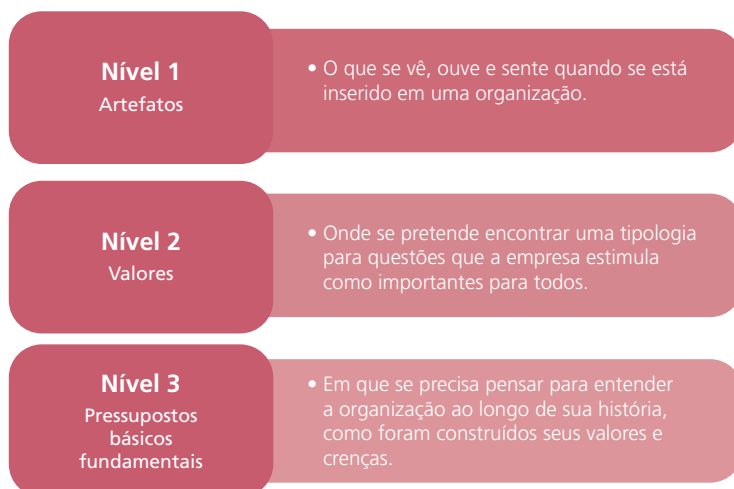
Primeiro nível: relaciona-se com a cultura observável ou “a forma pela qual nós fazemos coisas por aqui”. São os métodos que o grupo criou e que ensina para os novos membros. A cultura observável inclui histórias únicas, cerimônias e rituais corporativos, que contam a história de um grupo de trabalho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

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

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

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

**Figura 8 - Níveis de cultura organizacional**



Fonte: adaptado de *Schein* (2001).

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

### 1.4.2 No lugar certo

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

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

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



## Multimídia

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



Fonte: Pixabay (2014).<sup>5</sup>

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

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

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

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

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



### 1.4.3 Atividade

#### Lições que sua empresa pode aprender com a Disney

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

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

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

Semestre

4



### Resposta comentada

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

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

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

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

### 1.5.1 Atributos e estilos

Figura 10 - Perfis organizacionais



Fonte: Pixabay (2014).<sup>6</sup>

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



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

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

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

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

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

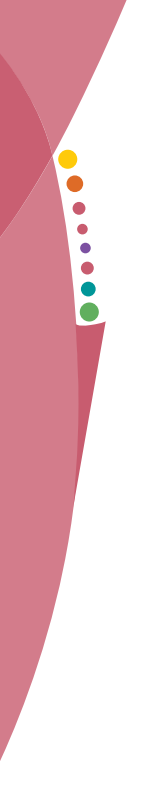
processo decisório: totalmente centralizado na cúpula da organização. Todas as ocorrências imprevistas e não rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução e todos os eventos devem ser decididos por ela;

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 11 – “Eu sou o chefe”



Fonte: Pixabay (2014).<sup>7</sup>

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

### 1.5.2 Pessoas e empresas em sintonia

Figura 12 - Sintonia corporativa



Fonte: Pixabay (2014).<sup>8</sup>

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

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

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

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

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

**Figura 13 - Bob Iger, CEO da Walt Disney Company**



Fonte: Flickr (2010).<sup>9</sup>

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

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

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

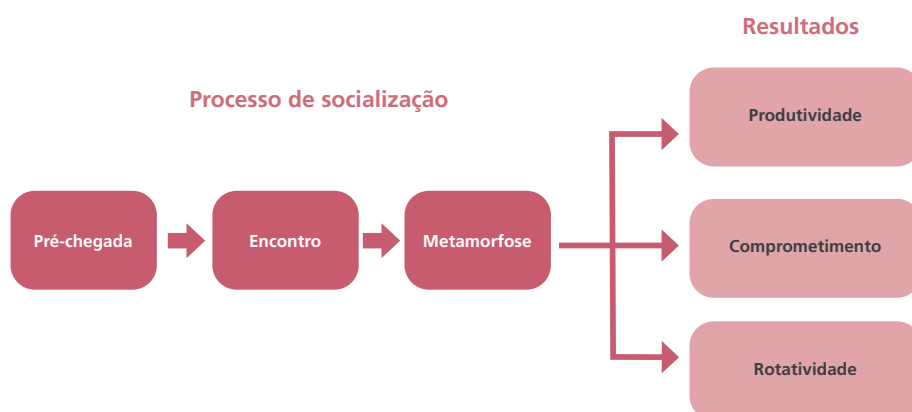
### 1.5.3 Socialização

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

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

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

Figura 14 - Um modelo de socialização



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

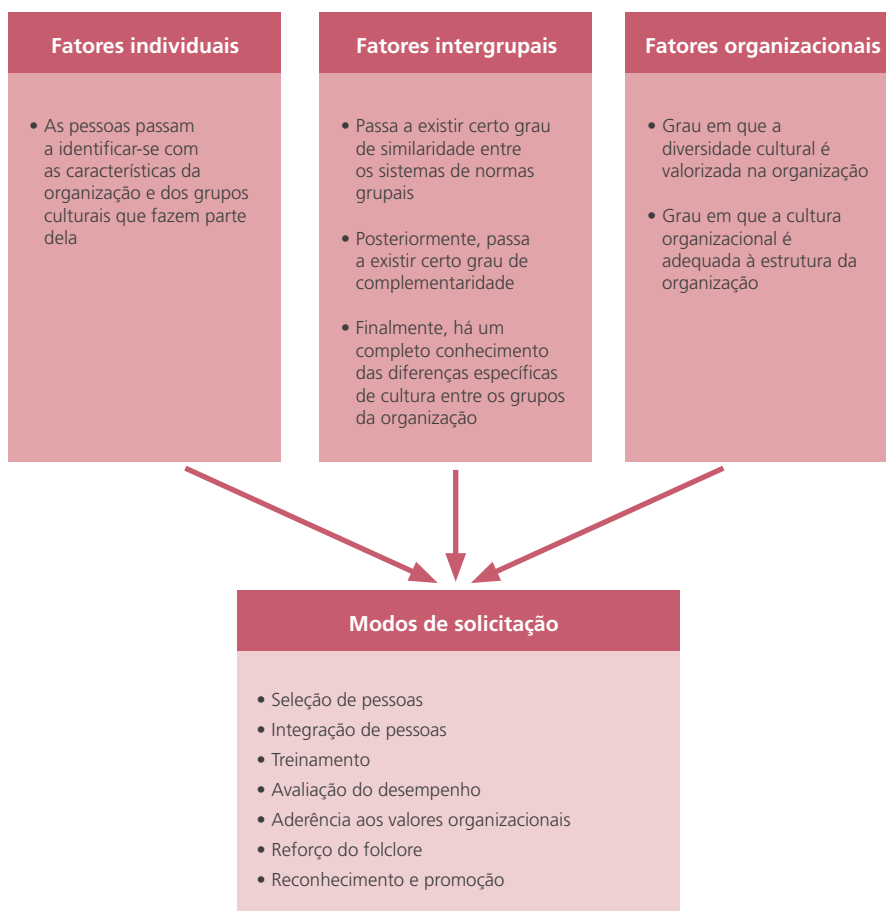
Como se pode observar na Figura 14, esse processo gera resultados à empresa, com vistas à produtividade, ao comprometimento do funcionário com a organização e à sua decisão final de permanecer no emprego.

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

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

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

**Figura 15 - Fatores que afetam o modo de socialização organizacional**



Fonte: Chiavenato (2010, p. 141).

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

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

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



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

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

## 1.6 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

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

### 1.6.1 Passando adiante a cultura organizacional

Figura 16 - Cultura organizacional



Fonte: *Free Images* (2006).<sup>10</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 17 - Fita Durex: inventada por acaso



Fonte: Free Images (2006).<sup>11</sup>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 1.6.2 Atividade

Figura 18 - Logomarca Google



Fonte: Pixabay (2013).<sup>12</sup>

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



Fonte: Wikimedia Commons (20--?).<sup>13</sup>

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

<sup>13</sup> Autor: Sebastian Bergmann. Disponível em: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cd/Google\\_Campus2\\_cropped.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/c/cd/Google_Campus2_cropped.jpg).

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

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

### 10 verdades em que acreditamos

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

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

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

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

Interessante, não é? Então, agora:

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

## Resposta comentada

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

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

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

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

## RESUMO

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

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

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

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

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

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

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

## REFERÊNCIAS

---

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

# UNIDADE 2

## COMUNICAÇÃO



### 2.1 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre a comunicação, destacando seu processo, suas funções, seus tipos e suas barreiras nas organizações.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) aplicar, com clareza, a comunicação, com o intuito de criar um ambiente rico em informações e de comum entendimento;
  - b) averiguar as barreiras que interferem no comportamento informacional;
  - c) descrever as formas de estruturar a comunicação, as quais definem quem pode falar com quem na organização;
  - d) conhecer as inovações tecnológicas na comunicação.
- 

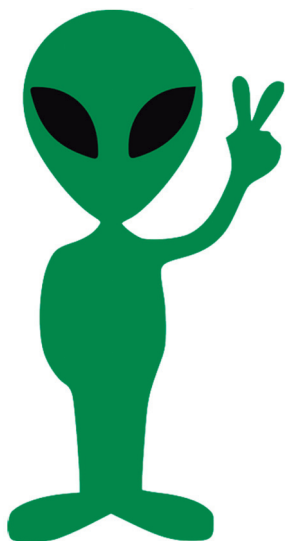




## 2.3 QUEM NÃO SE COMUNICA...

---

Figura 20 - Comunicação por gestos



Fonte: Pixabay (2014).<sup>14</sup>

Um gesto, um olhar, um som, uma carta, um e-mail, uma dança, as redes sociais e o silêncio são formas de comunicação?

Existem muitas definições de comunicação, mas nem sempre essa palavra é utilizada com o mesmo significado ou com implicações idênticas para todos. Por esse motivo, é fundamental conhecer o conceito e o processo de comunicação, bem como seus tipos, suas funções e barreiras para que se construa um ambiente rico em informações e de comum entendimento, seja na vida pessoal, seja na organizacional.

Portanto, leia com atenção o conteúdo apresentado a seguir, para que, ao final, você tenha subsídios para expressar com clareza as suas ideias e, com isso, se comunique de forma eficiente.

Preparado? Vamos lá!

## 2.4 CONCEITO E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

---

Quando você fala, fala e fala sem parar com o colega, você está se comunicando?

<sup>14</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/extraterrestre-gesto-de-paz-vit%C3%B3ria-308429/>.

Depende! Se sua ideia for transmitida e compreendida pela outra pessoa, de forma que tenham construído significados comuns, aí, sim, você estará se comunicando.

### 2.4.1 Conceito

*Barker* (2007) diz que a palavra comunicação significa tornar comum, compartilhar, e que, enquanto não se divide uma informação com outra pessoa, não há comunicação.

*Wood* (2007, p. 13) contrapõe-se a *Barker* (2007) quando afirma que “tudo o que acontece comunica algo. Tudo o que pensamos e dizemos é comunicação”. Assim, é possível entender que, queiram ou não, os indivíduos estão o tempo todo participando de algum processo comunicacional, de forma ativa ou passiva.

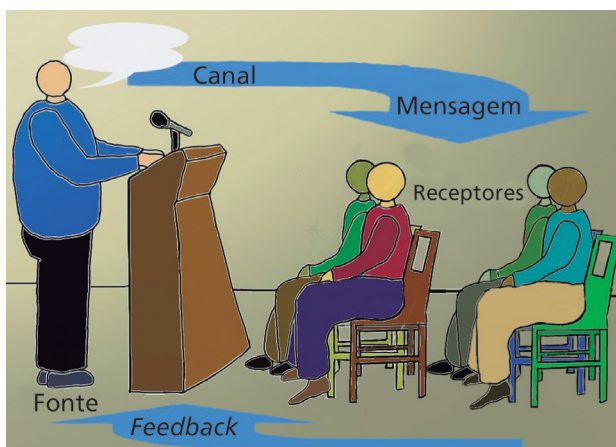
Tomando como base o conceito apresentado por *Robbins, Judge e Sobral* (2010, p. 325), é possível afirmar que a comunicação “precisa incluir a transferência e a compreensão do significado”; para tanto, é fundamental descrever o seu processo.

### 2.4.2 Processo

Todo processo de comunicação se inicia com um propósito, uma motivação expressa na forma de mensagem (escrita ou falada) e, em conformidade com *Chiavenato* (2010, p. 318), compõe-se de sete etapas:

1. Fonte: é o emissor ou comunicador que inicia a comunicação por meio da codificação de um pensamento. A fonte envia uma mensagem. A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor.
2. Codificação: para que a mensagem seja transmitida, ela precisa ser codificada, ou seja, seus símbolos devem ser traduzidos em uma forma que possa ser transmitida adequadamente através do canal escolhido.
3. Canal: é o veículo ou a mídia pela qual a mensagem é encaminhada. O canal é o portador da mensagem e é selecionado pelo emissor. O canal é o meio que existe fora do comunicador e que pode ser percebido por todos.
4. Decodificação: é um processo no qual a mensagem é traduzida na mente do receptor. Quando a comunicação é correta, a ideia ou a imagem mental resultante corresponde à ideia ou imagem mental do emissor.
5. Receptor: é o sujeito a quem a mensagem se dirige. É o destino final da comunicação. Pode ser chamado também de destinatário.
6. Retroação: é o elo final do processo de comunicação e faz a verificação do sucesso na transmissão da mensagem, como originalmente pretendida.
7. Ruído: refere-se aos fatores que podem distorcer uma mensagem.

Figura 21 - O processo da comunicação



Fonte: Wikipédia (2009).<sup>15</sup>

Dubrin (2003, p. 205) complementa as etapas apontadas por Chiavenato (2010) mencionando que o processo de comunicação exige, também, um elemento chamado “ambiente[,] no qual as mensagens são transmitidas e recebidas”, e assinala que a cultura de uma organização, a confiança e o respeito influenciam diretamente na comunicação.

Para uma melhor compreensão do processo de comunicação, veremos cada etapa, começando pela fonte.

#### 2.4.2.1 Fonte

Figura 22 - Fonte



Fonte: Free Images (20--?).<sup>16</sup>

A fonte é de onde parte a comunicação, é a pessoa que tem a informação, a necessidade ou o desejo de passá-la a outro indivíduo. Neste processo, ela corresponde à nascente de mensagens, ou seja, é a iniciadora do ciclo da comunicação, o emissor (STONER; FREEMAN, 1994).

Stoner e Freeman (1994) definem emissor como aquele que transmite a mensagem, o qual deve ser capaz de torná-la compreensível para quem a recebe.

De acordo com Matos (2009, p. 5), o emissor é “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, em dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

<sup>15</sup> Autor: Jason S Wrench. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/File:Transactional\\_comm\\_model.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/File:Transactional_comm_model.jpg).

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/man-with-a-megaphone-2-1412321>.

Heldman (2006, p. 321) complementa destacando que o emissor é:

o responsável pela apresentação das informações de modo claro e conciso; elas devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente. Suas mensagens devem ser relevantes para o receptor.

Assim, o que vai dar ritmo à comunicação e prender a atenção do receptor é o conhecimento e o comportamento do emissor.

### 2.4.2.2 Codificação e decodificação

Figura 23 - Codificação e decodificação



Fonte: Assistiva (1980).<sup>17</sup>

O código é uma série de símbolos ou um conjunto de sinais comuns ao emissor e ao receptor.

A codificação acontece quando o emissor traduz esses símbolos ou sinais em uma informação a ser transmitida. O receptor interpreta a ideia do emissor, ocorrendo a decodificação (STONER; FREEMAN, 1994).

Nesse sentido, podemos dizer que toda e qualquer ideia, conteúdo ou informação que se queira repassar é chamada de mensagem. Assim, ela é algo que exterioriza uma intenção que está ligada ao contexto em que alguém está inserido. Dito de outro modo, a mensagem é o conteúdo da comunicação; é o conjunto de sinais com significado; é, ainda, a essência e a razão da comunicação.

Para Berlo (1997), a mensagem é uma notícia ou um recado verbal ou escrito e é formada de sinais que servem de suporte à comunicação. Ou seja, a mensagem é o objeto da comunicação, é um produto físico real do codificador.

Bowditch e Buono (2004, p. 48) explicam que:

a sequência de codificação-decodificação assemelha-se, de certa maneira, às atividades envolvidas na construção de casas modernas de madeira quando elas são

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.assistiva.com.br/ca.html>.

Semestre  
4

4

Semestre  
4



45



O canal é o meio escolhido pelo emissor para transmissão da mensagem ao receptor. Pode ser oral, escrito, visual ou corporal e serve de suporte no processo de comunicação. Contudo, para que a comunicação seja bem sucedida, o canal deve ser adequado à mensagem (MATOS, 2009).

*Schuler* (2004) afirma que o canal possibilita que a mensagem chegue ao receptor-alvo no momento oportuno, com a intensidade e a frequência desejadas.

Já *Matos* (2009, p. 5) descreve o canal de comunicação como “todo apoio material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo”. É a forma pela qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor e este a interpreta.

*Pimenta* (2004) relaciona que os canais ou veículos de comunicação mais usados são visuais e auditivos. Citam-se, como meios visuais, as instruções e ordens, as circulares, as cartas pessoais, os manuais, os quadros de avisos, os panfletos, os jornais, as revistas, o fax, as pinturas, o e-mail, as fotografias, os formulários, os mapas, entre outros. Já os auditivos configuram-se como entrevistas, reuniões, conferências, buzinas, apitos e alto-falantes.

*Gross* (2012) observa a existência de canais de comunicação “ricos” e “pobres”. O canal considerado “rico” é o contato direto quando a conversa ocorre face a face, entre duas ou mais pessoas, podendo exprimir reações verbais, gestuais e tons de voz. Já o canal considerado “pobre” envolve meios “frios”, ou seja, relatórios, cartas e memorandos que não demonstram “emoção”.

Para *Gross* (2012), no ambiente corporativo, os canais “ricos” são indicados para contratações e desligamentos de colaboradores, discussões éticas, orientações a funcionários, *feedbacks* e avaliações de desempenho. Os e-mails são veículos de comunicação funcionais para trocas de informação, agendamentos, concretização de projetos, fechamento de negócios e confirmações de eventos, devendo ser usados com cuidado, a fim de evitar mal-entendidos.

Atualmente, as redes sociais têm se constituído como modernos canais de comunicação para a transmissão de informações e a formação de opinião pública. O *Facebook*, por exemplo, assume-se como uma comunicação mediada de um para muitos e o *Twitter* permite a utilização de mensagens instantâneas de texto, essencialmente voltadas para a partilha de experiências e críticas entre as comunidades de cidadãos.

#### 2.4.3.4 Receptor

O receptor é o público que recebe a mensagem. É aquele que interpreta aquilo que foi enviado pelo emissor. Se a mensagem não chega até o receptor, a comunicação não acontece.

*Matos* (2009, p. 5) conceitua receptor como “aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada”.

*Bordenave* (1994) acredita que o receptor, ao decodificar a mensagem, também tem uma intenção básica: ele deseja selecionar o que é importante para si e a isso direciona a sua compreensão e avaliação, para só depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido e, assim, aplicar o que achar válido.

Nesse sentido, quem recebe a mensagem deve compreender as informações corretamente e certificar-se de que captou a ideia emitida.

### 2.4.3.5 Retroação

O *feedback* é um termo da eletrônica que significa retroalimentação. Entende-se como a percepção do outro e é baseado nos filtros que o receptor possui para apreender o ambiente ao seu redor. É uma palavra de origem inglesa, composta pelos radicais *feed* (alimentar) e *back* (voltar), e significa retorno da informação, resposta ou efeito retroativo (WEISZFLOG, 2007).

*Feedback* ou retroalimentação é definido como a reintrodução de uma saída ao sistema, sob a forma de informação, e se caracteriza por ser um instrumento de influência no processo de comunicação (OLIVEIRA, 2004).

Stoner e Freeman (1994, p.391) estabelecem o *feedback* como o “reverso do processo de comunicação”, pois ele ocorre quando o receptor expressa alguma reação à mensagem do emissor. Na maioria das comunicações, o sucesso decorre da avaliação do *feedback*, pois ele auxilia a fonte a examinar os resultados obtidos na transmissão da mensagem, em relação aos objetivos iniciais.

Segundo Sartini (1980), o *feedback* representa uma contínua mutação sob a forma de “informação de volta”, provocando os ajustes necessários para a compreensão da mensagem.

Baseado nisso, atesta-se o *feedback* como um controle do processo de comunicação.

Hurst (2003, p. 38) corrobora essa ideia quando ressalta que “o *feedback* é uma ferramenta de acompanhamento que permite avaliar até que ponto as mensagens estão sendo recebidas de forma clara”.

Assim, o *feedback* serve como fonte de ajustes entre o receptor e o emissor, e pode proporcionar alterações na conduta do sujeito, confirmar posições, modificar a mensagem, dar respostas, alterar comportamentos e reações.

Para Berlo (1997, p. 118), “o conhecimento e o uso de *feedback* aumentam a efetividade de comunicação do indivíduo”.

Não obstante, o *feedback* pode apresentar problemas quando é atrasado, inconstante, crítico, subjetivo, objetivo, indireto (dado por terceiros) ou incoerente com a comunicação.

Moscovici (2009) afirma que, para que o processo seja útil, o *feedback* precisa ser: descritivo, em vez de avaliativo; específico, em vez de geral; compatível com as necessidades do comunicador e do receptor; dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar; solicitado, em vez de imposto; oportuno e, por fim, esclarecido.

Ademais, Moscovici (2009) destaca a dificuldade do ser humano em receber e dar *feedback*. Porém, todos precisam de *feedback* – tanto positivo quanto negativo – para conhecer o que foi feito adequadamente, mantendo os acertos e corrigindo os erros. Portanto, essa é uma ferramenta gerencial que atinge diretamente a comunicação e deve ser utilizada para potencializar os talentos, estimular o comprometimento e aprimorar desempenhos.



#### 2.4.3.6 Ruído

Figura 25 – “Telefone sem fio”



Fonte: Free Images (2005).<sup>19</sup>

O ruído na comunicação é todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por meio de um canal.

Você deve se lembrar da brincadeira do “telefone sem fio”, certo? *Maria* dizia algo para *Joana*, que passava para *Mariana*, que reenviava para *Juliana* e, assim, sucessivamente, sendo que, no final, verificava-se que o teor da mensagem recebida pela última pessoa era completamente distorcido, em comparação com o conteúdo original. Às vezes, seja na brincadeira, seja no cotidiano de uma empresa, ruídos ocorrem porque surgem obstáculos na transmissão e emitimos ao próximo aquilo que entendemos.

*Matos* (2009) ressalta o ruído como tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.

Por sua vez, *Robbins* (2007) assegura que compreender a mensagem exatamente da forma como o emissor a repassou é praticamente impossível, uma vez que existem várias barreiras que fazem com que a decodificação seja diferente daquilo que realmente pretendia-se comunicar.

*Pimenta* (2004) cita algumas das várias origens para que tais barreiras interfiram na comunicação eficaz:

- a) psicológica: envolve o estado mental e emocional, como preocupação, *stress*, descontentamento;
- b) perceptual: diz respeito à concepção de mundo e de pessoa, à formação cultural e religiosa, a preconceitos e estereótipos;
- c) fisiológica: dor de cabeça, dificuldade visual ou auditiva.

Além dessas origens, o excesso de barulho no ambiente, a pouca iluminação e a movimentação de pessoas podem ser ruídos ou barreiras à comunicação (*PIMENTA*, 2004).

Muitas vezes, o ruído origina erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem. A essa repetição dá-se o nome de redundância.

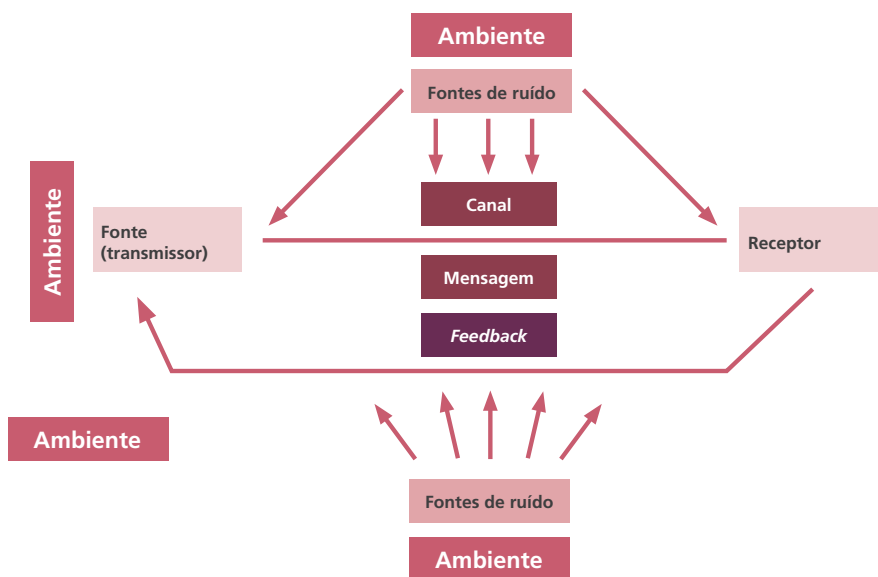
*Montana* e *Charnov* (2003) informam que o ruído situa-se entre a emissão e a recepção da mensagem, podendo distorcê-la, mas não faz parte de nenhum desses dois elementos. Entretanto, cabe ao emissor diminuir o ruído, para garantir a eficácia da comunicação.

<sup>19</sup> Autor: *Cheryl Empey*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/the-secret-1549764>.



A Figura 26 mostra como os componentes do processo de comunicação se relacionam:

Figura 26 - O processo de comunicação

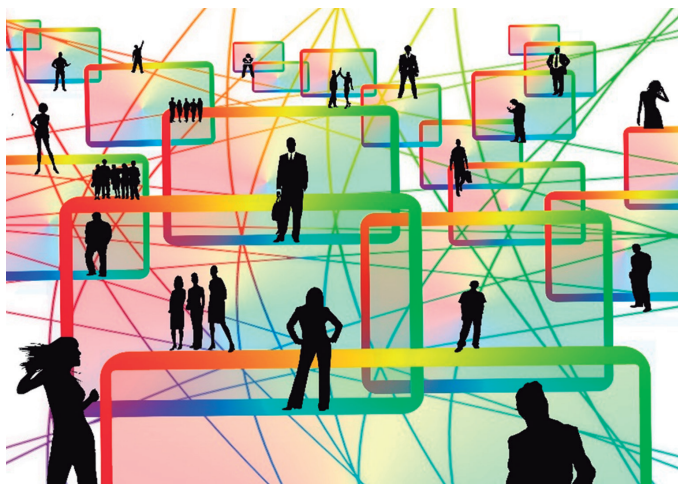


Fonte: Dubrin (2003, p. 204).

Agora que você já sabe como acontece o processo de comunicação, vamos estudar as funções comunicativas dentro de um grupo ou organização.

## 2.5 FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

Figura 27 - A comunicação empresarial



Fonte: Pixabay (2015).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/sistema-rede-noticias-pessoal-825314>.

A comunicação é importante para o funcionamento das empresas e para o relacionamento entre pessoas e grupos e, nesse sentido, é fundamental destacar suas quatro funções básicas, segundo *Robbins, Judge e Sobral* (2010, p. 326):

A comunicação age no *controle* das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários. A comunicação facilita a *motivação* por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e como melhorá-lo se estiver abaixo do esperado. A comunicação possibilita a *expressão de sentimentos* e a satisfação de necessidades sociais. A comunicação proporciona informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas.

*Chiavenato* (2010) ratifica a ideia de *Robbins, Judge e Sobral* (2010) relatando que a função de controle na organização é nítida quando os funcionários seguem normas e regras de trabalho ou quando comunicam qualquer problema ao seu superior imediato. Além disso, o autor também cita que a comunicação informal controla o comportamento quando um grupo hostiliza o outro ou alguém reclama que uma pessoa está produzindo acima ou abaixo da média do grupo.

### 2.5.1 Atenção permanente, linguagem adequada e confiança

Sobre a motivação, *Chiavenato* (2010) acrescenta que o estabelecimento de metas, o *feedback* em relação ao progresso alcançado e o reforço do comportamento desejável incitam os colaboradores a agirem e requererem a comunicação. No entanto, de acordo com ele, para que a comunicação seja bem-sucedida, toda organização precisa:

- a) administrar a atenção, ou seja, manter as pessoas ligadas e atentas em tudo o que acontece ao seu redor;
- b) cuidar da linguagem e dos símbolos usados, estilos de comunicação e facilidade de compreensão por parte dos funcionários;
- c) criar um ambiente de abertura e de confiabilidade entre os indivíduos, de modo a conquistar o comprometimento dos empregados.

**Figura 28 - Ambiente confiável**



Fonte: Pixabay (2015).<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/macho-articulado-reunião-juntos-818202>.

Você já imaginou como seria se escrevêssemos da forma como falamos?

Leia o texto a seguir e reflita:

Pois é. U português é muito fáciu di aprender, purqui é uma língua qui a genti iscrevi ixatamente cumu si fala. Num é cumu inglês qui dá até vontadi di ri quandu a genti descobri cumu é qui si iscrevi algumas palavras. Im português, é só prestátenção. U alemão pur exemplu. Qué coisa mais doida? Num bate nada cum nada. Até nu espanhol qui é parecidu, si iscrevi muito diferenti. Qui bom qui a minha lingua é u português. Quem soubé falá, sabi iscrevê.

Fonte: SOARES, J. [Comentário humorístico]. **Veja**, [S.l.], 1990.

Estranho, não é mesmo? Além de algumas palavras serem indecifráveis e de outras produzirem duplo sentido, a mensagem é obscura.

Na fala, podem-se usar recursos que ajudem no entendimento, enquanto que, na escrita, é necessário que o texto esteja claro, que seu assunto seja bem organizado, além de que ele contenha todas as informações necessárias para que o leitor compreenda a mensagem a ser transmitida. Se isso não acontecer, o objetivo da comunicação, possivelmente, não será atingido.

Por esse motivo é que a linguagem ou a simbologia aplicada pela empresa “[...] deve ser construída com base na consonância e na consistência[,] para que as mensagens tenham um significado claro e unívoco para todas as pessoas”. Além disso, ela “deve ser facilmente recebida e entendida e deve ser amigável, aberta e espontânea” (CHIAVENATO, 2010, p. 318-319).

*Bowditch* e *Buono* (2004) revelam que um gerente, em um dia normal de trabalho, passa a maior parte do tempo falando, interagindo, reunindo-se com os seus subalternos e se comunicando por meio da fala, de símbolos e até mesmo do seu corpo.

A comunicação verbal é a mais familiar e mais frequentemente usada, segundo *Bowditch* e *Buono* (2004), podendo ser oral ou escrita. A oral corresponde ao ato de falar, é a conversa em si, manifestada, por exemplo, quando alguém dá instruções a um colega ou entrevista um candidato a uma vaga de emprego; já a comunicação escrita refere-se a memorandos, normas e procedimentos.

Dependendo do contexto de produção, dos usuários, da temática e das formas próprias de cada uma dessas modalidades, ambas as comunicações (oral e escrita) podem abordar o mesmo assunto, mas de forma diferente. Veja um exemplo nas imagens a seguir, em que mostramos o jornal impresso *Folha de S.Paulo* e o programa de TV *Jornal Nacional*, ambos comunicando a alta da taxa de juros:

d) Jornal impresso – *Folha de S.Paulo*:

BC eleva juros pela terceira vez após eleição. Com novo aumento, de 0,5 ponto percentual, taxa Selic vai a 12,25% ao ano, a mais alta desde julho de 2011.

Figura 29 - Folha de S.Paulo



Fonte: Folha de S.Paulo (20--?).<sup>22</sup>

e) Programa de TV – *Jornal Nacional*:

Copom aumenta pela terceira vez seguida a taxa básica de juros da economia. Com a alta de meio ponto percentual, a Selic passa agora para 12,25% ao ano.

Figura 30 - Jornal Nacional



Fonte: G1 (2015).<sup>23</sup>

Barker (2007) destaca que a comunicação verbal oral, por ser mais flexível e dinâmica, é mais usada no cotidiano, através da conversação, em situações como: palestras, debates, seminários, conferências, convenções, cursos, ao telefone e em reuniões sociais.

<sup>22</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/>. Acesso em: 22 jan. 2015.

<sup>23</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2015/01/copom-aumenta-pela-3-vez-seguida-taxa-basica-de-juros-da-economia.html>.

### 2.5.2 Falar e escutar

No entanto, a conversação não é apenas falar: é, também, escutar. *Pimenta* (2004) observa que quanto maior for a capacidade de escutar, melhor será a conversação, pois é ouvindo que se compreende algo.

Para *Matos* (2009, p. 35),

o pior cego é aquele que não escuta. A sabedoria está muito mais em escutar que em falar. Ao ouvir, sem escutar, abre-se um abismo de incomunicabilidade, perde-se a percepção do outro, desvalorizando-o, empolgado que se está em falar. Acaba-se por nada dizer, pois inibe-se o ouvinte, indispondo-o ao diálogo, ao cortar-se o circuito da comunicação.

*Barker* (2007) menciona que *Peter Senge*, autor do livro *A quinta disciplina*, afirma que falar é a maneira de defender o próprio ponto de vista, as ideias e o pensamento, ao passo que escutar é o processo de colher informações sobre os pontos de vista, as ideias e o pensamento das outras pessoas.

Partindo desse pressuposto, é fundamental deixar claro que, ao contrário da escrita, a fala não necessita de estruturação de frases, favorecendo a liberdade na elaboração do discurso.

Nesse sentido, *Blikstein* (1998), ao analisar a comunicação escrita, aponta que sua eficácia depende da resposta produzida, da atratividade e da transformação do pensamento em algo comum aos outros. Todavia, muitas mensagens escritas são apresentadas de forma confusa devido a alguns fatores:

- a) mistura de assuntos;
- b) ambiguidade (levando o leitor a várias interpretações);
- c) “frieza”, com a oferta de poucas informações ou apenas com a utilização de ilustrações, histórias, gráficos, tabelas e quadros indicativos.

Assim, é relevante escrever de modo conciso, claro e simples, sem palavras rebuscadas, obedecendo às normas gramaticais, à ortografia, à pontuação e à acentuação, além de usar expressões cativantes que manifestem educação, gentileza e respeito.

### 2.5.3 Vocabulário e linguagem

Um comunicador atento deve, segundo *Tomasi e Medeiros* (2010, p. 88), empregar “um vocabulário comum, do conhecimento de quem recebe a mensagem, sem perder de vista o objetivo da comunicação”.

*Bowditch e Buono* (2004) mencionam que muitas empresas têm uma linguagem especializada, utilizada para facilitar a comunicação entre o pessoal interno. Porém, ela impede a compreensão por parte de gente de fora.

Imagine esta situação: um coordenador do curso de educação a distância enviou um e-mail aos docentes ingressantes nessa modalidade de ensino, convocando-os para uma capacitação cujo objetivo era a transmissão de informações relativas ao ambiente virtual de aprendizagem. O documento continha a seguinte mensagem:

Prezados(as) professores(as),

Bem-vindos(as) à EaD!

Amanhã, às 9h, teremos um treinamento no ambiente virtual de aprendizagem para que vocês possam interagir com os alunos, por meio dos *chats*, e dar-lhes todo o suporte necessário, sanando as dúvidas decorrentes das VAs e das VCs, com base no material disponível na BV.

Conto com a presença de todos(as)!

Atenciosamente,

Coordenador do curso

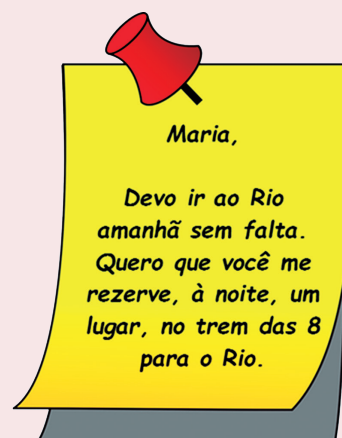
O que você achou do e-mail enviado pelo coordenador? Você acredita que o texto tenha sido claro para os professores? Observe que foram utilizados alguns termos técnicos e abreviações de palavras, que os novos docentes, ingressantes na modalidade de ensino a distância, se não desconhecem, têm pouca intimidade, por possuírem um nível de conhecimento diferente daquele do coordenador do curso. Isso pode gerar confusão de ideias e distorção do objetivo da mensagem; portanto, deve-se considerar o contexto do comunicador, tanto o social quanto o cultural e o profissional, pois há situações em que os leitores são afinados e integrados, mas há outras em que eles estão mais afastados.

*Blikstein* (1998, p. 5) argumenta que “quem não escreve bem, perde o trem” e conta a história de um gerente apressado, que deixa um bilhete para a sua secretária. No entanto, devido a falhas na escrita, ela entende a mensagem de forma errada, o que acaba por causar a perda de um importante compromisso do gerente no Rio de Janeiro.

Leia com atenção a adaptação da narrativa de *Blikstein* (1998) e analise as consequências de uma má comunicação escrita:

### A história do gerente apressado

Certa vez, um apressado gerente de uma grande empresa paulista precisava ir ao Rio de Janeiro para tratar de alguns negócios urgentes. Como tinha muito medo de viajar de avião, o gerente deixou o seguinte bilhete para a sua recém-contratada secretária:



Fonte: Pixabay.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/post-it-observação-parede-pinos-29813>.



Sabe o que aconteceu?

O gerente, simplesmente, perdeu o trem!

Por quê? Bem, acontece que Maria, a nova secretária, ao ler o bilhete, franziu a testa e, com uma cara desanimada e cheia de dúvidas, ficou pensando, pensando... Até que, finalmente, decidiu: foi, à noite, à estação ferroviária, e reservou um lugar para o dia seguinte, no trem das oito da manhã. Ao chegar, pela manhã, ao seu local de trabalho, a dedicada secretária teve a estranha impressão de estar vendo um fantasma diante de si: lá estava o gerente, tranquilo, fumando o seu perfumado cachimbo e assinando papéis, em meio a lentas e gostosas baforadas.

- Então, Maria, tudo certo com o trem das oito, hoje à noite? – perguntou o gerente.
- Oi? – retrucou a secretária.
- Afinal, cadê a passagem? – retomou o já intrigado gerente, levantando a cabeça e encarando a enigmática moça.
- Passagem? Mas que passagem? O senhor só pediu para reservar um lugar... Ah! Já ia esquecendo: o senhor não leve a mal, por favor, mas... *reservar* se escreve com s, não com z...
- explicou Maria, sorrindo e piscando muito os olhos.
- Escute aqui, moça: o que eu quero, simplesmente, é a minha passagem para o Rio, pode ser?
- Não, infelizmente não pode ser, porque... *reservar um lugar* é uma coisa e *comprar uma passagem* já é outra bem diferente...
- Como assim? Olhe aqui mocinha, ontem eu deixei um bilhete pedindo para você me comprar uma passagem para o Rio, no trem das oito horas, de hoje à noite! Foi só isso que eu pedi. Mais claro do que isso, é impossível!
- Não, *seu* gerente, não está nada claro! O senhor está completamente enganado! Não foi nada disso que o senhor escreveu! Veja aqui o seu bilhete, olhe só: o senhor me pede para reservar, à noite, um lugar no trem das oito, para o Rio, tá? E como o senhor deveria viajar no dia seguinte, então eu fiz exatamente o que o senhor mandou: fui à estação à noite e pedi uma reserva para o próximo dia, no trem das oito da manhã, para o Rio.
- Onde foi que eu errei? Explique-me, D. Maria. Será que eu escrevo tão mal assim? Meu bilhete está tão claro, tão simples... Eu só pedi uma passagem no trem das oito para o Rio e veja o que você me aprontou! Onde foi que eu errei? Posso saber?
- Bem, já que o senhor perguntou, então eu explico: nossas cabeças são, sim, muito diferentes uma da outra; aliás, não existem duas cabeças iguais neste mundo. O senhor, por exemplo, queria que eu comprasse uma passagem para o Rio de Janeiro, no trem das oito da noite, cabina com leito, não é mesmo? Mas acontece que o senhor não conseguiu passar essa ideia para a *minha* cabeça, porque, pelo seu bilhete, eu entendi outra coisa completamente diferente daquela que o senhor tinha na *sua* cabeça. Quer ver? Vamos começar por este trecho:

"... me reserve, à noite, um lugar, ..."

– Bem, o senhor já sabe que *reservar* é com *s*, mas há erros mais graves aqui. Em primeiro lugar, se o senhor queria que eu comprasse uma passagem, o certo, então, seria escrever “*compre uma passagem*”, ou “*providencie uma passagem*”! Segundo problema: o senhor não fala em cabina com leito, mas em *lugar*; ora, *lugar* é uma palavra que pode significar muitas coisas ao mesmo tempo: pode ser uma poltrona de 1ª ou 2ª classe, no meio ou na ponta do vagão, do lado da janela ou do corredor e pode até ser uma cabina com leito, ou seja, há várias possibilidades. Terceiro problema, e este é de sintaxe... Se o senhor observar bem o trecho que eu citei – “... *me reserve, à noite, um lugar, ...*” – vai ver que a ordem das palavras e, principalmente, a posição das vírgulas, dão um duplo sentido à frase. Pode até ser que a minha explicação seja confusa, mas eu vou fazer um esqueminha aqui no papel, pra ficar mais claro o que eu expliquei:

→ UM LUGAR À NOITE (= lugar noturno)

- RESERVAR

→ À NOITE (= depois de encerrado o dia) → UM LUGAR

– Entendeu agora, *seu* gerente? A frase tem dois sentidos. Minha cabeça captou o segundo sentido, por isso é que eu fui à noite à estação, para reservar o lugar do senhor. Ah, e uma última falha ainda, para terminar. Diga-me uma coisa: se o seu trem era o das oito horas da noite, por que é que o senhor não escreveu logo: *trem das 20h*? Esse bilhete tem tantos problemas de sintaxe, de pontuação, de vocabulário e até de ortografia! O senhor não acha que muita confusão poderia ter sido evitada com essa simples indicação de horário?

A história termina e não se sabe se o gerente aprendeu a lição, mas você certamente conseguiu perceber os prejuízos que a comunicação escrita gera quando não obedece às normas gramaticais, certo?

Logo, é preciso escrever bem para obter a resposta que se deseja. *Pimenta* (2004, p. 147) considera que escrever bem é

obedecer às regras gramaticais, evitando erros de sintaxe, de pontuação, de ortografia etc.; procurar a clareza, evitando palavras e frases obscuras ou de duplo sentido; agradar ao leitor, empregando expressões elegantes e fugindo de um estilo muito seco.

Ainda sobre linguagem, sabe-se que, para competir em igualdade de condições no ambiente em que está inserida, “a empresa precisa reavaliar a maneira como faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público” (CORRADO, 1994, p. 5).

*Newstrom* (2008, p. 45) declara que as corporações não existem sem comunicação e que todo ato comunicador “influencia a organização de alguma forma, da mesma maneira que o bater das asas de uma borboleta na Califórnia (embora de forma branda) influencia a subsequente velocidade do vento em Boston”.





## Curiosidade

Figura 31 - Pintura rupestre



Fonte: Pixabay (2015).<sup>25</sup>

Na Antiguidade, o homem primitivo utilizava-se da imaginação e da criatividade para comunicar-se. A batida do tambor era uma maneira de enviar uma mensagem aos caçadores que se encontravam distantes da tribo e os sinais de fumaça eram uma forma de transmitir uma notícia.

Semestre

4



### 2.5.4 Atividade

O texto a seguir relata a história de uma campanha para motivar os funcionários da *IBM*. Após a sua leitura, avalie o risco de os gestores não procurarem enxergar o processo sob diversas perspectivas.

#### O caso da campanha para aumentar a motivação

Com a abertura do mercado de informática no Brasil, em 1992, a *IBM* decidiu fazer uma grande campanha para anunciar a sua entrada no mercado de serviços. Na carona desse anúncio, viu-se a oportunidade de aumentar a motivação dos funcionários no país e de engajá-los nos novos tempos.

O mote era “solução”.

Duas campanhas foram imaginadas: uma externa e outra interna. A externa – a ser dirigida aos clientes e ao mercado em geral – se resumia no *slogan* “Nós temos a solução”. A outra, a interna – que visava integrar os funcionários no grande movimento –, se ancorava na chamada “Nós somos a solução”. Até aí, maravilha. Beijos e abraços.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/idade-da-pedra-mural-indios-navajo-662631>.

A campanha foi planejada como manda o figurino. Super bem desenhada, os eventos cuidados nos detalhes: cartas, vídeos, filmes, mu-siquinhas, *buttons*, bandeirolas, pôsteres. Pôsteres. Parte da campanha interna consistia em uma série de pôsteres, que seriam afixados nas várias dependências da empresa: corredores, restaurantes, cafeterias, salas de reunião. A ideia era lançar, em intervalos semanais, pôsteres com fotografias de funcionários de várias localidades e de diferentes funções, tendo, sempre embaixo da foto, o mote da campanha: “Nós somos a solução”. No último da série – que deveria ocorrer no fim de doze semanas –, todos os funcionários já fotografados individualmente posariam juntos, deixando como mensagem final a ideia de “trabalho em equipe”. Gênio!

Testes de campo foram feitos, comprovando a qualidade da campanha. O sinal verde foi dado e a campanha foi para as ruas. Uma coisa, entretanto, não foi testada: a sequência da liberação dos pôsteres. Uma bobaaaagem!

O primeiro pôster liberado trazia a foto de um estagiário – e como não poderia deixar de ser, cara de guri, sorridente, feliz como pinto no lixo. Embaixo, a frase: “Nós somos a solução”. Essa estreia triunfal também havia sido pensada: seria interessante começar com uma foto bem alegre, bem “pra frente”, “alto astral”.

A questão é que, na época, a maioria dos funcionários da *IBM Brasil* era composta de funcionários mais para a meia idade do que para guris. Como eles não conheciam a sequência da campanha, a primeira impressão – justamente aquela “que fica” – foi a de que a companhia estava mandando um sutil recado para eles: os “velhos”. Choveram reclamações, protestos, lamentações. Evidentemente, os lançamentos posteriores não corrigiram a primeira impressão. Embora previamente programados, pareceram consertos, envergonhados pedidos de desculpas. O pôster seguinte – no qual apareceu um funcionário da velha guarda, cabeça branca, pinto literalmente no lixo – não convenceu. “Agora estão querendo consertar!”

A campanha – caríssima! – implodiu na decolagem. Como a *Challenger*.

Fonte: NEVES, R. C. **Imagem empresarial**: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. p. 389-390.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta comentada

Embora datado dos anos 1990, o caso poderia facilmente ter ocorrido nos tempos atuais. A falta de cuidado com o público interno pode gerar consequências e danos irreparáveis à imagem de uma empresa. É fundamental que, no planejamento estratégico da organização, esteja prevista essa interatividade constante e genuína com os funcionários. Em casos como esse, uma segunda opinião é



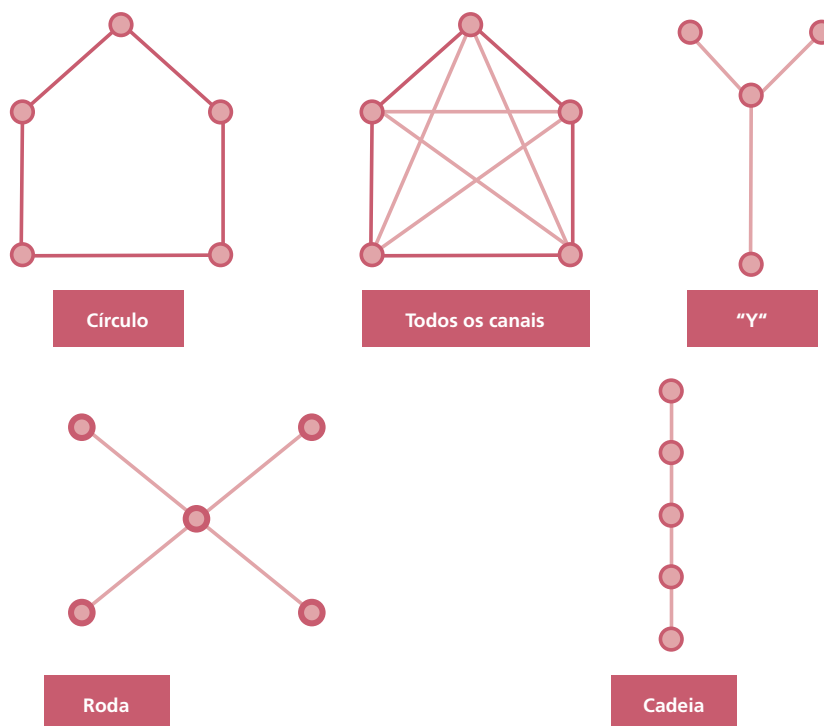
Sob o ponto de vista organizacional, a comunicação pode: ser dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de metas; ser voltada a mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a empresa a adaptar-se e a responder ao seu meio ambiente e, finalmente, pode ser orientada à motivação e ao envolvimento das pessoas nas tarefas. O que determina a forma como um grupo ou empresa se estrutura é a acessibilidade e a facilidade com que os integrantes podem se relacionar entre si (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Vamos conversar mais sobre isso?

### 2.6.1 Redes de comunicação

Bowditch e Buono (2004) mencionam que, embora haja diversas maneiras para se estruturar a comunicação nas organizações, existem cinco redes comunicativas que definem quem podem falar com quem na corporação. São elas: círculo, todos os canais, roda, cadeia e "Y", como expressa a Figura 33:

Figura 33 - Redes básicas de comunicação



Fonte: Bowditch e Buono (2004, p. 89).

Bowditch e Buono (2004, p. 88) apontam que, para conceituar essas redes, é preciso levar em consideração a quantidade de comunicação direta entre os indivíduos. Por exemplo, "na roda, enquanto o membro central pode se comunicar com todos da rede, os outros só podem se comunicar com aquela pessoa central. Assim, trata-se de uma rede altamente centralizada", bem como as redes em cadeia e "Y", que contemplam o relacionamento hierárquico entre os chefes e os chefiados.

Em contrapartida, as redes que acontecem em círculo e em todos os canais permitem maior interação entre os participantes e, por isso, são menos centralizadas (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Nesse sentido, para tarefas simples, as redes altamente centralizadas favorecem a solução de problemas, a rapidez e a precisão e, para questões complexas, as redes descentralizadas são mais adequadas, por serem adaptáveis e reativas a mudanças (BOWDITCH; BUONO, 2004).

## 2.6.2 Canais formais de comunicação organizacional

De acordo com *Chiavenato* (2010, p. 330), existem três tipos de canais formais de comunicação, conforme exposto adiante.

Descendentes: referem-se às mensagens e informações enviadas do topo aos subordinados, isto é, de cima para baixo.

Ascendentes: referem-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional.

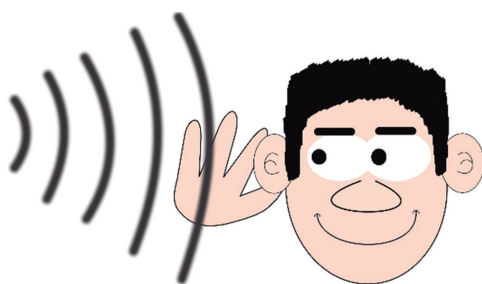
Horizontais: referem-se ao intercâmbio lateral ou diagonal de mensagens entre pares ou colegas. Pode ocorrer dentro ou ao longo das unidades organizacionais. Seu propósito não é somente informar, mas também solicitar atividades de suporte e de coordenação.



## Curiosidade

### Diretrizes para ser um ouvinte eficaz

Figura 34 - Ouvinte



Fonte: Pixabay (20--?).<sup>27</sup>

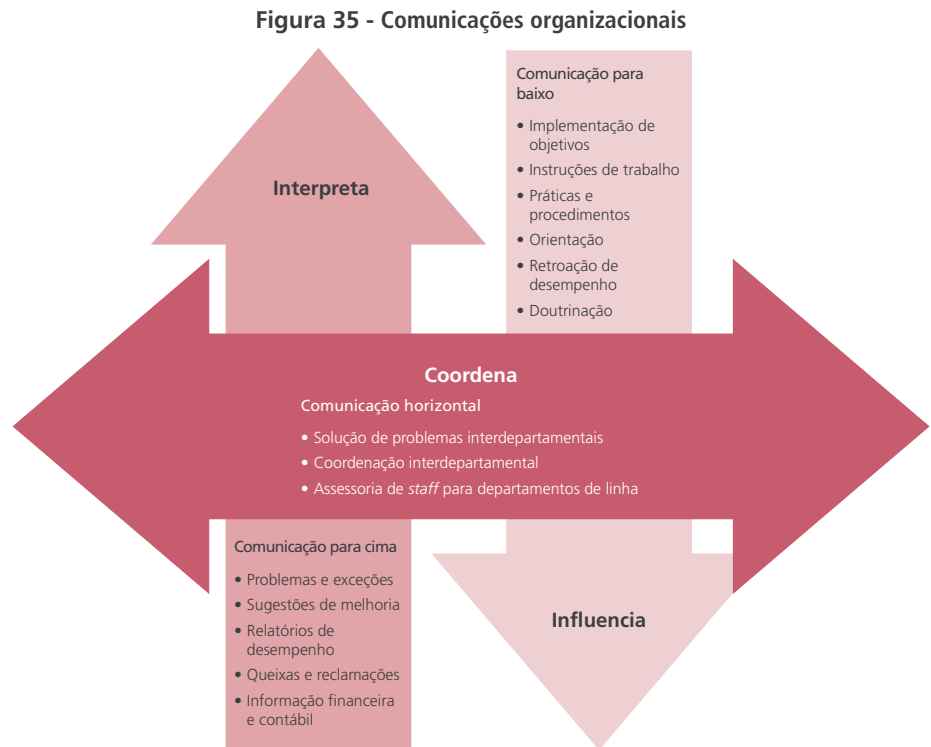
- a) pare de falar!;
- b) deixe seu interlocutor à vontade;
- c) demonstre ao seu interlocutor que você deseja ouvi-lo;
- d) remova todas as distrações;
- e) crie empatia com seu interlocutor;
- f) seja paciente;
- g) controle seu temperamento;
- h) aja com moderação em relação a discussões e críticas;

<sup>27</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/macho-articulado-reunião-juntos-818202>.

- i) faça perguntas relevantes;
- j) pare de falar!

Fonte: NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

A Figura 35 indica as comunicações organizacionais:



Fonte: Chiavenato (2010, p. 331).

Além dessas redes formais de comunicação, há também as informais, como as fofocas diárias, os boatos e os rumores que surgem entre os colegas e as associações casuais que se formam na empresa.

*Bowditch e Buono* (2004, p. 90) dizem que os rumores “são mensagens baseadas em especulação, imaginação ou certos desejos, não têm qualquer base fatural e, em muitos casos, podem ter uma influência nefasta”.

Para garantir que os rumores sejam mais úteis do que prejudiciais, os gerentes podem, consoante *Dubrin* (2003):

- a) evitar comunicações vagas, a fim de impedir interpretações errôneas;
- b) oferecer uma comunicação saudável e precisa;
- c) não ocultar más notícias;
- d) retificar informações equivocadas relacionadas às práticas da empresa.

Em vista disso, os gestores devem procurar, constantemente, melhorar sua comunicação no ato de transmitir informações e também de recebê-las, buscando escutar bem as pessoas, sempre compreendendo-as e encorajando-as à confiança mútua.

### 2.6.3 Barreiras à comunicação

A comunicação nem sempre funciona adequadamente e, em todo processo, existem barreiras que constituem obstáculos ou resistências ao diálogo entre os seres humanos.

Para *Chiavenato* (2010), existem três variáveis indesejadas que interferem na comunicação, afetando-a negativamente e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da recebida (Figura 36):

**Figura 36 - Os três tipos de barreiras à comunicação**

| Barreiras humanas                                                                                                                                                                                                                                                              | Barreiras físicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Barreiras semânticas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Limitações pessoais</li><li>• Hábitos de ouvir</li><li>• Emoções</li><li>• Percepções</li><li>• Preocupações</li><li>• Sentimentos pessoais</li><li>• Motivações pessoais</li><li>• Pouca atenção</li><li>• Hábitos pessoais</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Espaços físicos</li><li>• Interferências físicas</li><li>• Falhas mecânicas</li><li>• Ruídos ambientais</li><li>• Distâncias físicas</li><li>• Ocorrências locais</li><li>• Canal congestionado</li><li>• Variáveis de situação</li><li>• Ambiente de trabalho</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretação de palavra</li><li>• Interpretação do idioma</li><li>• Translação do idioma</li><li>• Significado de sinais</li><li>• Significado de símbolos</li><li>• Significado de palavras</li><li>• Decodificação de gestos</li><li>• Sentido das lembranças</li><li>• Gírias e expressões populares</li></ul> |

Fonte: *Chiavenato* (2010, p. 328).

Essas variáveis podem ocorrer simultaneamente, implicando outras disfunções da comunicação, tais como as observadas a seguir.

**Filtragem:** refere-se à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de maneira mais favorável pelo receptor. A filtragem ocorre com mais frequência nas organizações que enfatizam as diferenças de *status* e entre funcionários com aspirações de crescer na carreira ou nas grandes corporações que possuem um número maior de níveis verticais.

**Percepção seletiva:** no processo de comunicação, tanto o emissor como o receptor vê e escuta seletivamente com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências e características pessoais.

**Sobrecarga de informações:** as pessoas são processadores de informação. Mas elas têm uma capacidade finita e limitada para isso. A sobrecarga ocorre quando o volume ou quantidade de comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, perdendo grande parte delas ou distorcendo seu conteúdo.

**Distorção:** ocorre quando a mensagem sofre alteração, deturpação, modificação, afetando e mudando seu conteúdo e significado original.



Omissão: ocorre quando certos aspectos ou partes importantes da comunicação são omitidos, cancelados ou cortados por alguma razão, seja pela fonte, seja pelo destinatário, fazendo com que a comunicação não seja completada ou que seu significado perca alguma substância (CHIAVENATO, 2010, p. 327).

*Bowditch e Buono* (2004) acentuam ainda que a localização física e as distrações são fatores que também impactam na eficácia da comunicação. Ou seja, tanto barreiras físicas (como escadas, caminhos sinuosos, esquinas) como interrupções decorrentes de visitantes inesperados na empresa e limitações de tempo são eventos cotidianos que prejudicam os esforços de comunicação.

#### 2.6.4 Inovações tecnológicas na comunicação

Com os avanços na área da tecnologia da informação, um canal de comunicação bastante utilizado é o correio eletrônico (e-mail), o qual *Newstrom* (2008, p. 62) define como “um sistema de comunicação baseado em computadores, que permite a uma pessoa enviar mensagens para outra – ou para uma centena delas – quase instantaneamente”.

*Dubrin* (2003, p. 206) reporta que “o e-mail facilita a comunicação de muitos modos, incluindo a troca de informações entre pessoas em diferentes partes do mundo, sem a preocupação de se conectar durante fusos horários diferentes”.

Todavia, o e-mail estimula o envio indiscriminado de mensagens, tais como informações em massa, troca de piadas, correntes religiosas, propagandas de empresas, que, muitas vezes, pouco interessam aos seus destinatários. Isso, no ambiente organizacional, demanda muito tempo do colaborador para separar aquelas que são, realmente, importantes para as suas atividades.

Outra inovação que “representa o mais substancial desafio da comunicação”, em conformidade com *Dubrin* (2003, p. 207), é o local alternativo de trabalho, que corresponde a um “pequeno escritório-satélite”, ou seja, a substituição de um lugar privado por um telefone celular ou um *laptop*. Os funcionários que trabalham nessas condições são chamados de telecomutadores ou teletrabalhadores, pois têm seus computadores ligados à matriz da empresa e os usam para desempenhar tarefas corporativas regulares (DUBRIN, 2003).

Uma área da tecnologia que vem crescendo é a de equipamentos eletrônicos baseados em um sistema de reconhecimento de voz. Usando uma voz humana, a máquina pode transferir chamadas telefônicas e receber mensagens, funcionando como uma espécie de secretária virtual (DUBRIN, 2003).

Uma tendência apontada por *Dubrin* (2003, p. 209) é o sistema de reconhecimento de voz como “suplementação ou substituição do teclado, com comandos para, por exemplo, instruir o seu programa da planilha: ‘Mostre o que acontecerá com os lucros se nós eliminarmos 100 dos nossos menores clientes’”.

Mesmo diante de tanta inovação tecnológica, cabe aos executivos não descuidar dos ruídos potenciais que podem acometer todo o processo de comunicação nas organizações.



## 2.6.5 Atividade

O questionário a seguir é um exemplo de modelo utilizado por grandes empresas para medir a eficácia e a eficiência de sua comunicação interna.

Responda a cada item considerando a situação que você percebe em seu ambiente de trabalho ou na sua universidade. Se alguma questão não se aplicar à sua realidade, deixe-a em branco.

Observe atentamente a forma de marcação: quanto mais próxima a sua resposta estiver do número 1, mais você discorda da afirmativa, e quanto mais próxima estiver do número 6, mais você concorda com ela.

### QUESTIONÁRIO

1. Recebo as informações necessárias à execução das minhas atividades.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

2. Recebo as informações relevantes sobre as necessidades dos clientes.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

3. Todos os funcionários sabem o que é esperado deles em suas atividades cotidianas.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

4. Todas as pessoas que trabalham comigo estão abertas ao diálogo, não importa a posição hierárquica que ocupam.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

5. A comunicação ascendente é estimulada no meu trabalho.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Semestre

4

6. Sou incentivado a buscar informações nos veículos de comunicação interna.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

7. Quando preciso de alguma informação, os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

8. Tenho acesso a todas as informações necessárias para o desempenho das minhas atividades.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

9. As ações de comunicação interna praticadas contribuem para um melhor clima no meu trabalho.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

10. As ações de comunicação interna praticadas contribuem para um melhor resultado para a minha empresa.

Não concordo

Concordo totalmente

|   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

### Resposta comentada

Naturalmente, não há um gabarito para esse questionário, já que seu preenchimento dependerá do cenário profissional e/ou universitário em que você se encontra no momento. No entanto, é importante observar que, quanto mais próximas do número 6 estiverem as suas respostas, maior será o indicativo de que a comunicação interna desse local está funcionando bem.

Agora que já conhecemos o processo de comunicação e os elementos que dificultam ou distorcem a sua efetiva realização nas empresas, na próxima Unidade estudaremos a gestão de competências, que é fundamental para qualificar o indivíduo, tornando-o capaz de realizar determinado trabalho.

# RESUMO

---

A comunicação significa tornar comum, compartilhar. Seu requisito básico é o de que, enquanto não se divide uma informação com outra pessoa, não há comunicação.

Ela é iniciada com um propósito na forma de mensagem e o seu processo é composto por sete etapas: fonte, codificação, canal, decodificação, receptor, retroação e ruído.

A comunicação possui quatro funções básicas: controle do comportamento das pessoas, motivação, expressão emocional e informação.

É bem-sucedida quando a organização administra a atenção, cuida da linguagem e dos símbolos usados e cria um ambiente de abertura e confiabilidade entre os indivíduos, de modo a conquistar o comprometimento dos empregados.

A comunicação verbal é a mais familiar e mais frequentemente usada; ela pode ser oral e escrita.

A comunicação pode ser dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de metas, pode ser voltada a mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos, que ajudam a empresa a adaptar-se e a responder ao seu meio ambiente, e pode, ainda, ser orientada à motivação e ao envolvimento das pessoas nas tarefas.

A comunicação pode ser em: círculo, todos os canais, roda, cadeia e "Y".

Ela tem canais formais (descendentes, ascendentes e horizontais) e informais (fofocas diárias, boatos e rumores que surgem entre os colegas e as associações casuais que se formam na empresa).

A comunicação possui barreiras, que constituem obstáculos ou resistências entre as pessoas. Tais barreiras podem ser humanas, físicas ou semânticas.

A comunicação possui disfunções, tais como filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informações, distorção e omissão.

Por fim, a comunicação evoluiu com as tecnologias e, com isso, surgiram várias inovações, como o correio eletrônico (e-mail), o pequeno escritório-satélite e o sistema de reconhecimento de voz.

# REFERÊNCIAS

---

BARKER, Alan. **Aprimore suas técnicas de comunicação**. São Paulo: Clio, 2007.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 16. ed. São Paulo: Ática, 1998.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

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

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

GROSS, Marcos. Usando os canais de comunicação com inteligência. **Carreira & Sucesso**, [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/usando-os-canais-de-comunicacao-com-inteligencia>. Acesso em: 21 dez. 2014.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HURST, Bernice. **Manual de técnicas de comunicação**. São Paulo: Littera Mundi, 2003.

MATOS, Gustavo G. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 17. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

NEVES, R. C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 275 p.

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

SARTINI, Ione. **Comunicação caminho para o sucesso**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SCHULER, Maria. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOARES, J. [Comentário humorístico]. **Veja**, [S.l.], 1990.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: JC, 1994.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEISZFLOG, Walter. **Retroalimentação**. São Paulo: Melhoramentos, 2007.

WOOD, Perry. **Os segredos da comunicação interpessoal: usando a arte da comunicação para melhorar a sua vida e a dos outros**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.







# UNIDADE 3

## GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

---

### 3.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer o conceito de competência, percorrendo a sua evolução e destacando a importância e os objetivos da gestão nas organizações.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

- a) detectar nos indivíduos os pontos de excelência e de carreira que proporcionam maior produtividade à organização;
  - b) examinar o conjunto de competências individuais que formam o leque das competências essenciais para uma organização;
  - c) analisar o modelo de gestão de competências que melhor se adequa à realidade organizacional.
-



## 3.3 VOCÊ É COMPETENTE?

Figura 37 - Competências do trabalhador moderno



Fonte: Pixabay (2014).<sup>28</sup>

Se lhe perguntarem se você é competente, certamente você responderá: “Sim, sou!”. Mas você sabe o que é competência?

A palavra competência, antigamente, estava ligada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade – atribuída a alguém ou a alguma instituição – de apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Esse conceito foi ampliado e, hoje, é aplicado de forma a qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

No entanto, o seu oposto – a incompetência – guarda um sentimento pejorativo, depreciativo, e chega a dar a ideia de que a pessoa incompetente é marginalizada no trabalho e na sociedade (FLEURY; FLEURY, 2000).

Nesta Unidade, será esclarecido o conceito de competência a partir de sua evolução, bem como será evidenciada a importância de uma gestão de competências nas organizações, para que, ao final, você tenha subsídios para identificar as competências como fonte de valor.

Boa leitura!

<sup>28</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/homem-de-negócios-negócios-pessoa-304344>.

## 3.4 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Figura 38 - Competências



Fonte: Pixabay (2015).<sup>29</sup>

Fleury e Fleury (2000) registram que a discussão sobre competência organizacional despontou em 1973, a partir de estudos realizados por psicólogos e administradores nos EUA.

Já Fernandes e Fleury (2007, p. 108) revelam que o precursor dessas ideias foi McClelland, em seu artigo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, cujo objetivo era explicar “o uso de ‘testes de competência’ em vez de testes de QI para efeitos de seleção, argumentando que testes de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão”.

Em seguida, McClelland uniu-se à consultoria McBer & Company e à American Management Association (AMA) para analisar as competências que diferenciavam os administradores bem-sucedidos dos demais (FERNANDES; FLEURY, 2007). Com isso, McClelland acabou sendo o primeiro a desenvolver uma teoria comportamental do empreendedor.

Fernandes e Fleury (2007, p. 109) citam ainda McLagan, outro estudioso da evolução da competência, que, em 1980, propôs a aplicação do conceito de competência [...]

[...] como ponto focal para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar os sistemas de gestão de pessoas,

<sup>29</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/%C3%A1rvore-ramos-folhas-natureza-576552/>.

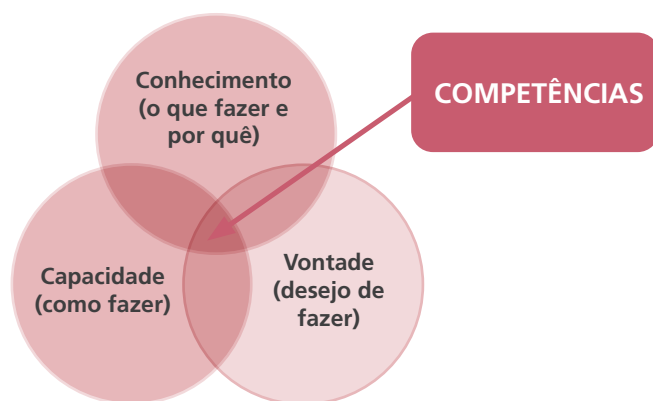
incluindo recrutamento e seleção, avaliação, plano de desenvolvimento individual, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, *coaching*, plano de sucessão e identificação de potenciais e trajetória de carreira.

Seguindo a concepção de *McLagan, Fernandes e Fleury* (2007) indicam que dois autores, chamados *Rothwell e Lindholm*, estabeleceram, em 1999, que, em um modelo de competência, deve-se distinguir as performances exemplares (*best-in-class*) das demais.

Nesse sentido, em um primeiro momento, a competência foi denominada como uma característica diretamente ligada à performance superior de um indivíduo na realização de uma tarefa ou em determinada situação (FLEURY; FLEURY, 2000).

As pesquisas floresceram e muitos profissionais da área de recursos humanos passaram a usar o termo competência como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 2).

**Figura 39 - Competência organizacional**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Com base nisso, pode-se identificar quatro gerações, em conformidade com *Fernandes e Fleury* (2007, p. 109).

Na primeira geração estão os trabalhos de *McClelland* e da consultoria *McBer* – depois adquirida pelo *Hay Group* –, com a proposta de identificar tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais. O objetivo de levantar dicionários é viabilizar a replicação da fórmula do sucesso dos profissionais de referência para o restante da organização. Tais modelos têm enfoque comportamental, buscando uniformizar o corpo funcional da empresa. A segunda geração vem sendo trabalhada pela consultoria *Coopers & Lybrand*. O modelo parte da definição de competência de *Parry* (1996, p. 49): “agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que



afeta parte considerável da atividade de alguém”. A partir daí, definem competências necessárias a grupos de cargos, algumas genéricas – características desejadas de todos os empregados –, outras específicas – vinculadas ao papel que o empregado desempenha. A seguir, as competências são avaliadas nos profissionais segundo níveis de proficiência, que podem abranger “desenvolvimento”, “aplicação”, “otimização” e “excelência.” Tal modelo não distingue claramente as duas dimensões da competência [...] nem considera os diversos níveis de complexidade dos trabalhos na empresa e suas consequências [...]. A terceira geração incorpora o conceito de complexidade. Exemplo de trabalho dessa natureza é o modelo de competência da *Unilever*, introduzido em 1994 como ferramenta para identificar potenciais em processos de recrutamento e seleção, e desde 1998, utilizado como referencial integrado para gestão de pessoas. No modelo, são escolhidas competências e, a seguir, cada competência é descrita no seu nível de complexidade (ou *work levels*), influência do trabalho de *Jaqes*. Na sequência, o modelo prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level*. O modelo representa avanços sobre as propostas anteriores, porém não explicita a distinção entre estoque e entrega (proposição a). A quarta geração, a visão abrangente, é ilustrada pelo modelo de *Dutra*. Utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de RH. A noção de competências é associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Porém, competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que agrega ao negócio e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. Tal movimento coincide com a própria noção de carreira: crescimento do nível de complexidade em que uma pessoa desenvolve seu trabalho ao longo do tempo. No modelo de *Dutra*, as carreiras são organizadas em eixos, que agrupam ocupações de natureza similar e representam trajetórias naturais de crescimento profissional em uma organização.

Fazendo uma reflexão sobre os constructos de competência, afinal, o que ela é?

*Zarifian* (2001) fala que, hoje, a competência é algo além da qualificação, e concentra-se em três principais mutações no mundo organizacional:

- a) incidente: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar “normal” do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação. Isso implica que a competência não esteja contida nas predefinições da tarefa, mas que a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;

- b) comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns para que a gestão aconteça;
- c) serviços: a noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno à organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental. O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza face a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, rotineiro.

Diante disso, é possível entendermos a competência de um colaborador como a capacidade que ele tem de tomar a iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara, certo?

Sim! Logo, podemos dizer que uma pessoa competente é aquela que aplica o conhecimento prático das situações em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade dos fatos aumenta.

Tomando essa afirmativa como base, *Dalmau e Tosta* (2009, p. 26-27) apresentam um estado da arte sobre competência e expõem os principais conceitos (Quadro 1):

**Quadro 1 - Principais conceitos sobre competência**

| Autor                           | Conceito de competência                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ênfase                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Boyatzis</i> (1982)          | Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.                                                                                                                                                                                         | Formação, comportamento e resultado |
| <i>Boog</i> (1991)              | Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.                                                                                                                                                                              | Aptidão, valores e resultado        |
| <i>Spencer e Spencer</i> (1993) | A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.                                                                                                                                                                        | Formação e resultado                |
| <i>Parry</i> (1996)             | Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de T&D.                                                                   | Resultado e formação                |
| <i>Boterf</i> (1997)            | Competência é assumir responsabilidade frente a situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, de natureza singular.                                                                                                                                                                                      | Mobilização e ação                  |
| <i>Dutra</i> (1998)             | Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Traduz-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu alcance.                                                                                   | Aptidão, resultado e formação       |
| <i>Zarifian</i> (2001)          | A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir. | Aptidão, ação e resultado           |

Fonte: adaptado de *Dalmau* (2008 apud DALMAU; TOSTA, 2009, p. 26-27).

Observando o Quadro 1, vemos que o balizador de todos os conceitos é a formação. No entanto, o comportamento, os valores, o resultado, a aptidão, a mobilização e a ação são complementares e interdependentes. Você sabe por quê?

*Dalmau e Tosta (2009, p. 27) respondem que é*

[...] porque um profissional que possui formação adequada e aptidões para realizar o seu trabalho diário, bem como valores em consonância com os da organização, provavelmente conseguirá alcançar resultados considerados mais adequados mediante a utilização de ações compatíveis com os recursos existentes.

Esse é um fator de competitividade importante, pois o que assegura o sucesso da empresa e, de maneira recíproca, garante um valor social e profissional ao empregado, é a forma como ela usufrui das capacidades humanas.

Na próxima seção, discorreremos sobre a importância e os objetivos da gestão de competências.

## 3.5 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

**Figura 40 - Gestão por competências**



Fonte: *Simoni Aquino (20--?).*<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Disponível em: <http://www.simoniaquino.com.br/uploads/1/5/7/0/15703816/1980341.png?452>.



Atualmente, não há como se falar em gestão sem a parceria das pessoas. Isso significa que não há gestão sem a cooperação intelectual e técnica dos funcionários.

Para constatar isso, basta você experimentar passar no seu local de trabalho durante a madrugada, parar e, por alguns minutos, contemplar o prédio fora de funcionamento. É possível que, dessa forma, a empresa produza bens e serviços e alcance as suas metas? Nunca!

Sem a força humana, as organizações se resumem a meros espaços físicos sem produtividade e sem vida.

### 3.5.1 Ganhos para a empresa e para os funcionários

As corporações necessitam dos seres humanos agrupados, trabalhando juntos e de maneira coordenada para alcançarem um propósito comum. Com base nisso, *Chiavenato* (2010) afirma que as empresas estão dispostas a conceder salários e benefícios aos seus participantes em troca de esforço, dedicação e vantagem competitiva, ao passo que os funcionários, por meio da organização, buscam a realização pessoal, o crescimento profissional e a qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Todavia, nesse intercâmbio, é preciso considerar que tanto os indivíduos como as organizações têm características próprias que influenciam diretamente na sua dinâmica e, portanto, é imprescindível adequar um modelo de gestão que possa gerar valores compartilhados.

Nessa perspectiva, devemos visualizar, de um lado, uma administração centrada em maximizar os seus ganhos e, de outro, uma ferramenta que favoreça os trabalhadores.

Logo, a gestão de competências é sugerida por *Sarsur* (2007) como uma abordagem que leva em conta os dois lados. A ideia que sustenta esse pressuposto é a proposta de agregação de valor econômico para as corporações e valor social aos cidadãos, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

Assim, vamos pensar a gestão de competências como a combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados), conforme recomendado por *Zarifian* (2001). Para tanto, é crucial separar os conceitos de competência e habilidade.

### 3.5.2 Competência e habilidade

*Dutra* (2004) aborda a competência como a conciliação de valor, por parte do funcionário, para com a empresa e o ambiente; já a habilidade é descrita como a capacidade de o colaborador executar tarefas.

Para aclarar esses conceitos, o Quadro 2 mostra um comparativo entre eles:



Quadro 2 - Comparativo entre competência e habilidade

|                 | Competência                                                                                    | X | Habilidade                                                         |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| Definição       | Agregação de valor para empresa/negócio                                                        |   | Saber fazer                                                        |
| Mensuração      | Nível de complexidade de atribuições e responsabilidades                                       |   | Cerificação por pessoas/ entidades legítimas                       |
| Características | Resulta em entregas permanentes, que passam a integrar o patrimônio de conhecimento da empresa |   | Resulta na capacidade de executar tarefas, atividades e/ou funções |

Fonte: Dutra (2004).

Posto isso, a gestão de competências visa ao incremento da produtividade e o modelo tende a operar pautado na melhoria da consecução das atividades.

Para Chiavenato (2006, p. 216), a gestão de competências é um programa para

[...] definir perfis profissionais, que proporcione maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo como base certos critérios objetivamente mensuráveis.



## Curiosidade

Figura 41 - Banco de talentos



Fonte: Pixabay (2015).<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mulher-face-foto-montagem-faces-789146/>.

Você sabia que o banco de talentos é o raio-X do potencial humano?

Na gestão de competências, é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador.

Saiba mais em: <http://mundocarreira.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/saiba-o-que-e-banco-de-talentos-e-como-ferramenta-ajuda-processo-de-recrutamento/>.

Sarsur (2007) acrescenta que a gestão de competências abarca duas vertentes:

- a) a integração de uma filosofia e de uma estratégia de gerenciamento ligada às diretrizes organizacionais, buscando maximizar os ganhos;
- b) a ação direcionada a objetivos pontuais, buscando potencializar a produtividade.

Desse modo, temos a gestão de competências como uma alternativa de vantagem competitiva e qualquer ato que almeje determinar quais capacitações devem ser provocadas, protegidas ou minimizadas é positivo para a sustentabilidade da empresa no mercado.

### 3.5.3 Atributos e modelos

Para Gramigna (2007), a gestão de competências alicerça-se em quatro atributos:

- a) negócio: é o âmbito de atuação da empresa, sendo definido pelas demandas do ambiente;
- b) missão: é a razão de existir do negócio, que indica o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos;
- c) visão: é a ideia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteador ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda a organização;
- d) valores: normas e crenças que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional.

Leme (2005, p. 27) concorda com Gramigna (2007) quando diz que

não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na missão da empresa.

Somente com esses atributos formulados – negócio, missão, visão e valores – a gestão de competências conseguirá atingir os seus objetivos, conforme ilustra a Figura 42.

Figura 42 - Principais objetivos da gestão por competências

### Principais objetivos da gestão por competências

1. Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa;
2. identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça;
3. comunicar os comportamentos valorizados;
4. esclarecer o foco da liderança;
5. focalizar a atenção na qualidade/no comportamento orientada/o para o cliente;
6. eliminar as lacunas – hiatos, *gaps* – de competência;
7. desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa;
8. identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários;
9. estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho;
10. desenvolver a cultura de *feedback* 360 graus;
11. planejar para a sucessão;
12. orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas;
13. encorajar a cooperação transfuncional;
14. guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa;
15. facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócios e das fronteiras globais.

Fonte: Vilas Boas e Andrade (2009, p.190 apud ANDRADE; LESSA; ANJOS FILHO, 2011).



## 3.5.4 Atividade

Reveja os conceitos de negócio, missão, visão e valores que estudamos. Pense na sua carreira profissional como se ela fosse uma empresa. Agora, identifique em que tipo de negócio ela se encaixaria e crie uma missão, uma visão e valores para ela.

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Tipo de negócio</b> |  |
| <b>Missão</b>          |  |
| <b>Visão</b>           |  |
| <b>Valores</b>         |  |

### Resposta comentada

Essa proposta pode se aplicar a qualquer atividade profissional e é um excelente exercício para uma autogestão de carreira. Veja, no Quadro 3, como poderíamos aplicar os conceitos em um exemplo hipotético da carreira de um ator.

**Quadro 3 - Proposta**

|                        |                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tipo de negócio</b> | Cultura e entretenimento                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Missão</b>          | Entreter com qualidade, visando elevar a qualidade dos espectadores com um teatro de alto nível, que se questiona e propõe o questionamento, divertindo sem banalizar, contribuindo para a formação de uma plateia pensante. |
| <b>Visão</b>           | Montar textos de qualidade, que divirtam e ao mesmo tempo coloquem o espectador ativo e exigente enquanto público.                                                                                                           |
| <b>Valores</b>         | Ética, criatividade, comprometimento, inovação, desafio, sustentabilidade.                                                                                                                                                   |

Fonte: produção do próprio autor (2017).

*Andrade, Lessa e Anjos Filho* (2011, p. 40) revelam alguns modelos de gestão de competências:

Modelo *iceberg*: estabelece que as competências façam parte da composição do indivíduo. Constituem as habilidades da pessoa em desenvolver determinada tarefa.

Modelo árvore das competências: relaciona as competências humanas com uma árvore cuja raiz é o conjunto de valores, crenças e princípios adquiridos na sua vivência; o tronco é o conjunto de informações armazenadas pela pessoa e a copa é a sua capacidade técnica.

Modelo casa das competências: é a combinação das competências técnicas (conhecimentos) com as comportamentais (habilidades e atitudes), gerando resultados esperados (responsabilidades) e com um plano de desenvolvimento e treinamento.

Modelo pirâmide das competências: é a união dos atributos dos modelos do *iceberg*, da árvore das competências e da casa das competências, agregando peculiaridades inatas ao indivíduo.

Modelo de competência como fonte de valor: é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Modelo de desenvolvimento de competências gerenciais: constitui-se de duas etapas, sendo uma de preparação (definição de precondições e dos membros dos grupos; seleção dos temas e tipos de conhecimentos e habilidades; referência acerca das competências desejadas; definição de práticas gerenciais [veículos de processo] e definição de conceitos e sistemáticas de aprendizagem organizacional a empregar no processo) e a outra de desenvolvimento de competências (geração, difusão e sistematização de competências).

Fleury e Fleury (2000) ressaltam a importância de edificar os modelos de gestão de competências em práticas como: mapeamento e mensuração das competências existentes na empresa; captação e seleção de pessoas com níveis mais elevados, tanto dentro quanto fora da organização; desenvolvimento e avaliação de desempenho e remuneração. Feito isso, a empresa pode escolher aquele que melhor lhe atende, seguindo o critério de suas reais necessidades.

É primordial elaborar um planejamento estratégico com o intuito de ajustar as ações dos gestores, as metas organizacionais e os interesses humanos, para que os trabalhadores obtenham os resultados esperados pela empresa e, em contrapartida, progridam nas esferas pessoal e profissional, por meio do desenvolvimento de novas competências.

Na seção subsequente, estudaremos as competências individuais e organizacionais e como elas geram valor.

## 3.6 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

**Figura 43 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**

Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury



Fonte: Sandra Libanio (20--?).<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Disponível em: <https://sandalibanio.files.wordpress.com/2010/01/competencias.png>.

A competência de uma pessoa não se restringe a um conhecimento, mas abarca a sua biografia e socialização, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Para *Le Boterf* (2003), a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais integradas ao sistema de avaliações.

As competências humanas são identificadas por meio dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do colaborador, aspectos declarados pelo seu desempenho dentro de determinado contexto organizacional e que agregam valor a ele mesmo e à empresa (CARBONE; BRANDÃO; LEITE, 2006).

Já as competências organizacionais são estabelecidas pelas competências dos funcionários de uma empresa e envolvem a capacidade que eles têm de agir em diversas situações do dia a dia (previstas ou não), o que requer diversos saberes. Observe o Quadro 4, a seguir.

**Quadro 4 - Competências para o profissional**

| Saberes                                               | Definições                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saber agir e saber reagir com pertinência             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber o que e por que fazer</li> <li>- Saber ir além do prescrito</li> <li>- Saber escolher na urgência</li> <li>- Saber arbitrar, negociar, decidir</li> <li>- Saber encadear ações de acordo com a finalidade</li> </ul>                                                                        |
| Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber construir competências a partir de recursos</li> <li>- Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saber, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio</li> </ul>                                                                                       |
| Saber transpor obstáculos                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber transpor situações</li> <li>- Saber o que fazer e por que fazer</li> <li>- Saber distanciar-se e funcionar “em dupla direção”</li> <li>- Saber utilizar seus metaconhecimentos</li> <li>- Saber criar as condições de transponibilidade, com o auxílio de esquemas transferíveis</li> </ul> |
| Saber aprender e aprender a aprender                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saber tirar as lições da experiência</li> <li>Saber transformar sua ação em experiência</li> <li>Saber descrever como se aprende</li> <li>Saber agir em circuito duplo de aprendizagem</li> </ul>                                                                                                   |
| Saber envolver-se                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Saber envolver sua subjetividade</li> <li>Saber assumir riscos</li> <li>Saber empreender</li> <li>Saber ter ética profissional</li> </ul>                                                                                                                                                           |

Fonte: *Le Boterf* (2003).

Em vista disso, *Dalmau e Tosta* (2009) declaram que ser competente é fruto não somente das habilidades técnicas, mas também das atitudes ligadas ao comportamento humano, uma vez que os conhecimentos e as habilidades podem ser treinados e que as atitudes dependem exclusivamente das pessoas.

*Hipólito* (2001) expõe a sua visão mencionando que ser competente é mobilizar-se, integrar-se e transferir conhecimentos.

Benetti et al. (2007) acrescentam que a transferência de conhecimentos carece de formação contínua.

### 3.6.1 Competências individuais

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que as competências individuais estão vinculadas às características que o funcionário deve possuir, de forma que contribua para a empresa atingir os seus objetivos. São elas que formam a base das competências organizacionais.

Fleury e Fleury (2001) categorizam as competências do indivíduo em três grandes blocos, que envolvem a relação do colaborador com toda a empresa, conforme mostra o Quadro 5:

**Quadro 5 - Blocos de competências individuais**

| Competências individuais | Conceito                                                                                                        |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De negócio               | Vinculadas à compreensão do negócio, do mercado e dos clientes.                                                 |
| Técnico-profissionais    | Específicas para certa operação, ocupação ou atividade.                                                         |
| Sociais                  | Relacionadas ao saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas. |

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 24).

De acordo com os autores, relacionando esse conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos, forma-se o leque das competências essenciais para uma organização, citadas na sequência.

#### 3.6.1.1 Competências de negócio

Fleury e Fleury (2001) definem a competência de negócio como a capacidade de conhecer os ambientes interno e externo da empresa, proporcionando aos gestores uma melhor identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

A organização deve acompanhar as mudanças e tendências que estão voltadas para o seu negócio, atualizando as informações sobre seus clientes e aprimorando os produtos que fornece, mantendo, assim, um diferencial competitivo perante a concorrência (FLEURY; FLEURY, 2001).

Conforme Loureiro (2007), na análise interna, procura-se observar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Com isso, objetiva-se identificar as principais características da empresa e do colaborador, para, assim, orientar o processo de planejamento.

O líder da organização deve transmitir com clareza seus objetivos aos demais colaboradores, mostrando responsabilidade e compromisso com os valores e ajudando sua equipe a desenvolver as competências relacionadas ao ambiente profissional.



Assim, o indivíduo pode selecionar a metodologia mais adequada à consecução das estratégias da empresa, podendo apresentar ideias e projetos com vista a agregar valor à organização. Entretanto, as competências fundamentais do funcionário devem estar sempre relacionadas à sua capacidade de transmitir e receber informações com relação ao ambiente profissional, observando a utilização de linguagem adequada e dos meios acessíveis (FLEURY; FLEURY 2001).

É preciso que o gestor possua a competência de negócio relativa à análise interna, para que ele possa fazer uma seleção das oportunidades e ameaças mais relevantes para a organização. Isso o ajudará a descobrir o que pode ser aproveitado, com reais chances de sucesso (LOUREIRO, 2007).

O empregado, por sua vez, deve interagir com os clientes internos e externos, usando estratégias que visem à satisfação deles.

Dessa maneira, *Fleury e Fleury* (2001) concluem que a competência de negócio é parte fundamental na execução das estratégias e no sucesso dos resultados almejados pela empresa.

### 3.6.1.2 Competências técnico-profissionais

*Fleury e Fleury* (2001) definem as competências técnico-profissionais como aptidões específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como a habilidade do indivíduo em executar os serviços sob sua responsabilidade, sua capacidade de aprendizagem, sua produtividade e a qualidade do seu trabalho.

É essencial que o colaborador obtenha informações e conhecimentos técnicos relativos à sua área. Também é importante que ele saiba utilizá-los e que os atualize constantemente, visando ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas ou ao desenvolvimento da organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

O trabalho não é apenas um conjunto de tarefas associadas descriptivamente ao cargo, mas um prolongamento das competências que o funcionário desenvolve em prol dele (FLEURY; FLEURY, 2001).

Sendo assim, uma das competências essenciais que o indivíduo deve possuir para desempenhar bem sua função está ligada a um profundo conhecimento das condições de operação. Para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um contínuo processo de aprendizagem, que envolve sua facilidade de compreender e reter instruções e informações. É necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo e, por fim, para a aprendizagem na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Uma das características das competências técnico-profissionais é o domínio pessoal do cargo, que significa, afinal, ter conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado (FLEURY; FLEURY, 2001).

Todo trabalhador deve ser perito naquilo que faz e também em desenvolver suas especializações, pois cada membro do grupo acrescenta algo de valor em relação ao que está sendo discutido (FILDELIS; BANOV, 2007). Logo, o saber fazer com alta qualidade evita perdas ou retrabalhos.

### 3.6.1.3 Competências sociais

As competências sociais referem-se às características inatas do indivíduo, sendo qualidades estáveis, que permanecem imutáveis no tempo, e podem ser comparadas com a personalidade da pessoa (FLEURY; FLEURY, 2001).

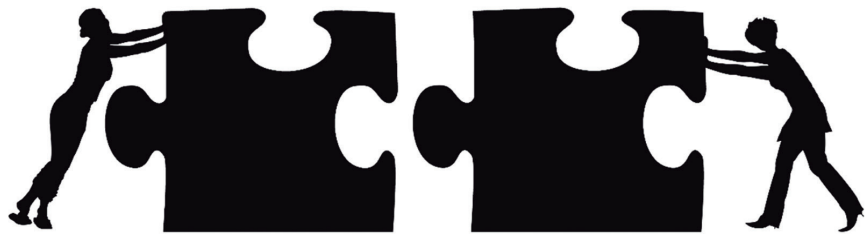
Além disso, as competências sociais ressaltam o comportamento e as atitudes dos indivíduos na organização, o que pode ser adquirido e desenvolvido. Partindo desse pressuposto, podemos dizer que as competências sociais baseiam-se no saber ser e, sob o ponto de vista de *Fleury e Fleury* (2001), estão associadas à comunicação, à negociação e ao trabalho em equipe.

A competência da comunicação é a capacidade de saber entender as informações que os outros membros da organização passam, além de conseguir impor ideias com clareza, utilizando técnicas ajustadas para cada circunstância (FLEURY; FLEURY, 2001).

De acordo com os autores, a competência da negociação diz respeito à capacidade de:

- a) influenciar, discutir e estimular outras pessoas a colaborarem, com o intuito de atingir os objetivos da organização;
- b) acompanhar processos de aquisição de consenso para a organização;
- c) em certas situações, saber argumentar de forma coerente, ajudando na venda de ideias;
- d) aceitar pontos distintos dos seus.

**Figura 44 - Habilidade e conhecimentos complementares**



Fonte: Pixabay (2014).<sup>33</sup>

O trabalho em equipe requer criar e trabalhar em grupos em que as pessoas possuem habilidades e conhecimentos diversos e complementares. É preciso ter a habilidade de manter os grupos trabalhando em conjunto e com eficiência, controlando, assim, as participações excessivas e evitando conflitos (FLEURY; FLEURY, 2001).

*Fleury e Fleury* (2001) acrescentam que o trabalho em equipe é um processo importante de interação com pessoas de culturas diferentes em questão de origem, de formação ou de experiência profissional, favorecendo a multiplicação de ideias, sugestões e novas soluções para os problemas. O conhecimento precisa circular de forma rápida e eficiente pela empresa. Novas ideias têm mais impacto quando comunicadas e compartilhadas do que quando são propriedade de poucos.

Diante do exposto, é essencial que o colaborador desenvolva a capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive frente a situações

<sup>33</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mundo-dos-negócios-cooperação-puzzle-463338>.

de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns.

Outros pontos importantes incluídos nas competências sociais são:

- a) pontualidade: essencial tanto na entrega das atividades pré-estabelecidas pela organização quanto na jornada de trabalho diária;
- b) cuidado pessoal: é importante cuidar da aparência, estar bem arrumado, uniformizado (se necessário) e cuidar sempre da higiene pessoal.

As competências sociais são cruciais, pois ajudam o colaborador a interagir com as pessoas, proporcionando um ambiente agradável a todos.

**Figura 45 - Competências individuais**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Valentim (2002) destaca que as competências do bibliotecário são agrupadas em quatro categorias:

- a) comunicação e expressão: formular e gerenciar projetos, capacitar e orientar usuários para um melhor uso dos recursos de informação;
- b) técnico-científicas: selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação para os usuários, reunir e valorar documentos, proceder ao seu arquivamento e ainda conservar os materiais armazenados;
- c) gerenciais: dirigir, administrar, organizar e coordenar os serviços de informação, planejar e avaliar a preservação e a conservação de acervos documentais;
- d) sociais e políticas: promover uma atitude crítica e criativa em relação às resoluções de problemas e questões de informação, fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais (políticos, empresários, educadores, trabalhadores e profissionais de outras áreas, instituições e cidadãos em geral) e identificar as novas demandas sociais de informação, de forma a contribuir com o desenvolvimento do mercado de trabalho da área.

*Gramigna* (2007, p. 54-55) também elenca algumas competências individuais importantes, conforme citação a seguir.

Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.

Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.

Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre os pares.

Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.

Cultura da qualidade: postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

Dinamismo, iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.

Flexibilidade: habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.

Liderança: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.

Motivação/energia para o trabalho: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.

Negociação: capacidade de se expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.

Organização: capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.

Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Tomada de decisão: capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.

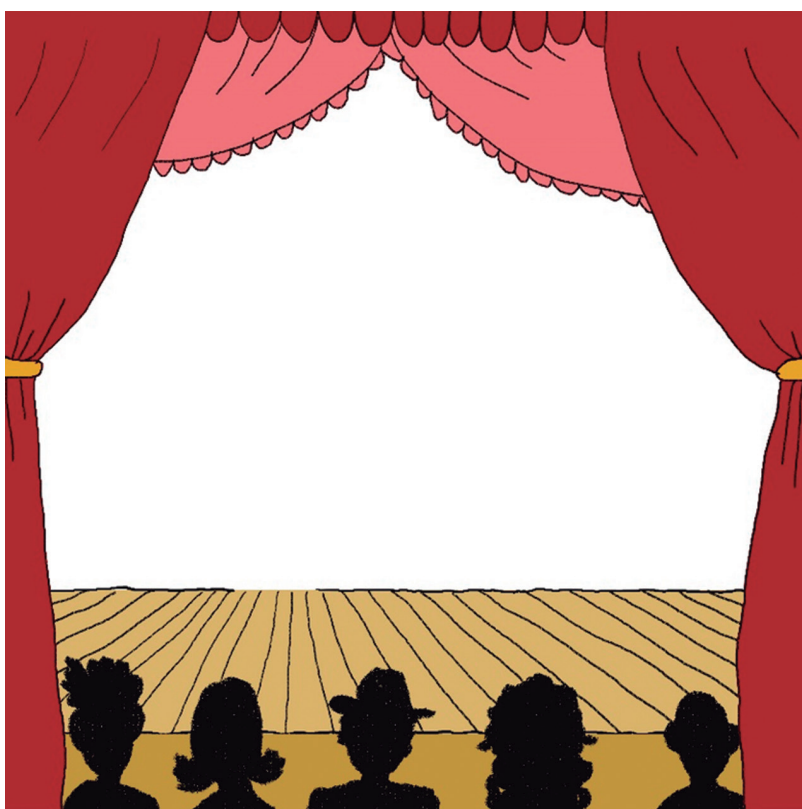
Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Essas competências devem ser fortalecidas ou ampliadas de acordo com o contexto no qual a empresa está inserida e em consonância com o plano de autodesenvolvimento do colaborador.



### 3.6.2 Atividade

Figura 46 - Plateia



Fonte: Free Images (2006).<sup>34</sup>

O texto a seguir fala sobre uma competência bastante exigida no mundo corporativo contemporâneo: falar em público sem inibições.

Responda às questões sugeridas e confira o gabarito no final. Este pequeno teste poderá auxiliar você a se autoavaliar nessa competência.

<sup>34</sup> Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/stage-2-1206577>.

## Você sabe se apresentar em público?

Por: *Renata Azevedo*

(Fonoaudióloga, doutora e mestre em Ciências da Comunicação Humana pela *Universidade Federal de São Paulo*)

Entrevistas, dinâmicas de grupo, reuniões, apresentações para clientes, palestras, seminários, cursos. São cada vez mais comuns as situações em que precisamos falar em público, muitas vezes com a missão de convencer a plateia – seja ela formada por uma ou várias pessoas – a comprar nossa ideia ou produto.

Para isso, é preciso agradar, ser carismático, deixar uma boa impressão e mostrar firmeza. Nada fácil, não é? Pois saiba que, com muito treino e algumas táticas, você poderá se sair muito bem em público.

Responda sim (S) ou não (N) às questões abaixo e veja como está a sua performance – e os pontos em que poderá melhorar.

1. ( ) Você sofre por antecipação ao saber que falará em público?
2. ( ) Você sente a voz tremer e um suor excessivo durante sua apresentação?
3. ( ) Evita olhar a plateia nos olhos?
4. ( ) Pigarreia e tosse mais do que o habitual durante a palestra?
5. ( ) Acha que sua apresentação está sendo desastrosa?
6. ( ) Sente a voz falhar?
7. ( ) Mexe o tempo todo com mãos, pés e caminha constantemente?
8. ( ) Fica parado, sem movimento nenhum, o tempo todo?
9. ( ) Acha que o uso de microfone atrapalha a sua apresentação?
10. ( ) Acaba a palestra rouco e muito cansado?
11. ( ) Perde-se no que tem a dizer e estende-se no tempo com frequência?
12. ( ) Sente impaciência da plateia?
13. ( ) Acha que a forma de se apresentar não é tão importante, o que conta mesmo é o conteúdo?
14. ( ) Acredita que a transmissão do conteúdo está sendo prejudicada pela forma como se comunica?
15. ( ) Sente a boca seca e dificuldade para falar?
16. ( ) Acha que não transmite tudo o que sabe do assunto porque se comunica mal?
17. ( ) Acha que não passa credibilidade?
18. ( ) Evita, sempre que pode, situação de exposição a grupos grandes?

### GABARITO

0 pontos – nenhum “SIM”

Parabéns! É bem provável que você seja exceção à regra, com excelente domínio de falar em público, seja por aptidão natural, treino específico ou prática frequente.

#### De 1 a 5 “SINS”

Muito bem! Você tem domínio razoável da arte de falar em público, mas talvez possa beneficiar-se treinando suas principais dificuldades, com orientações que visem a melhorar ainda mais seu desempenho.

#### De 6 a 10 “SINS”

Não está bom, mas pode melhorar. Saiba que não há dificuldades que resistam a um intenso treinamento direcionado e objetivo. Lembre-se de que, em muitos casos, nosso comportamento em frente a um público qualquer é completamente diferente de um padrão mais espontâneo. Contanto que esse comportamento não prejudique a eficiência da transmissão da mensagem, não há nenhum problema!

#### Mais de 10 “SINS”

Não há como melhorar sozinho seu padrão de comunicação. Procure orientação específica e lembre-se: há sempre um jeito de driblar as maiores dificuldades e mascarar as menores.

### Resposta comentada

Para começar a desenvolver essa competência, observe as dicas a seguir:

- Treine antes o seu discurso, palestra, unidade etc.
- Conheça o público alvo.
- Beba água antes de falar em público.
- Aqueça a voz com exercícios específicos.
- Utilize material de apoio, se você se sentir mais seguro: projetor de *slides*, filmes, fichas etc.
- Seja objetivo, não tente angariar a simpatia da plateia contando muitas piadas e tentando a todo custo ser muito simpático.
- Respeite o horário previsto de início e, principalmente, de fim.
- Conheça o assunto a ser abordado.
- Faça movimentações e gestos naturais – nem muitos, nem poucos.
- Olhe as pessoas nos olhos – todo o auditório e nunca uma única “vítima”.
- Saiba o que fazer com as mãos.
- Saiba usar um microfone, se for utilizar um.
- Seja espontâneo, sem ser vulgar ou íntimo de pessoas que não são seus amigos pessoais.

Fonte: MICHELETTI, C. Saber falar em público é competência necessária para todos os profissionais. **Empregos.com**, [S.l.], 2015. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar\\_publico.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar_publico.shtm). Acesso em: 20 dez. 2020.

Na Unidade seguinte, conversaremos sobre empreendedorismo, o seu conceito e quais as características necessárias para empreender ou ser





um empreendedor. Vale lembrar que aquele é o comportamento deste e que, portanto, a única maneira de tratar o empreendedorismo como competência é discutindo as características necessárias para essa ação. É o que faremos a seguir.

## RESUMO

---

A competência foi denominada como uma característica diretamente ligada à performance superior de um indivíduo na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

A competência evoluiu em quatro gerações: na primeira, a proposta era identificar tipos ideais de profissionais bem sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no exercício de competências e aplicar tais dicionários para *assessment* de colaboradores ou de categorias profissionais; na segunda, o ponto de partida para a definição de competência foi o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, o que afeta parte considerável da atividade de alguém; na terceira, houve a incorporação do conceito de complexidade, em que foram escolhidas competências para serem descritas no seu nível de complexidade (ou *work levels*); por fim, na quarta, são utilizados conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de recursos humanos (RH).

A competência, dentro da dinâmica organizacional, é algo além de qualificação e concentra-se em três principais mutações: incidente, comunicação e serviços.

A competência humana é identificada por meio dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do colaborador, declarados pelo seu desempenho dentro de determinado contexto organizacional, agregando valor a si próprio e à empresa.

A competência organizacional é estabelecida pelas aptidões de seus funcionários e envolve sua capacidade de agir em diversas situações do dia a dia (previstas ou não), o que requer diversos saberes.

A competência do indivíduo está vinculada às características que o funcionário deve possuir, de forma a contribuir para a empresa atingir os seus objetivos. Tais qualidades formam a base das competências organizacionais. A competência do indivíduo é categorizada em três grandes blocos, que envolvem a relação do colaborador com toda a empresa: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

A competência de negócio é a capacidade de conhecer os ambientes interno e externo da empresa, proporcionando uma melhor identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

A competência técnico-profissional é específica para certa operação, ocupação ou atividade.

A competência social refere-se às características inatas do indivíduo, qualidades estáveis que permanecem imutáveis no tempo, podendo-se compará-las com a personalidade da pessoa.



A gestão de competências é a combinação de conhecimentos (aptidão), experiências (ação), análise do contexto e avaliação da empresa (resultados).

A gestão de competências abarca duas vertentes: a integração de uma filosofia e de uma estratégia de gerenciamento ligada às diretrizes organizacionais, buscando a maximização dos ganhos, e a ação direcionada a objetivos pontuais, buscando a potencialização da produtividade.

A gestão de competências tem seu alicerce em quatro atributos: negócio, missão, visão e valores.

A gestão de competência dispõe de alguns modelos, tais como: *iceberg*, árvore das competências, casa das competências, pirâmide das competências, competência como fonte de valor e desenvolvimento de competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Anataís Nunes; LESSA, Maria da Conceição Alves; ANJOS FILHO, Moisés Gomes dos. **Gestão por competências**. Monografia (Graduação em Administração Geral) – Faculdade Castro Alves, Salvador, 2011.

BENETTI, Kelly C. et al. Avaliação do desempenho por competências: a realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 19, set./dez. 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. **Revista de Administração da PUC-RS (Análise)**, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 103-122, jul./dez. 2007.

FILDELIS, Gilson José; BANOV, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Em busca da competência. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (Eneo), 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOUREIRO, Fernanda Ventura. **Planejamento estratégico simulado em escritório contábil**. 2007. 79 f. Monografia (Graduação) – Univale, Biguaçu, 2007.

MICHELETTI, C. Saber falar em público é competência necessária para todos os profissionais. **Empregos.com**, [S.l.], 2015. Disponível em: [http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar\\_publico.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/teste/150802-apresentar_publico.shtm). Acesso em: 20 dez. 2020.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

VALENTIM, Marta Lígia. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Lígia. Formação do profissional da informação. São Paulo: Pólis, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

# UNIDADE 4

## EMPREENDEDORISMO

---

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Discorrer sobre o conceito de empreendedorismo, enfatizando as características, as tendências empreendedoras e os fatores determinantes do comportamento empreendedor.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

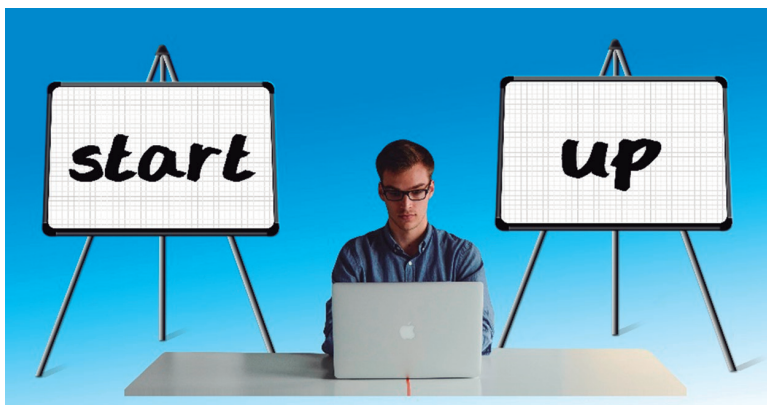
Esperamos que, ao final desta Unidade, você seja capaz de:

- a) compreender o conceito de empreendedorismo;
  - b) identificar as características empreendedoras de uma pessoa;
  - c) avaliar os traços que determinam o comportamento empreendedor;
  - d) usar os mecanismos que estimulam a cultura empreendedora.
-



## 4.3 VOCÊ É UM EMPREENDEDOR?

Figura 47 - Empreendedor



Fonte: Pixabay (2015).<sup>35</sup>

Você é uma pessoa que gosta de assumir riscos ou prefere a estabilidade de um emprego? Você sabe onde está, onde quer chegar e o que é preciso fazer ou você prefere não fazer planejamento? Você persiste nos seus objetivos ou desiste frente aos obstáculos que aparecem?

Se em todas as perguntas a sua escolha foi a primeira opção, você tem grandes chances de tornar-se um empreendedor. Mas afinal, o que isso significa?

O empreendedor é alguém que enfrenta desafios, que abraça oportunidades e não desiste diante das dificuldades. É quem faz as coisas acontecerem com sua personalidade dinâmica e proativa.

Nesta Unidade, estudaremos o conceito de empreendedorismo, as características e tendências empreendedoras e os fatores que determinam o comportamento empreendedor.

## 4.4 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é responsável por várias transformações que revolucionaram o estilo de vida dos cidadãos no século XX (DORNELAS, 2001).

<sup>35</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/empreendedor-iniciar-arranque-696968/>.

*Hisrich e Peters (2004) certificam que a palavra empreendedorismo é de origem francesa e que, traduzida em sentido literal, ela significa aquele que está entre ou em posição intermediária.*

**Figura 48 - Steve Jobs, um ícone do empreendedorismo**



Fonte: *Wikimedia Commons* (2011).<sup>36</sup>

Um exemplo de empreendedor citado pelos autores (HISRICH; PETERS, 2004, p. 27) é “Marco Polo, que tentou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Como intermediário, Marco Polo assinava um contrato com uma pessoa para vender suas mercadorias”. Na Idade Média, segundo eles, o termo empreendedor designava um participante ou um administrador de grandes projetos de produção. Um típico empreendedor da época era o clérigo, ou seja, “a pessoa encarregada de obras arquitetônicas, como castelos e fortificações, prédios públicos, abadias e catedrais” (HISRICH; PETERS, 2004, p. 27).

#### 4.4.1 Origem do conceito

**Figura 49 - Empreendedorismo: como tudo começou?**



Fonte: *Free Images* (20--?).<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Autor: *Mattheu Yohe*. Disponível em: [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Steve\\_Jobs\\_Headshot\\_2010-CROP.jpg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Steve_Jobs_Headshot_2010-CROP.jpg).

<sup>37</sup> Autor: *Kimberly Vohsen*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/the-seed-of-an-idea-1341575>.

A relação do empreendedorismo com o risco despontou no século XVII, quando o indivíduo passou a firmar um acordo contratual com o governo para executar um trabalho ou oferecer produtos. Como o valor do contrato era fixo, quaisquer lucros ou prejuízos eram do empreendedor (HISRICH; PETERS, 2004).

*Hisrich e Peters* (2004) reportam que somente no século XVIII o empreendedor passou a ser visto como usuário de capital e não mais como um fornecedor (investidor de risco).

*Aveni* (2014) aponta que o conceito de empreendedor assumiu as características atuais para explicar o comportamento de novos atores no mercado com a Revolução Industrial. Nesse momento, o empreendedor se desvinculou da função de empreendedor-mercador, como era visto na sociedade pré-industrial, para se tornar o ator principal do desenvolvimento industrial.

*Hisrich e Peters* (2004, p. 28) evidenciam que, no início do século XX, empreendedores eram vistos em uma perspectiva econômica". Dito de modo breve, o empreendedor daquela época:

- a) organizava e operava uma empresa para o lucro pessoal;
- b) pagava os preços de então pelos materiais consumidos no negócio, pelo uso da terra, pelos serviços de pessoas que empregava e pelo capital de que necessitava;
- c) contribuía com sua própria iniciativa, habilidade e engenhosidade no planejamento, organização e administração da empresa;
- d) assumia a possibilidade de prejuízo e de lucro, em consequência de circunstâncias imprevistas e incontrolláveis.

Depois disso, o empreendedorismo estabeleceu-se como algo inovador e tornou-se um assunto de interesse acadêmico, estudado de maneira sistemática por diferentes áreas do conhecimento. De acordo com *Bosquetti* (2011), os economistas se interessaram pelo tema porque viram no empreendedorismo a mola propulsora para inovações e, conseqüentemente, para o aquecimento da economia. Os psicólogos e os sociólogos focaram a sua atenção no ambiente social e na capacidade que as pessoas têm de empreender, para a prática e a execução de ações empreendedoras. Já os pesquisadores da área de Administração viram a possibilidade de desenvolver novos projetos como elemento essencial para a sobrevivência das empresas em um ambiente globalizado.

*Costa, Barros e Carvalho* (2011) citam que o empreendedorismo vem sendo apreciado pelas organizações político-econômicas como a principal fonte de valor para o crescimento econômico e para a geração de emprego e renda na atualidade.

No Brasil, *Dornelas* (2001, p. 15) explica que

a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção parte do governo e de entidades de classe.



Com o aumento do desemprego, os ex-funcionários das empresas começaram a criar novos negócios e, quando perceberam, eram patrões e não mais empregados (DORNELAS, 2001). Trata-se de algo análogo ao fenômeno do intraempreendedorismo, citado por *Drucker* (1986) ao explicar o crescimento econômico americano, que aconteceu apesar da falência de grandes grupos e de um modelo industrial que estava se descentralizando para fora dos EUA.

Somado a esse fator, tem-se o surgimento de programas voltados à capacitação de mais de 1 milhão de empreendedores brasileiros, como o Brasil Empreendedor, criado pelo Governo Federal em 1999 (DORNELAS, 2001).

Assim, cada vez mais surgem empreendedores, principalmente devido ao crescente apoio de escolas e universidades nos EUA e Europa. Isso possibilita aos jovens profissionais que se aventurem na criação de seu próprio negócio (DORNELAS, 2001).

*Dornelas* (2001, p. 21) acredita que o empreendedorismo está

[...] eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

#### 4.4.2 As muitas definições de empreendedorismo

Mas, afinal, o que é empreendedorismo?

*Dolabela* (2008) afirma que, devido à contribuição de diversos estudos, de diferentes áreas do conhecimento, há várias definições para o termo.

*Aveni* (2014), por sua vez, cita vários autores que se destacaram durante a Revolução Industrial por explicarem o papel do empreendedor na sociedade que se industrializava:

- a) *Cantillon* (1680-1734): pessoas que compravam matéria-prima processavam-na e depois a comercializavam, estando subjacentes as noções de oportunidade e assunção de riscos;
- b) *Jean-Baptiste Say* (1767-1832): acrescentou ainda a ideia de que o empreendedor é alguém que inova e é agente de mudança. O empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para outro de maior produtividade e melhor rendimento;
- c) *Joseph Alois Schumpeter* (1883-1950): associou ao termo a ideia de inovação e deu projeção ao tema, apontando o empreendedor como o elemento catalisador do desenvolvimento econômico, devido ao aproveitamento de oportunidades em negócio. Para ele, empreendedor é alguém que faz novas combinações de elementos, criando novos produtos e métodos de produção, identificando novos mercados de consumo ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organização e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.



Já os contemporâneos, consoante *Dolabela* (2008, p. 67), conceituam empreendedorismo conforme exposto adiante.

*Fortin*: "o empreendedor é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável."

*Babson College*: "uma forma de pensar e agir que é obcecada pela oportunidade, holística na abordagem e apoiada na liderança, com o propósito de criação de riqueza."

*Harvard University*: "nós definimos empreendedorismo como a exploração da oportunidade, independentemente dos recursos que se tem à mão. A capacidade empreendedora não é nem um conjunto de características da personalidade, nem uma função econômica. É, isto sim, padrão coeso e mensurável de comportamento gerencial."

*Timmons*: "o empreendedor é alguém capaz de identificar, agarrar e aproveitar uma oportunidade, buscando e gerenciando recursos para transformar a oportunidade em negócio de sucesso."

*Filion*: "um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões."

*Dolabela* (2008, p. 67) arremata que "empreendedorismo é criar e construir algo de valor a partir de praticamente nada. É o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, a despeito dos recursos controladores".

**Figura 50 - Empreendedorismo: criatividade e riscos inerentes à ideia**



Fonte: Pixabay (2014).<sup>38</sup>

*Hisrich e Peters* (2004, p. 29) também expõem a sua concepção de empreendedorismo dizendo que ele é

o processo de criar algo novo com valor[,] dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos

<sup>38</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/dinheiro-banco-depósito-crescer-549161>.



financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Assim, vemos que o empreendedorismo abarca a definição, a criação e a distribuição de valor e benefícios para as pessoas, as empresas e a sociedade.

Ser empreendedor de sucesso, para *Aveni, Nunes e Cruz* (2011, p. 6),

é saber lidar com os desafios, com as inconstâncias do mercado, é saber entender os gostos e as preferências de seus clientes, é saber prestar um serviço de qualidade, é inovar continuamente.

O empreendedor, enfatizam esses autores, emprega a si e a outros indivíduos, além de cooperar de forma emblemática com a economia.

Para ilustrar essa afirmação, eles narram um exemplo:

João, contratado por Maria, recebe 500,00 por mês. Esse dinheiro não fica guardado o mês inteiro na carteira de João. Vamos supor que ele gaste com alimentação, lazer, telefone e aluguel. Enquanto ele estiver empregado, terá dinheiro para gastar, consequentemente, os estabelecimentos onde ele é cliente receberão dinheiro. Se a empresa de Maria tem progresso e ela pode dar uma promoção para João, este provavelmente irá efetuar compras que antes não fazia e mais estabelecimentos o terão como cliente, ou ele poderá gastar mais nos quais já é cliente. Porém, se Maria não desenvolve uma boa gestão de seu negócio e vai à falência, o que acontecerá com João? Fica desempregado. Logo, não poderá efetuar suas compras e, enquanto ele não conseguir um novo emprego, os estabelecimentos deixarão de tê-lo como cliente, ou seja, perde Maria, perde João, perdem os estabelecimentos, que deixarão de vender. Essa análise pode ser estendida, dado que os estabelecimentos onde João é cliente também não ficam com o dinheiro guardado na carteira. Pagam, por exemplo, seus funcionários, os fornecedores, impostos, contas de água, luz e telefone. Isso implica dizer que Maria, enquanto empreendedora, influencia os fatores econômicos (AVENI; NUNES; CRUZ, 2011, p. 6).

O exemplo citado vai ao encontro do que atesta a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – projeto de maior estudo da dinâmica empresarial do mundo, o qual explora o papel do empreendedorismo no crescimento da economia – quando afirma que o interesse pelo empreendedorismo estende-se além das ações governamentais (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, 2015).



## Multimídia

### O que é ser empreendedor?

Figura 51 - Empreendedorismo



Fonte: Pixabay (2014).<sup>39</sup>

Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias por meio da congruência entre criatividade e imaginação.

Para saber mais, leia o texto “O que é ser empreendedor”, extraído da *Biblioteca Temática do Empreendedor*, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Ele encontra-se disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/\\$File/NT00001D9A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A2EEEAD6407D759003256D520059B1F8/$File/NT00001D9A.pdf).

Antes da existência do Sebrae e da *Sociedade Brasileira para Exportação de Software* (Softex), praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Faltavam apoio e informações e, conseqüentemente, havia pouca geração de emprego e desenvolvimento social (DORNELAS, 2001).

Diante disso, *Dolabela* (2008, p. 45) ressalta alguns sinalizadores propostos pela realidade brasileira, em termos de empreendedorismo:

O início da disseminação da cultura empreendedora deve dar-se a partir da universidade, por sua força de propagação e porque tem o poder de “oficializar” o empreendedorismo como um conteúdo de conhecimento.

A formação de empreendedores deve se processar em larga escala, para corresponder às dimensões contingenciais do país.

<sup>39</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/pensamentos-acho-que-psi-que-551344/>.



A urgência na formação de empreendedores induz à priorização da velocidade na propagação do ensino.

Deve-se utilizar a infraestrutura educacional existente nos três níveis de ensino, principalmente, a capacidade docente já instalada, evitando a pulverização de esforços e a multiplicação desnecessária de custos. Docentes de diversas áreas, e não somente os de Administração de empresas, devem ser capacitados para promover a formação de empreendedores.

Deve-se atingir todos os cursos de graduação, e não somente os de Administração de empresas.

O ensino de empreendedorismo deve ser oferecido pelos próprios professores de cada curso (e não de forma centralizada através dos professores de Administração). É essencial que cada curso seja responsável pela oferta de educação empreendedora aos seus alunos.

Por ser um tema cultural, que diz respeito, portanto, a valores, crenças e comportamentos grupais, o ensino de empreendedorismo deve ser prioritário na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio).

Posto isso, podemos dizer que educar na área de empreendedorismo ou disseminar uma cultura empreendedora significa criar cidadãos capazes de gerar empresas.

Para tanto, é essencial conhecer as características e tendências empreendedoras. É o que saberemos a seguir.

## 4.5 CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS EMPREENDEDORAS

---

Pense em uma pessoa que faz as coisas acontecerem. Agora, reflita sobre alguém que seja criativo e implementador. Esse é um possível empreendedor! Antes de delinear o perfil desse sujeito, vamos esclarecer as diferenças e similaridades entre ele e o administrador.

*Dornelas (2001, p. 28) comunica que “o administrador tem sido objeto de estudo há muito mais tempo que o empreendedor e, mesmo assim, ainda persistem dúvidas sobre o que o administrador realmente faz”.*

Examinando as abordagens administrativas, há quem sugira que o administrador deva se concentrar em planejar, organizar, dirigir e controlar, e há os que declaram que o trabalho dele é semelhante ao do empreendedor, já que ambos compartilham três aspectos principais: demandas (o que tem que ser feito), restrições (regras que definem o que pode ser feito) e alternativas (opções do que fazer na hora certa e de como fazer) (DORNELAS, 2001).

### 4.5.1 Administradores e empreendedores

Hampton (1991 apud DORNELAS, 2001, p. 29) deixa claro que os administradores se distinguem dos empreendedores em dois pontos. Veja:

*O nível que eles [os administradores] ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados:* de supervisão, médio e alto. Os supervisores tratam comumente de operações de uma unidade específica, como uma seção ou departamento. Os administradores médios ficam entre os mais baixos e os mais altos níveis na hierarquia em uma organização. E os administradores de alto nível são aqueles que têm a mais alta responsabilidade e a mais abrangente rede de interações.

*O conhecimento que detêm, segundo o qual são funcionais ou gerais:* os gerentes funcionais são os encarregados de partes específicas de uma organização e os gerais, aqueles que assumem partes amplas e multifuncionais. Os gerentes gerais criam e modificam agendas, incluindo metas e planos para sua organização, e desenvolvem redes de relacionamentos cooperativos para implementá-los. Em sua maioria, esses gerentes são ambiciosos, buscam o poder, são especializados, têm temperamento imparcial e muito otimismo.

Dornelas (2001, p. 30) relata que, em 1986, um estudioso organizacional chamado *Henry Mintzberg* contribuiu com uma abordagem que trata a atividade gerencial sob a ótica dos papéis que exercem: “interpessoais (representante, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e interlocutor) e decisórios (empreendedor, solucionador de distúrbios, ‘alocador’ de recursos e negociador)”.

Em vista disso, *Dornelas* (2001) ressalta que o empreendedor de sucesso possui mais atributos que os administradores. Além das qualidades já apresentadas, e acrescidas de qualificações sociológicas e ambientais, o empreendedor possibilita o nascimento de uma nova empresa. Daí, segue-se o padrão: “de uma ideia, surge uma inovação, e desta, uma empresa” (DORNELAS, 2001, p. 30).

### 4.5.2 Características do empreendedor

**Figura 52 - Perseverança é uma característica do empreendedor**



Fonte: Free Images (20--?).<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Autor: *Thiago Rezende*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/rest-1429420>.



*Dolabela* (2008, p. 71) faz um resumo dos traços do empreendedor a partir do pensamento de *Timmons*, um dos autores contemporâneos do empreendedorismo:

Perseverança;  
iniciativa;  
criatividade;  
protagonismo;  
energia;  
rebeldia a padrões impostos;  
capacidade de diferenciar-se;  
comprometimento;  
capacidade incomum de trabalho;  
liderança;  
orientação para o futuro;  
imaginação;  
proatividade: define o que deve aprender a partir do que deseja fazer;  
tolerância a riscos moderados;  
alta tolerância a ambiguidade e incertezas.

Mas existe um ser humano com todos esses traços? Certamente, uma pessoa possuidora de tudo isso é muito especial e rara. De todo modo, também é possível encontrar indivíduos com esses atributos, mas que não são empreendedores, certo?

*Dolabela* (2008) esclarece que esses traços podem ser desenvolvidos por qualquer cidadão, pois fazem parte da natureza humana, embora um empreendedor tão qualificado não terá garantia de sucesso apenas pelo fato de possuí-los.

*Hisrich e Peters* (2004, p. 79) adicionam aos traços apresentados por *Dolabela* (2008) algumas questões relacionadas à história de vida do empreendedor. Elas estão listadas a seguir.

Ambiente familiar na infância: ordem de nascimento, ocupação(ões), *status* social dos pais e o relacionamento com eles. Postula-se que o primogênito ou o filho único recebem atenção especial, desenvolvendo mais autoconfiança. Em termos de ocupação dos pais do empreendedor, há fortes evidências de que os empreendedores tendem a ter pais também empreendedores ou que trabalham por conta própria. O relacionamento geral dos pais com a criança, sem considerar se são empreendedores, talvez seja o aspecto mais importante do ambiente familiar na infância para o estabelecimento do desejo pela atividade empresarial em um indivíduo. Os pais dos empreendedores devem demonstrar apoio, estimular a independência, a conquista e a responsabilidade.

Educação: sua importância se reflete não só no nível educacional obtido, mas também no fato de que ela continua a desempenhar um grande papel ao auxiliar a lidar com os problemas que os empreendedores



enfrentam. Ainda que a educação formal não seja necessária para iniciar um negócio, ela realmente oferece uma boa experiência, em especial quando tem a ver com a área do empreendedorismo.

Valores pessoais: um empreendedor de sucesso é frequentemente caracterizado como um vencedor; talvez a crença na vitória seja um pré-requisito para que ele realmente vença. Outro aspecto muito importante dos valores pessoais para os empreendedores é a ética e o comportamento ético do empreendedor e dos acionistas.

Idade: é importante diferenciar idade empresarial (a idade do empreendedor refletida na experiência) e idade cronológica. Em termos de idade cronológica, a maior parte dos empreendedores inicia sua carreira entre 22 e 45 anos. Embora uma carreira possa ser iniciada antes ou depois, isso não é tão provável, pois um empreendedor precisa de experiência, apoio financeiro e de um alto nível de energia para lançar e administrar um novo empreendimento de sucesso.

Histórico profissional: a experiência nas seguintes áreas é de particular importância: finanças, desenvolvimento de produtos ou serviços, fabricação, desenvolvimento de canais de distribuição e preparação de planos de marketing. À medida que o novo empreendimento se estabelece e começa a crescer, a experiência e as habilidades administrativas tornam-se cada vez mais importantes.

Desse modo, observamos que a academia é apenas um dos vários construtores do empreendedor, pois o seu lócus está na sua vida pregressa, na sua personalidade e no próprio ambiente empresarial.

Aveni (2014) ressalta que o empreendedor tem características geográficas. Fundamentando-se na experiência italiana, mostra que existe, em cada país, um ecoambiente empreendedor onde se desenvolvem os futuros empreendedores.

**Figura 53 - Empreendedor: capacidade de diferenciar-se**



Fonte: Pixabay (2012).<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/escadas-silhuetas-humanos-para-cima-70509/>.



Para *Dolabela* (2008), são exemplos de empreendedores no contexto corporativo:

- a) um indivíduo que cria uma organização;
- b) uma pessoa que compra e inova;
- c) um empregado que introduz algo novo e provoca o surgimento de valores adicionais para o negócio.

*Dornelas* (2001) cita que os empreendedores de sucesso possuem as seguintes características:

- a) são visionários: têm visão de futuro e habilidade para colocar os seus sonhos em prática;
- b) sabem tomar decisões: são seguros e sabem o momento certo para decidir;
- c) são indivíduos que fazem a diferença: transformam o que é possível em realidade e sabem agregar valor aos serviços e produtos;
- d) sabem explorar ao máximo as oportunidades: são curiosos e atentos às informações, pois sabem que suas chances melhoram quando aumentam seu conhecimento;
- e) são determinados e dinâmicos: atropelam as adversidades, ultrapassam obstáculos e têm uma vontade incontrolável de fazer acontecer;
- f) são dedicados: são trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando veem problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem: adoram seu trabalho e este é o combustível que os mantém cada vez mais animados. Pensam sempre no sucesso, em vez de imaginar o fracasso;
- h) são independentes e constroem o próprio destino: querem abrir seus caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos;
- i) ficam ricos: apesar de não ser o principal objetivo, eles acreditam que o dinheiro é consequência de sua dedicação;
- j) são líderes e formadores de equipes: são respeitados e adorados pelos seus funcionários, porque sabem valorizá-los e estimulá-los;
- k) são bem relacionados (*networking*): sabem construir uma rede de contatos junto a clientes, fornecedores etc;
- l) são organizados: sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros de forma racional;
- m) planejam, planejam, planejam: traçam cada passo do seu negócio com base na sua forte visão;
- n) possuem conhecimento: são sedentos pelo saber e aprendem continuamente;
- o) assumem riscos calculados: sabem gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Quanto maior o desafio, mais ele será estimulante;
- p) criam valor para a sociedade: geram empregos, dinamizam a economia e buscam soluções para melhorar a vida das pessoas.





### 4.5.3 Atividade

Figura 54 - Sem título



Fonte: Pixabay (2014).<sup>42</sup>

Não é todo mundo que tem perfil empreendedor. Como já vimos, não se trata de uma competência, mas de uma característica pessoal, um comportamento que não necessariamente todos nós temos.

Quer saber se você tem esse perfil? Acesse o *link* a seguir e faça o teste *on-line* oferecido pelo Sebrae: <https://sebraers.com.br/teste-perfil-empendedor-na-escola/>.

#### Resposta comentada

Como já percebemos, não existe uma resposta certa ou errada. Alguns possuem um perfil empreendedor mais aguçado, enquanto outros ficam no meio do caminho e outros, simplesmente, não o possuem. Trata-se do seu jeito de ser e de como você administra sua vida pessoal e profissional. O importante é descobrir a forma de gestão de carreira que mais se parece com você e apostar nela.

### 4.5.4 Percepção da oportunidade

Drucker (1986) foi um dos primeiros que ressaltou o fato de que os empreendedores podem surgir nas empresas. São chamados, conforme brevemente apontado anteriormente, *intraempreendedores*, ou seja, pessoas que enxergam uma oportunidade de negócio enquanto trabalham nas empresas. Como estas nem sempre querem explorar novos produtos e serviços, esses sujeitos podem, com a experiência adquirida no trabalho, sair do emprego fixo e criar uma nova empresa.

<sup>42</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/headhunt-assinalada-pessoal-seleção-311354>.

Para consolidar um comportamento empreendedor na empresa, o executivo deve estar sempre de olho nas oportunidades, e esta é a parte mais difícil, pois, como diz *Dornelas* (2001, p. 42),

existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota passando... Quando percebe que ele pode lhe ajudar, tenta desesperadamente correr atrás do velho e, com as mãos, tenta tocá-lo na cabeça para abordá-lo. Mas quando finalmente você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora...

Quantas vezes você sentiu que deixou esse tal velho passar? Realmente, não é fácil, mas os empreendedores de sucesso “abraçam o velho” logo no primeiro minuto e exploram, ao máximo, sua sabedoria.

Como saber se o “velho sábio” é, de fato, uma oportunidade?

Aí entra o talento, o conhecimento, a percepção e o *feeling* da pessoa, conforme lembra *Dornelas* (2001).

*Hisrich e Peters* (2004) dizem que a oportunidade deve se moldar às habilidades e às metas pessoais do empreendedor e revelam os fundamentos do processo de empreender:

- a) identificação e avaliação da oportunidade: criação e dimensão da oportunidade; valor real e percebido da oportunidade; riscos e retornos da oportunidade; oportunidade *versus* habilidades e objetivos pessoais e, por fim, situação competitiva;
- b) desenvolvimento do plano de negócio: sumário executivo; conceito de negócio, equipe de gestão, mercado e competidores; marketing e vendas; estrutura e operação; análise estratégica; plano financeiro e, por fim, anexos;
- c) determinação dos recursos necessários: recursos pessoais; recursos de amigos e parentes; **angels** e capitalistas de risco; bancos; governos e, por fim, incubadoras.
- d) administração da empresa: estilo de gestão; fatores críticos de sucesso; identificação de problemas atuais e potenciais; implementação de um sistema de controle e, enfim, profissionalização da gestão.

### Angels

Pessoas que atuam como catalisadores, incentivando o processo empreendedor e que, muitas vezes, fornecem apoio e conselhos durante todo o processo.



Figura 55 - Gestão: identificar problemas e propor soluções



Fonte: Pixabay (2014).<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/mãos-oferta-resposta-consultoria-460872>.

Cabe ressaltar que, além das etapas mencionadas por *Hisrich e Peters* (2004), é preciso considerar os fatores que alteram o processo como um todo, tornando-o um alvo móvel. O empreendedor procura colocá-lo em sua mira para tentar acertá-lo na primeira tentativa. Ademais, é imprescindível recrutar uma excelente equipe de profissionais para auxiliar na gestão da empresa, pois o êxito do negócio é fruto de um trabalho colaborativo.

#### 4.6 Fatores determinantes do comportamento empreendedor

O comportamento empreendedor não significa, necessariamente, que alguém empreenderá no sentido de criar novas empresas ou negócios. Normalmente, ele se refere à aplicação dos métodos e mecanismos de liderança em equipe usados para os empreendedores nas empresas privadas e públicas em que o trabalhador ou o funcionário é contratado.

Tendo isso em mente, quando se fala que uma pessoa tem comportamento empreendedor, no que, automaticamente, você pensa?

**Figura 56 - Liderança, carisma e persuasão são comportamentos empreendedores**



Fonte: Free Images (20--?).<sup>44</sup>

Certamente, que é alguém com personalidade de líder, ou seja, que sabe influenciar sua equipe a implementar seus projetos empresariais por meio de seu carisma e poder de persuasão.

Vendo por essa perspectiva, podemos imaginar que apenas os trabalhadores de alto escalão e mais bem posicionados têm condições de promover ações de cunho empreendedor.

Mas é aí que está o engano! É extremamente importante o envolvimento e o bom entendimento entre todas as áreas da empresa, a fim de que os colaboradores sejam incentivados a pensar livremente, unidos em prol de um objetivo comum.

No entanto, segundo *Dornelas* (2003), muitas organizações levam seus funcionários a agirem de forma reativa, usando abordagens exageradamente impositivas e limitando a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis hierárquicos.

<sup>44</sup> Autor: *Svilen Milev*. Disponível em: <http://www.freeimages.com/photo/leadership-3->.

#### 4.6.1 Mecanismos organizacionais empreendedores

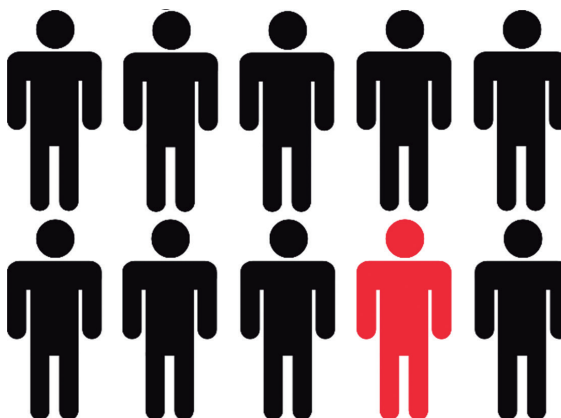
A liderança deve estar presente no âmbito corporativo, estimulando todos, independentemente do seu cargo e posto, a buscarem novas formas de fazer as coisas.

*Dornelas* (2003, p. 12) destaca que

os líderes dos mais altos níveis hierárquicos não sabem de tudo e não conseguem ver tudo o que ocorre na empresa, ou seja, podem estar perdendo oportunidades excelentes pelo simples fato de não saberem o que ocorre em outros níveis. E é praticamente impossível que venham a saber, devido à complexidade das grandes empresas e das prioridades definidas para seus executivos, sem falar nas limitações de tempo e de multiplicação de cada um (não se pode querer ver um executivo em todas as partes da organização, fazendo de tudo, perdendo o foco). Por isso é que esses executivos devem estar atentos aos líderes que existem nos vários níveis da organização, pois esses trarão contribuições indispensáveis para as realizações da empresa.

Mas será que todas as pessoas têm perfil de líder?

**Figura 57 - Perfil de líder**



Fonte: Pixabay (2014).<sup>45</sup>

Obviamente, não! Mas a organização pode estimular o desenvolvimento do perfil de liderança por meio do comportamento empreendedor de seus funcionários, visando à busca constante de diferenciais competitivos.

*Dornelas* (2003, p. 13) menciona que o comportamento empreendedor está relacionado “com a orientação para a ação, pensando de forma diferente, buscando incessantemente novas oportunidades para o negócio, criando algo novo, entendendo como essas novas oportunidades poderão trazer lucros para a empresa”.

Para tanto, é necessário sensibilizar e atrair pessoas com esse perfil, por intermédio daqueles que têm uma responsabilidade formal e hierarquicamente estabelecida, e também por meio daqueles que trabalham

<sup>45</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/homens-individuo-grupo-comunidade-311308>.

vinculados à busca de oportunidades de mercado, de mudanças e de ganhos para a empresa (DORNELAS, 2003).

Para estimular o comportamento empreendedor, *Dornelas* (2003, p. 14) traz alguns mecanismos, conforme se lê adiante.

A empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente.

Deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários, incluindo participação nos resultados, *stock options* (opção de compra de ações da empresa) etc.

Incentivar a melhoria de performance, assumindo riscos calculados, sem penalidades ou punições por falhas (a menos que sejam repetidas).

Reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais.

Possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais.

Estabelecer papéis variados às pessoas, encorajar/estimular a iniciativa e a experimentação.

Possibilitar altos níveis de **empowerment**.

Possibilitar acesso irrestrito à informação.

Implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios.

Trazar para dentro da empresa (em todos os níveis) a voz do consumidor.

### **Empowerment**

Socialização do poder; conquista da condição e da capacidade de participação.



Semestre

4



## Multimídia

Figura 58 - Luiza Helena Trajano



Fonte: Empresa Brasileira de Comunicação (EBC) (2013).<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Disponível em: <http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/galeria/2013-10-08/dilma-recebe-empresarias-brasileiras-no-palacio-do-planalto>.

Figura 59 - Fachada de uma das lojas da rede



Fonte: Wikimedia Commons (2012).<sup>47</sup>

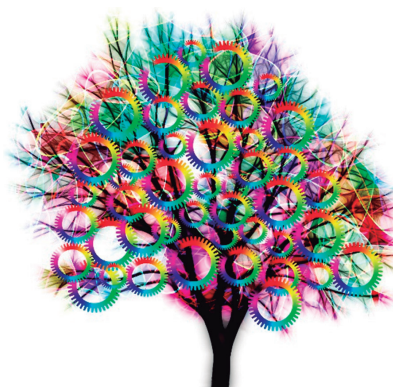
Existem muitos exemplos de líderes e empresas que adotam mecanismos empreendedores de gestão. É o caso do *Magazine Luiza* (Figura 59), rede varejista que cria um ambiente no qual as pessoas sentem-se desafiadas a fazer acontecer, mesmo que erros sejam cometidos.

Quer conhecer os detalhes dessa história de sucesso? Então, acesse: <https://exame.com/negocios/razao-sensibilidade-m0043173/>.

Frente ao exposto, *Dornelas* (2003) manifesta que a inovação tem a ver com transformações no ambiente em que se está inserido. Ou seja, os empreendedores perseguem a prática de inovação pois querem sempre ir além, descobrir algo novo, querem, afinal, mudar. Eles não se contentam com a mesmice e, nesse sentido, a busca sistemática pela inovação é outro fator determinante do comportamento empreendedor.

Pensando nisso, propomos a pergunta: qual é a importância de disseminar uma cultura empreendedora nas organizações? Vamos procurar respondê-la nas próximas páginas.

Figura 60 - Cultura empreendedora



Fonte: Pixabay (2014).<sup>48</sup>

<sup>47</sup> Autor: José Reynaldo da Fonseca. Disponível em: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Magazine\\_Luiza\\_Avare\\_REFON.jpg?uselang=pt](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Magazine_Luiza_Avare_REFON.jpg?uselang=pt).

<sup>48</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/%C3%A1rvore-estrutura-engrenagens-cor-541502/>.

Para *Dornelas* (2003), a cultura empreendedora fomenta o empreendedorismo corporativo, o qual é denominado intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo constitui uma maneira de incentivar e “capitalizar os indivíduos em uma organização em que acham que algo pode ser feito de modo diferente e melhor” (*HISRICH; PETERS*, 2004, p. 58).

Quando os empregados querem assumir responsabilidades, desejam liberdade de expressão, mas a empresa não lhes fornece isso, a frustração pode torná-los menos produtivos, ou mesmo fazê-los deixar a organização para buscar a autorrealização em outro lugar.

E como pode ser estabelecido um ambiente intraempreendedor?

*Hisrich e Peters* (2004) dizem que, ao se instituir um ambiente intraempreendedor, alguns fatores de liderança precisam estar em dia:

- a) operar nas fronteiras da tecnologia;
- b) encorajar novas ideias;
- c) estimular a tentativa e o erro;
- d) permitir os fracassos;
- e) aceitar toda e qualquer oportunidade;
- f) disponibilizar recursos;
- g) formar equipe multidisciplinar;
- h) visualizar um longo horizonte temporal;
- i) incluir programas voluntários;
- j) recompensar os sujeitos de forma apropriada;
- k) apoiar a alta administração.

Uma empresa que deseje promover um ambiente intraempreendedor deve assegurar o comprometimento de todos, definir expectativas globais, usar a tecnologia para tornar as atividades mais flexíveis, instigar o compartilhamento de experiências e examinar formas de aproximar seus clientes.

*Pinchot* (2004) expressa algumas diretrizes relacionadas à postura profissional do intraempreendedor e à gestão de aspectos fundamentais para a construção da sua carreira profissional. Veja:

- a) pedir perdão;
- b) preparar-se antes de divulgar a ideia;
- c) pedir conselhos antes de requisitar recursos;
- d) ter em mente os melhores interesses da empresa e seus clientes;
- e) ser fiel às metas, mas realista sobre os meios para alcançá-las;
- f) seguir a intuição a respeito das pessoas;
- g) formar um bom time de projeto;
- h) fazer todo o trabalho necessário para que o projeto dê certo, independentemente da sua função ou cargo atual na empresa;
- i) superar as expectativas;
- j) eliminar o orgulho pela autoria, compartilhar os créditos pelo sucesso do projeto;
- k) honrar os patrocinadores e sua organização, retribuindo o voto de confiança.



Em vista disso, se você pretende se tornar um intraempreendedor, desafie o *status quo* da sua organização, propondo e implementando soluções que a beneficiem.

Na área específica da Biblioteconomia, Marchiori (2007, p. 31) admite a importância do empreendedorismo quando diz que “o bibliotecário não deve ser mais um obscuro num canto de quatro paredes, mas um empreendedor e amante da visibilidade”.

Para se tornar um empreendedor, esse profissional deve estar preparado e disposto a enfrentar as mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho.

De acordo com Cardozo e Barbosa (2004, p. 17),

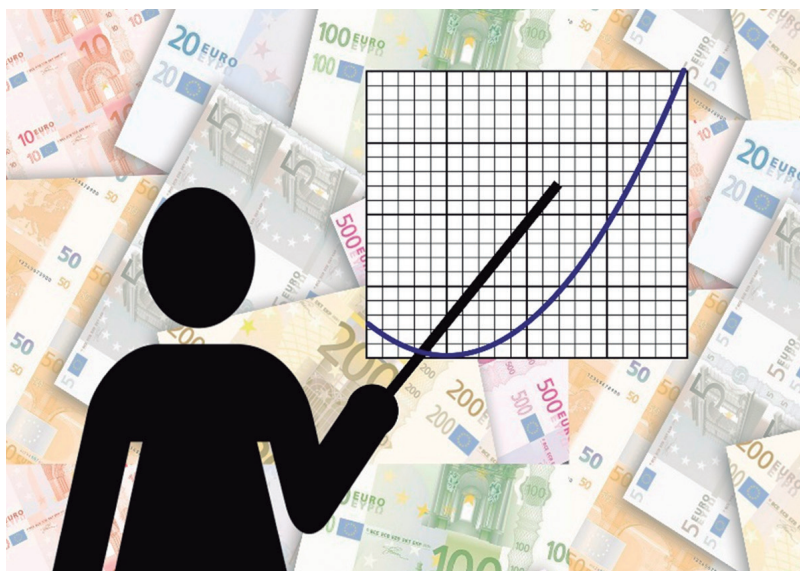
o bibliotecário-empendedor deve ser criativo, flexível, inovador e ter visão do negócio em que atua, além de estar sempre sensibilizado para a necessidade de atualização permanente, no que tange ao conhecimento e às técnicas e métodos de trabalho.

Além do conhecimento técnico, o bibliotecário precisa de polivalência, liderança, poder de negociação, excelência na comunicação, participação em redes, além de visão empreendedora (CARDOZO; BARBOSA, 2004).



## Multimídia

Figura 61 - Sem título

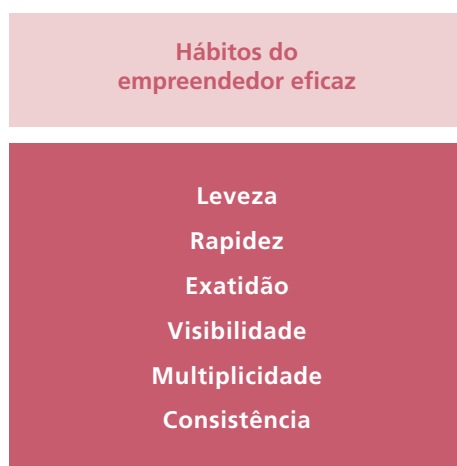


Fonte: Pixabay (2013).<sup>49</sup>

<sup>49</sup> Disponível em: <https://pixabay.com/pt/capital-partes-mercado-dinheiro-81820/>.



**Figura 62 - Hábitos do empreendedor eficaz**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

Para saber mais, acesse: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/44D9BEDE2E0DFB7003256D520059C0A7/\\$File/NT00001F6A.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/44D9BEDE2E0DFB7003256D520059C0A7/$File/NT00001F6A.pdf).

Segundo *Conti, Pinto e Davok* (2009, p. 41), o bibliotecário pode ser intraempreendedor de várias formas. A citação a seguir traz alguns exemplos.

Facilitando a comunicação e interação na organização em que atua, fazendo com que aconteça a união/cooperação entre os setores.

Executando suas funções de forma criativa com os, geralmente, poucos recursos disponíveis.

Desenvolvendo projetos para captar mais recursos para a unidade de informação.

Fazendo estudos para identificar e conhecer seus clientes e adequar os produtos e serviços às expectativas e necessidades deles.

Disponibilizando informações estratégicas para a organização em que está inserido, visando facilitar a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.

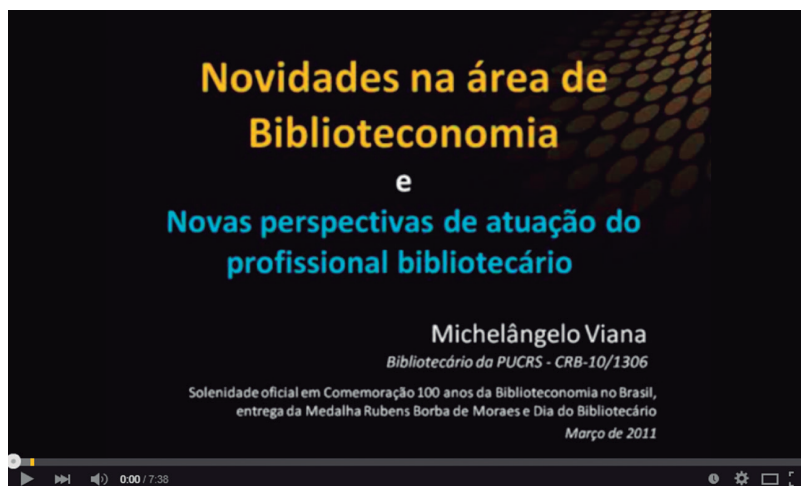
Antecipando-se às tendências e realizando mudanças nos produtos e serviços que oferece, antes que eles fiquem obsoletos e caiam em desuso.



## 4.6.2 Atividade

No *link* a seguir, você conhecerá novidades na área de Biblioteconomia e ações empreendedoras desenvolvidas em bibliotecas no Brasil e no mundo. É de dar água na boca!

Figura 63 – Cena do vídeo



Fonte: Youtube (2011).

Confira lá: [https://www.youtube.com/watch?v=1M7ZB1aa\\_mg](https://www.youtube.com/watch?v=1M7ZB1aa_mg).

Agora que você assistiu ao filme, selecione as ações com as quais mais se identificou e avalie se a implementação de alguma delas é viável na biblioteca que você frequenta.

### Resposta comentada

Muitas ideias relatadas no filme dependem de alto investimento financeiro. No entanto, há outras sobre as quais podemos refletir e que podem, até mesmo, ser implementadas com poucos recursos, bastando, para isso, a disposição de um empreendedor. Quem sabe o filme não tenha lhe servido de inspiração? Mãos à obra, então!

Para se diferenciar de outros profissionais, o bibliotecário deve buscar soluções para os problemas informacionais de indivíduos e organizações, recuperando e disseminando conhecimentos que exibam utilidade, propriedade e exatidão para suprir as necessidades dessas pessoas. Dessa forma, estará aplicando a sua capacidade empreendedora.

## RESUMO

O empreendedorismo é o processo de criar ou aproveitar uma oportunidade e persegui-la, a despeito dos recursos controladores.

O empreendedorismo possui alguns sinalizadores propostos pela realidade brasileira: o início da disseminação da cultura empreendedora deve ocorrer a partir da universidade; a formação de empreendedores deve se processar em larga escala; a urgência na formação de empreendedores induz à priorização da velocidade na propagação do ensino; deve-se utilizar a infraestrutura educacional; deve-se atingir todos os cursos de

graduação; o ensino de empreendedorismo deve ser oferecido pelos próprios professores de cada curso e, finalmente, o ensino de empreendedorismo deve ser prioritário na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e médio).

O empreendedorismo tem como fundamentos: identificar e avaliar a oportunidade, desenvolver o plano de negócio, determinar os recursos necessários e administrar a empresa.

O empreendedorismo pode ser estimulado por meio de alguns mecanismos: a empresa deve ter uma visão empreendedora claramente definida e reforçada constantemente; deve haver um sistema de recompensas e reconhecimento aos funcionários; deve ter incentivo à melhoria de performance; deve reduzir os níveis hierárquicos e as segmentações de unidades organizacionais; deve possuir pequenas unidades organizacionais com equipes multifuncionais; deve estabelecer papéis variados às pessoas, encorajando e estimulando a iniciativa e a experimentação; deve possibilitar altos níveis de *empowerment*, bem como o acesso irrestrito à informação; deve implementar fundos corporativos para investimento nos novos negócios e deve trazer para dentro da empresa (em todos os seus níveis) a voz do consumidor.

O empreendedor tem as seguintes características: perseverança, iniciativa, criatividade, protagonismo, energia, rebeldia a padrões impostos, capacidade de diferenciar-se, comprometimento, capacidade incomum de trabalho, liderança, orientação para o futuro, imaginação, proatividade, tolerância a riscos moderados e alta tolerância a ambiguidades e incertezas.

O empreendedor possui traços ligados à sua história de vida, tais como: ambiente familiar na infância, educação, valores pessoais, idade e histórico profissional.

O empreendedor de sucesso é um visionário, entre outras qualidades: sabe tomar decisões, faz a diferença, sabe explorar ao máximo as oportunidades, é determinado e dinâmico, é dedicado, é otimista e apaixonado pelo que faz, é independente e constrói o próprio destino, é líder e formador de equipes, é bem relacionado (*networking*), é organizado, é planejador, possui conhecimento, assume riscos calculados e cria valor para a sociedade.

O empreendedorismo corporativo é denominado intraempreendedorismo.

O intraempreendedor incentiva e capitaliza os indivíduos em uma organização em que ele acha que algo pode ser feito de um modo diferente e melhor.

O intraempreendedor tem como perfil desafiar o *status quo* da sua organização, propondo e implementando soluções que beneficiam a empresa.

## REFERÊNCIAS

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.



AVENI, Alessandro; NUNES, Carlos Neymer F.; CRUZ, Lucineide A. M. Um estudo do comportamento de mulheres empreendedoras no Distrito Federal. **Revista Nova Gestão**, Brasília, jun. 2011.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. **Cultura empreendedora e criatividade**. Florianópolis: UFSC, 2011.

CARDOZO, T. R. B.; BARBOSA, M. L. A. **Políticas informacionais e práticas pedagógicas para a formação do bibliotecário-empendedor**. Brasília: IBICT, 2004. Disponível em: [http://dici.ibict.br/archive/00000542/01/Pol%C3%ADticas\\_informacionais.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000542/01/Pol%C3%ADticas_informacionais.pdf). Acesso em: 23 mar. 2015.

CONTI, Daiana Lindaura; PINTO, Maria Carolina Carlos; DAVOK, Delsi Fries. O perfil do bibliotecário empreendedor. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 27-46, jan./jun. 2009.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, mar./abr. 2011.

DOLABELA, Fernanda. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship practice and principles**. London: Pan Books, 1986.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM Consortium**, [S.l.], 2015. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org>. Acesso em: 26 dez. 2020.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCHIORI, P. Z. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 1, n. 1, p. 27-34, 1996.

PINCHOT, Gifford. **Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.







UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO DE JANEIRO



**CAPES**

MINISTÉRIO DA  
**EDUCAÇÃO**



**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-06-1



9 788585 229061

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85229-07-8



9 788585 229078