

Influência da Cultura e da Autogestão na Comunicação Organizacional

Fabiana Salvator, Fernanda Rizzon, Mayara Pires Zanotto, Ana Cristina Fachinelli

RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender qual a influência da metodologia de autogestão no processo de comunicação organizacional, além de analisar como a comunicação pode ser inserida neste novo modelo organizacional onde a autogestão predomina. Buscou-se compreender por meio do estudo de caso de uma empresa da cidade de Montenegro, como esses profissionais se comportam diante deste novo processo organizacional. O estudo parte da análise de três campos: a cultura, a autogestão e a comunicação organizacional, com a aplicação de uma pesquisa qualitativa e análise de conteúdo com integrantes da empresa. A análise resultante deste estudo apresenta uma reflexão sobre a mudança de pensamento dos novos profissionais atuantes no mercado, além de evidenciar pontos em que as organizações necessitarão se adaptar para reter seus talentos. Um propósito de vida conectado com a marca e a empresa aparecem como diferenciais nesse modelo organizacional, além da questão hierárquica, salarial e benefícios. Neste estudo foi possível perceber que a cultura e a autogestão influenciam diretamente a comunicação organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Comunicação. Autogestão.

1 INTRODUÇÃO

A prática da comunicação organizacional começou a ser implementada nas organizações em meados do século XIX, ainda no período da Revolução Industrial, quando as empresas começaram a ganhar forma e a obter crescimento com o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de máquinas, que auxiliavam o processo produtivo. A partir das mudanças no processo de trabalho, as empresas tiveram que se reinventar e mudar a maneira de se comunicar com o público interno, implementando uma comunicação de ordem administrativa e de informações.

Isso foi registrado como as primeiras iniciativas de comunicação com o público no formato administrativo e gerencial, com caráter funcional e instrumental. E juntamente com a evolução das empresas, a comunicação organizacional também evoluiu, tornando-se importante para os novos processos de gestão e de divulgação institucional das empresas. Para Kunsch (2006), a comunicação possui um papel estratégico e atua em conjunto com a gestão no alcance de objetivos estratégicos das organizações. Por isso, o papel da comunicação tornou-se fundamental para o andamento e evolução do cenário organizacional.

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

A comunicação é fundamental no processo de mudança, que por sua vez pode impactar a cultura da organização, e durante o período de transição, o papel da comunicação se faz necessário para evitar que os ruídos ocorram. Existem inúmeras formas de inserir a comunicação para fortalecer modelo organizacional e evitar ruídos entre funcionários, por isso, o alinhamento entre a cultura e comunicação organizacional perante as mudanças decorrentes pode evitar possíveis ruídos.

Segundo estudos realizados pela *Ernst and Young*, as empresas que atuam com base no modelo de autogestão apresentam um desempenho superior em comparação com empresas

de gestão tradicionais. Outro ponto positivo de empresas autogeridas é em relação ao engajamento por parte dos funcionários, pois neste modelo, eles se sentem mais engajados e pertencentes à organização da qual fazem parte (LALOUX, 2017).

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

O presente trabalho possui a seguinte estrutura: a introdução, um capítulo de referencial teórico, com o intuito de expor a opinião de diferentes autores especialistas no assunto, a apresentação do estudo de caso, no qual se aplicou uma pesquisa qualitativa e a análise dos resultados. Por fim, as considerações finais que buscam trazer o relato dos temas abordados, bem como uma síntese do que foi estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

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

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

Já Schein (1984) define a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventa, descobre e desenvolve por meio do seu processo de aprendizagem. Como consequência o indivíduo saberá lidar melhor com problemas de adaptação externa e terá uma integração interna. De acordo com Fleury e Fischer (1996), os estudos voltados à cultura organizacional são ligados principalmente ao diagnóstico de clima, por meio do qual é possível compreender e aprender sobre alguns padrões culturais das organizações. Após algum tempo, os estudos da cultura na história e a sua influência no domínio da experiência e do cotidiano trouxeram algumas reflexões que tomaram força, como por exemplo, a cultura é uma matéria viva, atuante nas relações interpessoais e na construção do mundo. Diante disso, a cultura traz consigo as práticas de processos comunicativos, pois para ela existir é necessário que haja a comunicação gerando uma interface entre elas.

Estes dois termos, cultura e comunicação, fazem parte de um mesmo fenômeno das relações humanas, ou seja, estão interligados e um leva ao outro dentro da organização. A

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

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um processo social que tem universos objetivos e subjetivos. Este processo acontece quando a comunicação ocorre nas organizações e existe uma concepção da comunicação gerada dentro das organizações. Em razão disso, observa-se que os processos de comunicação organizacional são compostos por diversas interações, além de demonstrar que são identificados diversos agentes do processo de comunicação, alternando entre os papéis de emissor, receptor e meio e mensagem (KUNSCH, 2014).

A comunicação organizacional possui diversas compreensões e é constantemente atualizada, estando ligada a aspectos psicológicos, informativos, de relações, educativos, de permanência ou de transformação da cultura organizacional (BALDISSERA, 2009). Portanto, observa-se que existem diversas formas de se trabalhar a comunicação dentro de uma organização, fazendo com que ela também seja um dos principais problemas em uma empresa e que na maioria das vezes acaba fugindo do seu controle. Por isso, é muito importante que as organizações tenham políticas estabelecidas, fazendo com que os fluxos dos processos comunicacionais sejam seguidos de maneira correta, evitando a geração de conflitos internos.

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

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

2.3 AUTOGESTÃO

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

Por autogestão, em sentido lato, entende-se o conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisão, que propicia a

autonomia de um "coletivo". É um exercício de poder compartilhado, que qualifica as relações sociais de cooperação entre pessoas e/ou grupos, independentemente do tipo das estruturas organizativas ou das atividades, por expressarem intencionalmente relações sociais mais horizontais (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20).

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

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

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

Quanto à natureza, o estudo é aplicado, o qual se emprega quando se deseja obter mais conhecimento sobre o assunto pesquisado. Esta pesquisa visa analisar e buscar a resposta para aspectos especificados nos objetivos. Quanto aos objetivos, é um estudo exploratório, onde se busca familiaridade com o problema. Segundo Gil (2007) é possível dividir a pesquisa exploratória em três etapas: o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência e prática no dia a dia e a realização de uma análise destes depoimentos, que possam estimular a compreensão do tema. Quanto ao procedimento, desenvolveu-se um estudo de caso, realizado na empresa Dobra, localizada na cidade de Montenegro, no Rio Grande do Sul. O estudo de caso de acordo com Yin (2015), serve para se obter mais conhecimento sobre os fenômenos grupais, individuais, organizacionais e sociais da empresa a que se destina a pesquisa.

Durante os meses de setembro e outubro de 2020 foram coletadas informações com determinado grupo da empresa em questão e as respostas foram analisadas para que os objetivos do estudo fossem atendidos. As entrevistas foram realizadas de forma virtual, via *Google Meet*. Nas entrevistas foram realizadas algumas perguntas sobre o campo de estudo, levando em consideração os pontos levantados por Minayo (2001), as crenças, valores, a cultura e costumes de determinado grupo, que servirão para compreender como funciona a organização a ser estudada. As entrevistas foram realizadas com cinco membros de diferentes círculos existentes

na Dobra, pelo fato de a empresa possuir 18 funcionários. Este é um número considerável para que por meio das respostas possa ser realizada a análise diante dos objetivos do presente estudo.

A análise de conteúdo foi viabilizada por meio do *software NVivo* Versão 12.5.0.815 (64bits). Os vídeos gravados foram transcritos em arquivos de texto corrido para posterior análise da fala dos entrevistados, a qual gerou nuvens de palavras, tabelas e classificou frases que demonstram com mais aprofundamento a opinião de cada um dos participantes.

Inicialmente, para a realização deste estudo de caso, foi necessário a formulação de algumas perguntas que se encaixassem dentro do contexto de análise, assim como com a literatura e também estivessem de acordo com os objetivos propostos para este estudo (MINAYO, 2001). No Quadro 1 é possível verificar as perguntas realizadas aos entrevistados da empresa Dobra.

Quadro 1 – Questionário de pesquisa

1 - Como você caracteriza a comunicação na Dobra?
2 - Como o fato de a Dobra adotar a autogestão influencia na cultura da empresa? Quais são os principais aspectos?
3 - Como é a convivência com os seus colegas de trabalho, sendo que cada um deles possui uma cultura diferente?
4 - Se você não possui chefe, como você organiza as suas tarefas diárias e de que forma isso influencia no comportamento seu e dos seus colegas de trabalho?
5 - No seu ponto de vista, você e seus colegas de trabalho possuem propósitos de vida parecidos?
6 - O que é mais importante em uma empresa para que você a escolha para trabalhar?
7 - Quais são os fatores que mais o motivam a acordar todos os dias e ir trabalhar na Dobra?
8 - Como você acredita que este novo modelo de organizações pode afetar a sociedade? E como é hoje a sua visão de organização/empresas perante a sua vivência?
9 - Como é a comunicação organizacional existente na Dobra, existe um modelo adaptado? Se sim, isso influencia na forma de comunicar internamente? E se isso é diferente como se caracteriza?
10 - O seu propósito de vida está alinhado ao propósito da Dobra?
11 - Como é trabalhar em empresas em que se utilizam o método de autogestão?
12 - Diante da cultura existente na Dobra, você acredita que os seus conhecimentos e habilidades são valorizados?
13 - Como é o fluxo de informações gerados internamente na Dobra? Ele flui de forma tranquila ou existem alguns ruídos no processo?

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A pesquisa adotou a análise de conteúdo *a posteriori*, que conforme Bardin (2011) é quando se deseja compreender o que os entrevistados querem dizer após a realização das entrevistas e da análise em profundidade. Ainda de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é realizada mantendo alguns critérios de avaliação, onde busca-se nessa análise algumas características semelhantes na fala dos entrevistados. Portanto, a análise de conteúdo visa realizar uma leitura mais detalhada do discurso, bem como permitir a compreensão, utilização e aplicação neste estudo.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Primeiramente foi realizada uma análise da frequência de palavras gerais dos arquivos gerados após a transcrição das entrevistas, onde foi incluído um filtro das 100 palavras mais frequentes, com uma extensão de palavras com quatro letras e sinônimos. Em seguida foi aplicado um novo filtro para retirar palavras que caracterizam vícios de linguagem. Após a aplicação desses filtros foi gerada a nuvem de palavras dos termos mais frequentes na fala de cada entrevistado da Dobra, conforme observa-se na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborada com auxílio do *software NVivo* (2020).

Diante da nuvem de palavras gerada pelo *NVivo* através da frequência geral foi possível identificar algumas que mais se destacaram na fala dos entrevistados. A partir da análise de frequência identificou-se quatro categorias de análise que vão de encontro aos objetivos gerais deste trabalho, que consistem em analisar como a cultura e a autogestão influenciam a comunicação organizacional dentro de uma empresa. As palavras com maior destaque são: “autogestão”, “comunicação”, “organização” e “pessoas”. A palavra “dados” não foi categorizada na pesquisa, pois caracteriza um complemento na fala dos entrevistados. Em cada uma destas categorizações foi possível identificar subcategorias que se assemelham com o termo e são citados pela literatura e pelos entrevistados no decorrer das suas respostas.

4.1 AUTOGESTÃO

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

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

Em relação a subcategoria “propósito” é importante citar que este é um termo citado por diferentes autores. Morin (2005) relata que as pessoas precisam encontrar um propósito e é importante que o seu trabalho contribua para algo que valorizam. O Entrevistado C deixa claro que é importante todos estarem conectados com o propósito da empresa para que tudo na

organização flua e seja desenvolvido de maneira correta: “Se o seu propósito não estiver conectado com a maneira com que a empresa está executando o propósito dela naquele momento e com a maneira como tudo ali está acontecendo, com todas as reviravoltas do mundo fica difícil”. Para Laloux (2017), quando as pessoas têm o poder de decisão e os recursos para trabalhar com um propósito significativo, elas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.

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

Outro ponto importante para citar é que todos na Dobra são livres para trabalharem nos círculos existentes, mais uma característica da autogestão. Os entrevistados A e C, passaram por outros círculos antes de ficarem fixos e desenvolverem as tarefas que realizam atualmente. Este processo vai ao encontro da literatura de Van Tuin et al. (2020), onde um dos principais objetivos é fazer com que os líderes possam florescer, autodesenvolver-se, e contribuir significativamente, tendo em vista o desenvolvimento organizacional e o bem-estar dos funcionários. Ele ainda ressalta que um líder empenhado permite elaborar o seu trabalho e autogerir-se, criando um ambiente para que possam se desenvolver, processo este que é proporcionado pela Dobra.

4.2 COMUNICAÇÃO

Nesta categoria foram identificadas cerca de outras quatro subcategorias, sendo as palavras “marketing”, “comunicação”, “marca” e “ideia”. Identifica-se que os entrevistados visualizam a comunicação voltada às ferramentas e à forma de se comunicar internamente com os colegas de trabalho.

Quando questionados quanto ao processo de comunicação organizacional realizado internamente na Dobra, se fez muito presente na fala do entrevistado B que a autogestão está ligada a comunicação existente atualmente na empresa. Já o entrevistado C ressalta que não há um super protocolo de comunicação ou somente um canal que é utilizado para isso. Conforme cita o Entrevistado C, não há uma pessoa que é responsável pela comunicação interna:

[...] acho que dá pra entender um pouco de como que as variáveis mudam, e aí o nosso trabalho todo de comunicação interna ele é muito interessante também porque não tem uma pessoa responsável pelo endomarketing do time, não tem uma pessoa responsável por gerir os projetos da Dobra assim e isso é uma coisa que a gente reflete muito se vale a pena ter uma pessoa só para isso ou se isso é uma coisa tão importante que todo mundo tem que olhar, todo mundo tem que estar ligado (ENTREVISTADO C).

Em comparação com a teoria de Gomes (1999), é possível se ter uma comunicação excelente, levando em consideração alguns pontos como ser transparente, tendo uma via de mão dupla, um funcionamento eficaz de baixo para cima e vice e versa, possuindo mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna. Além de ter os multiplicadores internos, chamados também de embaixadores, multiplicando valores, atividades e produtos da empresa, que no caso da Dobra é a marca ou o produto que eles vendem.

Diante do que é exposto pelos entrevistados, pode se fazer a ligação com a teoria de

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

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

Portanto, observa-se que a questão da comunicação ainda está em fase de construção na empresa Dobra, onde o time está acertando as ferramentas e a forma de se comunicar internamente para que haja um fluxo de informação linear. Algo que pode interferir nesse processo é a cultura de cada indivíduo.

4.3 ORGANIZAÇÃO

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

Para o entrevistado C “eu acho que até um pouco do contrário que a cultura precisa que exista um pouco da autogestão ali, uma complementa a outra porque assim, por que quando ninguém tem um chefe, cada um é dono do seu nariz cada um vai fazer o horário que quiser vai entrar vai sair tudo mais”. E segundo o Entrevistado C é essa virada de chave que as pessoas precisam fazer, é um processo que não muda do dia para a noite. Por isso, ele cita que a equipe está o tempo todo tendo a necessidade de alinhar tudo, porque alguns ainda estão acostumados com o modelo tradicional de empresas, e não importa o que você vai fazer, mas como vai fazer, diz o Entrevistado C.

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

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

Ao relacionar as respostas com a literatura, observa-se que Schein (1984), define a

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

Em suas respostas o Entrevistado C diz: “não tem um ritual de cultura mesmo, mas o que tá no nosso manual é que a gente comemora muitas coisas, e a gente está o tempo todo assim comemorando e falando sobre a maioria das coisas”. Todos os entrevistados citam sobre se ter um ambiente favorável para se trabalhar e isso também aparece no manual da Dobra, mas não significa que não existem algumas regras, que é se você tirou algo do lugar deve colocar de volta, quando tem alguém de fone de ouvido, pode ser que a pessoas queira de concentrar, então é necessário cuidado para não atrapalhar, todos estes pontos formam a cultura. Conforme citado pelo Entrevistado E, seu melhor amigo trabalha na Dobra e conforme consta no manual de cultura, a empresa cresceu e continua crescendo com base na amizade.

4.4 PESSOAS

Para a categorização “pessoas”, relacionaram-se as palavras: “amigos”, “galera”, “gente”, “grupo”, “hierarquia”, “maioria”, “pessoal”, “pessoas”, “time” e “você”. Para Marchiori (2014), a cultura se forma através da atuação dos grupos, em que eles irão se relacionar, desenvolvendo formas de agir e quando isso passa a ser automático, a cultura estará enraizada. E, ainda segundo Marchiori (2014), a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, tornando-se um processo de socialização e não autônomo. Na Dobra criou-se um ambiente favorável em que todos prezam pela cultura e a seguem, refletindo diretamente nos relacionamentos e nos processos internos, além de estar ligado a comunicação.

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

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

Na visão de Laloux (2017), isso está ligado à um dos avanços das Organizações *Teal*, a autogestão, que é a busca pela confiança, informação e tomada de decisões, responsabilidade e prestação de contas. É a busca por um sistema baseado nas relações entre os pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.

4.5 CATEGORIZAÇÃO GERAL

De acordo com a teoria de Martela (2019), nas últimas décadas, houve uma abolição das relações entre líderes e subordinados e também no controle hierárquico das organizações, afetando principalmente as equipes. Esta mudança ocorre quando existe a necessidade de mudança nos ambientes empresariais, onde as empresas precisam se adaptar com mais rapidez, além de uma força de trabalho mais profissionalizada e que requer autonomia.

Neste modelo de organizações, os líderes acreditam no empoderamento dos seus

funcionários como forma de obter um maior desempenho dos empregados. Para Van Tuin et al (2020), os funcionários ganham maior autonomia ao elaborar seu trabalho e se autodirigir dentro de um contexto claro e estruturado. Como consequência, os funcionários irão se desenvolver pessoal e profissionalmente. Essa conexão aumenta a necessidade de relacionamentos pessoais e significativos através de níveis hierárquicos e do estabelecimento de um contexto de cuidado e apoio. Por isso, o fator humano se faz muito presente na fala de pessoas que já atuam nesse modelo de organização. No caso do presente estudo, a partir dos resultados obtidos, ilustrados na Figura 2, foi possível gerar um mapa conceitual o qual demonstra que as relações entre cultura e autogestão são mediadas pela comunicação organizacional.

Figura 2 – Mapa conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O mapa demonstra a organização como topo, pois ela é o centro para a formação de todas as demais categorias. A comunicação organizacional também está ao centro, levando o impacto da organização, da cultura e suas categorias complementares. A comunicação organizacional também recebe o impacto da autogestão e das categorias complementares. No entanto, a autogestão e a cultura afetam e contribuem para a formação da organização, por isso as setas estão em uma posição de ir e voltar, pois um afeta o outro e um depende do outro para existir em uma organização. Em contrapartida, conforme demonstra a figura, a comunicação organizacional também afeta diretamente as demais categorias, pois é preciso uma comunicação fluída e assertiva para que não ocorram ruídos e erros no processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou compreender a influência da cultura e da autogestão nesse novo modelo organizacional. Compreender de que forma esses novos modelos organizacionais estão sendo aplicados e como as novas gerações estão lidando com isso tornou-se uma das finalidades deste trabalho, além de compreender de que forma as mudanças podem afetar a cultura e a comunicação destas organizações. No momento atual, o termo autogestão está ganhando força, pois cada vez mais as pessoas possuem liberdade maior para fazer as suas tarefas e possuem uma visão de mundo diferente das gerações anteriores que dividem o mesmo ambiente de trabalho.

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

Este estudo possibilitou uma maior compreensão sobre o meio organizacional ao qual

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

Foi possível compreender que as mudanças da sociedade afetam as empresas e os profissionais, pois acontecem de forma rápida e é necessário adaptar-se, caso contrário a empresa não será reconhecida. Com este estudo, percebeu-se que esse novo modelo organizacional, de autogestão, visa o lado humano das pessoas, deixando em segundo plano a preocupação com a produtividade. Ter funcionários felizes e conectados com o propósito do negócio fará com que a empresa seja mais rentável e, conseqüentemente, proporcionará um ambiente organizacional fluído.

Esta pesquisa pode contribuir significativamente para os estudos sobre a comunicação organizacional em empresas que utilizam a autogestão e possuem uma cultura forte. Além disso, a pesquisa mostra que os novos profissionais se tornaram mais exigentes e que valorizam o reconhecimento, em detrimento da pretensão salarial. Em relação à cultura, o estudo auxilia na compreensão do que faz um profissional permanecer na empresa trabalhando e quais são os principais fatores que o motivam.

Sugere-se a realização de estudos mais aprofundados nas questões voltadas para a autogestão, cultura e comunicação de forma isolada, para assim compreender de forma individual cada dimensão. Uma pesquisa quantitativa atuaria de forma a complementar os resultados obtidos no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, P. P. D. In: CATTANI, A. D. (org.). **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V. 1. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- FIGLIARELLI, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 8, n. 1, 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, M. T. **Entenda as estrelas do guia Exame: as melhores empresas para você trabalhar**, ano 33, n.17, p.48-49, 1999.
- KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.
- LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Editora Doyen Ltda, 2017.
- MARCHIORI, M. **Cultura e interação**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014.
- MARTELA, F. What makes self-managing organizations novel? Comparing how weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. **Journal of Organization Design**, v. 8, n. 1, 2019.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORIN, E. Foco interno. **Revista GV Executivo**, Fundação Getúlio Vargas, v. 4, n.1, p. 40-53, fev/abr. 2005.
- SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **ASQ**, v. 28, n. 3, 1983.
- VAN TUIN, L. et al. **Business results and well-being**: An engaging leadership intervention study. v. 17, 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.