UNIVERSIDADE SÃO PAULO - USP
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES - ECA

EMILIO ALVES DE OLIVEIRA

Comunicação organizacional: narrativas de empresas focadas em carreiras de jovens profissionais

Versão Corrigida
(versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

São Paulo

2020

EMILIO ALVES DE OLIVEIRA

Comunicação organizacional: narrativas de empresas focadas em carreiras de jovens profissionais

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção de título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Comunicação: Interfaces e Institucionalidades.

Orientador: Prof. Dr. Luiz-Alberto de Farias.

Versão Corrigida
(versão original disponível na Biblioteca da ECA/USP)

São Paulo

2020

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

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

ALVES, Emilio
Comunicação organizacional: narrativas de empresas focadas em carreiras de jovens profissionais / Emilio ALVES ; orientador, Luiz Alberto de FARIAS. -- São Paulo, 2020.
155 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia
Versão corrigida

1. comunicação organizacional 2. narrativas 3. clima organizacional 4. carreiras 5. jovens profissionais I. FARIAS, Luiz Alberto de II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

EMILIO ALVES DE OLIVEIRA

Comunicação organizacional: narrativas de empresas focadas em carreiras de jovens profissionais

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção de título de Mestre em Ciências da Comunicação.

_____

Emilio Alves de Oliveira

Data da aprovação: São Paulo/SP, ___/___/_____

Banca examinadora

_____

Profa. Dra. Valéria de Siqueira Castro Lopes
(Escola de Comunicações e Artes - ECA/USP)

_____

Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior
(Escola de Educação Física e Esporte - EEFE/USP)

_____

Prof. Dr. Luiz-Alberto de Farias
(Orientador - Escola de Comunicações e Artes - ECA/USP)

Às mulheres da minha vida:

Patrícia, Luísa e Alice.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

Ao meu querido pai Emilio e à minha santa mãe Anailde (*i.m.*) que abdicaram de si para proverem a mim e aos meus irmãos.

À minha devota esposa Patrícia que divide sua preciosa vida comigo e foi paciente em todo o processo de construção desta dissertação.

Às minhas filhas Luisa e Alice, que chamam este trabalho de "dissecrecação" e com as quais tive a oportunidade de entender melhor do que se trata o incondicional amor divino.

Aos meus amigos, às minhas amigas e aos meus familiares que me suportaram, em todos os sentidos, ao longo da minha jornada de vida.

Ao Fala!Universidades pela oportunidade de exercer minha vocação e por me permitir conhecer, de forma tão única, o perfil dos jovens brasileiros.

Aos meus professores e colegas da ECA/USP que tanto contribuíram para a minha formação nos anos de vivência na graduação e no mestrado.

Aos que contribuíram com esta pesquisa acadêmica, em especial à FIA e à Editora Abril que concederam uma base de dados preciosa, e aos revisores da dissertação, Alessandra Sampaio, Layon Lázaro, Izadora Del Bianco e Isabela Cagliari.

Aos professores Dr. Joel Dutra e Dr. Paulo Nassar por todos os apontamentos na banca de qualificação e ao professor Dr. Ary Rocco Jr. e à professora Dra. Valéria Lopes por participarem da banca final de defesa.

Agradeço, por fim, ao professor Dr. Luiz-Alberto de Farias: um incrível orientador, um excelente amigo, um mentor.

RESUMO

ALVES, Emilio. **Comunicação organizacional:** narrativas de empresas focadas em carreiras de jovens profissionais. 2020. 155 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

As emergentes transformações do século XXI impactam diferentes áreas da sociedade. As relações dinâmicas e voláteis, típicas da contemporaneidade, chegam também ao mundo do trabalho, e fazem com que empresas optem, muitas vezes, por reduzir custos em suas folhas de pagamento, com desafio de otimizar recursos humanos para aumentar a performance. Contratar profissionais experientes com perfil de liderança pode ser uma alternativa ainda mais onerosa, por isso, uma alternativa é atrair jovens profissionais e capacitá-los para ocuparem cargos estratégicos nas organizações. Com a tendência de envelhecimento da população mundial, a mão de obra jovem corre risco de escassez a longo prazo, portanto, ter a imagem de boa empregadora e dispor de um clima organizacional atrativo para o desenvolvimento de carreiras é um diferencial competitivo importante na comunicação organizacional. A construção de narrativas organizacionais que atraem jovens profissionais é o foco de pesquisa desta dissertação, que utiliza a análise de conteúdo das empresas premiadas como melhores para trabalhar e começar a carreira (MEPT e MECC) da revista *Você S/A* da Editora Abril, para compreender os fatores que têm tido êxito na construção de reputação organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Narrativas. Clima organizacional. Carreiras. Jovens profissionais.

ABSTRACT

ALVES, Emilio. **Organizational communication:** company narratives focused on the careers of young professionals. 2020. 155 p. Dissertation (Communication Science Master Degree) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Emerging transformations in the 21st century have impacted different areas of society. Dynamic and volatile relationships, typical of contemporary times, also reach the work environment, and make companies choose, often, to reduce costs in their payrolls, with the challenge of optimizing human resources to increase performance. Hiring experienced professionals with a leadership profile can be an even more costly way, so an alternative choice is to attract young professionals and train them to occupy strategic positions in the companies. Trending of an aging world population, the young workforce is at risk of scarcity in the long term, therefore, having the image of a good employer and having an attractive organizational climate for the development of careers is an important differential in organizational communication. The construction of corporate narratives that attract young professionals is the research focus of this dissertation, which uses a content analysis of the companies awarded as best places to work and start careers (MEPT and MECC) from the magazine *Você S/A* by Editora Abril, for understanding the factors that have been successful in building organizational reputation.

Keywords: Organizational communication. Narratives. Organizational climate. Careers. Young professionals.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens para a captação de pessoas…….……..…….35

Tabela 2 - Média de renda por idade no Brasil……..……..……..…..……. 50

Tabela 3 - Empresas qualificadas entre MEPT, MECC e 1000 Maiores 2018 e 2019.……109

Tabela 4 - Categorias que compõem o Índice de Felicidade do Trabalho (IFT)....……...119

Tabela 5 - Empresas selecionadas e seus números no LinkedIn

…….……..….120

Tabela 6 - As 12 Categorias do IFT e as palavras usadas na análise de conteúdo……....122

Tabela 7 - Categorias de IFT e postagens no LinkedIn das empresas selecionadas….....123

Tabela 8 - As 3 categorias de IFT mais presentes nas postagens analisadas..……..…….125

Tabela 9 - Outras categorias de postagens no LinkedIn das empresas selecionadas.…...126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Charles Chaplin satiriza o trabalho mecanizado no filme Tempos Modernos..30

Figura 2 - Charles Chaplin satiriza o homem refém da máquina no filme

Tempos Modernos……..……..……..…….……. 30

Figura 3 - Pirâmide etária brasileira 1980……..46

Figura 4 - Pirâmide etária brasileira 1990 ……..……..……..…… 47

Figura 5 - Pirâmide etária brasileira 2000 ……..……..……..…….47

Figura 6 - Pirâmide etária brasileira 2010……..……..…….48

Figura 7- Escritório do Google em Tel Aviv……..……..……..……...83

Figura 8 - Escritório do Google na Califórnia……..……..……...83

Figura 9 - Escritório da Red Bull em São Paulo ……....……...84

Figura 10 - Escritório do Nubank em São Paulo.……..……..……..…….84

Figura 11 - Trecho do artigo escrito por Don Hoefler batizando o Vale do Silício…….86

Figura 12 - Vista aérea do Vale do Silício à noite……..……..……...87

Figura 13 - Carro sem motorista desenvolvido pelo Google na Califórnia……..88

Figura 14 - Etapas de crescimento das *startups versus* recursos financeiros……91

Figura 15 - Fluxo do investimento em novas empresas.……..……..……92

Figura 16 - Melhores empresas para trabalhar em 2018 e 2019……..……..104

Figura 17 - Melhores empresas para começar a carreira em 2018 e 2019……...105

Figura 18 - Empresas presentes nas MEPT e MECC em 2018 e 2019.……....106

Figura 19 - Maiores e melhores empresas 2018 e 2019 ……..……...109

Figura 20 - Padrões de reações em *posts* do LinkedIn……..……...121

Figura 21 - *Post* da BASF no LinkedIn com o tema de gestão na pandemia

da COVID-19……..……..……..……..……...……....126

Figura 22 - *Post* do Hosp. Albert Einstein no LinkedIn com o tema de gestão na pandemia da COVID-19……..……..……..……..……127
Figura 23 - *Post* do Itaú Unibanco no LinkedIn com o tema de gestão de tecnologia e inovação.……..……..……..……..……..……..128
Figura 24 - *Post* do Itaú Unibanco no LinkedIn com o tema de gestão de carreira para jovens ……..……..……..……..…….129
Figura 25 - *Post* da Siemens no LinkedIn com o tema de gestão de tecnologia e inovação ……..……..……..……..……..……...130
Figura 26 - Itaú classificado em 1º lugar em *LinkedIn Top Companies* ……..132

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO…….....……..12

2. JOVENS PROFISSIONAIS E O MERCADO DE TRABALHO……...…...…..20
2.1 O trabalho e seu aspecto histórico……...……..21
2.2 O trabalho como mercado…….……..…...24
2.3 Gestão de pessoas por competência…….…….. 33
2.4 Carreira..…….……....36
2.5 Clima organizacional.……...……....39
2.6 Liderança e processo sucessório.....…….……...41
2.7 Jovens profissionais....……...…….…….....….. 45

3. NARRATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL...……..…51
3.1 Comunicação organizacional e os desafios contemporâneos……...52
3.2 A complexidade na comunicação organizacional.……...57
3.3 Cultura, mito e rituais organizacionais……...……...63
3.4 Narrativas organizacionais……...……...……...68

4. A ESTETIZAÇÃO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES…..……...…76
4.1 A estetização do trabalho….……...…….....77
4.2 O Vale do Silício..……...……...…….....85
4.3 *Startups* e plataformas digitais .....…….…….....89
4.4 Qualidade de Vida no Trabalho.....…….……..94

5. AS NARRATIVAS DAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS…….…..99
5.1 As melhores empresas para trabalhar....…….....100
5.2 As melhores e maiores empresas....……...…….....104
5.3 As melhores empresas para jovens profissionais…….....107
5.4 As narrativas não institucionalizadas das melhores e maiores……...110
5.5 As narrativas das melhores e maiores empresas
para jovens profissionais....…...……...…….....115
5.5.1 Pré-análise…...…...…...…...…...…...…...…...…...……...116
5.5.2 Exploração do material (codificação)....…...…...…….....118
5.5.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação.……....120

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS……..……...…..……...…….....136

REFERÊNCIAS…...…….....…..…….....142

1. INTRODUÇÃO

As inquietações que me conduziram ao interesse nesta pesquisa acadêmica iniciaram em uma tarde de setembro em 2013, quando, por demandas profissionais, tive a oportunidade de visitar a sede do Google na cidade de São Paulo. Lá encontrei um profissional que me atendeu e, com orgulho, fez questão de destacar cada um dos espaços que ele utilizava na organização: "aqui eu trabalho, aqui eu descanso, aqui eu almoço, aqui eu brinco de pingue-pongue, aqui eu faço um lanchinho gratuito, aqui eu faço academia de ginástica, onde também aproveito para tomar banho...". E então ele concluiu com uma frase acachapante que me impactou profundamente: "eu faço tudo aqui no Google, a única coisa que eu ainda não faço é dormir". A empresa estava esvaindo todo o tempo daquele funcionário, mas ele aparentemente estava feliz por aquilo, e não reclamando. Isso pode despertar, a princípio, um olhar crítico e condenável pelas práticas daquela empresa - e não sem razão. Mas confesso que surgiu em mim uma certa admiração ao observar a narrativa corporativa da organização capaz de gerar tamanho grau de comprometimento em seus funcionários, fazendo-os acreditar que estão trabalhando no melhor lugar do mundo e que é um tremendo privilégio para eles colocarem em seus currículos que trabalham ali. Há um fator maior que a recompensa financeira para manter aqueles funcionários motivados a desempenharem suas atividades e continuarem a prestar serviço para aquela empresa.

Ainda, durante as experiências profissionais que vivi na empresa co-fundada por mim em 2014, Fala Universidades, geraram interesse em compreender melhor quais as motivações de comprometimento de jovens profissionais no Brasil. A princípio, dispondo de uma plataforma impressa distribuída gratuitamente nos *campi* de diferentes universidades, a proposta do Fala Universidades era descobrir jovens estudantes de comunicação com potencial para produção de conteúdo. Em 5 anos, o que era um projeto experimental se tornou uma empresa constituída, saiu de uma universidade em São Paulo e chegou a mais de 90 instituições de ensino superior em 20 estados diferentes da federação brasileira, partindo de uma revista impressa com 5 mil exemplares para um portal de notícias com mais de 4 milhões de visitas por mês, sendo muito deste desempenho possível pelo trabalho voluntário de mais de 800 universitários do Brasil, que viram um diferencial atrativo e se interessaram em participar desta rede colaborativa que permitia construir um portfólio. Essas

experiências geraram em mim uma indagação sobre as motivações para a dedicação de jovens que vão além da remuneração salarial. Propósito e sentido pareceram ser fatores essenciais para o sucesso de tais iniciativas.

A presença de jovens profissionais no mercado de trabalho é crescente e significativa. Principalmente com o maior controle de natalidade em nações desenvolvidas e com aumento de expectativa de vida com os avanços científicos, médicos e tecnológicos. A mão de obra jovem será cada vez mais escassa em muitas nações, como já acontece em países europeus. Portanto, estabelecer uma boa comunicação e compreender os fatores que mobilizam esse público podem ser diferenciais importantes em um futuro próximo.

Inicialmente, foi possível encontrar informações sobre motivação de jovens no mercado de trabalho em revistas anuais, impressas e digitais, amplamente veiculadas pela Editora Abril, com os nomes de *Melhores Empresas para Trabalhar* e *Melhores Empresas para Começar a Carreira*, abreviadas como MEPT e MECC, respectivamente (LAUDO, 2020). Com um olhar mais atento, é possível verificar que se trata de uma premiação com amparo de pesquisas acadêmicas com professores da FEA/FIA, instituições ligadas à Universidade São Paulo (USP). Ao pesquisar em plataformas de publicações científicas, não foi possível localizar estudos de *stricto sensu* com temas ligados à comunicação organizacional - campo em que possuo formação acadêmica e exerço atividades profissionais - e as pesquisas das melhores empresas para trabalhar e começar a carreira. Existem também outros *rankings* com premiações parecidas, mas não foi possível localizar em seus editais o mesmo rigor científico usado em MEPT/MECC.

O edital das pesquisas MEPT/MECC (LAUDO, 2020) informa que há uma iniciativa das próprias organizações para fazerem parte desta premiação. Ou seja, há indícios que, para as empresas, é estratégico aparecer entre as melhores empresas para trabalhar. Mas qual o benefício? Simplesmente o valor da marca associada a uma boa notícia? Ao observar a linha acadêmica que dá sustentação às mencionadas pesquisas, deparamos com a área da gestão de pessoas. Em alguns artigos acadêmicos e livros relacionados à área, é possível encontrar correlação entre ser uma empresa que atrai e retém os melhores talentos e atingir bons

resultados financeiros (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, DUTRA *et al.*, 2009; FULMER; GERHART; SCOTT, 2006).

Considerando o alerta de Kunsch (2003) quanto à necessidade dos profissionais de comunicação organizacional se atentarem também aos resultados financeiros que viabilizam seu trabalho nas organizações, pareceu pertinente observar as análises de clima (MEPT/MECC) também sob o prisma da comunicação organizacional. Trata-se de uma disciplina que estuda "a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram" (KUNSCH, 2003, p. 149), precisa ser entendida de forma ampla e abrangente, não só considerando seus canais oficiais, mas abrangendo também as interações que acontecem fora do seu campo de controle, sobre o que dela se fala, as narrativas que tecem a seu respeito.

Narrativa é uma expressão bastante usual, e corre o risco de ser utilizada sem a devida importância. Ligados à comunicação e à psicologia, os estudos sobre as narrativas, com as escolhas de palavras, símbolos e significados que estão compartilhados no campo simbólico das culturas, formam uma importante base teórica e referencial para elucidar intencionalidades e relações de persuasão, essenciais na análise desta pesquisa.

Tendo as pesquisas MEPT/MECC como ponto de partida de boas práticas que organizações têm realizado para atrair e reter jovens profissionais, a pergunta-problema que se pretende responder é: quais os elementos comunicacionais que compõem as narrativas para atrair e reter jovens profissionais nas empresas premiadas pelo melhor clima organizacional do Brasil?

A partir dessa problemática, o objetivo geral é compreender quais são as narrativas organizacionais que despertam motivações que vão além da remuneração salarial para jovens profissionais. Com objetivos específicos de conhecer os temas que mobilizam esse público, de perceber quais são os fatores dentro das organizações que tornam a opinião de jovens favorável às causas das corporações; de contribuir com estudos sobre gestão de pessoas e comunicação organizacional; de entender se as práticas comunicacionais das organizações estão alinhadas com

boas práticas de gestão de pessoas e se estas encontram respaldo teórico em estudos acadêmicos.

Os procedimentos metodológicos utilizados para essa pesquisa serão do tipo descritivo com uma abordagem qualitativa, não probabilística, com o uso das técnicas de análise de conteúdo categorial. Descritivo, visto que buscou identificar e compreender os fenômenos considerados bem-sucedidos das empresas premiadas por suas práticas em gestão de pessoas (GIL, 2002). Já a abordagem do estudo, é qualitativa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), pois os dados coletados foram tratados de maneira genérica, não objetivando desenvolver um grande quadro com indicadores quantitativos para a análise, e sim visando desenvolver um panorama do atual grau de entendimento dos temas utilizados pelas organizações em meios de comunicação (BARDIN, 2016).

Para a etapa de análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Bardin (2016), as hipóteses consideradas foram:

- as empresas premiadas nos *rankings* MEPT e MECC utilizam o LinkedIn como meio de comunicação para fortalecer a gestão de marca de boas empregadoras;
- as empresas selecionadas utilizam em suas publicações os temas categorizados no IFT (Índice de Felicidade do Trabalho) dos *rankings* MEPT e MECC;
- as instituições escolhidas fazem postagens direcionadas a jovens profissionais para que tenham, nesses ambientes, a percepção de que são boas marcas empregadoras para a construção de suas carreiras;
- existe algum padrão de temas mais utilizados entre as entidades selecionadas para esta pesquisa nas postagens no LinkedIn.

Com essas questões esclarecidas, torna-se possível identificar alguns fatores que podem construir narrativas mais assertivas direcionadas ao público jovem, tomando como exemplo as empresas que foram reconhecidas por serem desejadas por jovens profissionais. É possível que essas descobertas contribuam para estratégias comunicacionais diversas das organizações quando o foco for atingir este grupo etário. Desde a comunicação administrativa e interna, ou a comunicação

promocional com produtos, serviços e ideias que precisam ser direcionadas ao segmento juvenil, ou ainda a comunicação institucional, que visa fortalecer a imagem e a reputação de uma marca diante dos seus públicos (KUNSCH, 2003).

As narrativas são formas constantes de criar significado e sentido para diferentes grupos de pessoas. São maneiras universais de transmitir conhecimentos objetivos e subjetivos para o mundo. É possível, por meio delas, criar enunciados e explicações para os fatos. Esclarecimentos esses que revelam também a intencionalidade do pensamento histórico, permitindo à sociedade definir normas e valores que regulam o comportamento humano em determinado tempo e espaço (RICOEUR, 1994). Elas estão presentes nas grandes conquistas da humanidade e no cotidiano das pessoas em todos os cantos do planeta, sendo possível encontrá-las nas mais diferentes ocasiões da vida, não somente nas questões corporativas. Por essas razões, a contribuição desta pesquisa pode abranger para além do tema específico.

Os conceitos teóricos sobre narrativas serão abordados a partir dos estudos da comunicação organizacional, ao passo que as pesquisas de clima organizacional (MEPT/MECC) estão contempladas por estudos no campo da administração e gestão de pessoas. Mas ambos os campos de conhecimento - gestão de pessoas e comunicação organizacional - encontram uma área híbrida de estudos da comunicação interna e da cultura organizacional. Dessa forma, a pesquisa está organizada em amplos capítulos que abordam os diferentes assuntos, ora separados e delineados, ora mesclados e imbricados.

O capítulo 2 desta dissertação contempla uma retomada histórica sobre o trabalho: sua evolução ao longo dos séculos, sua transformação de um modelo de subsistência para se tornar um mercado. Como o modo de trabalho agrícola passou para o artesanal e depois assumiu os formatos de trocas nos centros urbanos e industriais até chegar ao conceito de carreiras. O amparo científico da administração para a gestão de pessoas e modelo atual de conciliação de interesses entre organizações e profissionais a partir do conceito de competências. Neste capítulo será abordada a importância do clima organizacional para o desenvolvimento de carreiras a longo prazo, se tornando um diferencial das organizações para atrair talentos e preparar lideranças. Ao chegar, enfim, para a importância dos jovens

profissionais para a gestão estratégica de pessoas nas empresas e os resultados financeiros que isso acarreta.

No terceiro capítulo, há o enquadramento das narrativas no referencial teórico da comunicação organizacional. Uma retomada nos modelos de abordagem nas pesquisas científicas da área, considerando as perspectivas do digital e da complexidade (MORIN, 2001) na contemporaneidade, e como isso traz a necessidade de convergir culturas e narrativas, tendo a organização no protagonismo dessa mediação.

Com as bases teóricas lançadas nos capítulos anteriores, no capítulo 4, trata-se da estetização do trabalho nas organizações, e como o mundo do trabalho entrou para espetacularização da sociedade (DEBORD, 1997) a partir do modelo iniciado no Vale do Silício e exportado de modo global. Ponderando, no entanto, sobre os riscos de glamourização de escritórios modernos nos centros urbanos de países desenvolvidos que terceirizam e precarizam as relações de trabalho de suas fábricas e linhas de montagem em países economicamente menos ricos (ANTUNES, 2018). As referências científicas de clima organizacional contribuiu para diferenciar movimentos de "modinha" com escritórios infantilizados e as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que contribuem para que funcionários encontrem nas empresas um ambiente de convergência para o desenvolvimento de suas carreiras, tornando possível uma relação mais clara de propósitos para ambas as partes.

Considerando todo o arcabouço teórico organizado a partir da revisão bibliográfica, no quinto capítulo, é contemplada a análise de conteúdo das narrativas das organizações selecionadas entre as *Melhores Empresas para Trabalhar* (MEPT), as *Melhores Empresas para Começar a Carreira* (MECC), as 1000 *Maiores Empresas* em faturamento da *Revista Exame* e as empresas mais admiradas por funcionários na plataforma Glassdoor. O meio utilizado foi o LinkedIn, onde as organizações têm utilizado para interagir profissionalmente com pessoas.

Por fim, trata-se, no último capítulo, sobre as considerações possíveis ao final da jornada desta pesquisa. Os elementos narrativos encontrados na análise de conteúdo que respondem à problematização inicial, o quanto as questões salariais são abordadas pelas organizações e o quanto se refere a propósitos e valores para que jovens profissionais se sintam engajados com as empresas, e o espaço nas

publicações para as questões de escritórios com ambientes lúdicos e de diversão no trabalho são alguns dos temas abordados. Nesta parte da dissertação, é possível encontrar os temas mais abordados pelas organizações que encontram similaridade à categorização do IFT, proposta nas pesquisas MEPT/MECC e a importância de temas atuais que indicam gerar sentido e propósito para o público jovem.

O tema tratado nesta pesquisa não é esgotado e mostra-se com potencial de novos estudos que podem contribuir para a comunicação organizacional e para áreas que tenham o público jovem como foco. Conclui-se que é possível integrar pesquisas de gestão de pessoas e comunicação organizacional e que novos estudos teriam grande capacidade de investigação para demandas do mundo contemporâneo.

"Não foi por ouro ou por prata, mas pelo trabalho,
que foi originalmente comprada toda a riqueza do mundo"

Adam Smith

"Ninguém o despreze pelo fato de você ser jovem,
mas seja um exemplo…"

I Timóteo 4:12

2. JOVENS PROFISSIONAIS E O MERCADO DE TRABALHO

2.1 O trabalho e seu aspecto histórico

A presença de jovens profissionais (de 18 a 29 anos) no mercado de trabalho é crescente e significativa[1]. Neste capítulo, busca-se compreender a importância do jovem no mercado de trabalho brasileiro, a partir da reconstituição histórica do conceito do trabalho - da agricultura até as revoluções industriais, chegando à era do conhecimento - compreendendo sua evolução como emprego dentro das organizações e a gestão de pessoas para a conciliação e mediação de interesses - trabalhador e empresa empregadora - chegando finalmente à formação de carreiras e lideranças jovens nas organizações.

O trabalho pode ser associado a sofrimento e infortúnio, tal concepção era comum durante a Antiguidade. Nenhum dos autores clássicos daquele período pensou no trabalho como possível fonte de riqueza (VÁSQUEZ, 1977, p. 31). A pessoa livre e independente não precisava trabalhar. Esse era o fardo social da falta de independência e liberdade (KURZ, 1997, p. 3).

No grego, há duas expressões para trazer a ideia de trabalho: *ponos*, que faz referência ao esforço e à penalidade, e *ergon*, que concebe o conceito de criação, obra de arte. Isso diferencia trabalhar no sentido de penar (*ponein*) e trabalhar no sentido de criar (*ergazomai*). Parece que a contradição *trabalho-ponos* e *trabalho-ergon* continua central na concepção moderna de trabalho" alerta Woleck (2002, p. 3), e complementa que "pode-se observar em diferentes línguas (grego, latim, francês, alemão, russo, português) que o termo trabalho tem, em sua raiz, dois significados: esforço, fardo, sofrimento e criação, obra de arte, recriação".

Na Grécia Antiga, berço da civilização ocidental, o trabalho era analisado pelo fruto, o produto entregue, que tinha seu valor a partir da capacidade de satisfazer uma determinada demanda humana. A comparação de valor entre diferentes produtos era inexistente, não havia senso de troca, o valor de uso do produto era intransferível. Woleck (2002, p.4) afirma que "é possível perceber que a concepção

---

[1] PODER 360º. **Jovens aumentam participação no mercado de trabalho**. 05 jan. 2020. Disponível em: https://www.poder360.com.br/economia/jovens-aumentam-participacao-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: mar. 2020.

de valor e de riqueza tinha alicerces diferentes dos que norteiam, atualmente, a produção e a distribuição no Ocidente".

Nas línguas e culturas europeias, trabalhar tem mais de uma significação, o latim distingue entre *laborare*, a ação de labor, e *operare*, o verbo que corresponde ao termo *opus*, obra. Em português, apesar de haver *labor* e *trabalho*, é possível achar na mesma palavra *trabalho* ambas as significações: a de "realizar uma obra que te expresse, que dê reconhecimento social e permaneça além da tua vida; e a de esforço rotineiro e repetitivo, sem liberdade, de resultado consumível e incômodo inevitável" diz Albornoz (2000, p. 8), no seu livro *O Que é Trabalho*. A autora esclarece que a palavra trabalho vem do latim *tripalium*, que era um instrumento feito de três paus aguçados, que os agricultores usavam para rasgar e esfiapar trigo, espigas de milho e linho. A palavra é ligada ao verbo *tripaliare*, que significa torturar. "Ainda que originalmente o *tripalium* fosse usado no trabalho do agricultor, no trato do cereal, é do uso deste instrumento como meio de tortura que a palavra trabalho significou por muito tempo - ainda conota - algo como padecimento e cativeiro" (ALBORNOZ, 2000, p. 9).

Na tradição judaico-cristã o trabalho vem associado à recompensa: "com o suor do seu rosto você comerá o seu pão"[2], mas também com uma conotação de fardo. Essa visão perdurou por muitos séculos do Cristianismo, até que na Reforma Protestante, João Calvino trouxe um olhar do trabalho como um legado divino. O Calvinismo transformou o trabalho em instrumento para a aquisição de riquezas, meio de sucesso no mundo terreno, que permitiria ao homem sentir-se escolhido por Deus. A mentalidade protestante conjugou-se à sede de dinheiro dos Estados absolutistas pré-modernos e sua militarização da economia (WEBER, 1944, p. 52). Foi durante esse período que os homens formalmente livres foram submetidos àquela forma menor de atividade (KURZ, 1997, p. 3), ou seja, ao trabalho considerado pelos antigos como a essência da servidão e do sofrimento. É uma transformação social que constitui e explica grande parte da sociedade capitalista. Considera-se, também, que "as facetas essenciais do processo de socialização da construção identitária [...] enfim da dinâmica contraditória da economia de mercado,

---

[2] BÍBLIA. Português. **Bíblia Sagrada:** Gênesis 3.19; Nova Tradução na Linguagem de Hoje. São Paulo: Paulinas Editora, 2005.

têm sua origem nas situações laborais e nas relações sociais estruturadas na atividade produtiva" (CATTANI, 1996, p. 39).

No cotidiano, há menor diferenciação do termo trabalho. Já na linguagem científica, usa-se o termo com diferentes finalidades. Na física, é o nome do produto entre força e deslocamento que um corpo em movimento realiza no tempo. Quando alteramos para o campo da fisiologia, o trabalho pode ser executado por diferentes partes do corpo, inclusive um músculo. Na sociologia, geralmente o uso do termo está associado à análise da divisão do trabalho social (WOLECK, 2002). A origem do trabalho está ligada à mudança de cultura da atividade da caça e da pesca para a agricultura e a criação de animais.

> A história da organização do trabalho é, portanto, um capítulo interessante da saga humana. Desde a pré-história, quando o trabalho era desenvolvido pelo ser humano auxiliado por alguns poucos animais domésticos e ferramentas primitivas, passando pela Idade Média, período em que o trabalho era desenvolvido por escravos e artesãos livres e auxiliados por animais e máquinas mais sofisiticadas, como o moinho de água, incluindo a era industrial, com suas linhas de montagem, até nossos dias, nos quais complexos robôs se incumbem dos processos produtivos no contexto das grandes organizações (KIVITZ, 2007, p. 52).

No *Dicionário Filosófico*[3], *trabalho* acontece quando se põe em atividade suas forças espirituais e corporais para a produção de algo. Há consciência e intencionalidade. Para Albornoz (2000, p.11), "o trabalho do homem aparece cada vez mais nítido quanto mais clara for a intenção e a direção do seu esforço". E este trabalho intencional, direcionado traz significado e identidade da pessoa com o mundo, pois o "trabalho como uma das formas elementares de ação dos homens [...] lembra dor, tortura, suor do rosto, fadiga.[...] é o homem em ação para sobreviver e realizar-se, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo" (ALBORNOZ, 2000, p. 8). Então, ao dominar a natureza e forjar ferramentas a partir dela, a humanidade se diferencia de outros animais e transforma o trabalho em sua forma de expressão diante do mundo. Enquanto os animais emitem sons e

---

[3] TRABALHO. *In:* Dicionário Filosófico Voltaire. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=2253. Acesso em: 17 jul. 2020.

movimentos de forma intuitiva e irracional, o homem domina a natureza de forma intencional a partir do trabalho.

Historiadores não estabelecem o momento exato do início da agricultura no mundo, pois ela tem sua origem anterior ao surgimento da escrita, então seus registros são rudimentares. Ela surge no Período Neolítico, há cerca de 10 mil anos a.C., de forma independente em diferentes lugares do mundo. Provavelmente, em vales e várzeas fluviais habitados por antigas civilizações. No período histórico anterior, apenas se consumia os frutos encontrados na natureza, mas sem cultivo. A humanidade não planejava o que comer, precisava deslocar-se e encontrar o alimento a esmo.

Ao desenvolver a agricultura, a engenhosidade humana traz mudanças na organização e no equilíbrio da natureza, mas ainda em pequena escala. Foi descobrindo no plantio uma forma de prover alimento para si, seus filhos e filhas que "os homens se multiplicam.. [...] e esta expansão numérica leva a conquistar novas áreas de floresta para o cultivo" (ALBORNOZ, 2000, p. 17). Esse advento muda a forma organizada e intencional com que a humanidade se relaciona em sociedade e na natureza, menos passiva e mais diligente, dando início e significado ao que, hoje, entendemos por trabalho.

Acompanhada com a expansão do plantio devem ter surgido ao mesmo tempo a percepção de propriedade e o produto excedente e partir disso, conforme cita Albornoz (2000):

> Criam-se as condições para a existência de uma classe social ociosa [...] mas se o vizinho domina um território mais vasto, e as suas sobras superam as de toda a vizinhança, as nossas trocas se tornam desiguais e geram um novo excedente, de onde nossas relações se instalam na desigualdade (ALBORNOZ, 2000, p. 18).

E essa percepção trouxe mudanças profundas para as relações humanas em diferentes aspectos, perpassando os séculos até o início do mundo contemporâneo.

2.2 O trabalho como mercado

Na Idade Moderna, passou-se a fazer diferenciação entre o trabalho qualificado e o não qualificado, entre o produtivo e o não produtivo, aprofundando-se

a distinção entre trabalho manual e intelectual. Essas concepções diferenciadas não deixam de ser o entendimento subjacente à distinção fundamental entre labor e trabalho do período helênico (WOLECK, 2002, p. 5). Foi então que o trabalho tornou-se uma atividade compulsiva e incessante; a servidão tornou-se liberdade, e a liberdade, servidão (KURZ: 1997). Para o homem dos tempos modernos, o tempo livre inexiste ou é escasso: "tempo é dinheiro". A lógica do trabalho perpassou a cultura, o esporte e, até mesmo, a intimidade. Muitas atividades passaram a ser foco de negócios ou tornaram-se oportunidades para alguém ganhar dinheiro, lógica que se apoderou de todas as esferas da vida e da existência humana. Para grande maioria das pessoas, o trabalho transformou-se em emprego na sociedade moderna (WOLECK, 2002).

Do trabalho sobre a terra, origina-se a riqueza que vai incentivar o desenvolvimento do trabalho artesanal, intensificando o comércio, pois há excedentes do plantio e da criação de animais. O acúmulo de bens e a circulação intensa contribuem para o desenvolvimento das artes e das ciências e, assim, as necessidades básicas da sociedade vão sendo supridas, pelo menos de acordo com a ótica de quem detém a riqueza. Pois a aplicação da ciência contribui para o aumento da produção material e a potencialização dos recursos que permitem mais produtividade e longevidade. O saber e a tecnologia parecem movidos por objetivos materiais evidentes. Hobsbawm (2014), fazendo uma análise sobre o século XIX, mostra que o avanço humano parece sempre obedecer à lógica de privilegiar o aumento da riqueza:

> Paradoxalmente, quanto mais a classe média crescia e florescia, drenando recursos para seu próprio sistema habitacional, escritórios, lojas de departamento, que eram tão característicos do desenvolvimento da época, e para seus prestigiosos edifícios, relativamente menos recursos eram dedicados aos bairros da classe operária, exceto nas formas mais gerais de despesas públicas – ruas, esgotos, iluminação e utilidades públicas. A única forma de empresa privada (incluindo construção) se dirigia basicamente ao mercado de massa, exceção feita ao mercado e pequena loja, eram a taverna – que se transformou no elaborado gin-palace da Inglaterra nas décadas de 1860 e 1870 – e sua cria, o teatro e o music-hall. Pois, na medida em que as pessoas ficavam urbanizadas, as antigas tradições e práticas, que elas haviam trazido do campo ou da cidade pré-industrial, tomavam-se irrelevantes ou impraticáveis (HOBSBAWM, 2014, p. 323-324).

O aumento da riqueza parece influenciar diretamente a forma de organizar a sociedade a partir do trabalho. Para Woleck (2002, p. 6) o modo antigo de produção "baseia-se no trabalho do escravo; o feudal, no trabalho dos servos da gleba; o capitalista, no trabalho do empregado assalariado". A cada nova etapa de desenvolvimento econômico e cultural da humanidade, houve também a reformulação da ordem de quem executa e de quem ordena a força de trabalho.

Pela lógica capitalista, o emprego como trabalho assalariado permite também a libertação de pessoas economicamente marginalizadas. À medida que os trabalhadores se tornavam empregados em centros urbanos, formados principalmente após a Revolução Industrial, eles também adquiriram poder de consumo e participação social por meio do mesmo.

> Foi nessa época que o telefone e o telégrafo sem fio, o fonógrafo e o cinema, o automóvel e o avião passaram a fazer parte do cenário da vida moderna, sem falar na familiarização das pessoas com a ciência por meio de produtos como o aspirador de pó e a aspirina (HOBSBAWM, 2014, p. 86).

A percepção do *status* ocupacional é mutante, acompanhando a dinâmica da sociedade e a evolução do sistema produtivo. Mas, na língua inglesa, a palavra emprego (*job*) tem sua origem ainda na Idade Média. Até o início do século XVIII, referia-se a alguma tarefa ou determinada empreitada; nunca a um papel ou a uma posição em uma organização. A partir do século XIX, passou a ser entendida como "o trabalho realizado nas fábricas ou nas burocracias das nações em fase de industrialização" (WOLECK, 2002, p. 7). Resgatando a origem do significado da palavra emprego, Bridges (1995, p.19) afirma que "tanto *job* (emprego) como *gob* (bocado) podem, de fato, ter surgido originalmente de uma palavra cética, *gob* ou *gop*, significando boca. No início, tinha o sentido de pedacinho de algo; depois, a palavra começou a ampliar seu significado. A conotação moderna "do termo emprego reflete a relação entre o indivíduo e a organização onde uma tarefa produtiva é realizada, pela qual aquele recebe rendimentos, e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado" (SOUZA, 1986, p. 26).

O emprego é um fenômeno da Modernidade, antes do século XIX as pessoas não tinham empregos fixos, "seus empregos não eram supridos por uma

organização, mas pelas exigências de suas condições de vida, pelas exigências de um empregador e pelas coisas que precisavam ser feitas naquele momento e lugar" (BRIDGES, 1995, p. 38). O emprego passa a ser o critério que define o indivíduo social. Com o estabelecimento da divisão do trabalho, o homem vive numa base de troca. Isso lhe garante, por meio do exercício do emprego, os bens e serviços que necessita, pois recebe em troca um salário com o qual compra o que é necessário para sobreviver ou, pelo menos, o que seja possível adquirir para viver (WOLECK, 2002, p. 8). O poder de troca e de compra gerado pelo emprego torna possível a aquisição de bens e produtos e esses “objetos são mais do que meramente utilitários ou símbolos de status e sucesso, eles têm valor em si mesmos como expressões de personalidade, como sendo o programa e a realidade da vida burguesa, e mesmo como transformadores do homem” (HOBSBAWM, 2012, p. 351).

Adam Smith, em sua obra de 1776, *A Riqueza das Nações* defende que o trabalho é a fonte da riqueza e afirma que a sociedade de mercado transforma o homem, necessariamente, em um detentor de emprego (SMITH, 1983 *apud* RAMOS, 1989, p. 101) onde, uma vez que se estabeleça a divisão do trabalho, "todo homem vive numa base de troca ou, de alguma forma, torna-se um comerciante, e a própria sociedade passa a ser aquilo que constitui, de fato, uma sociedade comercial", transformando o trabalho em um mercado.

A principal fonte de empregabilidade na Era Moderna aconteceu por meio das grandes empresas. Trabalhar em uma grande corporação com escala global pode significar uma grife, uma extensão do próprio nome da pessoa. A sua credibilidade e notoriedade representam estabilidade e procedência do trabalhador diante do mercado. Mas, as organizações privadas não têm foco principal em filantropia, seus maiores objetivos visam o lucro, conforme é esclarecido no documentário *The Corporation* que expõe:

> Criadas com o objetivo único de tornar mais eficiente o acúmulo do capital, empresas seguem uma dinâmica própria, que transcende as vontades individuais de seus acionistas e executivos. Mas, mais do que criar estruturas de produção viciadas, a lógica do lucro é responsável também pelo modo como é construída a cultura corporativa e suas noções de responsabilidade social e política. Pedir a uma corporação que seja socialmente responsável faz tanto sentido quanto pedir a um edifício que o

> seja, dispara em depoimento, Milton Friedman, economista vencedor do prêmio Nobel (SOARES, 2004).[4]

A finalidade da organização não é gerar emprego, mas trazer dividendos a seus sócios e acionistas, dar lucro. Portanto, apesar de ser a grande geradora de trabalho formal no mundo, isso é uma consequência e não uma finalidade. O ponto complexo é que mesmo não sendo essa sua missão, elas são as grandes organizadoras do trabalho no mundo contemporâneo, seja direta ou indiretamente. Kivitz (2007, p. 54), ao definir o mundo corporativo, afirma que esse "abrange, portanto, o ambiente de negócios e seus agentes - as corporações - definidos em termos de processos e forma de divisão, organização e coordenação do trabalho" (p. 54).

Albornoz (2000, p. 25) define que "o trabalho hoje é um esforço planejado e coletivo, no contexto do mundo industrial, na era da automação." O êxodo rural provocado após o surgimento de muitos empregos em fábricas, a partir da Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX), tornou necessária a sistematização e a organização do trabalho em grande escala:

> Desenvolvendo as máquinas e preconizando a divisão do trabalho, ampliando a rede de transportes e estreitando as comunicações, empregando um massivo exército industrial de mão-de-obra e reduzindo os custos de produção, a Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações mas toda a sociedade (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 13).

Foi então que, no início do século XIX, surgiram estudos a respeito de técnicas de racionalização e divisão do trabalho operário nas empresas. Frederick Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, foram os grandes expoentes dessa tendência nesse período. Taylor destacou-se pela busca de uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos e métodos para melhor performance de produtividade, e foi chamado de precursor da Teoria da Administração Científica (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001). Enquanto isso, Fayol produzia paralelamente, estudos semelhantes mas com olhar mais abrangente para a alta gestão de pessoas

---

[4] SOARES, Tiago. **A Corporação**. (Resenha). 10 maio 2004.Disponível em: http://www.comciencia.br/dossies-1-72/200405/resenhas/resenha2.htm. Acesso em: 31 maio 2020.

em nível técnico e administrativo, e os desdobramentos de seus estudos ficaram conhecidos como a Teoria da Administração Clássica. Ambos os casos foram criticados por enxergarem a empresa como um sistema fechado, pois é "difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 24) e também por ser tachada como tendenciosa "desenvolvendo princípios que buscavam, em última instância, explorar os trabalhadores" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 25).

Já no início do século XX, sob influência do taylorismo, Henry Ford lançou o modelo T, o primeiro carro popular americano produzido em escala industrial. Suas novas técnicas de produção intensificaram a produção industrial em escala e criaram um novo modelo de gestão conhecido como fordismo:

> O capitalismo Fordista combinou empresas com alta racionalização, centralização e integração vertical com sindicatos nacionais e com uma substancial expansão do Estado, além disso, usava-se a elevada especialização e mecanização da produção, a burocratização das empresas, o planejamento extensivo e o controle burocrático de “cima para baixo” (BONANNO, 1999, p. 27).

Nos anos seguintes, essa intensificação de trabalho sistematizado, realizado de forma quase robotizada pelos operários nas fábricas, recebeu críticas. No cinema, o filme *Tempos Modernos* (1936) de Charles Chaplin satiriza a falta de clareza do trabalhador ao executar suas funções, transformando o seu processo de produção em um ato mecânico e desprovido de consciência.

Figura 1 - Charles Chaplin satiriza o trabalho mecanizado no filme Tempos Modernos

Fonte: JORNAL A VERDADE. **Tempos Modernos**. Disponível em: https://averdade.org.br/2020/07/alienacao-e-estranhamento-do-trabalho-na-obra-de-marx/. Acesso em: maio 2020.

Figura 2 - Charles Chaplin satiriza o homem refém da máquina no filme Tempos Modernos

Fonte: CULTURA GENIAL. **Tempos Modernos: e**ntenda o célebre filme de Charles Chaplin. Disponível em: culturagenial.com/tempos-modernos-filme/. Acesso em: maio 2020.

O distanciamento do produto final para o seu produtor, a impossibilidade de escolha por parte do trabalhador da máquina a ser utilizada, a falta de clareza do quanto o trabalho realizado impacta nos processos, foram algumas das críticas retratadas no filme sobre o modelo de trabalho industrial predominante na época.

O principal crítico do trabalho no modelo capitalista foi o alemão Karl Marx (1983), que influenciou diversas outras obras a partir das suas. Marx propunha a leitura de uma sociedade a partir da análise das relações de trabalho. De acordo com o sociólogo, o processo industrial afastava o homem da sua vocação natural ao trabalho. Para ele o trabalho é o centro das atividades especificamente humanas, é o que torna o homem e a mulher seres diferentes de quaisquer outros.

> O trabalho revela o modo como o homem lida com a natureza, o processo de produção pelo qual ele sustenta a sua vida e, assim, põe a nu o modo de formação de suas relações sociais e das idéias que fluem destas (MARX, 1983, p. 149).

Para Marx e Engels (2007), o verdadeiro conhecimento é um agente de transformação da condição humana.

> Não é possível libertar os homens enquanto estes forem incapazes de obter alimentação e bebida, habitação e vestimenta, em qualidade e quantidade adequadas. A “libertação” é um ato histórico e não um ato de pensamento, e é ocasionada por condições históricas, pelas condições da indústria, do comércio, da agricultura, do intercâmbio (MARX; ENGELS, 2007, p. 29).

Dessa forma, o entendimento da existência humana não pode ser alcançado se estiver separado daquilo que torna a vida real. Marx centraliza a atividade do trabalho e vai estudar o *modus operandi* do capitalismo e os modos concretos de organização da vida: as questões da sobrevivência humana, das relações sociais, da construção das riquezas e de sua distribuição, da organização dos meios de produção que garantem o sustento à vida. Com seu materialismo dialético, analisa a historicidade das desigualdades sociais.

> Os pressupostos de que partimos não são pressupostos arbitrários, dogmas, mas pressupostos reais, de que só se pode abstrair na imaginação. São os indivíduos reais, sua ação e suas condições materiais

> de vida, tanto aquelas por eles já encontradas como as produzidas por sua própria ação (MARX; ENGELS, 2007, p. 86-87).

O pensamento de Marx afirma que o mundo é fruto do trabalho humano; uma realidade histórica construída coletivamente pelos homens. Mais, que o próprio homem é um ser histórico que pelo trabalho constrói o mundo, mas o faz sem saber, rearticulando a relação entre sujeito e objeto de Hegel. Ao afirmar que os homens constroem a realidade inconscientemente, introduz, juntamente com o conceito de trabalho, o conceito de alienação. Trata-se, pois, de um trabalho alienado.

Esse conceito possibilita, de acordo com Marx (1983), explicar por que os homens não compreendem o mundo que eles mesmos criam, ao mesmo tempo que explica a distância do mundo criado em relação aos homens. Isso acontece com relação às mercadorias, pois apesar de ser o seu produtor, o homem as vê como objetos separados de si (dicotomia hegeliana entre sujeito e objeto) e não como seu criador. Logo, o trabalho humano enquanto atividade produtora é a fonte de sua alienação. Mas vai além disso: ao relacionar diretamente o valor de uma mercadoria ao tempo médio de trabalho social exigido para produzi-la - “Enquanto valores, todas as mercadorias são apenas medidas determinadas de tempo de trabalho cristalizado” (MARX, 1985, p. 48). Marx afirma que o homem, ao produzir riqueza, repassa o valor do seu trabalho à mercadoria produzida, o que gera seu empobrecimento enquanto trabalhador.

Após a Grande Depressão de 1929, a preocupação em equilibrar o liberalismo econômico com o bem-estar social propiciou que o fator humano fosse mais considerado na gestão das empresas. Assim, "os pesquisadores e estudiosos da psicologia do trabalho e industrial ressaltavam a importância da consideração conjunta dos fatores humano e material para a avaliação da produtividade no trabalho" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 27). Esse movimento trouxe para a administração de empresas a Escola de Relações Humanas, com menos ênfase à mecanização do trabalho, e mais atenção à produtividade a partir da abordagem humanista.

2.3 Gestão de pessoas por competência

Sobre a abordagem humanística, "cabe lembrar que sua eclosão serviu de base para o desenvolvimento de escolas posteriores em estudos de gestão" (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 31). Uma dessas escolas foi a de Desenvolvimento Organizacional, na década de 1960. Sua proposta era de um modelo de administração considerando a organização com vida e dinâmica própria, e que cada situação exigia análises pontuais e não obrigatoriamente uma fórmula com soluções replicáveis a esmo (ARGYRIS, 1960). Estrutura, tecnologia e comportamento: a organização muda quando alterações ocorrem em um desses aspectos.

O trabalho de Desenvolvimento Organizacional (DO) compreende um projeto de mudança que engloba toda a organização com o propósito de aprimorar sensivelmente sua performance, atingindo melhores resultados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos. Enfatiza o diagnóstico e análise dos problemas ou disfunções existentes na unidade em estudo (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001, p. 74) para propor as medidas corretivas adequadas a cada situação particular. Na essência do DO está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, por meio de recursos técnicos e humanos, pode envolver mudança cultural ou a construção de um time executivo mais efetivo (ARGYRIS, 1960; SCHEIN, 2017).

Na sociedade do conhecimento que vivemos atualmente, o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho global. Sovienski e Stigar (2008) observam nas organizações que existe um grande esforço de mudança de um modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial, menos focado no controle e mais voltado ao desenvolvimento de pessoas. Esse olhar mais atento às pessoas nas organizações se consolidou no modelo como conhecemos hoje a partir da década de 1990. A área de recursos humanos passa a ter denominações diferentes: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (MUSSAK, 2010).

Fischer (*apud* FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 12) afirma que "o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e

orientar o comportamento humano no trabalho". Sugere ainda um modelo de gestão articulado por competências pois, segundo o autor, enfrentamos um ambiente mais competitivo e os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas e modelos de gestão, simplesmente reagem às pressões.

Fleury e Sampaio (2002) apresentam os estudos americanos e franceses sobre competência na gestão de pessoas. Nos Estados Unidos, a partir da década de 1970 apresentam o conceito de competência como aquele conjunto de características necessárias para o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa, a soma dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982). Já na França, Le Boterf (2003), por exemplo, defende que a competência implica nas entregas que o profissional consegue agregar para a organização a partir das suas qualificações. Atualmente, muitos autores utilizam a soma desses dois conceitos para a definição de competência, ou seja, as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com mais facilidade, agregando valor para a organização (MCLAGAN, 1997), são os *inputs* e *outputs* da pessoa. A competência é a entrega como agregação de valor da pessoa para o patrimônio de conhecimentos da organização, que permanece mesmo quando a pessoa sai da empresa (DUTRA, 2017).

Quando analisadas pelo prisma de desenvolvimento, os indivíduos são dignos de reconhecimento quando agregam valor para o meio. Essa agregação de valor pode ser entendida quando a pessoa tem clareza do contexto em que está inserida e consegue mobilizar um conjunto de conhecimento e habilidade para trazer resultados para o meio (DUTRA, 2017). O autor apresenta a importância do conceito de competência na gestão de pessoas, à medida que ela torna possível prever a sucessão de degraus no desenvolvimento do trabalhador e da organização a longo prazo. A partir disso pode se prever sucessão de espaço ocupacional dentro da organização e os diferentes níveis de complexidade necessários para desempenhar cada função. Quanto mais exige poder de abstração da pessoa, mais complexa é uma função e maior a agregação de valor dela para o meio. Com essa análise é possível planejar os próximos passos na carreira e a remuneração. Quanto mais a

pessoa desenvolve atividades com complexidade, maior é o seu valor para a organização e mais ela vale para o mercado.

Dutra (2017) sugere a gestão de pessoas por competência inclusive no momento de captação de novos trabalhadores para a organização, o que torna o processo mais claro para ambos:

Tabela 1 - Abordagens para a captação de pessoas

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIA
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso na organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra (2017).

O autor defende que a carreira não é o empilhamento de cargos de um trabalhador durante a vida profissional, mas a sucessão de degraus de complexidade na sua trajetória. Como "toda empresa é uma organização social" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 139), quanto mais combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados (DUTRA, 1996), melhor para ambos.

2.4 Carreira

As escolhas da vida profissional de um indivíduo envolvem a análise de demandas pessoais, oportunidades contingenciais de organizações e da sociedade em que se está inserido. A sequência de cargos ocupados, os trabalhos realizados, o entendimento e a avaliação das experiências profissionais do indivíduo, são elementos daquilo que chamamos de carreira (LONDON; STUMPH, 1982).

Essa jornada de escolhas e transições ocorre em uma ambiente de imprevisibilidade do mercado e pressão sobre o indivíduo. Portanto, de acordo com autores citados, carreira não se trata de um trajeto obrigatoriamente linear e pré-estabelecido, mas sim de uma sequência de escolhas a partir das demandas e circunstâncias ao longo da vida profissional. Arthur, Hall e Lawrence (1989) complementam a definição de carreira afirmando que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade.

Da mesma forma, podemos analisar a carreira pela perspectiva da organização, a qual precisa então considerar políticas e procedimentos que viabilizem as escolhas profissionais dos indivíduos dentro dela. Para sustentar o próprio desenvolvimento, as organizações precisam oferecer suporte e condições concretas de desenvolvimento de carreira para os trabalhadores (DUTRA *et al.*, 2009).

Hall (2002) apresenta quatro conotações possíveis para o termo carreira. Carreira como avanço: uma definição mais trivial que consiste em promoções de posições ascendentes dentro de uma hierarquia organizacional; carreira como profissão: ocupação de cargos e vagas que representam relevância dentro de uma determinada profissão, ao passo que certas ocupações talvez não farão parte da carreira; carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: aqui se considera a linha cronológica de trabalhos realizados e cargos ocupados sem distinção da relevância para a profissão e; carreira como a sequência de experiências relativas às funções ao longo da vida: por essa definição, a carreira é analisada pela experiência vivida pela pessoa ao longo da jornada de trabalhos realizados. Por fim, conclui com uma definição de que carreira é “a sequência individualmente percebida

de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa” (HALL, 2002, p. 12).

As primeiras teorias sobre carreira surgiram em meados dos anos de 1970 e consideravam o modelo de carreira organizacional, em que as grandes empresas são as principais empregadoras e provedoras das oportunidades de carreira, o ambiente econômico é estável, os trabalhadores vislumbram construir carreira em uma única empresa, o trabalhador é considerado uma espécie de patrimônio da organização, e as estruturas de carreira são estabelecidas pela empresa e não protagonizada por funcionários (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999).

Guns, Evans e Jalland (2000) mostram que o período após a Segunda Guerra Mundial apresentou um crescimento econômico que permitiu às organizações do mundo ocidental criar ambientes de estabilidade para trabalhadores das décadas seguintes construírem carreiras organizacionais de longo prazo.

Entretanto, as condições econômicas globais tornaram-se mais instáveis e voláteis nos anos de 1990. Muitas empresas já não podiam oferecer carreiras longevas e as perspectivas profissionais de longo prazo em uma única empresa foram revistas e, "assim, as carreiras sem fronteiras aparecem, em oposição às carreiras organizacionais" (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 59).

Hall (1996) já propunha em décadas anteriores os primeiros estudos com reflexões de carreiras gerenciadas pelos próprios profissionais e não mais exclusivamente pelas organizações. A partir da década de 1990 isso ganhou mais força devido às novas conjunturas econômicas e culturais. Esse cenário propiciou que "os estudos sobre carreira passassem a ter mais foco em significado do que em dinheiro; em propósito do que em poder; em identidade do que em ego; em aprendizado do que em talento” (DUTRA *et al.*, 2009, p. 58).

Os processos de demissão voluntária (*outplacement*) e diminuição dos quadros de funcionários (*downsizing*) se tornaram mais comuns e durante os anos 2000 os fenômenos de auto-emprego, contrato independente, serviços de consultoria, empreendedorismo e outros modelos similares foram mais observados, principalmente, nas economias ocidentais (HALL, 2002). Era o início da

permeabilidade das carreiras. Relações menos engessadas, mais fluídas e dinâmicas entre empresas e profissionais, permitindo um mercado aberto para o crescimento de carreira em vertical e em diagonal com diferentes combinações de locais, qualificações e tecnologias (SAXENIAN, 1996).

Para Arthur e Rousseau (1996), a carreira sem fronteira se move por empregadores distintos, é sustentada por redes de relacionamento e pode gerar conhecimento e valor no trabalhador por - e para - diferentes organizações empregadoras, que consideram variáveis além do dinheiro na escolha de novos empregos, em que o trabalhador é protagonista da carreira, paralelo e entrelaçado à organização.

Ainda sob o contexto de diminuição de custos e gestão enxuta das organizações ao final do século XX, surgiram estudos sob o nome de carreiras inteligentes, com base em competências, adequados às demandas da economia do conhecimento. Em um mercado de trabalho de fronteiras permeáveis, era necessário movimentar conhecimento e competências entre pessoas e organizações. A primeira proposta de carreiras inteligentes surge por Arthur, Claman e Defillipi (1995), que defendem que as competências devem ser acumuladas e trocadas ciclicamente entre empresas e empregados, considerando: 1) *Knowing-why:* a identidade e a motivação individual, o significado e a identificação com o trabalho; 2) *Knowing-how*: habilidades e as especialidades individuais relevantes para o trabalho e; 3) *Knowing-whom:* a rede de relacionamento para o trabalho.

Essas competências podem ser obtidas pela formação educacional, pela execução do trabalho e ou por experiência de vida que acumulam como capital de carreira, que pode ter seu valor melhorado ou piorado de acordo com o tempo (ARTHUR; INKSON; PRINGLE, 1999). Tornando-se assim importante para o indivíduo a renovação constante do capital de carreira visando futuras novas etapas no mesmo ou em outros empregadores.

Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar (DUTRA, 1996). Portanto, criar

um clima organizacional favorável para profissionais desejados pelas empresas é estratégico para atrair e reter talentos.

2.5 Clima organizacional

Champion (1988) define clima organizacional como as impressões gerais ou as percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Para Maximiano (2000, p. 107), o clima é representado pelos "conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam, de maneira positiva, ou negativa, sua satisfação e motivação para o trabalho". Já para Luz (1995, p. 6) "clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período". Mas Fleury e Sampaio (2002) diferenciam cultura e clima organizacional, afirmando que, enquanto o primeiro abrange questões de origem da organização, tradições, valores e outros aspectos mais profundos, o segundo reflete um estado mais momentâneo da organização, com potenciais de mudanças mais efêmeras e voláteis. Mussak (2010, p. 210), ao explicar o clima organizacional, diz que "ele pode ser sentido no ar, nos atos, expressões e atitudes dos funcionários, na forma como o trabalho é realizado ou negligenciado".

Os estudos sobre clima organizacional, ainda sem esse termo, começaram experimentalmente com Elton Mayo, entre 1924 e 1933, em uma fábrica chamada Hawthorne e consistiam em pequenas alterações nos ambientes de trabalho para aferir possíveis mudanças na produtividade dos operários nas fábricas. A partir de mudanças em níveis de iluminação, temperatura, ou pausas na jornada de trabalho, Mayo tentava descobrir se causaria impacto na produtividade de um determinado grupo de trabalhadores e comparava com um outro grupo, que não sofria mudança de nenhuma variável. Como a produtividade de ambos os grupos aumentava, a conclusão foi que a simples presença de cientistas no ambiente de trabalho, denotava interesse da empresa em melhorar as condições de trabalho e motivava emocionalmente os trabalhadores (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2001).

Quando o termo ‘clima’ foi inserido no "vocabulário da psicologia social, eles usaram o conceito de clima social e atmosfera social como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais" (VELOSO; DUTRA;

NAKATA, 2016, p. 93). Depois, em 1945, Kurt Lewin fundou o *Research Center for Group Dynamics*, no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), voltado para a pesquisa pura e aplicada sobre a formação e o comportamento de grupos na sociedade e nas organizações. Mais tarde, desenvolveu a teoria de campo psicológico: para ele, todo comportamento, inclusive ação, pensamento, desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo, conforme Ferreira, Reis e Pereira (2001). Lewin aprofundou-se em psicologia *gestalt* de percepção e seus estudos mostram a variação do comportamento humano individual, condicionada pela tensão entre a autopercepção e o ambiente psicológico.

A primeira análise sistemática denominada clima organizacional foi realizada em 1960 por Argyris, que defendeu a criação de atmosferas interpessoais de confiança, abertura e de baixa ameaça nas organizações para o clima favorável. Outros estudos contemplaram também o assunto nos anos seguintes, tais como os de Litwin e Stringer (1968). Com simulações em laboratórios, contemplavam seis dimensões: estrutura, responsabilidade, riscos, calor e apoio e conflito. Kolb, Rubin e McIntyre (1978), a partir do estudo anterior, reorganizou as dimensões analisadas da seguinte forma: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensa, clareza organizacional, calor e apoio, liderança; depois Sbragia (1983), em estudos realizados junto às instituições de pesquisa, apresentou 20 fatores de análise do clima organizacional: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, prestígio obtido, cooperação existente, padrões enfatizados, atitudes frente aos conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Coda (1997) sintetizou estudos anteriores identificando 10 fatores em comum ao considerar o clima organizacional em organizações brasileiras de grande porte: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos e acesso;

definindo que o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, são os traços vigentes, a imagem percebida.

Três são as fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações, segundo Schneider e White (2004): 1) exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas; 2) práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização; 3) interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

A análise do clima organizacional é um processo valioso, pois a realidade percebida pelos trabalhadores de uma empresa pode ser diferente daquela idealizada por seus dirigentes. A percepção é balizada por atitudes e expectativas próprias. O conceito de clima organizacional iniciou uma nova perspectiva na Administração ao buscar argumentos para a performance do trabalho humano e a relação com outros aspectos relevantes, como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade (*turnover*), entre outros. O clima organizacional é formado "pelos sentimentos compartilhados em relação à organização [...] positivos ou negativos, [que] influenciam o comportamento das pessoas e, consequentemente, seu desempenho" (VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016, p. 93).

Observados em diferentes definições e estudos sobre clima organizacional, os termos *percepção* e *influência* repetem-se também em estudos da área do conhecimento da comunicação (MUSSAK, 2010) sobre essa intersecção de áreas falaremos nos capítulos seguintes.

2.6 Liderança e processo sucessório

O desempenho efetivo do trabalho é resultante da combinação adequada dos componentes: competências individuais, demanda da atividade e ambiente (clima) organizacional (BOYATZIS, 1982). Uma das atividades centrais no clima organizacional é o trabalho de gestão realizado pela liderança. Essa atividade pode ser definida como o alcance de objetivos organizacionais pelo planejamento, coordenação, supervisão e decisão pelo investimento e uso de recursos humanos,

estimulando sua motivação (BOYATZIS, 1982). É atividade crítica para o atingimento de resultados a curto prazo, mas também para o desenvolvimento da organização no tempo. Um time de liderança com prontidão para responder aos desafios atuais da organização é fundamental, mas estruturar processos de sucessão e desenvolvimento para níveis mais complexos de atividades são críticos. Dutra (2017) reforça a importância que o desafio da transição de gerações tem para a superação dos desafios organizacionais. O desafio da transmissão do conhecimento e do preparo dos jovens para assumirem posições estratégicas no futuro próximo pode ser necessário.

Ainda de acordo com Charan, Drotter e Noel (2018), em um ambiente de negócios cada vez mais ambíguo, paradoxal, complexo e volátil, os líderes já não têm certeza de seus papéis e responsabilidades e as empresas precisam de uma arquitetura sólida para concentrar os processos e programas de recursos humanos. Para Parry (1996), existem características pessoais que são inatas e outras que podem ser absorvidas. São as *soft competencies*, que envolveriam os traços de personalidade e *hard competencies*, as quais implicam nas habilidades exigidas para um trabalho específico, que podem ser aprendidas e desenvolvidas. Dessa forma, Charan, Drotter e Noel (2018) esclarecem os degraus previsíveis de liderança, facilitando a compreensão das competências a serem desenvolvidas em cada estágio. Para os autores, "na maioria dos casos, o motivo que leva um profissional em início de carreira a deixar uma organização ou ser demitido é o fato de ele não se encaixar (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 53) e portanto, aprender a contratar pessoas que combinem com o estilo de trabalho e as crenças da organização pode aumentar muito a eficiência do gestor de primeira viagem e o crescimento das pessoas contratadas.

A reputação mercadológica de grandes organizações tem papel importante e estratégico para atrair profissionais e prepará-los para desempenharem papéis de liderança. Para Schein (2017, p. 3), "a liderança é cada vez mais considerada uma variável crítica para definir o sucesso ou o fracasso das organizações". Existe uma "guerra por talentos" das grandes empresas, tentando contratar as "estrelas", oferecendo elevados salários para atrair os melhores e mais brilhantes profissionais.

Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar, precocemente, candidatos a líder e encontrar pessoas dentro de suas estruturas que sejam mais alinhadas à cultura da organização (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

Desenvolver as competências de liderança como um processo estruturado, sustentável e renovável, é de vital importância para a saúde perene das organizações globais. Para tanto, o papel - e a sucessão - de líderes é fundamental, haja vista que o número existente de líderes de alto desempenho é limitado e a demanda por liderança excede em muito a oferta. Pois "encontrar os tipos certos de líder com as habilidades adequadas está se mostrando uma tarefa cada vez mais difícil" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 19).

Postular-se como uma grife desejável para os profissionais mais talentosos pode trazer resultados tangíveis para aquelas que estão entre as principais matrizes econômicas do capitalismo vigente: as empresas (ABRANCHES, 2017). Essa disputa é abordada na obra *Pipeline de Liderança*:

> Existe uma "guerra por talentos" das grandes empresas, tentando contratar as "estrelas", oferecendo elevados salários para atrair os melhores e mais brilhantes profissionais. Para desenvolver líderes eficazes em todos os níveis, as organizações precisam identificar precocemente candidatos a líder e encontrar pessoas dentro de suas estruturas que sejam mais alinhadas com a cultura da organização (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 28).

Processos sucessórios e de desenvolvimento de liderança estruturados, alicerçados na definição clara das competências da liderança, criam condições para a concepção de filtros que não só avaliam, mas também geram aprendizado coletivo e criação de uma cultura que permite valorizar e orientar as pessoas, dando condição a perenidade e geração de valor (DUTRA, 2017). O autor ainda menciona a escassez de discussões e definições teóricas sobre o desenvolvimento de liderança e o processo sucessório estruturado durante o final dos anos 1990. A estruturação de políticas de desenvolvimento de líderes em um formato claro como política organizacional acentuou-se a partir dos anos 2000. Nesse período, houve uma mudança no perfil de pessoas exigido pelas organizações. Ao invés de

obedientes e previsíveis, profissionais autônomos e empreendedores passaram a ser mais desejados (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018; DUTRA, 2017). Essa mudança de padrão de exigência criou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa de pessoas, a criatividade e a busca autônoma por resultados.

Isso traz impacto também na trajetória de carreira dos profissionais, que buscam não somente conhecimento técnico, mas o crescimento de espaço na arena política com liderados, pares, líderes e todos os demais *stakeholders* (DUTRA, 2017). Compreender a demanda do contexto sobre si é o grande desafio do profissional contemporâneo (LE BOTERF, 2003), somente querer contribuir não é suficiente.

A formação de bons profissionais, o desenvolvimento de lideranças e a continuidade da cultura organizacional, são correlacionadas por Schein (2017, p. 10), ao dizer que "cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda [...] a real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura. [...] é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.". É papel da liderança zelar pela preservação da cultura alinhada com os objetivos e valores da organização, pois "uma característica da cultura é que, uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo" (SCHEIN, 2017, p. 14).

O autor ainda defende que, de algum modo, cultura implica rituais, clima, valores e comportamentos em um todo coerente, repassado como por *gestalt*, "quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transmitidos às novas gerações de membros do grupo" (SCHEIN, 2017, p. 17). O desenvolvimento contínuo de profissionais alinhados com os valores da organização e preparados constantemente para a ocupação de cargos de liderança é o desafio da área de recursos humanos, para a qual "o foco do desenvolvimento não é o aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas sim a preparação delas pelas posições de maior complexidade" (DUTRA, 2017, p. 145).

A galgada por posições de maior complexidade nas organizações implica diretamente no perfil do quadro de liderança. E, ao ser observada pelo prisma da competência, a liderança pode ser prevista e estruturada como:

> A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização… que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização (DUTRA, 2017, p. 18).

Um levantamento realizado a partir de dados coletados entre maio e setembro de 2014 pela *Cranfield Network on International Human Resource Managemen*t[5] aponta para um investimento médio de 5,1% do faturamento em treinamento e desenvolvimento de lideranças no Brasil. Na Alemanha, o investimento médio é de 3,2% do faturamento, enquanto no Reino Unido é de 4,5%. O país aponta para 7 dias de treinamento por ano, em média, para as posições gerenciais, enquanto na Alemanha são 5,5 dias e no Reino Unido são 4,6 dias de treinamento para esse público. Os números são expressivos quando comparados e justificam-se porque a base etária brasileira ainda pode ser considerada mais jovem do que a maioria da de outras economias desenvolvidas. Em outras palavras, o Brasil apresenta uma economia formada, expressivamente, por profissionais jovens.

2.7 Jovens profissionais

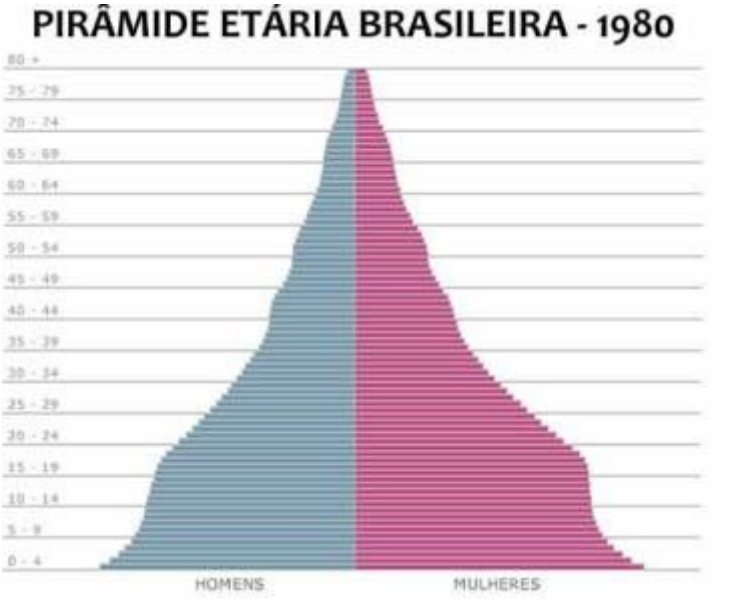
Segundo a Política Nacional de Juventude (NOVAES *et al.*, 2006), jovem é todo aquele cidadão com idade entre 15 e 29 anos. Contudo, por considerar que a faixa etária abrangida tenha características muito diversas entre si, a PNJ estabeleceu três subcategorias dentro dessa segmentação. São elas: jovens de faixa etária entre 15 e 17 anos, denominados jovens-adolescentes e que também se enquadram dentro das políticas destinadas à criança e ao adolescente; jovens de 18 e 24 anos, chamados de jovens-jovens, e aqueles com idade de 25 até 29 anos, nomeados jovens-adultos, Mas, considerando que no Brasil a idade da maioridade civil se estabelece a partir dos 18 anos, e também o padrão utilizado em todas as fontes de pesquisa apresentadas nos próximos capítulos, serão considerados jovens os

[5] Brewster, C. *et al.* **International Human Resource Management.** 4. ed. London: CIPD - Kogan Page, 2018.

profissionais entre 18 e 29 anos, descartando o subgrupo chamado de jovem-adolescente.

Os mapas etários com dados de censos realizados pelo IBGE[6] nas últimas décadas mostram a diminuição da base, alargamento do topo e, consequentemente, o envelhecimento da população brasileira:

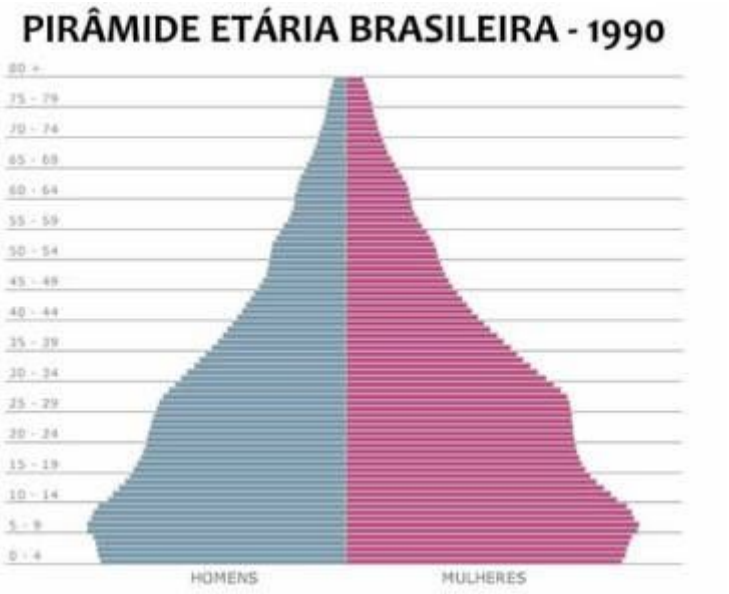
Figura 3 - Pirâmide etária brasileira 1980



Fonte: IBGE, 2018.

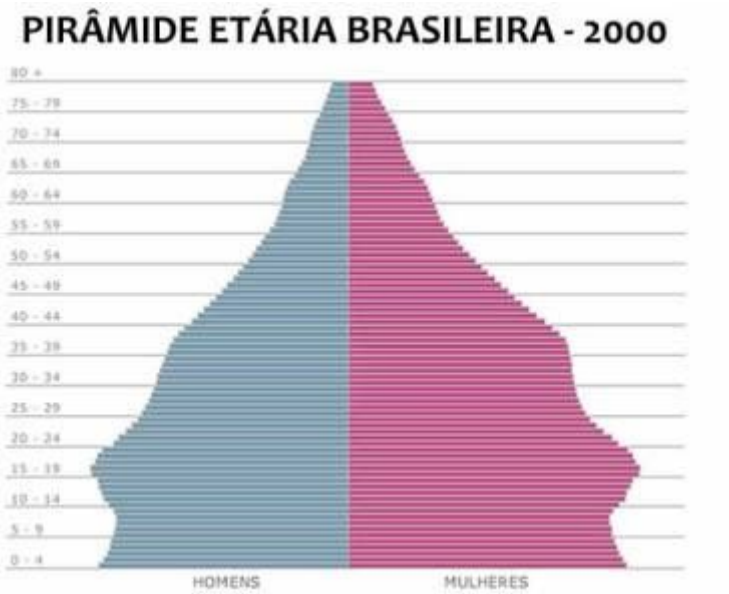
[6] IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**: notas técnicas. 2018. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=notas-tecnicas. Acesso em: 15 jun. 2020.

Figura 4 - Pirâmide etária brasileira 1990



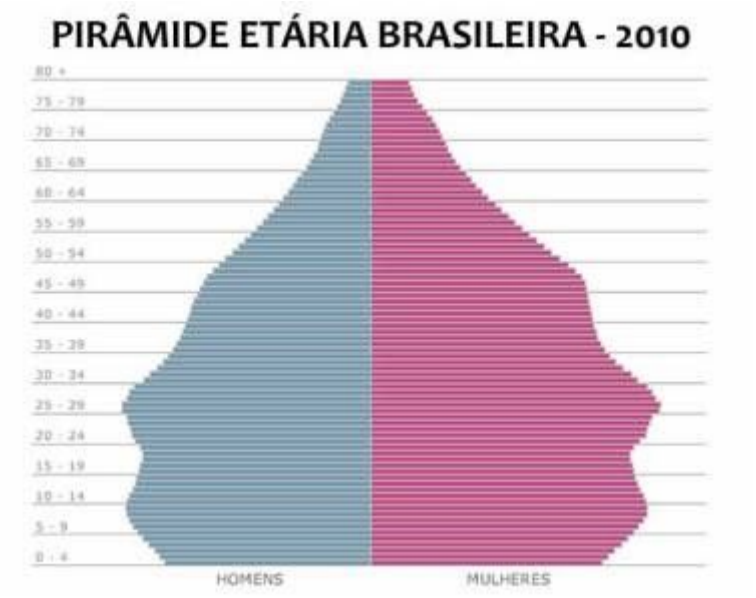
Fonte: IBGE, 2018.

Figura 5 - Pirâmide etária brasileira 2000



Fonte: IBGE, 2018.

Figura 6 - Pirâmide etária brasileira 2010



Fonte: IBGE, 2018.

Este fenômeno de envelhecimento da população - ou seja, de maior longevidade social e menores taxas de natalidade, tornando a base mais estreita - já foi observada em décadas anteriores em economias mais maduras, com destaque aos países europeus:

> Com o desenvolvimento pleno das condições urbanas de vida nas sociedades industriais, o número de nascimentos por família tende a diminuir, e supera-se o excesso demográfico sem necessidade de drástico controle da natalidade pelo poder público. Em países como Alemanha e França, por exemplo, já desde os anos de 1940 pensam-se políticas de estímulo à natalidade (ALBORNOZ, 2000, p. 28).

Impulsionados fortemente pelas consequências da Segunda Guerra Mundial, os países incentivaram a natalidade de suas populações. Os nascidos desses estímulos receberam a alcunha de *baby boomers*, por serem fruto da explosão das taxas de natalidade em muitos países. As pessoas nascidas depois de 1964 receberam de pesquisadores as nomenclaturas de *geração X* (1965 a 1977) e *geração Y* (1978 até 1990). Com pequenas variações de anos para categorizar cada grupo geracional, os pesquisadores (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001; MALDONADO, 2008; MANIERO; SULIVAN, 2006) apresentam semelhanças na descrição dos perfis.

Existem os *baby boomers* que são tidos como pessoas motivadas que se dedicam intensamente ao trabalho, para o qual se prepararam desde a formação escolar. Valorizam o *status* e a ascensão profissional dentro da empresa, à qual são leais. A seguir, a geração X formada por profissionais mais céticos e menos formais no ambiente de trabalho, defendem uma formação hierárquica menos rigorosa e são mais acostumados com carreiras que apresentem diversidade de empregadores. E, por fim, a geração Y: mais individualistas ambientados com mercados de trabalho mais voláteis e inseguros.

Posteriormente, Howe e Strauss (1992; 2000) apresentaram a expressão *milllennials* para os nascidos a partir de 1982 que estavam apresentando-se ao mercado de trabalho na virada do milênio. O fato de terem nascido em um mundo de racionalidade tecnológica, com um acesso sem precedentes à informação, caracterizou-os como nativos digitais, capazes de transmitir conhecimento aos mais velhos. Todos esses quatro grupos apresentados podem ser encontrados trabalhando simultaneamente nas organizações nos dias de hoje.

Sem ater-se à categorização por nome geracional, será usado neste trabalho para a análise do jovem profissional os assim chamados pelos órgãos governamentais brasileiros (entre 18 e 29 anos). Esse grupo pode ser observado no mercado de trabalho brasileiro atual com características próprias:

> O último censo indica que a taxa de crescimento dessa população vem diminuindo. Esse jovem, em média, estudará mais tempo que os jovens das gerações anteriores. São jovens com um perfil que valoriza a possibilidade de aprendizado e a oportunidades de se desenvolver profissional e pessoalmente. Gostam de ser reconhecidos pelas ideias e sugestões que contribuem para o sucesso da organização em que trabalham. Valorizam a comunicação horizontal, ágil e informal. São jovens que gostam de ser desafiados, mas que também valorizam muito a qualidade de vida (DUTRA, 2013, p. 162).

A formação acadêmica apresenta-se como um diferencial competitivo importante para os jovens profissionais, especialmente quando analisamos os dados apresentados pelo último censo brasileiro, que apresenta a correlação direta entre maturidade, formação acadêmica e salários.

Tabela 2 - Média de renda por idade no Brasil

Grupos de idade	Total	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo
15 a 19 anos	511,46	426,04	483,17	633,10	903,72
20 a 24 anos	782,03	569,99	668,77	818,57	1.501,22
25 a 29 anos	1.113,15	644,24	812,12	1.026,49	2.336,57
30 a 34 anos	1.332,08	708,75	934,19	1.222,53	3.110,64
35 a 39 anos	1.445,72	767,97	1.035,05	1.409,02	3.635,80
40 a 44 anos	1.534,96	794,21	1.129,48	1.582,74	3.984,67
45 a 49 anos	1.700,93	819,99	1.229,39	1.808,34	4.469,59
50 a 54 anos	1.793,36	846,74	1.281,18	1.952,23	4.981,01
55 a 59 anos	1.833,48	861,90	1.369,46	2.109,54	5.394,99
60 a 69 anos	1.916,70	906,76	1.549,72	2.395,98	6.086,51
70 anos ou +	1.889,67	968,74	1.847,70	3.066,04	6.458,77
Total	1.344,70	752,56	932,64	1.272,50	3.665,15

Fonte: IBGE. **Censo Demográfico 2010**: características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

As populações das economias mais globalizadas estão em processo de envelhecimento e a força de trabalho, economicamente ativa, passa pelo mesmo processo. Mão-de-obra jovem qualificada vai tornando-se mais rarefeita. Portanto, atrair jovens talentos, prepará-los para o desenvolvimento de funções estratégicas e tornar o ambiente organizacional favorável para as ambições de carreira a longo prazo desse público pode ser um diferencial competitivo interessante a longo prazo (FULLMER; GERHART; SCOTT, 2006).

"alguns saem porque não apresentam as crenças, os valores e a capacidade de se adaptar ao estilo de trabalho da empresa"

Ram Charan

3. NARRATIVA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

3.1 Comunicação organizacional e os desafios contemporâneos

A relação entre humanos de criar significados, tornar coisas comuns, compartilhar objetivos, desenvolver cultura, perceber o clima organizacional, dialogar sobre e no trabalho, perceber o clima organizacional, passa pelo processo da comunicação. A comunicação nem sempre foi tomada como um processo simplesmente transmissivo de informação, aliás, França (2010, p. 25) diz que, até o fim da Idade Média, "o termo se aproximava de *comunhão*, *comungar*, *tornar comum* - da raiz latina *communicare*". Esse sentido perde o uso somente durante a modernidade, a partir da Revolução Industrial, com desenvolvimento dos meios de transporte e a ampliação do mundo conhecido. Da conotação original de partilha, passa à dominação, à forma de exercer poder, à extensão e à influência. Então o termo *comunicação* ganha associação aos meios e processos de transmissão e ganha também "um conteúdo político de conquistar, estender, penetrar" (FRANÇA, 2010, p. 26).

Foucault (2004, p. 95) considera que "se quisermos analisar a genealogia do sujeito na civilização ocidental, é preciso considerar não apenas as técnicas de dominação, mas também as técnicas de si”. Por isso, as relações de trabalho não devem ser analisadas apenas pelas técnicas de produção e dominação, é necessário também ponderar os sujeitos que vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho numa organização. Comunicação e organização são elementos que coexistem de forma interligada e imbricada quando consideramos o ambiente de trabalho. As organizações não apenas se constituem pela comunicação mas também se expressam em comunicação (TAYLOR; COOREN, 1997).

No século XX surgiu um campo de estudo denominado comunicação organizacional. Taylor (2004) - expoente da Escola de Montreal, que foi a primeira abordagem da comunicação organizacional a conceber a organização como fruto da comunicação (CASALI, 2009) - enxerga profunda ligação entre os dois verbetes que dão origem ao termo e afirma que a comunicação está na organização assim como a organização está na comunicação. O processo comunicacional exige a organização de palavras, ideias, conceitos, linguagem seja de forma oral, escrita ou corporal. Dessa forma, não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique.

A comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes de comunicação (FARIAS, 2009, p. 57) e sua função é "administrar e gerenciar, nas organizações, a comunicação com os diversos públicos, com vistas à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e à sociedade em geral" (KUNSCH, 1997, p. 140).

Farias (2019) chama atenção para a mistura de conceitos no Brasil entre comunicação organizacional, comunicação corporativa e relações públicas, mas afirma que todos estão incorporados no campo da comunicação, a qual é, por excelência, uma área interdisciplinar, e isso lhe atribui uma enorme complexidade e ao mesmo tempo uma grande riqueza de possibilidades de exploração do pensamento a partir da existência de diversos caminhos a serem trafegados (FARIAS, 2006). Esse ponto é esclarecido por Margarida Kunsch (2003, p. 179), ao apresentar o composto da comunicação integrada “como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”. Filosofia essa que engloba um valor simbólico do campo da comunicação, integrando modalidades diferentes e complementares, tais como a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna e administrativa, que formam o conceito de mix ou composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

A autora defende que a comunicação organizacional integrada é "uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram" (KUNSCH, 2003, p. 149), e precisa ser entendida de forma ampla e abrangente.

Existe uma importância estratégica da comunicação organizacional para Nassar, Furlanetto e Figueiredo (2009, p. 9), pois ela está "associada ao sucesso ou ao fracasso dos rituais de conhecimento e de passagens organizacionais, uma vez que trata das políticas de relacionamento das empresas". Para Riel (1995), engloba as diferentes formas de comunicação utilizadas por uma organização tais como: relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, direcionadas para os públicos de

interesse ou segmentos com os quais a organização se relaciona. Na mesma linha de pensamento, Nassar e Figueiredo (1995, p. 19), entendem que "é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa".

Um ponto comum entre a comunicação organizacional e a gestão de pessoas - discutida no capítulo anterior - é que ambas as áreas têm estudos com origem de viés positivista e funcionalista, mas caminham para uma abordagem mais humanista nas organizações ao longo das últimas décadas. Para Kunsch (2016, p. 51), “ao dar ênfase à dimensão humana na comunicação organizacional, o principal propósito é defender sua importância para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores”. Mas esta visão do papel da comunicação nas organizações é recente.

Os estudos incipientes da comunicação organizacional vieram da administração e da psicologia, depois também houve contribuições interdisciplinares da antropologia, sociologia, linguística e ciência política. Em 1938, Chester Barnard publicou *A Função dos Executivos* e trouxe uma proposta de cooperação humana nas organizações. Já na década de 1940, Kurt Lewin fundou o *Research Center for Group Dynamics*, no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), voltado para a pesquisa pura e aplicada sobre a formação e o comportamento de grupos na sociedade e nas organizações. Mais tarde, Lewin desenvolveu a teoria de campo psicológico, a qual afirma que todo comportamento, inclusive ação, pensamento, desejo, busca, valorização e realização, é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa determinada unidade de tempo, conforme Ferreira, Reis e Pereira (2001). Lewin se aprofundou em psicologia *gestalt* de percepção e seus estudos mostram a variação do comportamento humano individual, condicionada pela tensão entre a autopercepção e o ambiente psicológico. Kurt Lewin e Keith Davis foram os psicólogos que tiveram expressiva importância para os primeiros estudos que deram origem ao campo da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009, p. 64).

Teresa Ruão (2004), ao compilar os estudos da área, realizados ao longo do século XX, destaca que por muito tempo usou-se um modelo positivista, com abordagem funcionalista da comunicação. O pesquisador tinha uma função neutra ao observar os fenômenos, e privilegiava a investigação da relação

superior-subordinado, dos canais, e dos componentes do clima organizacional (REDDING; TOMPKINS, 1988).

A concentração destes primeiros estudos, sobretudo entre as décadas de 1960 e 1980, era na eficiência da organização com seu público, lançando mão de métodos quantitativos, testes hipotéticos-dedutivos, embasados por abordagens mecanicistas e sistêmicas (RUÃO, 2004). O prisma funcionalista desta abordagem tem como "premissa que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado" (KUNSCH, 2009, p. 72) e entende a organização como um sistema vivo, mas independente das pessoas que dela fazem parte, um ambiente isolado de outros sistemas, e tem na comunicação uma ferramenta unilateral e informativa para atingir objetivos (MARCHIORI, 2008).

A partir da década de 1980, a objetividade dos estudos positivistas entraram em declínio e houve o crescimento de uma perspectiva interpretativa, ao levar em consideração as questões de subjetividade, alçando os indivíduos à condição de atores sociais que influenciam e são influenciados no processo simbólico e objetivo de construção da realidade (MARCHIORI, 2008). Kunsch (2009) destaca o início da pesquisa interpretativa na comunicação organizacional a partir da obra *Comunicação e Organizações: uma abordagem interpretativa* de Linda Putnam e Michael Pacanowsky em 1983. A construção de significados ocorre de forma compartilhada e compreende todos os interlocutores, com suas capacidades cognitivas, emocionais e estratégicas, como agentes de comunicação da organização.

A organização é observada nesse prisma interpretativo sob sua dimensão subjetiva, e a construção de realidade se dá socialmente por trocas de sentido, que só é possível por meio da comunicação, no compartilhamento de símbolos e significados dos interlocutores envolvidos (PUTNAM; O'DONNELL-TRUJILLO, 1983). Esses estudos mostram a particularidade de cada organização, que é constituída socialmente através de "conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias" (RUÃO, 2004, p. 729) e não somente pelos canais institucionais da organização. Há nessa abordagem "uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas" (KUNSCH, 2009, p. 69).

Apesar de representar uma inovação na forma de conceber os fenômenos comunicacionais na organização, a partir da década de 1990 a abordagem interpretativa foi questionada por um grupo de investigadores que, segundo Ruão (2004, p. 729), passaram a enxergar a necessidade de observar com mais atenção "os pontos de fragmentação, tensão e conflito" nas organizações, movendo as pesquisas "para uma esfera mais crítica, pela consideração de uma certa intenção hegemônica nos fenômenos". Oxigenada pelas bases da Teoria Crítica, as investigações interpretativas deram lugar à observação com foco nas relações de poder, em que a organização é percebida como uma arena de conflitos, com a dualidade entre dominantes e oprimidos (KUNSCH, 2009). De acordo com Daniels, Spiker e Papa (1997) essa abordagem crítica considera que existe uma distorção na comunicação quando as organizações controlam e/ou reprimem os meios e os sistemas de linguagem e significados.

Em sua recente revisão bibliográfica sobre o tema, Pomarico (2019, p. 23) define a comunicação organizacional como "um campo de estudos que diz respeito a processos de comunicação que caracterizam as organizações" e aborda os principais desafios contemporâneos da área, considerando as dificuldades atuais do ambiente organizacional. A autora menciona que as perspectivas interpretativa e crítica nas pesquisas sobre comunicação organizacional são insuficientes para compreender os fenômenos organizacionais que hoje são diretamente impactados pelas transformações sociais oriundas da pós-modernidade. Para tanto, é necessária uma perspectiva que considere, entre outras coisas, o novo contexto digital e o paradigma da complexidade na comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009).

Considerando os impactos do avanço tecnológico para a comunicação organizacional Collister *apud* Pereira (2016) destaca que:

> Com as transformações tecnológicas dos últimos anos, o ambiente narrativo-discursivo experimenta, portanto, uma situação singular, em que as organizações perdem a centralidade e a produção de sentidos é compartilhada por diferentes atores [...] que não pode mais ser visto como passível de controle (PEREIRA, 2016, p. 58).

Os agentes influenciadores na comunicação que permeiam a organização não podem ser plenamente controlados ou considerados somente pelos canais institucionais. A informação nos dias atuais é fluida, amplamente disseminada e torna a organização mais porosa e vulnerável diante de empregados, consumidores, acionistas e outros públicos estratégicos. Tornar a opinião pública favorável se torna um desafio cada vez mais complexo na comunicação organizacional.

3.2 A complexidade na comunicação organizacional

Entre os principais fatores que caracterizam o momento histórico atual, destaca-se o avanço tecnológico e a consequente disseminação em aparelhos eletrônicos em larga escala que mudam e influenciam o cotidiano social e tornam possível a integração global (ABRANCHES, 2017). Essa integração transforma as relações sociais e impacta na comunicação entre pessoas e instituições. A conexão social ganha "um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores" (LÉVY, 1999, p. 22) e possibilita a participação de "todos para todos", equilibrando os vetores comunicacionais, caracterizados anteriormente por pólos numa relação emissor-receptor.

Castells (2009) chama esse novo fenômeno de sociedade em rede, acentuada pelas redes sociais. Há maior emissão e replicação de mensagens, "a informação disponível não é mais fornecida 'de cima para baixo' mas produzida em estrutura horizontal" (SANTAELLA, 2010, p. 178). Se em décadas anteriores os meios de comunicação eram centralizados e a propagação de informação tinha hora e local para acontecer, com os novos adventos tecnológicos houve uma diluição nas relações de poder na perspectiva crítica, o pêndulo ficou mais equilibrado, permitindo novos protagonistas do conteúdo, novos emissores, novos influenciadores, emergiu uma relação cada vez mais em rede, com menos traços institucionais:

> Aquelas pessoas que foram quase sempre receptores, objetos das relações públicas e da comunicação organizacional, passam a ser personagens, protagonistas de conteúdos, de uma história social, que é o entrelace entre a história do indivíduo, agora ator, e a história da organização (NASSAR, 2009, p. 292).

O novo contexto digital trouxe impactos profundos para todos os agentes sociais, incluindo as organizações, pois "toda empresa é uma organização social" (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 139), que influencia o meio, mas é composta por indivíduos que também compõem o meio ao qual a organização também faz parte, em outras palavras, as organizações são resultados provisórios das permanentes interações dos vários sujeitos que estabelecem relações com elas. Os sujeitos que estabelecem "processos comunicacionais com as organizações acionam suas culturas, suas identidades e, portanto, suas subjetividades para disputar e construir sentidos com a organização e sobre ela" (BALDISSERA, 2010, p. 210). Existe disputa e interpretação entre as partes envolvidas no processo comunicacional a partir de seus lugares culturais, seus imaginários, suas expectativas, desejos e competências.

Essa arena de disputas de sentido e (res)significação, não é composta exatamente por lados opostos, mas por lados que se entrelaçam e só fazem sentido num processo dialógico em que a compreensão completa de si próprio se dá a partir da existência do outro, ver-se pelos olhos e pelo histórico-social do outro (BAKHTIN, 1992, p. 36). Essa relação é possível pela perspectiva de que as organizações são "como sistemas abertos, como redes de relações interdependentes", tal como defende Goldhaber (1991). É a interdependência que permite a coexistência de subsistemas que mutuamente se afetam, comprometendo também o todo" (SANTAELLA, 2010, p. 177). Torna-se então menos comum o monólogo para o qual talvez fosse programada a matriz comunicacional anterior e cria-se mais espaço para uma conversa mais interativa, com troca, com mais agentes, com mais variáveis, com mais ruídos, com mais desafios:

> Reflexões contemporâneas vêm mostrando a pertinência dessa perspectiva analítica para se pensar as comunicações entre grupos e mesmo as práticas midiáticas" [...] "não se trata de um vetor casual de sentido único (mídia-público; público-mídia), mas de uma autêntica conversação, que compreende múltiplos pequenos movimentos, leituras de sinais, maior ou menor sensibilidade para o posicionamento do outro, rearranjos, recomposição. Enfim, tudo isso para dizer/reforçar a ideia de complexidade dos processos comunicativos, que muito pouco têm do caráter mecânico-transmissivo conferido por alguns modelos e por uma concepção

> às vezes invisível, mas atuante, que reduz a comunicação à sua dimensão instrumental (FRANÇA, 2010, p. 28-29).

Para Nassar (2008, p. 192), essa questão dos processos participativos nas redes deveria ser percebida pelas organizações por uma perspectiva positiva, pois é quando elas têm a oportunidade de ganhar legitimidade, uma vez que envolvem grande número de protagonistas, observando e opinando sobre suas políticas e ações. Na mesma linha, Santaella (2010) defende que a comunicação dialógica com agentes sobre os quais não há poder de controle não implica "abdicar da gestão, mas pensá-la na base da multiplicidade, da diversidade em ambientes de pouca hierarquia, regidos muito mais pela emergência e auto-organização do que pela coerção" (SANTAELLA, 2010, p. 178), e esse aumento da interdependência entre as partes e a necessidade constante de adaptação é um chamado criativo aos nossos conceitos de comunicação e a práticas que permitam decisões mais colaborativas (DEETZ, 2008, p. 39).

O período anterior à internet talvez permitisse maior controle e segurança dos processos comunicacionais por parte dos gestores do que os tempos atuais. Para os profissionais envolvidos na imagem e reputação das organizações, é possível que o mundo analógico, sem conexões digitais, permitisse maior tranquilidade de gestão, pois até mesmo as más experiências teriam exposição diminuída, devido à existência de menos veículos de comunicação, o que tornava o acesso à mídia um privilégio para poucos.

Santaella (2010, p. 178) diz que "é em ambientes dessa ordem aberta e porosa que a existência viva das comunidades virtuais pode germinar" e que as redes sociais não substituem as formas mais tradicionais de comunicação organizacional, mas devem somar, já que esse ambiente virtual permite relações coletivas alternativas que podem contribuir para a legitimação da organização com seus públicos. Ainda, de acordo com a autora, as organizações "atentas a esses novos ventos têm encorajado os valores da diversidade e a presença de redes informais de relacionamento e de cooperação visando à resolução de problemas comuns" (SANTAELLA, 2010, p. 178). Quanto maior for a participação de pessoas e grupos nessas redes não institucionalizadas, e quanto mais sofisticadas e

desenvolvidas elas forem, mais a organização será capaz de aprender, reagir criativamente a circunstâncias inesperadas, mudar e evoluir (NEVES, 2008).

O advento das redes digitais e o acesso às tecnologias por grande parte da população mundial economicamente ativa potencializam também as questões de complexidade da comunicação organizacional. Com base em Edgar Morin (1996), Rudimar Baldissera (2009) explica que o "pensamento complexo procura compreender/explicar as incertezas, as indeterminações e a presença dos fenômenos aleatórios" (BALDISSERA, 2009, p. 142). O sujeito é construtor dos processos históricos e socioculturais, e sua construção objetiva-se pela consciência de si mesmo, experimenta a incerteza, é perturbado pelo entorno e o perturba, cria, é egocêntrico, mas sofre sujeições, contrições e contingências, tem autonomia-dependência e auto-exo-organiza-se. Morin (1996) desperta a necessidade de exploração das zonas de incertezas do conhecimento, argumentando contra a racionalização e a objetividade. Ele destaca a vocação humana para o múltiplo, para a incerteza, para o variado e contraditório, e por isso defende uma ciência com uma lógica complexa e subjetiva:

> Uma teoria não é objetiva, uma teoria não é o reflexo da realidade; uma teoria é a construção da mente, uma construção lógico-matemática que permite responder a certas perguntas que fazemos ao mundo, à realidade (MORIN, 1996, p. 40).

Para o autor são três os princípios básicos da complexidade: 1) o dialógico, que compreende a associação complexa, necessária à existência; 2) o recursivo, que consiste em "processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu (MORIN, 2001, p. 108); e 3) o hologramático, que atualiza a ideia de que "a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele" (MORIN, 2002, p. 101), sendo que parte e todo são, ao mesmo tempo, mais e menos. Com as características de subjetividade, integração, transitoriedade e afetividade da teoria complexa, Baldissera (2009) aplica esses conceitos à comunicação organizacional, "se por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor" (BALDISSERA, 2009, p. 142).

Caracterizadas pela criatividade e pela espontaneidade, as redes informais se contrapõem às estruturas formais, que são organizadas e constituídas por regras, normas e regulamentos, mas ambas devem se comunicar constantemente como um processo complementar (MARIOTTI, 2008, p. 42). A própria concepção de organização pressupõe comunicação entre diferentes sujeitos, que estabelecem, fortalecem e/ou rompem vínculos. Como os diferentes sujeitos em relação de comunicação são forças (FOUCAULT, 1996), essa fricção transaciona significação e (re)tece permanentemente a própria organização. A comunicação é compreendida como "processo de construção e disputa de sentidos" (BALDISSERA, 2004, p. 128), que postos em movimento no processo comunicacional, (re)constrói-os e, como desdobramento, a comunicação organizacional é o "processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Para Bakhtin (1999) a significação é social, o que exige troca, exige contexto, exige um histórico-social entre os agentes comunicacionais. Ao se analisar a organização a partir desta perspectiva, a comunicação implica a significação que o grupo constrói e assume como cultura, como teia simbólica que os sujeitos tecem e à qual se prendem, segundo Geertz (1989).

À medida que os sujeitos tecem as teias simbólicas e se prendem a elas, vão dando coerência à ação humana e a possibilidade de existência da organização está no estabelecimento de relações e na estrutura de vínculos mediante processos comunicacionais, bem como na sua articulação à teia simbólica (BALDISSERA, 2010, p. 202). A equidade de forças dentro das organizações é rara, e geralmente há uma tensão articuladora de disputa por diferentes sujeitos que irão autorizar e legitimar os sentidos a partir dos seus lugares de fala. Como sistemas vivos, que experimentam permanente perturbação ao serem tensionados com outros (sub)sistemas, o poder, em sentido complexo, não se estabelece em um núcleo e nem de uma vez por todas. São processos contínuos de atrito comunicacional em constante atualização que expandem e retraem campos de força que perpassam a organização.

A partir dessas considerações, Baldissera (2010) apresenta duas terminologias para definir a comunicação organizacional como um constante

processo de construção e disputa de sentidos. A primeira, chamada de organização comunicada, e a outra, organização comunicante.

Sobre "organização comunicada" diz tratar-se da organização como discurso, e este não pode ser considerado como construção individual, pois resulta de um processo histórico-social, pois "quando comunicamos, dizemos alguma coisa, e dizemos também algo sobre o que dissemos. Dois enunciados se sobrepõem nesse ato" (FRANÇA, 2010, p. 32). Pode-se dizer que, para Baldissera (2010), o discurso da organização comunicada consiste da fala autorizada, que não é, necessariamente, a planejada. Mas são esforços da organização expressar aquilo que considera relevante sobre si mesma, que entende que mereça ser tornado público, e ao fazê-lo, revela algum nível de intencionalidade.

Pelo princípio hologramático (MORIN, 2002), a parte está no todo, e esse, de alguma forma, é presença na parte; parte e todo são, ao mesmo tempo, mais e menos, ou seja, assim como a organização se realiza na sociedade, a sociedade manifesta-se nela. A organização comunicada evidencia as intencionalidades da organização, mas também revela aspectos da teia de sentidos dos sujeitos que a compõem. E aqui há um aspecto interessante, pois sendo a organização composta pelas teias de sentido dos seus públicos, há o compartilhamento dos códigos de linguagem para que a comunicação aconteça. No entanto, o simples processo de conhecer e empregar os códigos de linguagem dos seus públicos não garante que os resultados desejados sejam atingidos pela organização, pois os desvios comunicacionais são uma constante, se "há intenção nas instâncias produtoras das mensagens, também há intenção nas instâncias receptoras dessas mensagens" (PINTO, 2008, p. 87).

É possível que a organização comunicada não seja percebida e construída pelos públicos de forma idêntica ao comunicado. Alguns aspectos de sua identidade são selecionados, organizados e comunicados para cada público, de acordo com o que a organização acredita ser a ideal para que ela legitime sua relevância social:

> [...] as intenções de visibilidade, imagem-conceito e capital simbólico. A ideia de organização comunicada pressupõe algum nível de intenção de instituir a organização, isto é, de comunicar e fazer reconhecer como existência legítima, como necessária à sociedade (BALDISSERA, 2010, p. 206).

Enquanto a "organização comunicada" caracteriza-se por ser organizativa, a "organização comunicante" tende à desorganização. Para Baldissera (2010), ela abarca os processos de significação/comunicação que se materializam em diferentes contextos e níveis quando das relações/interações que a organização estabelece com a alteridade (diferentes/sujeitos), os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentidos a tudo o que percebem, independentemente de a organização ter a intenção de comunicar ou não.

A disputa de sentidos acontece numa relação da organização que não se restringe somente a processos autorizados. Há atualização das relações na informalidade, sem que a organização possa ter controle sobre elas. Mas nessa comunicação sem a chancela da oficialidade pode haver algum grau de fala autorizada, pois "a cultura organizacional, também orienta essa comunicação aparentemente liberta" (BALDISSERA, 2010, p. 208), e contribui para "manter a organização longe do equilíbrio e, portanto, longe da estagnação, da cristalização, da morte".

Por fim, dentre os fatores que contribuem para a interação comunicativa, destacam-se os aspectos culturais dos agentes interlocutores da organização, seus imaginários, seu histórico-social, seus paradigmas, suas competências e expectativas. Para Morin (2001, p. 20), a cultura reforça os processos comunicacionais que a reproduzem e a comunicação é "como 'fio' e processo desse *complexus"* que transcende a dimensão da "organização comunicada" como se esta fosse uma parte complementar da "organização comunicante", e ambas partes da comunicação organizacional, de forma que diferentes sujeitos do processo social agem sobre a organização de modo que seja permanentemente (re)construída (BALDISSERA, 2010).

3.3 Cultura, mito e rituais organizacionais

Ao defender que o *homo sapiens* se diferencia dos animais na comunicação e no trabalho, Figaro (2010) defende que estes agem obedecendo a uma lógica estritamente instintiva, ao passo que o ser humano tem o poder de consciência e sua atividade comporta uma herança cultural e "ao agir na natureza, um homem não

age sozinho, age com sua coletividade", há um "processo de interação e construção de sentidos" (FIGARO, 2010, p. 95). Para a autora, esse compartilhamento de modos de produção, fruição e significação da vida, é o que se pode chamar de cultura. A cultura é para Peter Burke (1989, p. 35) "um sistema de significados, atitudes e valores partilhados e as formas simbólicas em que são encarnados". Na mesma linha, para Tylor *apud* Laraia (1996, p. 25), cultura é "todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade".

Contextualizando a cultura para o ambiente das organizações a partir do Paradigma da Complexidade, Scroferneker (2010, p. 185) afirma que a "cultura organizacional revela e desvela o universo organizacional, que é constituinte/constituído por diálogos visíveis e invisíveis". Sendo uma parte de um todo maior, a organização influencia e é influenciada por uma cultura, mas possui dentro do seu universo um sistema próprio de troca e construção de sentidos. Enriquez (1997, p. 34) afirma que a organização se apresenta como um sistema cultural, simbólico e imaginário, e seus "mitos, ritos e heróis têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida".

Mas, de novo, os processos comunicacionais de construção de sentido não garantem que todos perceberão da mesma forma a cultura da organização, Kunsch (2016) alerta que cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto. Os sentidos envolvem suposições, deduções, convivência, experiências, rupturas e "se a cultura se edifica nas práticas e nas relações, se ela é orientadora, mas também forjada no terreno da experiência, então esse lugar e essa dinâmica constitutiva da cultura são exatamente as práticas e os processos comunicativos" (FRANÇA, 2010, p. 31).

A perspectiva crítica dos estudos em comunicação organizacional avaliam uma relação de poder vertical. A partir do Paradigma da Complexidade, diante de um contexto altamente tecnológico, é possível um ambiente mais democrático nas organizações, em que o poder comunicacional é mais compartilhado e questionado. A organização ganha aqui uma oportunidade de ser uma facilitadora e uma

agregadora, pois "o poder é uma relação social, não uma posse unilateral" (SROUR, 1998, p. 135). O papel da comunicação organizacional talvez não seja o de ditar os ritos, mitos e narrativas, mas ser um fio condutor que compartilha culturas e sugere caminhos a partir de elementos simbólicos e imaginários coletivos que lhe sejam pertinentes. Essa construção simbólica é importante para o sentido de identidade da organização e dos agentes que dela fazem parte. Marlene Marchiori (2006, p. 208) defende que "uma organização depende destas relações [com equipe interna, funcionários] para o que conceituamos como identidade organizacional". E esse fomento da cultura organizacional compartilhada para gerar identidade é importante, pois em muitos casos...

> o motivo que leva um profissional em início de carreira a deixar uma organização ou ser demitido é o fato de ele não se encaixar. [...] a maioria simplesmente não apresenta as crenças, os valores e a capacidade de se adaptar ao estilo de trabalho da empresa (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, p. 53).

Edgar H. Schein (2017), autor mais referenciado em trabalhos acadêmicos no Brasil sobre "cultura organizacional", define o termo como um conjunto de representações e ideias propostas por um líder e, quando validada sua aceitação, é ensinada aos novos membros do grupo a maneira correta de pensar e agir:

> Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas" E conclui que "liderança e cultura constituem lados da mesma moeda (SCHEIN, 2017, p. 1).

Sob essa perspectiva compreende-se a cultura da organização de forma dependente das diretrizes da liderança. Mas essa liderança nem sempre se dará no campo formal e estrutural da organização, Srour (1998, p. 151) elucida que "liderança transcende cargos ou posições formais, decorre da sintonia 'espontânea' e informal estabelecida entre líderes e seguidores". Então é importante compreender a cultura organizacional em um sentido mais amplo, abrangente e complexo, analisando os fenômenos na organização comunicada e na organização comunicante.

O estudo da cultura de qualquer grupo, segundo Schein (2017) deve considerar três níveis: o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevalecentes. Os artefatos são as primeiras visualizações das características peculiares de um grupo, são estruturas e processos organizacionais visíveis. Mas eles sozinhos não explicam questões mais complexas da organização. Já o nível das crenças e dos valores expostos, são, para o autor, estratégias, metas, filosofias e soluções propostas por líderes que auxiliam as decisões organizacionais, em um nível menos difundido. Por fim, o autor destaca as suposições básicas como o nível de maior importância para a análise das culturas organizacionais. São em sua definição: “crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros.” (SCHEIN, 2017, p. 24). São consideradas como a fonte de explicação para a cultura organizacional de uma empresa, pois destes se extraem todos os significados das ações e percepções daquele ambiente corporativo, que não se apresentam de maneira formal, mas emergem ao ambiente cognitivo de todos os membros da organização como valores e crenças abstratos.

Se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Mas o filósofo italiano Antonio Gramsci *apud* Fleury (1987) alerta que todo sistema simbólico é ideológico, e se há ideologia há dominação. Diante desta perspectiva, Fleury (1987, p. 13) sugere ir além da proposta clássica de definir cultura como representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo, e entende que é essencial politizar a questão, investigando como o universo simbólico expressa relações de poder, oculta-as e instrumentaliza o polo dominante da relação.

As organizações realizam cotidianamente rituais e constroem mitos que servem para gerar senso de pertencimento e identidade de seu quadro de funcionários. Essa cultura é desenvolvida de forma comunicada ou percebida de forma sutil nas pequenas coisas. Émile Durkheim *apud* Segalen (2002, p. 18) afirma que esses ritos são sagrados, desde “os ritos mais bárbaros ou mais bizarros, os mitos mais estranhos traduzem alguma necessidade humana, algum aspecto da

vida cuja, seja individual, seja social”. Há uma necessidade individual e coletiva em conectar-se por meio de ritos e rituais que transcendem o desconhecido, ao ainda encoberto, ao mítico.

Os mitos são narrativas mitológicas que se passam em tempo e espaço pouco definidos e com baixo registro documental, dessa forma vão passando a ser crenças que ganham um estado de verdade superior (BRISSON; PRADEAU, 2010). Midgley (2014, p. 21) afirma que "mitos não são mentiras; e também não são histórias neutras. São modelos imaginativos, redes de símbolos poderosos que sugerem maneiras particulares de interpretarmos o mundo, moldando seu significado". Não se trata de personagens de estórias mitológicas, já que "temos o hábito de considerar os mitos em oposição à ciência. Na verdade, porém, eles são parte central dela - a parte que decide a importância que a ciência tem em nossa vida" (MIDGLEY, 2014, p. 21). Na mesma linha, em sua obra *Mito e Realidade*, Eliade (2000) trata o mito como a narrativa de uma criação, isto é, uma explicação sobre a origem de determinado ser, objeto ou costume, inseridos em dado contexto sociocultural. Pomarico (2019, p. 179) sugere que os mitos são revelados "através dos ritos e dos rituais”. O mito não é alcançável, mas o rito que o revela, sim. Por meio do ritual e da sua repetição acontecem a supressão do tempo e a revelação desse passado mítico e a partir dessas revelações em experiências constantes é possível criar leituras e explicações para as questões da vida.

Para Segalen (2002, p. 31), "rito ou ritual é um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dimensão simbólica". Os rituais ganham uma dimensão de construção de sentidos e simbolismos para explicar os mitos nas organizações, fortalecendo famas, valores, percepções, afetos, identidades de acordo com as intenções daqueles que selecionam o que deve ou não ser destacado naquela cultura. A escolha de recursos simbólicos, signos emblemáticos, linguagem e comportamento específico, não são acidentais e contribuem para tecer a narrativa desejada por quem detém o poder de comunicar:

> Os rituais são narrativas construídas por meio de elementos simbólicos (corporais, orais ou não orais) que são marcados pela repetição e pela intenção retórica. Em um primeiro enquadramento conceitual pode-se falar em narrativas da experiência. Estão presentes nas memórias de todas as culturas, como processos de identificação e afirmação dessas culturas e de

> seus integrantes. Em um segundo enquadramento conceitual pode-se falar em memórias rituais. Essas narrativas rituais e da experiência – marcadas na memória humana – podem se caracterizar como sagradas ou profanas (NASSAR; FARIAS, 2018, p. 348).

O domínio dos códigos e linguagens podem não garantir o efeito desejado nos interlocutores, mas quando consideramos a comunicação organizacional diante do paradigma da complexidade e no contexto digital, podem ser importantes elementos para estabelecer conexões e criar narrativas favoráveis:

> A maior parte dos eventos organizacionais pode ser administrada e muitos deles são transformados em rotinas. Algumas situações podem ser investidas de importância, de solenidade ou de glamour. Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional (FREITAS, 2007, p. 18).

Quando analisamos as questões relacionadas à valorização do trabalho e do seu ambiente, há, por parte da organização, um esforço de quase "sacralizar" a empresa e seus objetivos. Segalen (2002, p. 25) lembra que “é concebido como sagrado tudo aquilo que, para o grupo e seus membros, qualifica a sociedade” e não somente aquilo que permeia o ambiente religioso. Pode-se compreender a partir daí que o trabalho é, em última análise, um caminho de purificação social, que dignifica o ser humano de sua miséria material e o qualifica entre os melhores.

3.4 Narrativas organizacionais

Foi possível ver uma postagem em abril de 2019 no Twitter de um notório jornalista esportivo dizendo que "narrativa... [é] a palavra da moda..."[7]. E não é raro observar o termo exposto diariamente nos meios de comunicação nos anos recentes. Mas o que são narrativas?

A partir da definição de mitos - crenças não explicadas mas exprimidas em ritos e rituais - podemos conceber as narrativas como as escolhas sequenciais dos elementos ritualísticos que compõem o fio condutor com poder comunicar os mitos.

---

[7] TWITTER. **Andre Rizek.** Disponível em: https://twitter.com/andrizek/status/1114719278379491328. Acesso em: 12 out. 2020.

Narrativas estão em todo lugar, nas pequenas escolhas cadenciadas de signos e símbolos que dão sentido aos pensamentos expostos, na organização da fala, na atribuição de valor às pessoas e aos objetos. Para Barthes (1971, p. 19), a narrativa é inventada e criada constantemente em todos os momentos da existência de cada ser humano, de forma que "não há em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas e, frequentemente, estas narrativas são apreciadas em comum por homens de culturas diferentes, e mesmo opostas".

São formas constantes de criar significado e sentido para diferentes grupos de pessoas, de gerar valor. Significa dizer que as narrativas são uma forma universal de transmitir conhecimentos objetivos e subjetivos do mundo. É possível por meio delas criar enunciados e explicações para os fatos. Explicações essas que revelam também a intencionalidade do pensamento histórico, permitindo à sociedade definir normas e valores que regulam o comportamento humano em determinado tempo e espaço (RICOEUR, 1994).

Squire (2014, p. 273) afirma que as narrativas são como "cadeias de signos com sentidos sociais, culturais e/ou históricos particulares", ou seja, configura-se como um processo humano, de ressignificar fatos e compartilhar coletivamente valor cultural e histórico, é um fator importante que diferencia o ser humano dos animais (HARARI, 2016). As narrativas estão presentes nas grandes conquistas da humanidade e no cotidiano das pessoas em todos os cantos do planeta, é possível encontrá-las nas mais diferentes ocasiões da vida:

> O que é o dinheiro senão uma narrativa sobre o valor que se coloca em um papel ou um metal? O que são os deuses senão narrativas imagináveis sobre seres superiores a nós? O que são marcas pessoais modernas, como artistas e influenciadores digitais – endeusados - senão narrativas construídas sobre eles, suas vidas e seus feitos? O que são nações senão demarcações criadas por narrativas? O que são as guerras senão narrativas inventadas para a defesa e para a oposição dessas próprias narrativas? O que são as corporações senão uma soma de narrativas explicativas sobre suas existências e suas ações? (POMARICO, 2019, p. 122).

Na mesma linha, Núñez (2009, p. 83) diz que só uma verdadeira história estrutura e dá sentido às confusas e excessivas informações disparadas a cada dia

na pós-modernidade, de forma que "uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos". São essas escolhas de narrativas históricas que dão versões de fatos e passam a compor verdades que vão sendo sedimentadas na percepção coletiva. Essas narrativas além de construir a versão histórica, contribuem também em gerar significados para grupos de pessoas, justificar rituais, abstrair mitos e compreender as verdades. Diante de um mundo com excesso de informação e compartilhamento de opiniões, "a própria imprensa, que sempre apurou os fatos e construiu narrativas baseadas na realidade, passou a ser questionada" (CARDOSO, 2019, p. 21). As verdades vão sendo relativizadas e passam a ser compreendidas como versões e perspectivas de uma realidade, que não obrigatoriamente é absoluta.

Paralelas e transversais às lógicas narrativas difundidas em larga escala na História, há as experiências vivenciadas por cada ser humano, as narrativas individuais ou micronarrativas. Estas são experiências únicas e subjetivas de cada indivíduo, a partir das suas perspectivas, lembranças e afetos, de acordo com sua capacidade de abstrair sentidos e significados. As micronarrativas contam os fatos a partir do olhar de um determinado indivíduo ou um de grupo de pessoas, com origens próprias, com experiências próprias, com percepções próprias que não obrigatoriamente têm convergências com a macronarrativa - versão institucional do fato (POMARICO, 2019). Contextualizando com o ambiente corporativo, aqui se trata da distinção entre a organização comunicante e organização comunicada (BALDISSERA, 2009), as macronarrativas fazem parte das versões a seu respeito que a organização escolhe sobre si, ao passo que as micronarrativas têm relação com a comunicação disseminada a respeito da organização em condições que nem sempre são chanceladas por ela.

O estudo da narrativa pode ser dividido em dois grandes momentos históricos. A princípio, os estudos se concentravam nos aspectos interpretativos dos textos narrativos, com a exegese. Posteriormente, a narrativa passa a ser estudada com um olhar sistêmico, por suas estruturas, com o marco da publicação de Vladimir Propp, em 1928, do livro *Morfologia do Conto*. Munglioli (2002) menciona que Formalistas Russos fundaram a narratologia, como teoria da narrativa, que a partir

da Semiologia relacionou os estudos com a Análise de Discurso e com a linguística textual que distingue os tipos de textos (argumentativo, explicativo, descritivo, narrativo, etc.) para conteúdos de outras categorias (romances, filmes, histórias em quadrinhos, publicidade, anedotas, etc.). A interpretação deixou de ser a única via de estudo do texto narrativo, e passaram a explorar estudos com análises das estruturas e dos discursos dos textos narrativos. Essa mudança deixava de buscar somente o que o texto queria dizer para considerar também como ele se organizava linguísticamente para construir a significação com seus interlocutores.

A nova abordagem de estudos tinha enfoque em como a narrativa denotava a construção e a propagação do pensamento humano. Em uma obra publicada em 1976 sob o título *Origens da Alfabetização Ocidental*, o autor Eric A. Havelock analisa o pensamento humano expresso em poemas homéricos. Para ele havia fortes traços de representação de uma civilização avançada que utilizava a narrativa como um modo de organização do pensamento. Havelock *apud* Muglioli (2002, p. 51) entendia que os poemas homéricos deveriam ser vistos como "imensos repositórios da informação cultural, abrangendo costumes, leis e propriedades sociais". Tempos depois, em 1986, Jerome Bruner, um psicólogo norte-americano, lançou um livro chamado *Realidades Mentais: mundos possíveis*, em que destaca a narrativa com papel preponderante na evolução da cultura humana, que lançou mão deste mecanismo para construir seus pensamentos científico e imaginativo. No primeiro, a narrativa é usada para procedimentos formais e provas empíricas, no segundo, a preocupação não é a verdade, mas a verossimilhança. Para Bruner não é a biologia, mas a cultura que molda a vida e a mente humana para situar-se em situações interpretativas e para buscar significados. Tal pensamento se aproxima de Bakhtin (1992, p. 313), que argumenta que não aprendemos palavras descontextualizadas (neutras), aprendemos e utilizamos palavras impregnadas de intencionalidade desde criança. Portanto, quando usamos palavras de outros, que passam a ser nossas, na verdade estamos utilizando discursos narrativos impregnados de intencionalidade originados de terceiros.

Essas reflexões narrativas, que nos ajudam a saber quem somos, por que e como fazemos as coisas que fazemos são tipificadas por Somers e Gibson (1994)

por narrativas ontológicas e são comentadas por Bendassolli (2006). O pressuposto dessas narrativas é que a auto-identidade se constrói na medida em que a pessoa passa a ter a concepção de que sua vida é mais sucessão de eventos desconexos e os concebe como episódios e enredos articulados casualmente no tempo e no espaço (BENDASSOLLI, 2006, p. 200). As narrativas ontológicas caracterizam-se por oferecer explicações sobre nós e nossas vidas através de nossas conexões, que são instáveis, incoerentes ou inexequíveis, segundo Somers e Gibson (1994). A partir de práticas simbólicas, institucionais e materiais essas relações geram sentidos em um dado enquadramento temporal, geográfico e em determinada estrutura social.

Somers e Gibson (1994) apresentam também outras categorias de narrativas como: 1) as narrativas públicas, como aquelas associadas às explicações e construções culturais e institucionais, mais amplas que a individualidade. São as narrativas presentes no imaginário coletivo (MOSCOVICI, 2003) que apresentam os estereótipos culturais, as interpretações cotidianas, as crenças, os valores e as visões de mundo compartilhadas coletivamente; 2) narrativas conceituais, ou seja, aquelas formadas por conceitos e explicações por pesquisadores e especialistas para explicar fenômenos cotidianos dentro de um campo de conhecimento, que podem ser construídas e reconstruídas ao longo dos tempos, de acordo com as narrativas ontológicas e públicas de determinado contexto; e 3) metanarrativas, aquelas que tentam explicar outras narrativas maiores, as quais se expressam pela centralidade econômica, moral, filosófica e ideológica de uma época como o Progresso, a Modernidade, a Pós-modernidade, o Capitalismo, o Iluminismo, a Globalização etc. E todos estes tipos de narrativa apresentadas pelos autores possuem a finalidade de gerar sentidos e significados a indivíduos, grupos locais e, num sentido mais amplo, a humanidade.

Kunsch (2009, p. 74), ao comentar a grande contribuição da Escola Montreal - importante linha de estudo da comunicação organizacional que mescla o pragmatismo norte-americano com o pensamento francês - é sua perspectiva "interpretativa e crítica, por meio de 'análise de narrativas', pensando a comunicação *como* organização, em vez da comunicação *na* organização". Quando concebemos

a comunicação organizacional a partir do Paradigma da Complexidade, entendemos a importância de análise das relações de poder que são compartilhadas entre os entes que da organização fazem parte - direta e indiretamente - não somente numa visão de dominação, mas de influência que transforma e é transformada concomitantemente entre os agentes impactados pela organização.

Se os meios tecnológicos tornaram a comunicação organizacional mais porosa e menos controlável, talvez a organização tenha um desafio de compreender um novo papel de mediadora e não mais de emissora da comunicação. Marchiori (2006, p. 209) afirma que as organizações devem "sair do estágio de provedores de informação para uma posição mais abrangente, com a função de catalisadores, provedores e disseminadores de conteúdo". Quanto mais participativa tornar a comunicação, maiores as chances de construir a comunicação de forma participativa e colaborativa, entendendo que nem sempre será ela a detentora de todas as narrativas da organização, pois o que o público expressa sobre a organização também reflete quem ela é (BALDISSERA, 2009). A construção de narrativas organizacionais na realidade da Pós-Modernidade precisa ser capaz “de servir de ponte para ligar as diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras, solidárias, tolerantes, dotadas de compaixão e capazes de ‘estar com'” (BUSSATO, 2006, p. 12).

Quando aplicamos essas questões para contexto da comunicação organizacional com foco no público interno, Marchiori (2006, p. 207) defende que "quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento". Ou seja, quanto maior for o envolvimento dos profissionais que fazem parte da organização na construção de sentidos e significados, mais assertivas serão as narrativas mediadas na comunicação organizacional, pois ela será mais abrangente e legitimada, comunicada e comunicante.

A propagação de narrativas é possível a partir do compartilhamento de um ambiente cultural que propicia a significação de signos e símbolos dentro de um grupo. Quando a organização convida seus públicos a construírem uma relação comunicante a seu respeito, ela não está somente promovendo a comunicação organizacional, mas está contribuindo para a construção simbólica em conjunto com seus interlocutores. Ao construir as narrativas de forma colaborativa com seus

funcionários, a organização está desenvolvendo uma narrativa ontológica, que ajuda seus jovens profissionais a compreenderem melhor quem são e a compreenderem o mundo em que estão inseridos (narrativas conceituais e metanarrativas). Os desejos de carreira dos profissionais e os valores de vida têm potencial de se misturar com a da organização, não de forma instrumental e mecanicista, mas como um processo construtivo e colaborativo, que equilibra as relações de poder - a empresa é influenciada, mas também influencia. A teia simbólica vai sendo impregnada sutilmente no universo cultural compartilhado entre a organização e os indivíduos que dela fazem parte.

Apesar de ser aparentemente ideal, esse processo não é simples pois envolve variáveis importantes. Ao abrir um espaço de comunicação fluido e transparente, a organização corre riscos, sua imagem fica mais exposta e a comunicação pode ser mais questionada, pois os canais estarão mais disponíveis e a empresa, mais vulnerável. Kunsch (2003, p. 103) ressalta que o trabalho de comunicação organizacional precisa demonstrar contribuição também como um valor econômico para as organizações. Isto é, suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos". Portanto, não se trata de simplesmente tornar a comunicação organizacional mais fluida e transparente, mas também estar comprometida com os objetivos econômicos da organização que a torna possível. Se de alguma forma ela traz riscos à organização, a comunicação precisa ser revista e reconsiderada.

O desafio aqui é compreender a construção de um ambiente favorável a partir de narrativas para jovens profissionais desejados pelas organizações de desenvolverem suas carreiras em consonância com os valores e objetivos organizacionais. É tornar a opinião pública deste grupo de pessoas favorável à organização e essa "opinião é construção, deve vir de um processo de debate, de diálogo" (FARIAS, 2019, p. 19). Nem sempre a opinião será uníssona e perene, ela representa um determinado recorte de tempo e espaço. Torná-la duradoura é desafio para as áreas de comunicação organizacional de diferentes empresas, de diversos ramos, regiões e portes. Paulo Nassar (2009b, p. 42) ao mostrar a evolução histórica dos 40 anos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) diz que a comunicação não pode ser mais pensada de forma funcionalista

como em décadas atrás, mas deve abranger "cada vez mais os níveis intrapessoal, interpessoal, e intergrupal de seus processos" para atender "às demandas complexas e diversificadas da sociedade contemporânea".

"A organização [...]
é também o lugar que cada indivíduo
explora, adapta e habita,
a fim de realizar seus próprios objetivos."

Jean-François Chanlat

4. A ESTETIZAÇÃO DO TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 A estetização do trabalho

O século XX foi um período marcado pelas grandes Guerras Mundiais, seguida de uma guerra ideológica entre capitalismo e socialismo, que contribuiu para o processo de globalização acelerado, com uma comunicação dinâmica propiciada pelo desenvolvimento tecnológico que aproximou nações, instituições e pessoas. O historiador Eric Hobsbawm (1995, p. 538) define o "breve século XX" como um período de "guerras mundiais, quentes ou frias, feitas por grandes potências e seus aliados em cenários de destruição de massa cada vez mais apocalípticos, culminando no holocausto nuclear das superpotências, felizmente evitado".

Esse período intenso da nossa história teve avanços significativos nas telecomunicações com o advento da TV, do fax, *scanner*, *pager*, computador, telefone celular, fotografia digital e da grande descoberta do final do século passado, a internet. Todas essas contribuições tecnológicas revolucionaram o sistema de vida das sociedades e trouxeram elementos novos ao processo comunicacional. O alcance dos meios de comunicação se deu numa escala nunca antes observada, permitindo estabelecer uma conexão com pessoas afastadas por centenas de quadras, por bairros, quilômetros, cidades, países e oceanos. Se o século anterior trouxe facilidades para vida social, também é necessário ponderar que terminou com "problemas para os quais ninguém tinha, nem dizia ter, soluções" (HOBSBAWM, 1995, p. 537).

Os meios de comunicação se tornaram mecanismos de dominação ideológica, influenciando comportamentos, padronizando consumos, arregimentando modelos sociais, tolhendo a preferência da massa e instaurando o poder da técnica sobre o homem. Essa era a visão de dois importantes teóricos pesquisadores, Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, pertencentes ao Instituto para a Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt, fundado em 1924, que ficou conhecido posteriormente como a Escola de Frankfurt. Essa influente linha teórica defendia que a indústria cultural criava condições favoráveis para a implantação de seu comércio. Por sua vez, esta indústria pode ser definida como o conjunto de meios de comunicação

(cinema, rádio, televisão e jornais) que forma um sistema poderoso para a geração de lucro, graças ao grande poder de influência às massas que permite a mercantilização da cultura (HORKHEIMER, 1985; BENJAMIN, 1983). Para essa linha teórica, a cultura é o instrumento que desenvolve e assegura formas de controle, a serviço da manutenção da sociedade capitalista.

Para esses autores, a liberdade de escolha do cidadão é ilusória, já que suas intenções e desejos são fruto de uma forte influência dos meios de comunicação em suas vidas. A manifestação dessa influência se dá por meio do consumo que pode ser metrificado. A partir de novas ofertas e interesses comerciais, a comunicação é recalculada e veiculada novamente nos principais meios de comunicação, que precisam gerar resultados financeiros para aqueles que detêm o poder econômico e os meios de produção. Consideravam os meios de comunicação sob forte influência ideológica, chegando a afirmar que “o cinema e o rádio não precisavam mais se apresentar como arte. A verdade é que não passam de um negócio" (HORKHEIMER, 1985, p. 114).

A Teoria Crítica aponta, então, a produção cultural e artística como parte de uma indústria cultural com alto poder de escala que funciona para a sustentação do capitalismo por meio de uma ideologia de dominação. Anos mais tarde, na década de 1960, o filósofo francês Guy Debord (1997) complementaria esse pensamento. Afinal, para ele a sociedade sofre um processo de dominação imagética, por meio da produção e veiculação das imagens audiovisuais. Sendo assim, o mundo pós-guerra teria se transformado em uma “sociedade do espetáculo”.

A sociedade modernizada até o estágio do espetacular se caracteriza, entre outras coisas, pela fusão econômico-estatal - forma de legitimar a dominação - e pela incessante renovação tecnológica que contribui para o controle sobre as pessoas que são magnetizadas pelo uso da imagem e pela mídia (DEBORD, 1997). A espetacularização da sociedade se dá pela imagem, que confunde ficção e realidade, que anestesia reações e adormece consciências.

Esse embrião na essência da sociedade capitalista moderna, em meados do século XX, estendeu-se até a falência do regime socialista na URSS e se tornou a base da sociedade pós-moderna que emergiu a partir dos anos 2000. Convencionou-se em utilizar o termo Pós-Modernidade por sociólogos americanos em meados dos anos 1960, para descrever o novo momento histórico sócio-cultural vindo após a Segunda Grande Guerra. Em seu livro *O que é Pós Moderno*, Jair Ferreira dos Santos menciona o estopim simbólico para surgimento da Pós-Modernidade:

> Simbolicamente o pós-modernismo nasceu às 8 horas e 15 minutos do dia 6 de agosto de 1945, quando a bomba atômica fez boooom sobre Hiroshima. Ali a modernidade – equivalente à civilização industrial – encerrou seu capítulo no livro da História, ao superar seu poder criador pela sua força destruidora (SANTOS, 1986, p. 20).

A condição de pós-moderno inicialmente foi utilizada para definir os movimentos artísticos que se opunham aos moldes estéticos e ideológicos padronizados, inclusive a Arte Moderna. Posteriormente serviu para abranger o período emergente da Guerra Fria - quando o capitalismo buscava enraigar-se em definitivo nas culturas ocidentais e os soviéticos lançavam o *suptinik* como um recado ao planeta de que poderiam contrabalancear a força americana. Ainda efervesciam os festivais de rock, a revolução sexual com o advento da pílula, os grandes computadores industriais, a popularização da TV como principal meio de comunicação de massa, a biologia molecular, a descoberta do DNA, além dos movimentos de contracultura. A este caldeirão à beira da eclosão, o nome Pós-Modernidade passou a fazer mais sentido quando definia o período pós-industrial, chamado de Modernidade, que se transformava diante do novo momento global. A vitória do sistema capitalista ao fincar sua bandeira no peito do moribundo socialismo, que ainda resistia em Berlim até 1989, sacramentou a aceleração da globalização pós-moderna.

> O pós-modernismo deve ser encarado como a lógica cultural do capitalismo tardio ou de consumo. Apoia-se ele no esquema marxista de Mendel (1975), ao considerar o pós-modernismo a nova formação cultural que acompanhou a transição do capitalismo tardio ou multinacional na era que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, que acabou por substituir a fase anterior do

> capitalismo monopolista, com seu modernismo cultural (FEATHERSTONE, 1997, p. 113).

Com o constante esforço dos países do bloco capitalista, liderados pelos EUA, em expandir o modelo vencedor por todo o planeta e eliminar de modo definitivo o modelo soviético, o planeta diminuiu as barreiras nas fronteiras e o *american way of life* - modo de vida americano sustentado pela sociedade de consumo - consolidou- se como o modelo de vida global. Featherstone (1997) está convencido de que para conferir um sentido pós-moderno às sociedades é insuficiente permanecer no formato de Estado-nação. As peculiaridades culturais locais têm sido ignoradas pelos sistemas financeiros globais e isto impacta diretamente na comunicação intercultural utilizada para importar enlatados, ao invés de criar interfaces com multiplicidades para desordem cultural.

A dificuldade em entender e adaptar-se ao diferente fez com que as forças do capitalismo ocidental catequizassem tudo e todos que encontraram pela frente. Santos (2008) diz que:

> É um jeito ocidental de pensar e agir. Os jesuítas convertiam as diferentes tribos brasileiras, a uma idêntica religião: o cristianismo. Os brancos europeus submeteram vários povos, de diferentes raças, a uma idêntica economia: o capitalismo. A linha de montagem impôs a diferentes personalidades gestos idênticos. O ocidente sempre se deu mal com as diferenças: a do índio, do negro, do louco, do homossexual, da criança, da poesia (SANTOS, 2008, p. 79).

A globalização do capitalismo significava transformar o planeta à imagem e semelhança do ocidente, mais especificamente das potências econômicas capitalistas, lideradas pelos Estados Unidos.

Bauman (2001) não faz separação entre a modernidade e a pós-modernidade. O sociólogo polonês conceitua a modernidade como um período sólido em constante derretimento desde a Idade Média até os tempos contemporâneos. Ao invés de levantar a cisão dos dois termos (modernidade x pós-modernidade), conceituada por alguns autores, Bauman apresenta a aceleração do derretimento da modernidade após a Guerra Fria e mostra como este fenômeno

impacta nas relações sociais, no trabalho, no senso de coletividade, na individualidade e na identidade:

> O "derretimento dos sólidos", traço permanente da modernidade, adquiriu, portanto, um novo sentido, e, mais que tudo, foi redirecionado a um novo alvo, e um dos principais efeitos desse redirecionamento foi a dissolução das forças que poderiam ter mantido a questão da ordem e do sistema na agenda política. Os sólidos que estão para ser lançados no cadinho e os que estão derretendo neste momento, o momento da modernidade fluida, são os elos que entrelaçam as escolhas individuais em projetos e ações coletivas – os padrões de comunicação e coordenação entre as políticas de vida conduzidas individualmente, de um lado, e as ações políticas de coletividades humanas, de outro (BAUMAN, 2001, p. 12).

À medida que a modernidade se torna mais líquida, sua fluidez a permite ser mais flexível, menos intransigente, mais dinâmica, mais adaptável, cria maior possibilidade de ramificar caminhos, desviar obstáculos e permite alcançar distâncias que, em estado sólido, não seriam possíveis.

Entre outras características desta modernidade fluida, Bauman (2001) defende que a mesma entrou numa fase aguda de privatização e individualização, a qual desvinculou os poderes de derretimentos dos sólidos do processo de reinserção das coisas na ordem social moderna. Isto possibilitou a separação entre a construção individual da vida (política-vida) e a construção política da sociedade. Este fenômeno se torna mais claro com a falta de regulamentação política, social e econômica que se manifesta na expansão livre dos mercados mundiais, na falta de engajamento coletivo e no esvaziamento do espaço público. O indivíduo não quer se libertar dos grilhões sociais impostos pelo capitalismo global. O receio de filósofos sofistas de que homem não teria desejo de se libertar dos limites do pensamento, do desejo, de viver, tornou-se real no atual estágio da modernidade líquida.

> O impulso modernizante, em qualquer de suas formas, significa a crítica compulsiva da realidade. A privatização do impulso significa a compulsiva autocrítica nascida da desafeição perpétua: ser um indivíduo *de jure* significa não ter ninguém a quem culpar pela própria miséria, significa não procurar as causas das próprias derrotas senão na própria indolência e preguiça, e não procurar outro remédio senão tentar com mais e mais determinação (BAUMAN, 2001, p. 47 e 48).

Lipovetsky e Serroy (2015) chamarão esse estágio histórico de hipermodernidade e explicam que o advento do Estado moderno e a expansão da economia liberal implicam-se diretamente no surgimento do individualismo. Trata-se de um contexto de alta fluidez material, excesso de informações reproduções midiáticas e consumo em larga escala. A cidadania é exercida por meio do consumo e a diferenciação de produtos se dá no campo do imaterial, do imaginário, do simbolismo, do sensível, onde a experiência sinestésica vai gerar a diferenciação, aprofundando a relação entre marcas e consumidores.

Trata-se de uma sobreposição entre as artes e os interesses de mercado, em que o *design* e a beleza operam juntos na estetização de produtos e experiências que conduzem à geração de lucro cada vez maior das organizações. Essa estetização da vida se dá em diferentes momentos do consumo, como as artes (cinema, dança, pintura, etc.), mas também nas relações cotidianas:

> Estamos no momento em que o conforto doméstico definido exclusivamente pelos critérios funcionais e técnicos já não basta: o que se busca é um conforto embelezador, um conforto vivenciado, que proporcione sensações agradáveis (LIPOVETSKY; SERROY, 2015, p. 342).

Essa lógica estetizante afeta também as relações de trabalho. Não basta o emprego somente gerar renda e capacitar para a jornada da carreira, é preciso igualmente gerar satisfação, prazer, sentido e conforto. Cabe ressaltar que tais aspirações podem ser legítimas, mas o ponto em questão aqui é o quanto os empregos desejados realmente fazem parte de uma lógica sequencial de carreira a longo prazo, ou atendem às mesmas impulsões de consumo com o simples propósito de gerar prazer, englobando as vidas profissionais dentro de uma anestesia para atender aos interesses das organizações.

Há alguns anos, algumas empresas têm transformado seus escritórios em espaços lúdicos, esteticamente modernos, aconchegantes, com ambientes de descanso e entretenimento, com distribuição gratuita de alimentos e bebidas em diferentes salas, despertando sentimentos de encantamento e valorização por parte de seus funcionários. No filme *Os Estagiários* (2013), do diretor Shawn Levy, os personagens principais, interpretados pelos atores Vince Vaughn e Owen Wilson,

vivem a experiência de serem escolhidos no processo seletivo para trabalharem na sede da empresa Google, em Palo Alto, na Califórnia. No decorrer do filme, eles se mostram vislumbrados com um ambiente de trabalho muito diferente dos padrões convencionais, com salas de descanso, alimentação e entretenimento. A exemplo da realidade tratada neste longa, há outros escritórios semelhantes espalhados pelo mundo.

Figura 7- Escritório do Google em Tel Aviv

Fonte: Google. Disponível em: encurtador.com.br/ksBD0. Acesso em: 20 out. 2020.

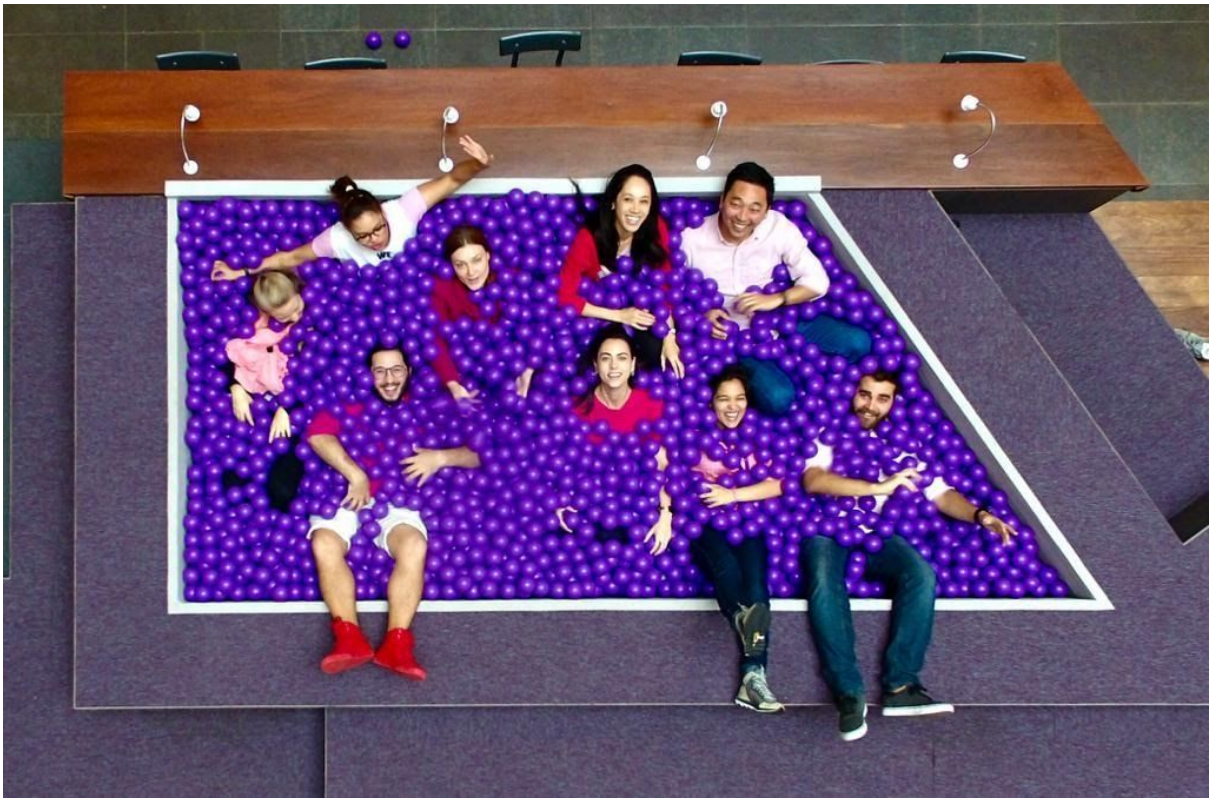
Figura 8 - Escritório do Google na Califórnia

Fonte: Google. Disponível em: encurtador.com.br/qrIZ9. Acesso em: 20 out. 2020.

Figura 9 - Escritório da Red Bull em São Paulo

Fonte: Google. Disponível em: encurtador.com.br/nHNT1. Acesso em: 20 out. 2020.

Figura 10 - Escritório do Nubank em São Paulo



Fonte: BLOG NUBANK. **Conheça o escritório do Nubank.** Disponível em: https://blog.nubank.com.br/escritorio-nubank-sao-paulo/. Acesso em: 20 out. 2020.

Para entender melhor essa tendência de escritórios que já se apresenta em alguns notáveis ambientes de trabalho no Brasil, é importante conhecer a região em que eles se popularizaram inicialmente, o Vale do Silício, na Califórnia.

4.2 O Vale do Silício

Conhecido hoje por ser uma das regiões mais inovadoras do mundo, "é difícil dizer como o Vale do Silício passou a existir", esse é o parecer para a pesquisadora Deborah Perry Piscione (2019, p. 31), autora do livro *Os Segredos do Vale do Silício*. Apelido dado à região localizada na parte sul da Baía de São Francisco, na Califórnia, nos EUA, o Vale do Silício abriga influentes empresas globais de tecnologia, tais como Apple, Facebook, Google, entre outras, além de muitas universidades, destacando-se a Universidade de Stanford, que estabelece parcerias de pesquisas de inovação com as organizações das proximidades.

A origem do apelido surgiu quando o jornalista Don Hoefler[8] escreveu um artigo em 1971, para um jornal chamado Eletronic News. Ao referir-se à região que se destacava pelo uso do silício na produção de microchips em empresas, como AMD e Intel, Hoefler usou o termo *"Silicon Valley",* que logo se popularizou.

Abrangendo, entre outras, as cidades de Palo Alto, São Francisco, São José e Santa Clara, o Vale do Silício tem sua origem no século XIX, quando ocorreu a "Corrida do Ouro", que incentivou o crescimento populacional sob a perspectiva de uma vida melhor para os novos imigrantes que ali chegavam. Essa questão histórica talvez tenha contribuído para a cultura da região, já que contou com uma grande diversidade de aventureiros que buscavam naquelas terras oportunidades de mudar de vida sob o risco e a ambição típicos de empreendedores.

---

[8] COMPUTER HISTORY. **Who named Sillicon Valley?** Disponível em: https://computerhistory.org/blog/who-named-silicon-valley/?key=who-named-silicon-valley. Acesso em: 3 ago. 2020.

Figura 11 - Trecho do artigo escrito por Don Hoefler batizando o Vale do Silício

SILICON VALLEY U.S.A.

(This is the first of a three-part series on the history of the semiconductor industry in the Bay Area, a behind-the-scenes report of the men, money, and litigation which spawned 23 companies — from the fledgling rebels of Shockley Transistor to the present day.)

By DON C. HOEFLER

It was not a vintage year for semiconductor start-ups. Yet the 1970 year-end box score on the San Francisco Peninsula and Santa Clara Valley of California found four more new entries in the IC sweeps, one more than in 1969.

The pace has been so frantic that even hardened veterans of the semiconductor wars find it hard to realize that the Bay Area story covers an era of only 15 years. And only 23 years have passed since the invention of the transistor, which made it all possible.

For the story really begins on the day before Christmas Eve, Dec. 23, 1947. That was the day, at Bell Telephone Laboratories in Murray Hill, N.J., three distinguished scientists, Dr. John Bardeen, Dr. Walter Brattain and Dr. William Shockley, demonstrated the first successful transistor. It was made of germanium, a point-contact device that looked something like a crystal detector, complete with cat's whiskers.

The three inventors won the Nobel Prize for their efforts, but only one of them, Dr. Shcckley, was determined to capitalize on the transistor commercially. In him lies the genesis of the San Francisco silicon story.

It was only by a quirk of fate, however, coupled with lack of management foresight, that Boston failed to become the major semiconductor center San Francisco is today. When Dr. Shockley left Bell Labs in 1954, he headed first for New England to become a consultant to Raytheon Co., with a view toward establishing a semiconductor firm there under its auspices.

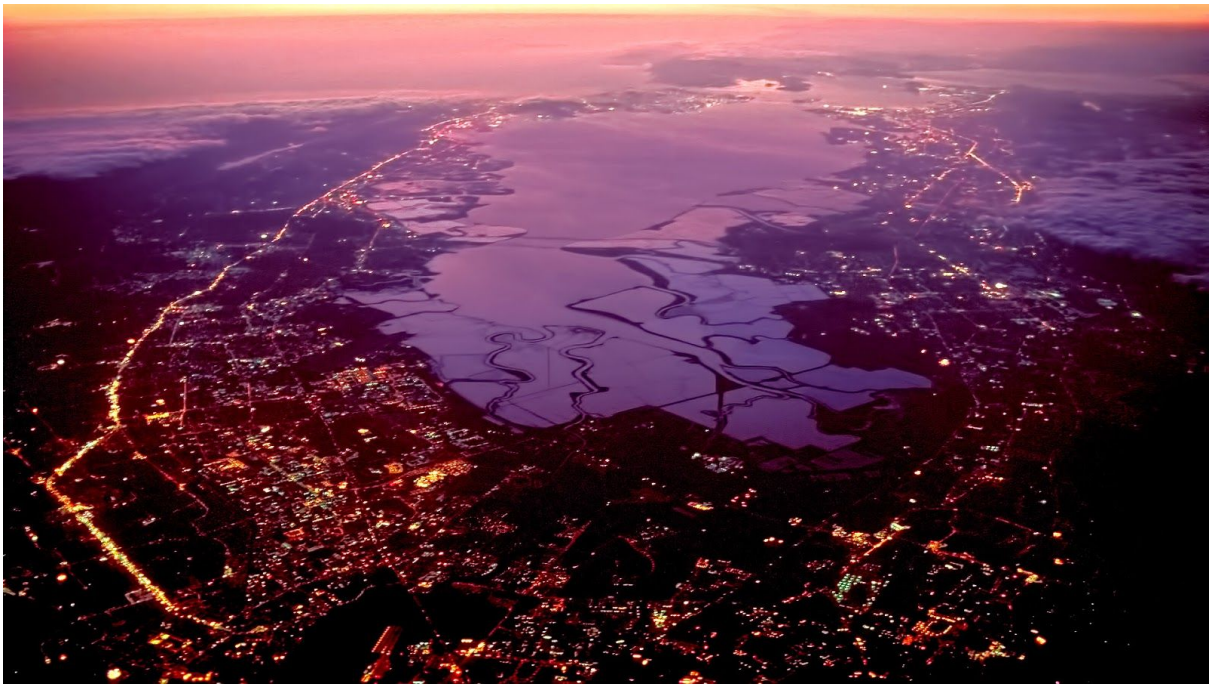
Fonte: COMPUTER HISTORY. Disponível em: **Who named Sillicon Valley.** Disponível em: http://www.computerhistory.org/atchm/who-name. Acesso em: 20 out. 2020.

No início do século seguinte, a partir de 1909, começaram na região as primeiras pesquisas sobre os sistemas de comunicação e rádio. Já nas décadas seguintes, contou com pesquisas aeroespaciais e militares financiadas com a ajuda do governo norte-americano. Então, a Universidade de Stanford começou a

incentivar, a partir da década de 1950, que alunos e professores abrissem empresas e estendessem suas pesquisas para além dos muros acadêmicos, criando uma relação direta entre universidade e inovação tecnológica na região.

Nesse período surge o protótipo da internet que conhecemos hoje (DULLIUS, 2016). Mas é na da década de 1970 que a região passa ter as características e proporções mais relevantes, com centros tecnológicos providos de recursos abundantes e alto investimento de pesquisa, coisas até então mais frequentes no nordeste dos EUA (MORRIS; PENIDO, 2014).

Figura 12 - Vista aérea do Vale do Silício à noite



Fonte: Google. Disponível em: https://hipwallpaper.com/view/vdCxsI. Acesso em: 20 out. 2020.

Um conjunto de fatores contribuiu para tecer nesta região da Califórnia uma combinação única, que juntou pesquisa acadêmica, desenvolvimento tecnológico, ambiente empreendedor, diversidade cultural, e alguns outros elementos:

> Os ingredientes que fazem o Vale do Silício lhe são próprios: as intersecções entre os mundos da pesquisa, das finanças e do empreendedorismo, sua porosidade e sua permeabilidade; a diversidade cultural e linguística específica da Califórnia; a fé na iniciativa pessoal, o evangelho da empresa e a tolerância com o fracasso; determinada ética protestante do trabalho e do capitalismo; uma relação com a riqueza que oscila entre a filantropia e a cupidez; o sonho de uma utopia digital; o otimismo; a massa crítica e a *scalability*; um jeito muito particular de ao

> mesmo tempo viver na comunidade e cultivar sua diferença; o *secret sauce* de Stanford; a contracultura de São Francisco – todos esses elementos não são facilmente suscetíveis de reprodução em outros lugares (MARTEL, 2015, p. 38-39).

Berço de famosas empresas de tecnologia como Apple, Facebook, Google, Uber, o Vale do Silício atraiu estudantes e profissionais do mundo inteiro, tornando a região povoada por cerca de 3,3 milhões de pessoas[9] ávidas por inovação e com uma renda *per capita* anual de US$ 128 mil[10].

Figura 13 - Carro sem motorista desenvolvido pelo Google na Califórnia

Fonte: CNN. Google's New Car. Disponível em: https://edition.cnn.com/2014/05/28/business/google-driverless-cars/index.htm. Acesso em: 20 set. 2020.

O jeito de viver nesta região dita tendências e impacta a forma de vida nos EUA e no restante do mundo. Os aparelhos eletrônicos, os *softwares*, os carros dirigidos sem um motorista humano, os aplicativos mais baixados, as redes sociais mais populares, o patinete como meio de transporte alternativo, drones a serviço do consumo e muitas outras inovações começaram lá e se alastraram rapidamente em muitos países. A influência do Vale do Silício é percebida em escala global,

---

[9] VIAJORNARIOS. **Califórnia:** as cidades do Vale do Silício. Disponível em: https://www.viajonarios.com.br/california-as-cidades-do-vale-do-silicio/. Acesso em: 15 set. 2020.
[10] BBC. **Três problemas que a extrema riqueza tem causado ao Vale do Silício**. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/internacional-48222437. Acesso em: 15 set. 2020.

principalmente nos dias atuais, em que a internet instantaneamente reverbera tudo a um clique de distância.

Essa atmosfera de inovação com jovens talentos em tecnologia introduziu uma cultura organizacional que exigia ambientes leves, com clima menos hierarquizado e mais colaborativo. Por isso, nessa região, os escritórios são menos verticalizados, com menos salas individuais, e com maior compartilhamento de ideias e estratégias. Para Ries (2012), esses são os legados da "bolha da internet", com condições e ambiente favoráveis às ideias vinculadas à economia compartilhada e inovação como modelo de gestão, que propiciou a implantação de escritório lúdicos, criativos e acolhedores, confundidos com espaços de diversão e entretenimento. Reflexos desta nova realidade de trabalho foram percebidos posteriormente com o surgimento das *startups* e dos *coworkings*.

4.3 *Startups* e plataformas digitais

As inovações trazidas pelo Vale do Silício mudaram as tecnologias, hábitos de consumo e também impactaram as relações de trabalho e as estruturas organizacionais no mundo inteiro. A corrida por tecnologia e inovação parece ser a tônica das novas empresas e dos jovens profissionais que nelas pretendem trabalhar. É, inclusive, um fator de sobrevivência. Lazzari, Bampi e Milan (2014) concluíram em seus estudos que as empresas que investem em inovação apresentam indicadores de desempenho financeiro superiores às que não investem em processos inovadores, salientando a atenção que deve ser dada a este ponto. Dentro deste universo de empresas com bases tecnológicas e inovadoras, há as conhecidas *startups* (MASON; HARRISON, 1996; BACHER; GUILD, 1996; FEENEY; HAINES; RIDING, 1999), que se caracterizam por terem seu potencial inovativo relacionado à tecnologia, têm características próprias e necessitam, normalmente, de aportes externos de dinheiro para que consigam sair das fases iniciais do negócio e, efetivamente, adentrar o mercado.

De acordo com Blank e Dorf (2014), uma *startup* é uma organização em busca de um modelo repetível, escalável e rentável de negócio. Para Graham (2012), somente o ser uma empresa recém-fundada não torna a empresa uma *startup*. Para tanto, o fator essencial é o potencial de crescimento acelerado.

Em outra abordagem, o termo *startup* pode ser definido como “um grupo de pessoas que buscam um modelo de negócios inovador e escalável, de baixo custo, crescimento rápido e capaz de gerar receitas significativas em um curto intervalo de tempo” (GOMES *et al.*, 2012, p. 422).

Julie Meyer agrega a percepção de que elas normalmente começam pequenas, mas pensam grande e, devido ao grande potencial inovador destas empresas, apresentam probabilidade de crescimento exponencial em pouco tempo. Para Ries (2012), uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. As teorias de estratégia, planejamento e pesquisa de mercado não se aplicam às *startups*, pois essas teorias são voltadas a empresas consolidadas, em que o histórico operacional auxilia na projeção futura. Desse modo, ao mesmo tempo em que apresentam certas vantagens, como flexibilidade e agilidade para a tomada de decisões, *startups* têm algumas limitações de recursos e capital humano.

Uma pesquisa realizada por Arruda (2014), pela Fundação Dom Cabral com empreendedores de *startups* descontinuadas, aponta que os principais fatores para terminarem as atividades da empresa foram:

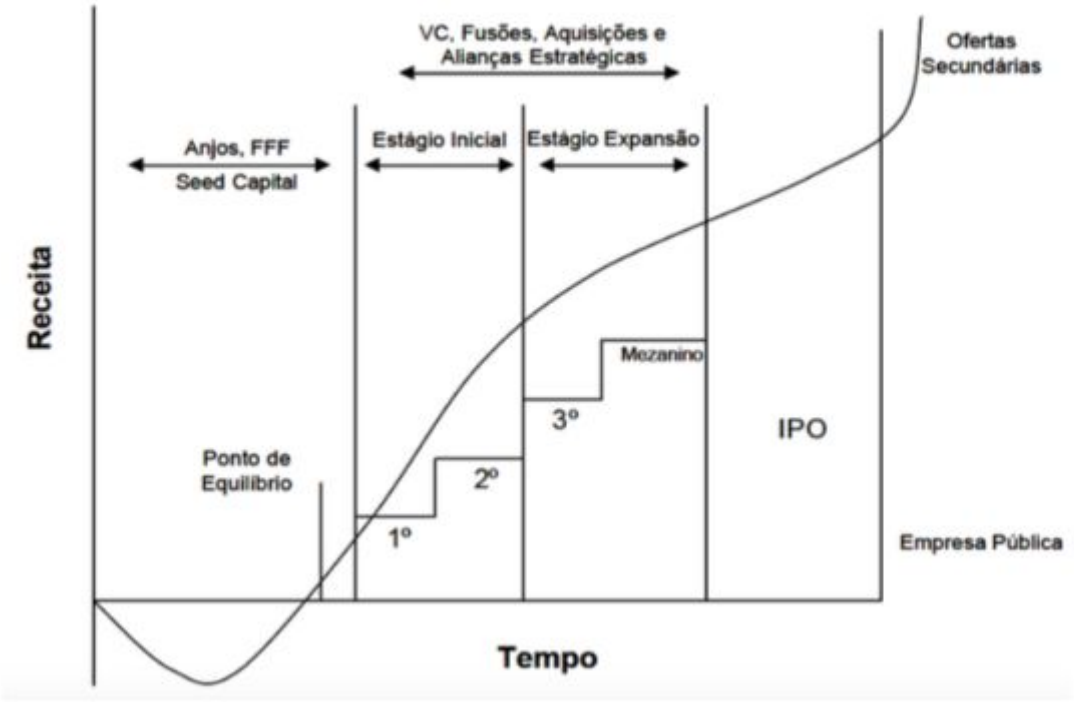
- Falta de dedicação em tempo integral dos fundadores exclusivamente para as *startups*;
- Não alinhamento dos interesses pessoais e/ou profissionais dos fundadores;
- Falta de capital de giro para investir no negócio.

Dois desses fatores (dedicação integral dos fundadores e capital de giro) são fatores causados por falta de grande giro de capital gerado por receitas de empresas incipientes. Conclusão semelhante também é relatada por Botelho, Didier e Rodrigues (2006), em pesquisa realizada com empreendedores de empresas que encerraram seus negócios e que apontaram a falta de capital para o crescimento como a principal razão da falência. Feeney, Haines e Riding (1999) observam que as *startups* normalmente contam com pouco capital próprio inicial e acabam por depender de fontes externas de recursos como garantia de crescimento.

Para suprir as necessidades verificadas neste estágio primário das *startups*, faz-se importante aporte financeiro e acompanhamento em mentoria. Cardulho

(1999) elabora um gráfico que aponta os primeiros estágios da organização sendo o momento em que o investidor anjo é mais importante.

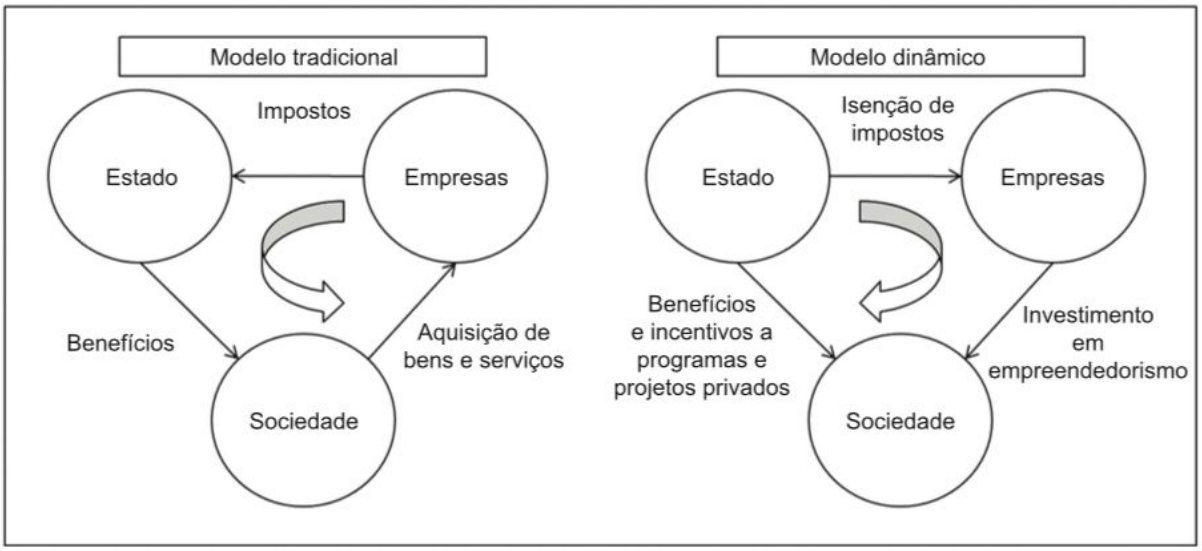
Figura 14 - Etapas de crescimento das *startups versus* recursos financeiros



Fonte: Cardullo (1999).

Além do interesse de investidores em aportar logo cedo neste tipo de organização, observa-se também a crescente busca por parte das organizações mais tradicionais e de maior porte em incentivar e fomentar o nascedouro de novas organizações nos moldes mais dinâmicos. Porter (2009) relata que é grande a importância da inovação para o desenvolvimento econômico e para a competitividade das empresas; assim como Schumpeter (2017) defende que a inovação é necessária ao funcionamento do sistema econômico capitalista. Em razão desse potencial, muitos autores têm estudado a importância e o impacto das *startups* nos negócios e na economia, tanto local como global. Para Bacher e Guild (1996), as *startups* têm se tornado uma estrutura essencial da maioria dos sistemas econômicos, sendo, inclusive, usadas como diferencial competitivo. Por conta disso, tal movimento também pode ser percebido em incentivos governamentais, conforme aponta o quadro apresentado em pesquisa desenvolvida por Ferreira (2012):

Figura 15 - Fluxo do investimento em novas empresas



Fonte: Ferreira (2012).

Desde cedo, as *startups* são orientadas e têm o desafio de crescer, tornarem-se escaláveis, replicáveis e lucrativas, seja por uma questão de sobrevivência ou por pressão daqueles que são seus principais apoiadores e financiadores. Por trás do conceito de escalabilidade, está a ideia de não aumentar o custo da organização à medida em que ela capta novos clientes (RIES, 2012). Portanto, é desejável que a *startup* cresça seu alcance e seu faturamento sem precisar aumentar substancialmente uma importante linha no seu balanço financeiro: a folha de pagamento com funcionários. Aumentar o número de clientes, e consequentemente a receita, não pode implicar no aumento proporcional de suas despesas e equipe, pois isso foge do modelo de escalabilidade. Esse crescimento só é possível à proporção em que se desenvolvem tecnologias e o atendimento de novos clientes se dá por canais automatizados e com inteligência artificial, se possível.

Dentro dessa lógica estão as plataformas digitais, que funcionam como reguladoras de oferta e demanda de um determinado segmento do mercado. A *startup* cria o meio digital pelo qual se aproximam consumidores e prestadores de serviços, que efetivam uma negociação usando a plataforma, e essa empenha-se em melhorar os recursos tecnológicos e criar meios de pagamento para que ela lucre com a negociação entre as partes. Esta prática permite às plataformas digitais

o compartilhamento de riscos e custos com profissionais autônomos, gerando as tão sonhadas escalabilidade e lucratividade (SRNICEK, 2018; SLEE, 2017).

Dentro desse modelo podemos destacar aplicativos de celular que ganharam notoriedade em diferentes países do mundo, tais como: o Uber, que aproxima motoristas de carro particular com pessoas que precisam se transportar pelas cidades; o Airbnb, que intermedia locadores e locatários de imóveis para curtos espaços de tempo; o iFood, que intermedia o consumo de alimentação entre consumidores, restaurantes e entregadores. Todos estes são considerados unicórnios, nomes dados a *startups* com alto potencial de escala e lucratividade que recebem a valorização de US$ 1 bilhão no mercado de ações ou *venture capital*.

Dardot e Laval, 2016, pertencem a uma linha crítica ao discurso de empreendedorismo por plataformas digitais, pois acreditam que esse modelo aumenta o lucro de investidores e grandes empresas ao custo da terceirização da mão de obra e da precarização das condições de trabalho:

> (...) os indivíduos são submetidos a um regime de concorrência entre si em todos os níveis. As formas de gestão na empresa, o desemprego, a dívida são alavancas de concorrência interindividual e definem novos modos de ser. Na vida comum, no trabalho e fora dele a polarização entre os que desistem e os que são bem-sucedidos mina a solidariedade e a cidadania. As mutações subjetivas provocadas pelo neoliberalismo operam no sentido do Egoísmo Social, que pode desembocar em movimentos reacionários e até mesmo neofascistas (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 7).

Na mesma linha, Antunes (2018) chama atenção às disparidades das relações de trabalho entre os que detêm os meios de produção e trabalhadores que não são amenizadas mesmo com o avanço da era digital. O aparente invólucro da indústria "limpa" dos serviços digitais e tecnológicos maquia o suor de mineiros e profissionais que participam de toda cadeia de valor no processo produtivo. Antunes (2018, p. 31) alerta que "o conceito ampliado de classe trabalhadora, em sua nova morfologia, deve incorporar a totalidade dos trabalhadores e trabalhadoras, cada vez mais integrados pelas cadeias produtivas globais."

Na obra *O Privilégio da Servidão*, o autor desperta atenção para uma nova realidade ao capitalismo de serviço, principalmente o digital e *online*, que vive uma nova fase visto que:

> Em um universo em que a economia está sob o comando e hegemonia do capital financeiro, as empresas buscam garantir seus altos lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores e trabalhadoras pressão pela maximização do tempo, pelas altas taxas de produtividade, pela redução dos custos, como os relativos à força de trabalho, além de exigir a 'flexibilização' crescente dos contratos de trabalho (ANTUNES, 2018, p. 31-32).

Por fim, o autor reflete sobre o aparente privilégio de alguns em trabalhar nos escritórios sofisticados de empresas de alto desenvolvimento tecnológico em grandes centros urbanos, ao passo em que a manufatura de seus equipamentos acontece nos grotões do planeta, onde as condições de trabalho são bastante flexíveis e baratas. Essa precarização de trabalho no mundo contribui para a narrativa de que pertencer a uma grande empresa, com bom clima organizacional e confortáveis condições salariais é, cada vez mais, privilégio para poucos.

4.4 Qualidade de Vida no Trabalho

No mundo contemporâneo, há uma preocupação pela busca de sentido em diferentes aspectos da vida, com equilíbrio entre o modo de pensar e as interações sociais do indivíduo. O trabalho pode ser considerado como um meio de identificação da pessoa com o mundo, o exercício das atividades laborais precisam também gerar satisfação, relativizando os ganhos financeiros como a principal recompensa.

> O sujeito no trabalho coloca-se por inteiro em atividade. Ele põe em movimento a energia de seu corpo, seus sentidos, sua experiência física e intelectual – o corpo em relação ao meio, aos instrumentos e às técnicas. Ele também aciona suas relações com o meio social, seus parceiros de trabalho, os colegas e os chefes. Convoca também as relações com seu grupo social: a família, o bairro, sua história de vida (FÍGARO, 2010, p. 98).

À medida em que o indivíduo se depara com conflitos entre suas convicções pessoais e as atividades que exerce no trabalho ou valores da organização, há mais riscos de insatisfação e rupturas. Dessa forma, a comunicação é essencial, pois, como ressalta Marchiori (2006, p. 208), "um dos fatores cruciais das melhores empresas para trabalhar no Brasil é a comunicação". Conforme visto no capítulo 2,

um grande desafio da gestão de pessoas em organização é encontrar convergência de propósitos entre a empresa e a carreira de seus profissionais, por isso a preocupação em compreender seus públicos de interesse e direcionar a eles uma comunicação efetiva e pertinente que alcance os objetivos pretendidos.

Para algumas empresas, os conceitos de satisfação pessoal do trabalho, de qualidade pessoal e de valorização do capital humano passaram a estar associados ao desenvolvimento de qualidade de serviços e produtos. Atentas a isso, algumas organizações optam por investigar alguns fatores relacionados à saúde dos colaboradores, como: estilo de vida, satisfação, lazer e hábitos cotidianos e qualidade de vida no trabalho (QVT).

De acordo com Tolfo e Piccinini (2001), os estudos relacionados à qualidade de vida no trabalho tiveram seu início nos anos de 1950, com pesquisadores como Eric Trist e seus colaboradores do *Tavistok Institute*, em Londres. E ao longo da segunda metade do século XX, pesquisa e prática foram aprimoradas ao redor do mundo. Gradativamente, essas práticas, medidas e melhorias vêm sendo implantadas e incorporadas à cultura das organizações brasileiras.

No intuito de compreender os impactos e a influência de reflexões sobre responsabilidade social das organizações nas relações de trabalho, a principal linha de estudo é a da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), utilizada largamente pelo campo da Administração de Empresas e Gestão de Pessoas. O termo genérico "qualidade de vida no trabalho" engloba aspectos como motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, entre outros. Relacionados a esses aspectos, a lista de fatores que se constituem em pontos positivos e negativos do trabalho é bem ampla. Bowditch e Buono (1992) enfatizam as práticas adotadas de QVT pelas organizações como:

> Um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais tais como cargos enriquecidos, participação dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalho e assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestação de

> satisfação no local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender a toda a gama de necessidades humanas (Bowditch e Buono, 1992, p. 207).

Mas Walton (1973) articula e sistematiza os primeiros modelos sobre a qualidade de vida no trabalho, alegando que a ideia de QVT é calculada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional. As dimensões e seus respectivos indicadores de QVT apresentados por Walton (1973) são:

- Compensação justa e adequada: equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios;
- Condições de trabalho: condições físicas seguras e salutares e jornada de trabalho;
- Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades: autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho;
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego;
- Integração social no trabalho: apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos;
- Constitucionalismo: normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade;
- Trabalho e o espaço total da vida: relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado;
- Relevância social da vida no trabalho: relevância do papel da organização em face do ambiente.

A partir do modelo acima exposto, nas décadas seguintes, diversos programas de QVT foram estabelecidos em organizações da Europa e EUA, até chegar ao Brasil. A partir dessas influência e tendência, práticas e pesquisas foram desenvolvidas e aprimoradas, dando início, em 1991, à empresa de consultoria *Great Place to Work* (GPTW), fundada por Robert Levering, especializada em investigar o clima organizacional e boas práticas a partir do modelo proposto por Walton (1973). Posteriormente, a GPTW criou um *ranking* das empresas norte-americanas que melhor praticavam QVT e espalhou o modelo e a certificação por diversos países ao redor do mundo, no Brasil é publicada pela revista *Época*. Também há a pesquisa *Melhores Empresas Para Trabalhar* (MEPT), realizada em parceria com a revista *Você S/A*, pertencente à Editora Abril. Dentro da mesma linha, a revista norte-americana Fortune também passou a desenvolver e a publicar, a partir de 1998, a pesquisa *100 Best companies to work for.* Outros *rankings* também são apresentados por plataformas digitais como *Glassdoor* (antigo Love Mondays) e LinkedIn.

Em um estudo publicado pela revista *Personnel Psychology*, Fulmer, Gerhart e Scott (2006) sugerem que estar entre as melhores empresas para se trabalhar não se trata somente de responsabilidade social, mas engloba principalmente performance competitiva. Pois o selo de boa empregadora atrai e retém os melhores talentos, diminuindo rotatividade e aumentando o grau de exigência da empresa sobre seus colaboradores.

A partir dos conceitos trabalhados até aqui, considerando que vivemos em uma sociedade espetacularizada, acentuadamente tecnológica, com grande precarização das condições de trabalho, e que poucos são os privilegiados que podem traçar a jornada da carreira com os objetivos de uma organização que valoriza a qualidade de vida no trabalho. No capítulo seguinte, será aprofundada a análise dos diferentes *rankings* que analisam o clima organizacional e a correlação deles com os resultados financeiros para as organizações. Outro destaque será sobre os pontos de convergência (JENKINS, 2009) entre a organização comunicada nos canais oficiais (BALDISSERA, 2010) e o que dela se fala em plataformas alternativas. O principal desafio é compreender as narrativas utilizadas pelas

organizações que são consideradas as melhores empresas para se trabalhar para atrair e reter jovens talentosos profissionais em suas estruturas.

"Felicidade é viver na sua companhia.
Felicidade é estar contigo todo dia."

Seu Jorge

5. AS NARRATIVAS DAS MAIORES E MELHORES EMPRESAS

5.1 As melhores empresas para trabalhar

Conforme já analisado no segundo capítulo, as pesquisas de clima organizacional são essenciais para o desenvolvimento de planos estratégicos da alta direção das empresas, pois permitem analisar o potencial do capital humano para obtenção de objetivos, conforme Luz (2001, p. 19): "[...] amplia-se a importância sobre informações indispensáveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos, e por sua influência decisiva na produtividade".

Portanto, as pesquisas de clima tornam-se ferramentas de planejamento estratégico, pois viabilizam uma análise interna e externa da organização e também acompanham o estado de satisfação e comprometimento dos empregados com a empresa (SILVA, 2003). É possível, a partir disso, aferir o estado de satisfação ou insatisfação dos empregados em relação ao seu trabalho, à empresa, às condições de trabalho e às pessoas com quem eles relacionam-se dentro desse ambiente (LUZ, 2001; MAGNANTI, 2003).

Santos, Coda e Mazzali (2010) afirmam que:

> O objetivo principal da pesquisa de clima organizacional para as empresas é melhorar e maximizar as suas relações com os seus empregados oferecendo-lhes condições de trabalho adequadas, proporcionando-lhes oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e estabelecendo um ótimo ambiente de trabalho (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010, p. 29).

Mello (2003, p. 17) alerta que "se o clima for desfavorável, a reação dos indivíduos e grupos será opositora à obtenção de resultados positivos". Portanto, manter a equipe alinhada com os objetivos da organização e encontrar objetivos em comum com as carreiras de seus empregados (DUTRA, 2015) é um importante desafio para as organizações ao analisar pesquisas de clima organizacional.

No Brasil, desde 1997, a revista *Exame* publica uma lista das *Melhores Empresas Para Trabalhar* (MEPT), uma das maiores pesquisas de clima organizacional feitas no Brasil. Anos depois, esse *ranking* passou a ser publicado pela revista *Você S/A*, que também pertence à mesma Editora Abril. Optou-se pela utilização desse *ranking*, e não outros, como GPTW (*Great Place to Work*), por algumas razões, tais como: 1) respaldo científico acadêmico realizado pela MEPT em parceria com a FIA (Fundação Instituto de Administração); 2) por ser também o

ranking mais utilizado para análise de clima organizacional em trabalhos acadêmicos; e 3) por contar, em seu corpo diretivo com autores utilizados no referencial teórico desta dissertação.

Para Gomes (1999), muitas empresas trabalham a comunicação no campo tático, ao passo de que ela excelente, de acordo com o guia das *Melhores Empresas para Trabalhar:*

- é transparente;
- é uma via de mão dupla que funciona com a mesma eficiência em diferentes direções, de cima para baixo e de baixo para cima;
- contam com mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- preocupa-se em informar o funcionário sobre tudo que pode afetar sua vida;
- informa os funcionários sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam;
- forma "embaixadores" da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

Em 2018, a editora-chefe da revista *Você S/A*, Tatiana Sendin, definiu as melhores empresas para trabalhar da seguinte forma: "As companhias desta lista parecem oásis no árido mercado de trabalho: pagam mais, oferecem gordos benefícios, mantêm chefes bacanas, têm funcionários engajados e produtivos, lucram mais. Mas elas não são perfeitas"[11]. Essas empresas são avaliadas pelo conjunto de medidas adotadas pela organização, por aspectos objetivos e pelas percepções dos empregados em relação à organização.

A relação classificatória das empresas é montada a partir do Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), que considera, de acordo com a editora, clima organizacional e políticas de recursos humanos modernas, além de ser resultado da seguinte composição percentual:

- 65% - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT);

[11] REVISTA EXAME; VOCÊ S/A.; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **As Melhores Empresas para Trabalhar**. São Paulo: Abril, ed. 246, nov. 2018.

- 35% - Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP).

Para se candidatarem a essa classificação, 500 empresas inscrevem-se proativamente, de forma gratuita. Elas preenchem um questionário *on-line* que avalia práticas e benefícios oferecidos aos funcionários. A partir dessas respostas, é formulada a nota da companhia, ou o Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP). Paralelo a isso, funcionários dessas empresas, apontados pela MEPT, preenchem também um questionário *on-line* para avaliar a satisfação com seu empregador. A partir dessa avaliação, chega-se ao Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT). Com o coeficiente do IFT, gerado pelos IQAT e IQGP, convida-se as melhores empresas avaliadas para uma segunda etapa, onde recebem visitas de jornalistas que consideraram os seguintes 12 critérios de avaliação em visita presencial:

a) Gestão estratégica de objetivos: processos de produção e disseminação da estratégia do negócio junto aos funcionários;
b) Gestão do perfil da liderança: como a empresa forma uma liderança coerente com os objetivos e com as demandas dos times;
c) Gestão de carreira: procedimentos para apoiar os empregados no planejamento e nas decisões de carreira;
d) Gestão do conhecimento e educação corporativa: de que modo a companhia produz e compartilha o desenvolvimento do conhecimento organizacional;
e) Gestão do reconhecimento e recompensa: práticas que promovem o destaque e a valorização, financeira ou não, das pessoas;
f) Gestão da comunicação interna: projetos de compartilhamento de informações e mecanismos de escuta da voz dos empregados;
g) Gestão da participação e autonomia: como a empresa incentiva os funcionários a participar das decisões organizacionais e a assumir papéis mais amplos nas organizações;
h) Gestão das relações interpessoais: políticas que estimulam as pessoas a desenvolver atitudes cooperativas nas equipes entre áreas;
i) Gestão de processos e organização: projetos de envolvimento dos empregados no aperfeiçoamento dos processos;

j) Gestão de saúde, segurança e qualidade de vida: os cuidados com a saúde dos empregados e os esforços para um ambiente seguro;
k) Gestão da sustentabilidade e diversidade: estímulo à sustentabilidade ambiental, social e econômica e aumento da diversidade;
l) *Employer Branding*: meios utilizados pelas empresas para gerir a marca empregadora.

As categorias listadas acima serão utilizadas nas etapas seguintes de análise desta pesquisa.

São selecionadas as empresas melhores avaliadas que, então, compõem a lista das *Melhores Empresas Para Trabalhar* (MEPT), e o mesmo concurso é realizado repetidamente há anos entre as revistas *Exame*, *Você S/A* e a Fundação Instituto de Administração (FIA). O concurso considera o porte das empresas da seguinte forma:

- PEQUENA - até 500 funcionários;
- MÉDIA - 501 a 1500 funcionários;
- GRANDE - mais de 1500 funcionários.

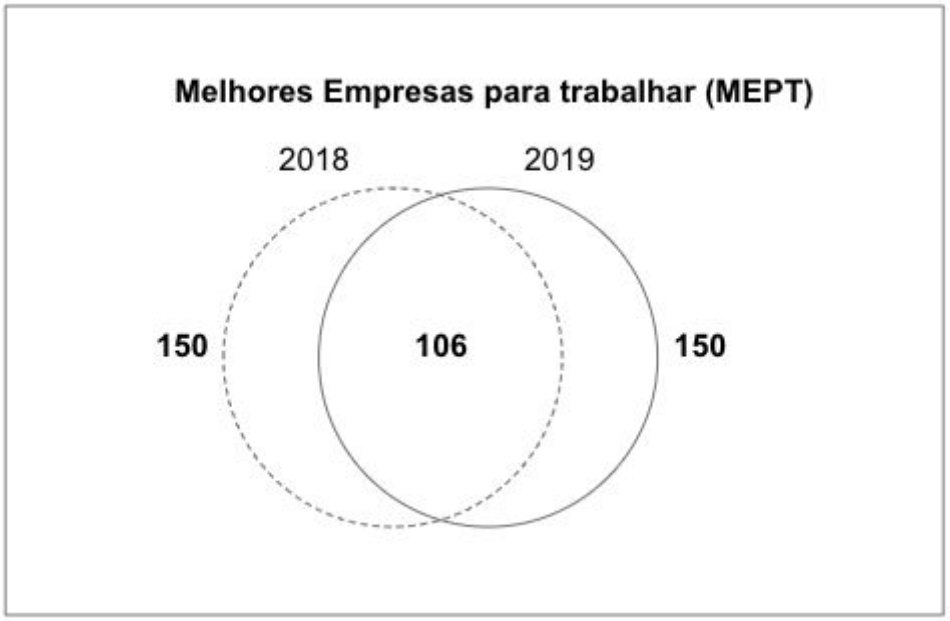
Mas, essa categorização difere do que é feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)[12], a partir do qual podemos entender que as empresas que aparecem nos *rankings* das MEPT são de grande porte, pois todas têm mais de 100 funcionários.

Eventualmente, há uma mudança no número de empresas apresentadas na lista da MEPT. Para a devida análise nesta pesquisa, optou-se por considerar aquelas que constem na lista das melhores empresas por dois anos seguidos, para evitar possíveis premiações eventuais que não refletem um trabalho contínuo. Em 2018 e 2019, a lista da MEPT foi publicada com 150 empresas em cada ano. Quando se cria uma intersecção entre as publicações dos dois anos, chega-se a 106

[12] IBGE. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. **Demografia das empresas:** 2013. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. 141 p. - (Estudos e pesquisas. Informação econômica, n. 25). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94575.pdf. Acesso em: 9 mar 2019.

empresas que têm seus nomes classificados em ambas as listas como as melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Figura 16 - Melhores empresas para trabalhar em 2018 e 2019



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Em cada ano, são 150 empresas premiadas entre as melhores para trabalhar no Brasil e, por dois anos seguidos, 106 empresas apareceram em ambas as premiações. Ou seja, considerando essa amostra, 71% das empresas reincidentes permanecem com um trabalho sequencial de gestão de pessoas, que fortalece condições favoráveis de trabalho para que seus empregados exerçam suas atividades com foco no desenvolvimento de carreira a longo prazo.

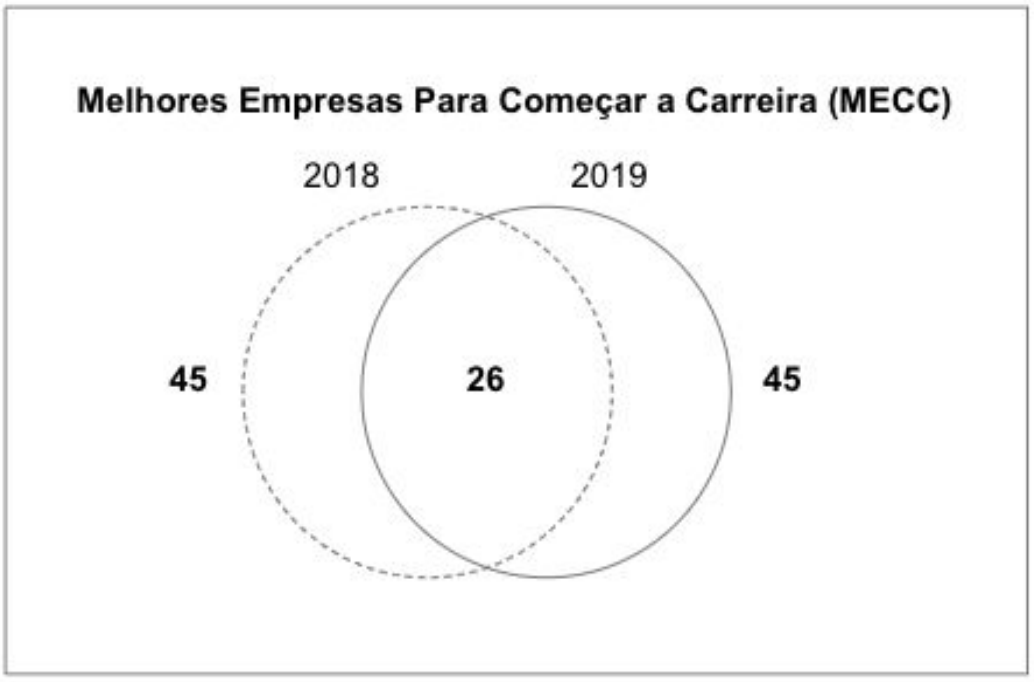
5.2 As melhores empresas para jovens profissionais

Desde 2011, a revista *Você S/A* passou a ampliar sua pesquisa de clima com os mesmos critérios técnicos, mas criando um novo concurso paralelo e considerando somente as respostas de jovens profissionais até 26 anos, tanto funcionários registrados quanto também estagiários. A partir desses resultados, criou a publicação anual das *Melhores Empresas para Começar a Carreira* (MECC).

Para esta pesquisa, foram consideradas as empresas que apareceram por dois anos consecutivos (2018 e 2019) entre as 45 *Melhores Empresas Para*

Começar a Carreira. Isso a fim de garantir maior probabilidade de que sejam selecionadas as que realmente investem no clima organizacional a longo prazo e diminuir a análise das empresas que aparecem, esporadicamente, entre as premiadas, mantendo a amostra o mais próximo do universo que se deseja pesquisar.

Figura 17 - Melhores empresas para começar a carreira em 2018 e 2019



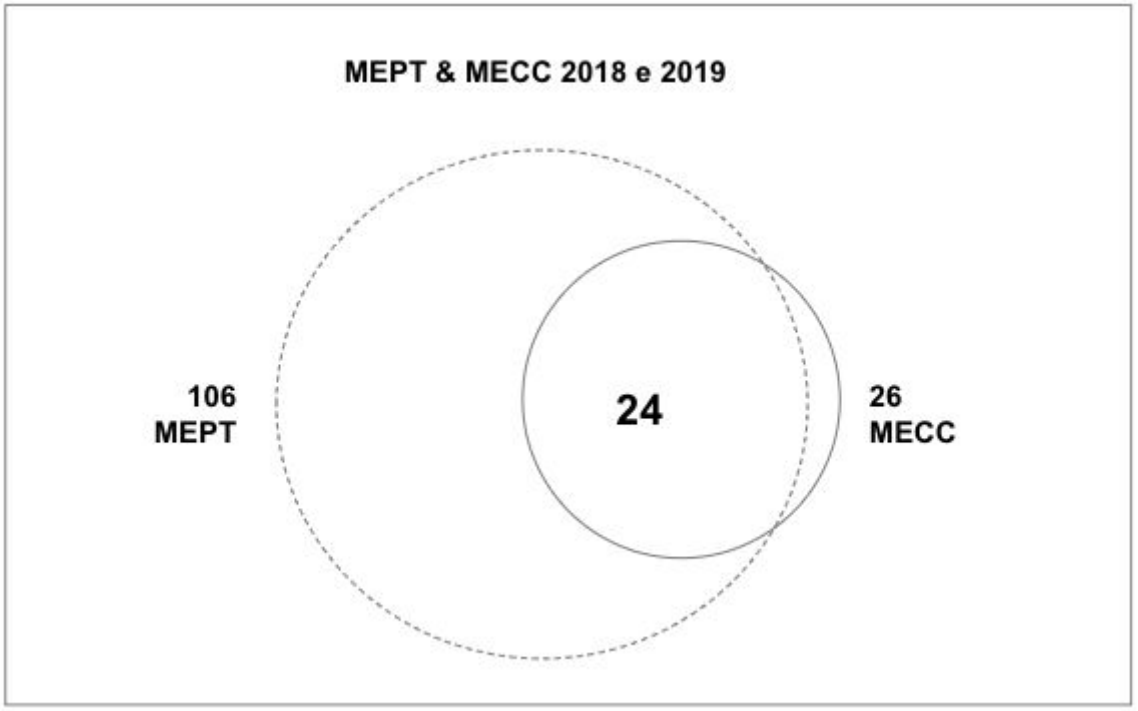
Fonte: Dados elaborados pelo autor.

O índice de reincidência aqui é menor do que o observado na MEPT. Em 2018 e 2019, 45 empresas foram classificadas como as MECC, mas só 26 aparecem nos dois anos consecutivos. Ou seja, 58% delas mantiveram a mesma performance.

Destaca-se, novamente, que a metodologia utilizada em ambas as pesquisas (MEPT e MECC) foi a mesma, o diferencial é o recorte etário. Deve ser também compreendido de que se trata de um trabalho de continuidade da organização, que investe no desenvolvimento de carreiras a longo prazo. Ao investir em profissionais desde cedo, as empresas têm a chance de colher os frutos de contarem com profissionais "estrelas" treinados dentro da organização para assumirem postos de liderança (CHARAN; DROTTER: NOEL, 2018) de acordo com a cultura da empresa

(SCHEIN, 2017). Há a escolha aqui em afunilar, novamente, o universo a ser pesquisado, encontrando a intersecção das empresas que estão presentes em (2018 e 2019) nas listas MEPT e MECC.

Figura 18 - Empresas presentes nas MEPT e MECC em 2018 e 2019



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Das 26 empresas que estão listadas entre as MECC nos anos de 2018 e 2019, somente duas (8%) não aparecem nas listas das MEPT no mesmo período. Isso reforça a importância do trabalho contínuo em investir no desenvolvimento de carreiras, não somente para tornar o ambiente organizacional divertido ou fantasioso, mas por possibilitar a contribuição em atingir objetivos de empregados e de empregadores. As avaliações de MEPT e MECC não consideram os artifícios lúdicos que existem nas organizações, como escorregadores, brinquedos, cantos de descanso ou espaços de diversão. Os requisitos de avaliação passam por questões que favorecem claras condições de desenvolvimento de carreira a longo prazo (DUTRA, 2015).

5.3 As melhores e maiores empresas

Existe também uma relação direta entre as empresas consideradas melhores para trabalhar e seus resultados financeiros. O investimento em uma equipe alinhada com os objetivos da organização pode gerar bons resultados para empregados e empregadores. Não somente porque o funcionário está motivado a atingir os objetivos da organização, mas porque o exercício de transparência com a equipe, a gestão de pessoas com objetivos compartilhados e os salários compatíveis com as responsabilidades atribuídas, são práticas de empresas que pensam de forma estratégica em diferentes áreas. Quando os desafios estratégicos estão claros em todos os níveis de gestão, maiores são as chances de obter resultados positivos.

Kunsch (2003, p. 103) ressalta que, entre outras atribuições, os profissionais de comunicação têm a necessidade de "demonstrar contribuição também como um valor econômico para a as organizações", ou seja, "suas atividades têm de apresentar resultados e ajudar as organizações a atingir seus objetivos, cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar seus valores". Então, quando há esforços comunicacionais da organização com sua equipe, potencializam-se também as chances de bons resultados financeiros e em outras áreas.

Em um estudo publicado pela revista *Personnel Psychology,* Fulmer, Gerhart e Scott (2006) sugerem que estar entre as melhores empresas para trabalhar não se trata somente de responsabilidade social, mas engloba, principalmente, performance competitiva: pois o selo de boa empregadora atrai e retém os melhores talentos, diminuindo rotatividade e aumentando o grau de exigência da empresa sobre seus colaboradores.

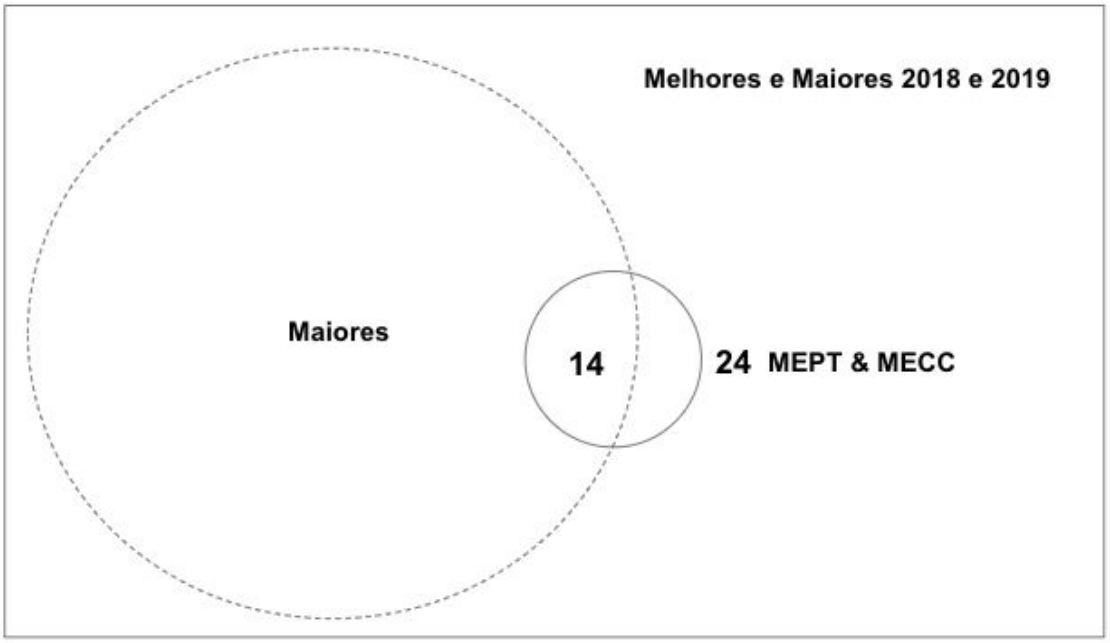
Em um artigo publicado na revista *Exame*, Cláudia Vassalo (2004, p. 24) aponta uma relação direta entre as empresas mais bem posicionadas no *ranking* das MEPT com melhor rentabilidade média sobre o patrimônio. Mas, para a autora:

> Seria uma ingenuidade, porém, acreditar que apenas um grupo de funcionários motivados seja suficiente para garantir o sucesso e a rentabilidade elevada de um negócio. A prosperidade é resultado da soma de fatores que vão da visão estratégica correta às condições do mercado internacional, da cotação do dólar à adaptação a novas tecnologias (VASSALO, 2004, p. 26).

Não há uma unanimidade sobre o melhor indicador para avaliar resultados financeiros das organizações, pois os índices disponíveis são analisados cada um com um objetivo e também dependem do analista (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010). Para Hong, Katerattanakul e Lee (2004), nenhum fator isoladamente pode determinar o desempenho das empresas, devido à complexidade de fatores que influenciam o desempenho organizacional. Na mesma linha, Patterson, Warr e West (2004), afirmam que as pesquisas de clima organizacional e desempenho apresentam variações de resultado, pois são partes de estudos com o uso de diversos indicadores de desempenho, medidos em épocas diferentes, organizações diferentes e também examinadas por diferentes pesquisadores.

Entre os diferentes indicadores que podem ser avaliados para mensurar resultados financeiros, destacam-se: rentabilidade do patrimônio líquido, margem líquida, retorno sobre o investimento, crescimento de vendas, giro do ativo, lucro por ação, vendas por empregado e margem operacional (HONG; KATERATTANAKUL; LEE, 2004; PATTERSON, WARR; WEST, 2004). Mas, para simplificar o padrão da análise, serão utilizados nesta pesquisa dois indicadores: valor de mercado e lucro líquido. Esses indicadores são os utilizados pela revista *Exame* que publica anualmente, e já com 47 edições, o *ranking* das 1000 Melhores e Maiores Empresas, com os resultados financeiros e outros dados consolidados corporativos das empresas brasileiras.

Figura 19 - Maiores e melhores empresas 2018 e 2019



Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Usando, novamente, o crivo de empresas que aparecem em dois anos consecutivos (2018 e 2019) em cada lista, a intersecção entre as MEPT e MECC e as *1000 Maiores e Melhores* em resultados financeiros da revista *Exame*, resulta em 14 empresas qualificadas, listadas abaixo em ordem alfabética:

Tabela 3 - Empresas qualificadas entre MEPT, MECC e 1000 Maiores 2018 e 2019

MEPT + MECC + MAIORES 2018 / 2019
1. Alcoa
2. BASF
3. Bradesco
4. Cielo
5. Hospital Albert Einstein
6. Intelbrás
7. Itaú Unibanco

8.	**Lojas Renner**
9.	**Renault Brasil**
10.	**São Martinho**
11.	**Sicredi**
12.	**Siemens**
13.	**Suzano**
14.	**VLI**

Fonte: Dados elaborados pelo autor.

5.4 As narrativas não institucionalizadas das maiores e melhores

Em março de 2017, a empresa Google foi eleita a melhor para trabalhar nos Estados Unidos pela revista *Fortune*.[13] Tal feito já havia se repetido nos cinco anos anteriores.[14] Entre as principais razões para ostentar o título, a revista *Fortune* destaca que a companhia premiada é conhecida pelos mimos de comida gratuita, cortes de cabelo e serviços de lavanderia para seus funcionários. Além disso, havia criado um programa de ampliação da licença maternidade e de inclusão de pessoas negras e transgêneros. Veiculado no *YouTube*, plataforma que pertence ao conglomerado de empresas do Google, um vídeo exalta diversos benefícios de um empregado trabalhar na empresa[15], bem como uma matéria pela versão *online* do jornal *The New York Times*[16]. Em ambos, há destaques para benefícios como altos

---

[13] PORTAL G1. **Google é a melhor empresa dos EUA para trabalhar pelo 6º ano seguido, diz 'Fortune'**. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/google-e-a-melhor-empresa-dos-eua-para-trabalhar-diz-fortune.ghtml. Acesso em: out. 2020.

[14] THE BRIEF. **Novamente Revista Fortune elege Google melhor empresa para trabalhar**. Disponível em: https://www.thebrief.com.br/mercado/114882-novamente-revista-fortune-elege-google-melhor-empresa-trabalhar.htm. Acesso em: out. 2020.

[15] TECHAMAJIG. **11 Reasons why Google is the best place to work**. Youtube. 30 jul. 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=mXCt0vxAArM. Acesso em: out. 2020.

[16] STEWART, James B. Looking for a Lesson in Google's Perks. **New York Times**, New York, 15 mar. 2013. Disponível em: https://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html. Acesso em: out. 2020

salários, comida, lazer durante o horário de trabalho, benefícios e facilidades, folgas não programadas e comunicação direta com a chefia como os principais motivos para que os funcionários tivessem orgulho da empresa.

Essas benesses já foram abordadas direta e indiretamente em filmes como *Os Estagiários* e *O Círculo*, respectivamente. No primeiro, uma dupla de "quarentões" busca recolocar-se no mercado e encontra no programa de estágios do Google uma grande oportunidade para isso. Na comédia, é abordado o estranhamento de homens de meia idade, acostumados a um outro padrão de trabalho e empresa, nos corredores e dependências do Google desfrutando de alimentos disponíveis, área para cochilo, bicicletas, pingue-pongue e muitos atrativos que os deixam maravilhados. No segundo, já em tom mais crítico, há uma citação indireta da grande empresa que detém informação de todos os habitantes da terra que acessam à internet e tem sua privacidade diminuída. Ambos abordam este novo modelo de empresa que acolhe seus funcionários de forma inusitada e disponibiliza toda a infraestrutura, zelando pela “felicidade” no ambiente de trabalho.

Associar a vida no trabalho, que pode ter a conotação hostil por conta da obrigatoriedade e da necessidade, com outros ambientes de familiaridade amena com poltronas para cochilo, comida e bebida à vontade, artefatos de lazer, entre outros, é um meio bastante elaborado para desenvolver um sentimento de orgulho e unicidade entre os funcionários. Qual outra empresa pode fazer isso? Onde o funcionário teria um emprego assim?

Talvez, a partir disso, haja uma pretensa liberdade por parte da empresa para exigir melhores rendimentos e dedicação de seus funcionários. Em uma entrevista ao jornal *O Globo*[17], um gerente de Recursos Humanos da companhia na filial de São Paulo admitiu que “trabalhamos bastante no Google, mas também queremos assegurar um pouco de diversão ao longo do caminho” e reconhece que a empresa oferece “regalias que fazem os Googlers mais felizes e, no final, mais produtivos”. Existe uma relação direta entre regalias e exigência da produtividade. As regalias

[17] AMORIM, Maíra. Trabalhamos bastante, mas também queremos assegurar um pouco de diversão, diz gerente. **O Globo**, Rio de Janeiro, 25 ago. 2013. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/emprego/trabalhamos-bastante-no-google-mas-tambem-queremos-assegurar-um-pouco-de-diversao-diz-gerente-9694758. Acesso em: out. 2020.

geram um estranhamento, um fenômeno de exclusividade, em que se percebe que não é comum e nem corriqueiro encontrar esses benefícios em todos os empregos e, então, espera-se o encantamento e a gratidão do empregado e, consequentemente, mais horas de dedicação no trabalho.

Essa questão é corroborada por alguns analistas[18] de mercado que entendem que aspectos de diversidade, trabalhados com um diferencial de QVT (qualidade de vida no trabalho), funcionam também como diferenciais competitivos de mercado em relação aos seus concorrentes (FULMER; GERHART; SCOTT, 2006). De acordo com eles, a multiplicidade de pessoas com diferentes culturas, realidades e necessidades trabalhando pela companhia, pode aumentar o nível de serviços e soluções que o Google oferece para seus usuários.

Jovens talentos que trabalham no escritório brasileiro da companhia denotam gostar dessa relação de troca[19]. Gostam de sentir-se mais à vontade no ambiente do trabalho e acreditam que estes “mimos” tornam o ambiente mais leve e produtivo.

Mas nem tudo é ponto pacífico. É possível encontrar, no famoso sistema de buscas da empresa, algumas críticas de funcionários anônimos e ex-funcionários identificados que alegam que o nível de exigência da companhia com resultados e competitividade geram desgaste elevado no quadro de colaboradores[20]. Para eles, o funcionário tem tudo o que poderia desejar da empresa, então ela quer receber de volta tudo o que deseja do funcionário. Apesar de ter oficialmente em sua política de apoio a diversidade e a equidade de gênero, há indícios de que a empresa paga diferentes níveis de salários entre homens e mulheres, como foi veiculado pelo jornal *El País*[21]. O caso é ainda mais alarmante quando um engenheiro da empresa alega publicamente que mulheres recebem menos por serem "biologicamente inferiores". Apesar de a demissão dele ter sido anunciada, de acordo com o Google de forma

---

[18] CARVALHO, Rafael. Por que a diversidade é tão importante para o Google?. **Na Prática.** Disponível em: https://www.napratica.org.br/diversidade-google-brasil/. Acesso em: out. 2020,

[19] CARVALHO, Rafael. Como é o estágio no Google, segundo 7 jovens brasileiros. **Na Prática**. Disponível em: https://www.napratica.org.br/estagio-no-google/. Acesso em: out. 2020.

[20]GOOGLE employees worst things about working at Google. **Business Insider.** Disponível em: https://www.businessinsider.com/google-employees-worst-things-about-working-at-google-2016-12#jealous-friends-who-hate-on-your-job-because-they-didnt-get-in-15. Acesso em: out. 2020.

[21]VALDES, ISABEL. Google paga menos às mulheres “de modo sistemático”. **El País.** Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/11/internacional/1491921624_256093.html. Acesso em out. 2020.

exemplar[22], existem evidências de que realmente há diferenças de salários dentro da organização. Um grupo de funcionários aponta um levantamento divergente da empresa com diferenças de salário e oportunidades para grupos tidos como apoiados pela política de diversidade[23].

O Google não é relacionado na publicação da revista *Você S/A* entre as MEPT, mas, no *ranking* norte-americano correspondente da *Fortune,* está em primeiro lugar e tem sua reputação questionada em canais de comunicação digital. Esse deve ser um ponto de atenção para as organizações que prezam por destacar-se pelo bom clima organizacional pois, como alerta Marchiori (2006, p. 208, "um dos fatores cruciais das melhores empresas para trabalhar no Brasil é a comunicação".

Retomando a base teórica de Baldissera (2009) quando defende uma perspectiva que considere, entre outras coisas, o novo contexto digital e o paradigma da complexidade na comunicação organizacional, existem nas pesquisas MEPT e MECC exemplos de organização comunicada, que se trata da organização como discurso, uma fala autorizada, que não é, necessariamente, a planejada, mas são esforços da organização em expressar aquilo que considera relevante sobre si mesma, que entende que mereça ser tornado público e, ao fazê-lo, revela algum nível de intencionalidade (BALDISSERA, 2010). A empresa candidata-se, de forma ativa, para estar entre as melhores para trabalhar ou começar a carreira e a avaliação dos jurados depende de informações passadas pela organização e/ou por contatos passados por ela. Trata-se de um comportamento organizativo da empresa para ser compreendida com algum nível de responsabilidade social, desejo, aspiração e agregação de valor.

Na perspectiva complexa, no entanto, acontece a comunicação comunicante que tende à desorganização, à medida que abarca os processos de significação que

---

[22] GOOGLE demite engenheiro que disse que mulheres no setor tecnológico por diferenças ideológicas. **O Globo**. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/google-demite-engenheiro-que-disse-que-faltam-mulheres-no-setor-tecnologico-por-diferencas-biologicas-21681106. Acesso em: out. 2020.

[23] EHRENKRANZ, Melaine. Empregados do Google organizam seu próprio estudo de diferença salarial entre homens e mulheres. **Giz Mondo, UOL.** Disponível em: https://gizmodo.uol.com.br/empregados-google-diferenca-salarial-homens-mulheres/. Acesso em: out. 2020.

se materializam em diferentes contextos e níveis pelas interações que a organização estabelece com seus públicos. Trata-se da percepção daqueles que interagem com a organização e podem atribuir sentidos, independentemente da organização ter a intenção de comunicação ou não. É o que acontece no exemplo mencionado acima sobre o Google, em que o mesmo torna-se exposto em suas próprias plataformas digitais por funcionários que querem expressar o que pensam da empresa, sem sua chancela institucional.

Jenkins (2009) chama atenção para a necessidade de convergência entre a mídia corporativa e a mídia alternativa, e aprofunda ao explicar a necessidade de convergência de cultura das organizações a partir do "fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos" (JENKINS, 2009, p. 27). A organização, de acordo com o autor, não pode acomodar-se com aquilo que ela diz sobre si mesma nos canais institucionais, mas precisa interagir em múltiplas plataformas e participar naquilo que dizem sobre ela em canais sobre os quais não tem controle.

As narrativas sobre a organização serão conectadas entre os canais institucionais e os não institucionais, já que usuários constroem suas opiniões a partir de histórias e interpretações que compõem sua rede de informação. Nassar (2008, p. 199) diz que "são as mensagens, as histórias que configuram as redes de relacionamento, só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede".

Dessa forma, para seguir com as análises de narrativas das melhores e maiores empresas para jovens começarem suas carreiras, será utilizado também o filtro das organizações bem-avaliadas por empregados em canais não institucionalizados, na perspectiva da organização comunicante (BALDISSERA, 2010). Para tanto, será considerado o site Glassdoor[24] (antigo Love Mondays), maior plataforma colaborativa em número de usuários no Brasil - com mais de 3,7 milhões de visitas mensais[25] - que realiza avaliações das organizações por votação, onde os funcionários podem expor opiniões e informações sobre as empresas empregadoras sem a necessidade de identificação pública. Com um *ranking* publicado anualmente

---

[24] GLASSDOOR. Disponível em: https://www.glassdoor.com.br/. Acesso em: 20 out. 2020.
[25] De acordo com o site SimilarWeb, que avalia a audiência de sites em todo mundo. GLASSDOOR. Disponível em: https://www.similarweb.com/pt/website/glassdoor.com.br/. Acesso em: 20 out. 2020.

pelo site Glassdoor com o nome de *50 Empresas Mais Amadas*, em que elenca as empresas mais bem avaliadas pelos empregados cadastrados na plataforma no mesmo período de 2018 e 2019, chega-se, então, a uma amostra final de 4 empresas, que estão nessa lista e também aparecem nas demais listas supracitadas, a saber, em ordem alfabética:

- BASF;
- Hospital Albert Einstein;
- Itaú Unibanco;
- Siemens.

Com a definição da amostra, considerando-a relevante para conhecer em profundidade o universo das melhores empresas para jovens começarem suas carreiras e a partir das perspectivas exploradas nas referências teóricas, segue-se, então, para a escolha do *corpus* desta pesquisa. As postagens das organizações selecionadas no LinkedIn, mencionado pela revista *IstoÉ*[26] como a maior rede social corporativa do mundo, são os principais canais de comunicação das organizações na internet, servindo, inclusive, para a contratação de profissionais. Elas serão utilizadas para a análise de conteúdo nas etapas seguintes. Em uma pesquisa de 2018 realizada pela plataforma Jobvite e publicada pelo *CanalTech*[27], 93% dos recrutadores entrevistados nos Estados Unidos utilizam o LinkedIn como um dos meios para recrutar pessoas em vagas de emprego.

5.5 As narrativas das melhores e maiores empresas para jovens profissionais

Para as etapas seguintes desta pesquisa, será utilizado o método de análise de conteúdo, por mostrar-se o mais pertinente ao objetivo. Ele é realizado de forma empírica e permite uma avaliação crítica, analisando o que é dito, escrito ou mostrado (MARTINO, 2018). Bernard Berelson *apud* Fonseca Júnior (2017, p. 282)

---

[26] SILVA, BETO. A Era Linkedin. **Revista IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, 22 maio 2020. Disponível em: https://www.istoedinheiro.com.br/a-era-linkedin/. Acesso em: 20 out. 2020.

[27] MORALES, Fernanda. Pesquisa mostra que 93% dos recrutadores buscam candidatos no LinkedIn. **CanalTech.** Disponível em https://canaltech.com.br/redes-sociais/pesquisa-mostra-que-93-dos-recrutadores-buscam-candidatos-no-linkedin-1612/. Acesso em: 20 out. 2020.

define que análise de conteúdo é "uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto na comunicação". O principal objetivo desta pesquisa é compreender quais são as narrativas utilizadas pelas organizações selecionadas nas etapas anteriores para jovens profissionais e, para tanto, a análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2016) é a mais adequada para compreender os temas abordados nas narrativas, tendo como padrão as categorias utilizadas nas pesquisas de clima MEPT e MECC. Fonseca Júnior (2017, p. 301) defende o uso de tal método quando se trata de análise temática, "sendo, na prática, a mais utilizada", além de ser "bastante rápida e eficaz".

A partir das técnicas apresentadas por Laurence Bardin (2016), autora do livro *Análise de Conteúdo*, a organização das próximas etapas acontecerá em (I) pré-análise, (II) exploração do material e (III) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

5.5.1 Pré-análise

Nesta primeira etapa, o desafio é sistematizar os objetivos da pesquisa e desenvolver um plano de análise. Os documentos a serem utilizados devem ser selecionados e os objetivos, hipóteses e indicadores devem ser estipulados. Laurence Bardin esclarece que:

> Estes três fatores não se sucedem, obrigatoriamente, segundo uma ordem cronológica, embora se mantenham estreitamente ligados uns aos outros: a escolha de documentos depende dos objetivos, ou inversamente, o objetivo só é possível em função dos documentos disponíveis; os indicadores serão construídos em função das hipóteses, ou, pelo contrário, as hipóteses serão criadas na presença de certos índices (BARDIN, 2016, p. 125).

Considerando as orientações da metodologia apresentada por Bardin (2016), ponderando os documentos disponíveis e as bases teórica e metodológica apresentadas pelas pesquisas de clima das MEPT e MECC, partiu-se para a constituição do *corpus*, ou seja, "a definição do conjunto de documentos a serem submetidos à análise" (FONSECA JÚNIOR, 2017, p. 292).

Bardin (2016) sugere para a definição do *corpus*, uma leitura flutuante dos documentos selecionados, para estabelecer as primeiras impressões e a familiarização com o material, e delimita algumas regras:

- regra da exaustividade: todos os documentos do *corpus* precisam ser analisados, sem exceção;
- regra da representatividade: a amostragem precisa representar o universo inicial, mas sugere reduzir o universo, já que nem toda amostragem é suscetível à análise;
- regra da homogeneidade: todos os documentos precisam obedecer os mesmos critérios;
- regra da pertinência: os documentos devem respaldar o objetivo da análise.

As postagens no LinkedIn nas páginas oficiais das empresas selecionadas foram definidas como o *corpus* da pesquisa. Já a amostragem será composta pelas últimas 100 postagens na mesma rede social de cada empresa selecionada, tendo em vista que o padrão mostrou-se representativo para compreender a linguagem e as escolhas de temas das organizações pelo período aproximado de seis meses, e também para que cada postagem tenha condição mínima de representar, ao menos, 1% nos índices finais.

Quanto ao objetivo da pesquisa, considerado por Krippendorff (1990) como primordial antes de avançar para qualquer outra etapa, deve atender à finalidade geral proposta a partir do quadro teórico no qual os resultados obtidos serão utilizados (BARDIN, 2016). Com base nessas definições, o objetivo desta pesquisa é encontrar elementos que permitam categorizar padrões temáticos das narrativas das empresas selecionadas entre as melhores e maiores para jovens profissionais começarem a carreira, a partir de postagens no LinkedIn.

As principais hipóteses - afirmações provisórias passíveis de verificação pelos procedimentos de análise (BARDIN, 2016) - nesta etapa da pesquisa são:

- as empresas premiadas nos *rankings* MEPT e MECC utilizam o LinkedIn como meio de comunicação para fortalecer a gestão de marca de boas empregadoras;

- as empresas selecionadas utilizam em suas publicações os temas categorizados no IFT (Índice de Felicidade do Trabalho) dos *rankings* MEPT e MECC;
- as empresas selecionadas nesta pesquisa fazem postagens direcionadas a jovens profissionais para que tenham a percepção de que são boas marcas empregadoras para a construção de suas carreiras;
- existe algum padrão de temas mais utilizados entre as empresas selecionadas para esta pesquisa nas postagens no LinkedIn.

Para a análise de conteúdo a seguir, o principal indicador a ser utilizado será o tema de cada postagem no LinkedIn das empresas selecionadas, que permitirá sanar o objetivo da pesquisa e confirmar e/ou refutar as hipóteses levantadas.

5.5.2 Exploração do material (codificação)

Na etapa de exploração do material, os documentos a serem analisados são codificados e enumerados. A codificação é o processo de transformação dos dados brutos de forma organizada e sistemática e "sua principal função é servir de elo entre o material escolhido para a análise e a teoria do pesquisador" (FONSECA JÚNIOR, 2017, p. 292).

Bardin (2016) sugere que a escolha das unidades de registro para enumeração de dados deve corresponder de maneira pertinente aos objetivos da análise. Precisa ser uma unidade de significação codificada e correspondente ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando categorização e contagem de frequência. Para esta pesquisa, a unidade de pesquisa é o tema abordado em cada postagem no LinkedIn e, para isso, foram consideradas as 12 categorias listadas no IFT das pesquisas de clima MEPT e MECC, a saber: 1) gestão estratégica de objetivos; 2) gestão do perfil da liderança; 3) gestão de carreira; 4) gestão do conhecimento e educação corporativa; 5) gestão do reconhecimento e recompensa; 6) gestão da comunicação interna; 7) gestão da participação e autonomia; 8) gestão das relações interpessoais; 9) gestão de processos e organização; 10) gestão de saúde, segurança e qualidade de vida; 11) gestão da sustentabilidade e diversidade; e 12) *employer branding*.

Tabela 4 - Categorias que compõem o Índice de Felicidade do Trabalho (IFT)

12 Categorias IFT	Número de questões no formulário	% de questões em relação ao total de pontos
Gestão estratégica e de objetivos	4	7%
Gestão do perfil da liderança	10	18%
Gestão da carreira	4	7%
Gestão de conhecimento e educação corporativa	7	13%
Gestão de reconhecimento e recompensa	4	7%
Gestão de comunicação interna	4	7%
Gestão de participação e autonomia	3	5%
Gestão das relações interpessoais	3	5%
Gestão de processos e organização	3	5%
Gestão de saúde, segurança e QVT	8	14%
Gestão de sustentabilidade e diversidade	4	7%
Employer Branding	2	4%
TOTAL	**56**	**100%**

Fonte: LAUDO (2020, p. 7).

Com a unidade de tema estabelecida, todas as postagens analisadas foram categorizadas. Essa categorização "consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade" (FONSECA JÚNIOR, 2017, p. 298). Todas as últimas 100 postagens que aparecem na página oficial no LinkedIn de cada uma das empresas selecionadas (BASF, Hospital Albert Einstein, Itaú Unibanco e Siemens), em data retroativa a partir de 30 de novembro, foram analisadas e categorizadas nos 12 temas presentes no IFT Quando necessário, a postagem foi categorizada em mais de um tema, conforme Bardin (2016, p. 149) orienta "em certos casos". Ainda, a partir do *corpus* analisado e considerando a base teórica desta pesquisa, tornou-se necessário também

acrescentar outras categorias de temas abordados pela empresas selecionadas, tais como: 13) gestão de carreira para jovens; 14) gestão de tecnologia e inovação; e 15) gestão na pandemia da COVID-19, tema altamente relevante para o contexto do ano de 2020, quando os levantamentos foram realizados. A pandemia, ocasionada pelo mencionado vírus, transformou de forma profunda as relações sociais, econômicas e profissionais em todo o mundo, e ganhou relevante espaço na produção de conteúdos postados pelas organizações pesquisadas.

5.5.3 Tratamento dos resultados obtidos e interpretação

A partir da codificação e categorização dos dados, algumas análises são passíveis de interpretação. Mas para tanto, Bardin (2016) recomenda a observação de alguns fatores: a) o emissor; b) o receptor; c) a mensagem: considerando seus códigos e significações; e d) o meio.

A partir de um levantamento clínico (BARDIN, 2016, p. 27) por alguns dados disponíveis nos sites de cada empresa e em suas respectivas páginas oficiais no LinkedIn, é possível encontrar algumas informações sobre a empresa (emissora da comunicação), seus funcionários e interessados (receptores) e a interação desses agentes na plataforma do LinkedIn (meio). Os primeiros dados passíveis de destaque referem-se aos perfis de cada uma das empresas selecionadas e seus números no LinkedIn, conforme consta na tabela 5.

Tabela 5 - Empresas selecionadas e seus números no LinkedIn

Empresa	Nacionalidade	Segmento	Seguidores no LinkedIn	Funcionários seguindo no LinkedIn	Média de reações no LinkedIn
BASF	Alemanha	Química	1.455.069	60.682	166
Hosp. Albert Einstein	Brasil	Saúde	599.866	16.225	207
Itaú Unibanco	Brasil	Banco	2.158.693	66.225	1.148
Siemens	Alemanha	Indústria	4.143.296	242.897	193

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do LinkedIn.

Entre as quatro empresas selecionadas, duas são brasileiras e duas são de nacionalidade alemã, pertencem a segmentos diferentes e nenhuma delas é considerada uma *startup*, haja vista que as empresas premiadas por MEPT e MECC possuem mais de 500 funcionários, são consolidadas, com perfis mais tradicionais - de acordo com Ries (2012) muitas empresas tradicionais e de grande porte têm fomentado ambientes internos de empreendedorismo como uma forma de trabalho para que seus funcionários busquem a inovação. As organizações selecionadas possuem, em média, 2 milhões de seguidores no LinkedIn, com destaque para Siemens, que chega a um pouco mais de 4 milhões. Dentre os seguidores, em média, 96 mil são de funcionários de cada empresa, novamente a Siemens apresenta um número mais elevado, 242 mil. Já quando o indicador é "interação", as empresas têm, em média, 429 reações em cada *post*. Essas reações são de "gostei", "parabéns", "apoio", "amei", "genial" e "interessante", conforme ilustrado na figura 20. Entre as empresas selecionadas, a que consegue maior mobilização de seguidores no LinkedIn é o Itaú Unibanco com 1148 reações em média.

Figura 20 - Padrões de reações em *posts* do LinkedIn

Fonte: LinkedIn.

As informações metrificadas e colocadas em tabulação quantitativa são importantes para conhecer o perfil das organizações e compreender o volume de suas ações e o respectivo impacto com o público receptor de sua comunicação. Igualmente importante para esta pesquisa é conhecer os aspectos qualitativos que podem indicar alguns significados e intenções nas mensagens que compõem a comunicação desses negócios em postagens no LinkedIn. Bardin (2016, p. 146) esclarece que "a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação, somente os índices é que são retidos de maneira não frequencial". A autora ainda complementa que a "a análise qualitativa é o fato de 'a inferência' - sempre que é realizada - ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc), e não sobre a frequência da sua aparição".

Tabela 6 - As 12 Categorias do IFT e as palavras usadas na análise de conteúdo

Categorias IFT	Exemplos de Palavras	% de presença nos *posts*
Gestão Estratégica de Objetivos	estratégia, objetivo, meta, futuro, negócio, diferenciais, inovação	37%
Gestão do Perfil da Liderança	liderança, carreira, líder, influência, competência, gestão	10%
Gestão de Carreira	carreira, crescimento, profissão, profissional, vagas, oportunidades	14%
Gestão do Conhecimento e Educação Corp.	curso, *live*, formação, conhecimento, desenvolvimento	38%
Gestão do Reconhec. e Recompensa	orgulho, reconhecimento, qualidade, valorizar, benefícios, salários	13%
Gestão da Comunicação Interna	comunicação, escutar, acolher, colaboradores, liberdade	12%
Gestão da Participação e Autonomia	iniciativas, colaboradores, ideias, projetos	1%
Gestão das Relações Interpessoais	relações, equipe, pessoas, ambiente, política, áreas, departamento, clima	2%
Gestão de Processos e Organização	fluxos, procedimentos, padrões, desempenho, processo, organização	2%
Gestão de Saúde, Seg. e Qualidade de Vida	segurança, saúde, bem-estar, risco, doença	17%
Gestão da Sustent. e Diversidade	responsabilidade social, ambiente, orgulho, respeito, diversidade	42%
Employer Branding	marca respeitada, admirada, talentos, valores, pessoas	28%

Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Entretanto a proposta nesta pesquisa não é inferir sobre as intenções dos emissores, pois isso já é latente em toda a base teórica aqui revisitada. Nem tão pouco investigar as consequências da comunicação emitida, pois isso já foi aferido nas pesquisas de clima das melhores empresas (MEPT, MECC e Glassdoor). Mas, sim, identificar quais são os elementos comunicacionais e com qual frequência manifestam-se nas postagens realizadas pelas empresas selecionadas. As causas e as consequências já estão postas. Nesta pesquisa, busca-se identificar os meios e as mensagens para a elaboração da comunicação, que tem se mostrado assertiva

de acordo com os *rankings* considerados, a partir dos instrumentos de pesquisa de clima já investigados.

A inferência nesta análise é para identificar as ligações entre os elementos comunicacionais presentes nas narrativas e as categorias de clima estipuladas por MEPT e MECC (LAUDO, 2020). Cada palavra-chave relacionada por categoria foi usada como índice para posterior verificação se o sentido usado na postagem correspondia com a categoria apontada, conforme organizado na tabela 6.

As palavras elencadas na tabela acima foram extraídas da descrição de cada uma das categorias IFT[28] já listadas em páginas anteriores. A partir delas foi possível estabelecer a correlação da importância de cada categoria na avaliação da MEPT/MECC e o uso destas categorias nas postagens de cada empresa no LinkedIn, conforme tabela a seguir.

Tabela 7 - Categorias de IFT e postagens no LinkedIn das empresas selecionadas

Categorias IFT	**Peso no formulário**	**Frequência de postagem no LinkedIn**			
MEPT e MECC	**MEPT e MECC**	**BASF**	**Hosp. Alb. Einstein**	**Itaú Unibanco**	**Siemens**
Gestão estratégica de objetivos	7%	**50%**	24%	28%	**46%**
Gestão do perfil da liderança	**18%**	2%	4%	14%	20%
Gestão de carreira	7%	8%	16%	28%	2%
Gestão do conhecimento e Educação corporativa	**13%**	**34%**	**52%**	**30%**	**34%**
Gestão do reconhec. e recompensa	7%	8%	4%	28%	10%
Gestão da comunicação interna	7%	4%	2%	28%	14%
Gestão da participação e autonomia	5%	0%	0%	2%	2%
Gestão das relações interpessoais	5%	2%	4%	2%	0%
Gestão de processos e organização	5%	4%	4%	0%	0%
Gestão de saúde, segurança e qualidade de vida	**14%**	12%	**46%**	6%	2%
Gestão da sustent. e diversidade	7%	**66%**	18%	**54%**	**30%**
Employer Branding	4%	18%	**34%**	**34%**	26%

Fonte: Dados elaborados pelo autor.

[28] REVISTA EXAME; VOCÊ S/A.; FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA). **As Melhores Empresas para Trabalhar**. São Paulo: Abril, ed. 246, nov. 2018.

Nenhuma categoria no formulário dos *rankings* tem peso maior do que 20%. Então, estão em destaque aquelas com maior percentual na avaliação MEPT/MECC, e são elas: gestão do perfil da liderança (18%), gestão do conhecimento e educação corporativa (13%) e gestão de saúde e qualidade de vida (14%). Nenhuma outra categoria tem percentual maior que 10%. Tais percentuais corroboram as evidências teóricas apontadas no capítulo 2 por Dutra (2017, p. 145): "o foco do desenvolvimento não é o aumento da eficiência das pessoas em suas posições, mas sim a preparação delas pelas posições de maior complexidade".

Já quando a análise é a incidência de temas nas postagens, destacam-se os três mais frequentes por cada empresa:

- BASF: gestão estratégica de objetivos (50%), gestão do conhecimento e educação corporativa (34%) e gestão da sustentabilidade e diversidade (66%);
- Hospital Albert Einstein: gestão do conhecimento e educação corporativa (52%), gestão de saúde, segurança e qualidade de vida (46%) e *employer branding* (34%);
- Itaú Unibanco: gestão da sustentabilidade. e diversidade (54%), *employer branding* (34%) e gestão do conhecimento e educação corporativa (30%);
- Siemens: gestão estratégica de objetivos (46%), gestão do conhecimento e educação corporativa (34%) e gestão da sustentabilidade e diversidade (30%).

Reorganizando as informações em uma nova tabela, colorindo as categorias em uma ordem de 1 a 3, conforme a frequência, temos:

Tabela 8 - As 3 categorias de IFT mais presentes nas postagens analisadas

Categorias IFT	Peso no formulário	Frequência em posts no LinkedIn			
MEPT e MECC	MEPT e MECC	BASF	Hosp. Alb. Einstein	Itaú Unibanco	Siemens
Gestão estratégica de objetivos		2º			1º
Gestão do perfil da liderança	1º				
Gestão de carreira					
Gestão do conhecimento e Educação corporativa	3º	3º	1º	3º	2º
Gestão do reconhec. e recompensa					
Gestão da comunicação interna					
Gestão da participação e autonomia					
Gestão das relações interpessoais					
Gestão de processos e organização					
Gestão de saúde, segurança e qualidade de vida	2º		2º		
Gestão da sustent. e diversidade		1º		1º	3º
Employer Branding			3º	2º	

Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Gestão do perfil da liderança é a categoria de maior peso pelo critério dos dois *rankings*, mas não foi percebida a mesma importância em frequência nas postagens das empresas pesquisadas. Infere-se que esta temática seja mais trabalhada internamente pelos departamentos de recursos humanos e comunicação interna, e menos explorada na comunicação institucional nas redes sociais.

A única categoria que aparece em destaque em todas as empresas e também na avaliação MEPT/MECC é a gestão do conhecimento e educação corporativa. Quanto às categorias observadas durante a leitura flutuante do *corpus* e adicionadas à categorização das postagens posteriormente, observam-se os seguintes resultados:

Tabela 9 - Outras categorias de postagens no Linkdin das empresas selecionadas

Outras categorias	Frequência em posts no LinkedIn			
	BASF	**Hosp. Alb. Einstein**	**Itaú Unibanco**	**Siemens**
Gestão de carreira para jovens	0%	0%	10%	0%
Gestão de tecnologia e inovação	8%	16%	**30%**	**86%**
Gestão na pandemia da COVID-19	**18%**	**22%**	2%	12%

Fonte: Dados elaborados pelo autor.

Nas categorias adicionais, a BASF destacou-se por dedicar 18% das postagens ao tema da Gestão na Pandemia da COVID-19. Essas postagens tinham um cunho de prevenção de saúde no trabalho e também de iniciativas sociais promovidas institucionalmente pela empresa em parceria com seus funcionários.

Figura 21 - *Post* da BASF no LinkedIn com o tema de gestão na pandemia da COVID-19

Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

O Hospital Albert Einstein também utilizou o tema da gestão na pandemia da COVID-19 em 22% das suas postagens no LinkedIn. Cabe ressaltar que a empresa pertence à área da saúde e as questões relacionadas à pandemia fazem parte do *core* da organização. Muitas postagens com o referido tema têm o foco em compartilhar conhecimento gerado por sua equipe e orientar outros profissionais da área, colocando a empresa como uma autoridade e referência no assunto.

Figura 22 - *Post* do Hosp. Albert Einstein no LinkedIn com o tema de gestão na pandemia da COVID-19

Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

Já o Itaú Unibanco contempla a temática da gestão de tecnologia e inovação em 30% de suas postagens. Em muitas delas, transforma a peça de comunicação em uma *live* em que compartilha o conhecimento a partir de sua equipe especializada no assunto.

Figura 23 - *Post* do Itaú Unibanco no LinkedIn com o tema de gestão de tecnologia e inovação

Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

Em 10% de suas postagens, o Itaú Unibanco concede espaço para divulgação de vagas com foco em jovens profissionais que tenham interesse em construir carreira no banco. Estes *posts* são acompanhados com palavras que reforçam os valores e visão da companhia para seus atuais funcionários, para potenciais futuros funcionários e para outros possíveis públicos, a fim de agregar mais valor à sua marca como boa empregadora.

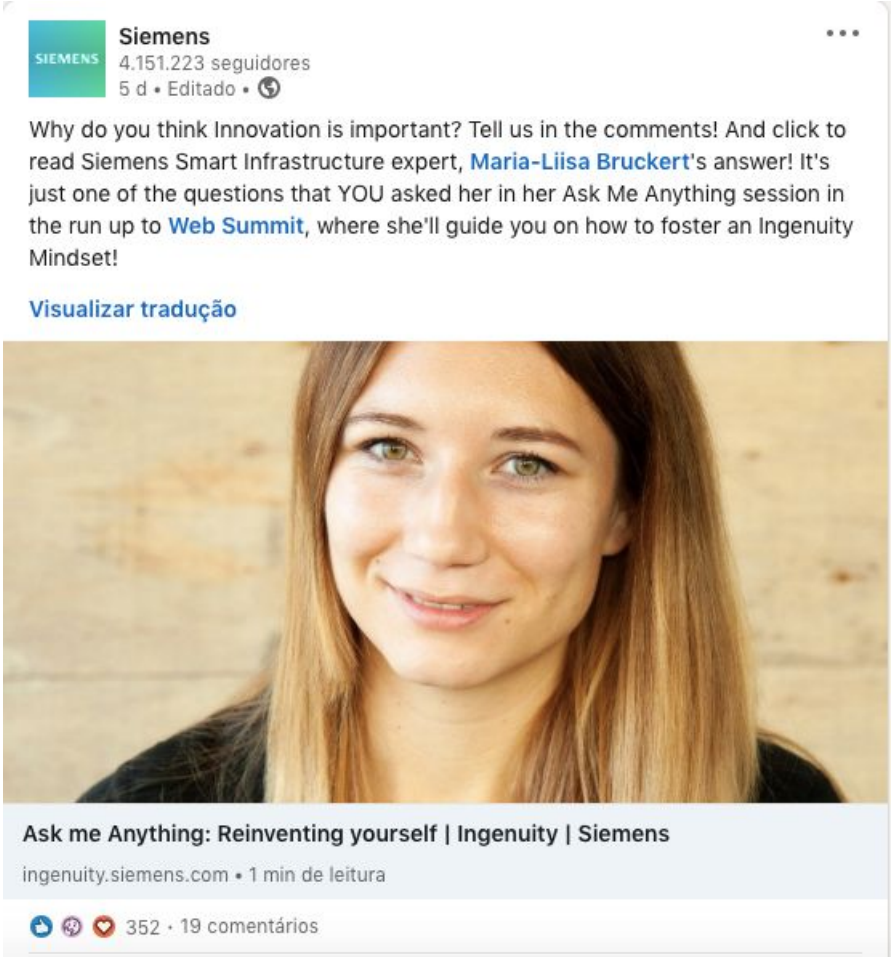
Figura 24 - *Post* do Itaú Unibanco no LinkedIn com o tema de gestão de carreira para jovens

Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

A empresa alemã Siemens dedica expressivos 86% de suas postagens ao tema gestão de tecnologia e inovação, com um detalhe importante de que 70% de

suas peças de comunicação no LinkedIn são em inglês, permitindo alcance de interação com profissionais de outros países. Em muitos destes *posts* há um convite para participar de eventos e transmissões em que seus profissionais estarão à frente, ministrando cursos, palestras e *workshops* com temas de tendência e inovação.

Figura 25 - *Post* da Siemens no LinkedIn com o tema de gestão de tecnologia e inovação



Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

Laurence Bardin (2016, p. 146) reforça que "a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto)". Esta pesquisa tem como um de seus objetivos aferir quais os elementos de comunicação compõem as narrativas das empresas consideradas melhores para

jovens começarem a carreira e, por isso, tem um caráter descritivo, utilizando-se da metodologia de análise de conteúdo. Já conhecendo as causas do fenômeno observado (estar entre as consideradas melhores e mais desejadas empresas para jovens desenvolverem suas carreiras), o desafio passa a ser compreender os elementos usados como meio para atingir tal feito (o qual também já é conhecido).

Não se trata de comparar as organizações selecionadas para esta pesquisa, posto que todas elas são devidamente reconhecidas por seus públicos de interesse como bons empregadores e, portanto, como eletivas para este trabalho descritivo. Mas é possível considerar que elas tenham características diferentes que as potencializam para posicionar-se nos *rankings* e prêmios de boas empregadoras para jovens profissionais. Por inferência, podemos destacar as características que as colocam em condição de destaque e considerar "uma operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre aspectos latentes da mensagem analisada [...], com índices cuidadosamente postos em evidência [...] para inferir" (FONSECA JÚNIOR, 2017, p. 284).

A multinacional com origem alemã, BASF, tem alguns aspectos comunicacionais de tons mais tradicionais em suas postagens, mas valoriza temas de sustentabilidade e diversidade. A companhia expõe em muitas postagens seu olhar para o futuro, seus objetivos e suas estratégias, considerando que muito do que é produzido precisa tornar-se compartilhado com sua equipe, investindo na formação e no conhecimento como atributo importante da cultura organizacional. Quase ⅕ da sua comunicação é em outras idiomas e houve *posts* dedicados ao cuidado das questões da pandemia, que comprometeu seus colaboradores, clientes e fornecedores em todo o mundo ao longo do ano de 2020.

Já o Hospital Albert Einstein esteve em evidência durante as notícias sobre a COVID-19, entre outras razões, por acontecer em suas dependências o primeiro diagnóstico de um infectado no Brasil. O tema da pandemia ganhou um importante espaço em suas postagens, sempre com o compartilhamento de informações e conhecimento para toda a sua equipe e pessoas interessadas, reforçando sua marca como boa empregadora, além de consolidar-se como autoridade e excelência no segmento de saúde. A empresa evoca a história e a origem judaíca para reforçar seu compromisso de apoio à diversidade e o combate à discriminação.

Das quatro empresas analisadas, o Itaú Unibanco é o que tem maior engajamento de seguidores, com uma média de reações de *posts* acima de 1.000, mais que o quíntuplo do segundo colocado, o Hospital Albert Einstein. Suas postagens apresentam uma linguagem mais jovem, cores vivas e 10% são focadas em carreiras de jovens profissionais, sendo a única empresa a contemplar essa categoria de tema na pesquisa. A empresa não é a que tem mais seguidores entre as selecionadas, mas é a que mais apresenta interação com eles (numérica e proporcionalmente), considerada pelo LinkedIn como a de maior engajamento de toda a plataforma. Características como: diversidade, sustentabilidade, gestão de marca, boa empregadora e educação corporativa, estão em suas principais postagens, além de tecnologia, tendência e inovação, que ocupam 30% do seu espaço de publicações.

Figura 26 - Itaú classificado em 1º lugar em *LinkedIn Top Companies*

Fonte: Dados elaborados pelo autor com informações extraídas do portal Linkedin. Disponível em: http://www.linkedin.com. Acesso em: out. 2020.

A outra empresa de origem alemã, Siemens, faz uso de muitos *posts* em língua inglesa (70%), mostrando sua presença global e sua participação em muitas discussões sobre o uso da tecnologia em projetos inovadores. Com 86% de publicações sobre inovação, a empresa faz questão de mostrar seu olhar para questões estratégicas de longo prazo, educação corporativa, sustentabilidade e diversidade e, com alguma frequência, compartilha eventos em que um dos seus líderes estarão expondo iniciativas da organização.

As postagens verificadas no Itaú permitem inferir que a empresa lança mão de uma comunicação focada na carreira de jovens e na tecnologia e inovação como forma de incentivar o fomento do empreendedorismo interno para a renovação do negócio (RIES, 2012). A Siemens também apresenta comportamento similar, apesar de não haver postagens para jovens, apresenta uma comunicação aspiracional com tecnologia, inovação, globalização e incentivo a *startups*.

As empresas analisadas não publicam conteúdos com todos os temas categorizados no IFT. Há uma grande possibilidade delas usarem outros canais para fazer uso desse expediente, tendo em vista que, para estar entre as melhores e maiores, passaram pelo crivo de bons empregadores que têm alto rendimento em todas as categorias analisadas. Dedicando pouco - ou na maioria dos casos nenhum - espaço para postagens direcionadas a jovens, as organizações analisadas parecem dedicar suas postagens no LinkedIn para reforçar a imagem corporativa com olhar no futuro, que aborda temas atuais e que investe na formação e na qualidade de vida de sua equipe. Para atrair e reter jovens talentos, elas parecem usar uma linguagem mais aspiracional e inspiradora, do que propriamente uma narrativa mais acessível e horizontal.

Concluída a análise deste capítulo, à luz das hipóteses levantadas para esta etapa, seguindo a metodologia de Bardin (2016), pode-se afirmar que:

a) empresas que investem em um bom clima organizacional para o desenvolvimento de carreiras dos seus funcionários focam também no preparo de jovens lideranças;
b) a maioria das empresas (58%) que investem em clima organizacional, desenvolvimento de carreiras por competência, com foco no preparo de jovens lideranças, aparece também na lista das empresas com melhor faturamento do país;
c) 29% das empresas premiadas como melhores para se trabalhar e que apresentam os maiores resultados financeiros do país estão entre as companhias mais admiradas por seus funcionários, de acordo com a plataforma colaborativa Glassdoor;
d) nem todos os temas contemplados no IFT são abordados na mesma proporção em que aparecem nos formulários de pesquisa da MEPT/MECC

em *posts* no LinkedIn das empresas selecionadas, possivelmente porque alguns temas não sejam adequados para esse meio e devam ser tratados em outros canais de comunicação das empresas selecionadas, e o mesmo deva acontecer com outras de universo amostral similar;

e) os 3 temas mais abordados pelas organizações pesquisadas são gestão da sustentabilidade e diversidade, gestão do conhecimento e educação corporativa e, por fim, gestão estratégica de objetivos, com 42%, 38% e 37% das postagens, respectivamente;

f) ¼ das postagens é usado para fortalecer a imagem de boa empregadora das organizações;

g) não é possível afirmar que as empresas utilizam o LinkedIn para postar mensagens focadas no público de jovens profissionais, haja vista que somente o Itaú Unibanco lança mão de 10% de *posts* com esse tema e as demais empresas não apresentaram nenhuma publicação;

h) o padrão de postagem observado entre as empresas pesquisadas é o uso do tema gestão do conhecimento e educação corporativa com alta frequência;

i) outros temas, não presentes nas categorias do IFT, também foram notados com frequência nas publicações: gestão de tecnologia e inovação e gestão na pandemia da COVID-19;

j) empresas que utilizam temas e linguagem jovens têm maior interação do público na plataforma;

k) a única empresa que apresentou *posts* com o tema gestão de carreiras para jovens foi premiada como empresa *Top Company* do LinkedIn;

l) o uso de textos em inglês e de publicações com tema de inovação e tecnologia foi recorrente, mas foram em postagens que geraram menor interação com o público na plataforma.

Com todas essas observações apontadas na pesquisa, é possível encontrar os elementos que respondem a pergunta problematizada no início deste trabalho acadêmico. As narrativas organizacionais das empresas reconhecidas como melhores para se trabalhar no começo de carreira não são compostas por salários ou reconhecimentos em sua maioria, nem mesmo há utilização de imagens ou promessas de um ambiente de trabalho divertido ou composto por aparelhos de

diversão. As empresas se utilizam de aspectos aspiracionais, como tecnologia e inovação, também apresentam possibilidades de desenvolvimento de carreira a partir de conhecimento e educação corporativa, além de reforçarem seus compromissos com temas atuais de sustentabilidade e diversidade.

"e tudo é correr atrás do vento?"

Rei Salomão

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho passou por profundas transformações ao longo dos últimos séculos. Partindo de um modelo de subsistência, em que se plantava para colher e saciar a fome dos entes mais próximos, passando por um processo de trocas, comercialização, urbanização, industrialização, chegando à era da globalização e tecnologia em que se busca mais sentido no trabalho, além da remuneração (DUTRA *et al.*, 2009).

O crescimento populacional e econômico em todo mundo trouxe sofisticação ao modo em que as organizações realizam a gestão de pessoas. Além dos desafios de performance e produtividade, pensar também nas carreiras dos profissionais e como eles podem encontrar um ambiente seguro para seu desenvolvimento dentro das organizações, também passou a fazer parte das tarefas dos departamentos de recursos humanos.

Com a volatilidade cada vez maior nos quadros de funcionários das organizações, diante de um mundo mais dinâmico e menos sólido (BAUMAN, 2001), tornou-se necessário otimizar recursos e atingir os melhores resultados com o mínimo de investimento também na área de gestão de pessoas. Uma maneira possível de atrair e reter bons profissionais com custos reduzidos é oferecer também outros benefícios que vão além da remuneração. Propósito, ambiente ideal para o crescimento profissional, desenvolvimento de liderança, incentivo à autonomia, inteligência de trabalho em grupo e qualidade de vida passaram a ser alguns diferenciais oferecidos pelas empresas com o intuito de fortalecer a imagem e reputação de boa empregadora. Pesquisas de clima organizacional se tornaram, então, um importante termômetro para aferir o grau de amistosidade de uma empresa para que seus profissionais desejem investir seus anos de carreira nela.

Quanto mais cedo uma empresa conseguir capacitar seus profissionais, mais propício para o desenvolvimento de lideranças que possam manter vivos os valores da cultura da organização e diminuir os custos com a contratação de "profissionais estrelas" (CHARAN; DROTTER: NOEL, 2018). A partir do conceito de competência na gestão de pessoas (DUTRA, 2017), investir na formação de jovens profissionais, para que encontrem na organização um clima favorável para o desenvolvimento de suas carreiras, pode significar um diferencial competitivo estratégico, já que

profissionais contentes com seus empregos podem estar associados a bons resultados financeiros das empresas (FULMER; GERHART; SCOTT, 2006).

Com os avanços científicos e o crescimento tecnológico, tem acontecido também o aumento da expectativa de vida das pessoas, que combinado com o controle cada vez maior da natalidade, culmina com o envelhecimento da população mundial, tornando o número de jovens profissionais qualificados no mercado um ativo mais rarefeito. Por isso, tão importante quanto criar um bom ambiente organizacional para jovens construírem e desenvolverem suas carreiras, é necessário também amplificar a divulgação para atingir os profissionais desejados de forma mais assertiva. A comunicação, então, se torna uma importante aliada estratégica para que as organizações atinjam seus objetivos.

Sob o alerta emitido pelo quadro teórico do terceiro capítulo, sobre a importância das organizações desenvolverem a comunicação por vias de mão múltipla com seus interlocutores - não somente se utilizando de canais institucionais, mas convergindo (JENKINS, 2009) meios alternativos digitais na formação de uma organização comunicante (BALDISSERA, 2009) - buscou-se ao longo desta pesquisa encontrar uma forma híbrida de mapear empresas premiadas como as melhores para se trabalhar e, ao mesmo tempo, que tenham a chancela de profissionais que corroboram essas premiações, e a partir daí, encontrar os elementos comunicacionais que constroem as narrativas destas organizações para atrair jovens profissionais.

A partir da pergunta que guiou toda a jornada desta pesquisa acadêmica: "quais os elementos comunicacionais que compõem as narrativas para atrair e reter jovens profissionais nas empresas premiadas pelo melhor clima organizacional do Brasil?" foi estabelecido o objetivo de aferir se existe relação causa-efeito do uso de narrativa por parte das organizações consideradas melhores para se trabalhar e o reconhecimento por parte de funcionários que poderiam expressar opiniões fora do ambiente corporativo, além de identificar flancos de estudos de pesquisa que possam ajudar a encontrar novos caminhos teóricos sobre o tema pesquisado.

Na revisão do quadro teórico levantado a partir do segundo capítulo, sob o tema de jovens profissionais e o mercado de trabalho, foi realizado um resgate da evolução histórica do trabalho até se tornar um mercado, obedecendo a lei de oferta

e procura, e também um amparo em estudos acadêmicos que dão sustentação para as pesquisas de clima organizacional. A partir dos estudos sobre gestão de carreiras por competências, elucida-se a importância de empresas investirem na formação e no desenvolvimento de jovens profissionais para ocuparem futuros cargos de liderança. A grande contribuição teórica do capítulo 2 para a pesquisa deu-se em agregar o tema de gestão de carreiras e clima para estudos de comunicação organizacional, o que se mostrou escasso diante das procuras realizadas em plataformas acadêmicas. Por fim, neste capítulo também foi possível encontrar respaldo em estudos que mostram a relação direta entre empresas consideradas boas empregadoras, com bom clima organizacional para o desenvolvimento de carreiras, e as empresas com os melhores resultados financeiros.

No capítulo 3, composto pelo tema de narrativas na comunicação organizacional, houve um resgate de conceitos e da evolução histórica de perspectiva e abordagem nas pesquisas científicas da área. Assim, foi possível complementar a investigação sob a perspectiva do digital e da complexidade (MORIN, 2001), trazendo luz não somente à comunicação institucionalizada da organização, mas também compreendendo sobre o que se fala a respeito da organização é elemento integrante da sua comunicação.

Com as bases teóricas lançadas a partir dos capítulos 2 e 3, o quarto lançou olhar sobre a estetização do trabalho e apontou como os acontecimentos em centros tecnológicos da Califórnia influenciaram o modo de trabalho em todo o mundo. Ponderando, no entanto, sobre os riscos de glamourização de escritórios modernos nos centros urbanos de países desenvolvidos que terceirizam e precarizam as relações de trabalho de suas fábricas e linhas de montagem em países menos ricos (ANTUNES, 2018). O capítulo ainda ajudou a diferenciar movimentos de "modinha" com escritórios infantilizados e as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que contribuem para que funcionários encontrem nas empresas um ambiente de convergência para o desenvolvimento de suas carreiras, tornando possível uma relação mais clara de propósitos para ambas as partes.

Considerando todo o arcabouço teórico organizado a partir da revisão bibliográfica nos capítulos anteriores, foi possível organizar a seleção de empresas a serem analisadas nesta pesquisa. *As Melhores Empresas para Trabalhar* (MEPT) e

as *Melhores Empresas para Começar a Carreira* (MECC) serviram de base para serem sobrepostas às maiores empresas, com os melhores resultados financeiros apurados pela revista *Exame*, e ainda contraposto com o *ranking* das empresas mais amadas da plataforma digital e colaborativa Glassdoor - antiga Love Mondays. Considerou-se, então, as narrativas organizacionais observadas a partir de postagens no LinkedIn das empresas que aparecem por dois anos consecutivos (2018 e 2019) em todos os *rankings* citados acima, totalizando quatro empresas, a saber: BASF, Hospital Albert Einstein, Itaú Unibanco e Siemens.

O método de análise dos elementos de comunicação presentes nas narrativas dessas organizações foi a análise de conteúdo de *posts* no LinkedIn, que seria também complementada com o *corpus* de material veiculado em comunicação dessas organizações, mas devido à pandemia da COVID-19, tornou-se inviável e foi utilizada somente a primeira parte. No entanto, as análises realizadas no capítulo 5 foram suficientes para responder a pergunta inicial deste trabalho acadêmico. As narrativas organizacionais das empresas reconhecidas como melhores para se trabalhar no início de carreira são compostas por aspectos aspiracionais, como tecnologia e inovação, e apresentam possibilidades de desenvolvimento de carreira a partir de conhecimento e educação corporativa, além de reforçarem seus compromissos com temas atuais de sustentabilidade e diversidade.

Para um período geracional em que se evoca coerência e sentido nas principais atividades em que se está envolvido, trabalhar em uma organização que contribui para o desenvolvimento da carreira e do conhecimento de um jovem profissional, além de defender temas atuais de inclusão e sustentabilidade, parece uma atitude coerente das corporações que têm interesse nesse público para a formação de suas futuras lideranças.

O assunto não é esgotado nesta pesquisa e demonstra potencial para novos estudos para aferir a evolução destes temas abordados pelas empresas selecionadas no decorrer dos próximos anos, bem como ampliar a análise do conteúdo nas comunicações de outras organizações também. Com isso, há espaço para análise comparativa e evolutiva dos temas e linguagem. Empresas categorizadas como *startups*, não possuem muito espaço em avaliações como MEPT e MECC, portanto, seria interessante aferir se os IQAT e IQGP são também

utilizados em empresas premiadas por plataformas mais colaborativas, como Glassdoor e LinkedIn.

Há ainda a oportunidade de novos estudos que aproximem as áreas de gestão de pessoas e comunicação organizacional, já que essas encontram intersecção em clima e cultura organizacional. A análise de narrativas pode ser importante para a formação de material utilizado em comunicação interna e estratégica das organizações.

Outro ponto de atenção que pode ser melhor observado em estudos futuros é a possível correlação entre empresas modernas e tecnológicas que possuem escritórios famosos por proporcionarem qualidade de vida para seus funcionários em áreas administrativas, mas se utilizam de empregos terceirizados, que oferecem más condições de trabalho para áreas operacionais.

Para evoluir em minhas próximas pesquisas acadêmicas, fica a centelha de explorar novos estudos com foco em compreender os diferentes perfis possíveis a serem segmentados quando se trata de público jovem. O risco de compreendê-lo como uma massa única, com uma mesma opinião, influenciado por apenas um tipo de comunicação é algo que se procura ser evitado em estudos contemporâneos. Ao estabelecer o estado da arte em sua recente pesquisa para a livre-docência, Farias (2019) levantou os temas abordados em artigos, publicações, congressos, trabalhos acadêmicos ao longo dos últimos anos, e em nenhum deles havia as palavras-chave jovem ou juventude. Há oportunidades e demandas de mais estudos que podem contribuir para a compreensão das peculiaridades desse público, seja para atender às necessidades da construção narrativa das organizações, seja para as diferentes possibilidades de interação que tenham o jovem como foco.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio. **A era do imprevisto:** a grande transição do século XXI. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é Trabalho.** São Paulo: Brasiliense, 2000. (Coleção Primeiros Passos).

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão:** o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARGYRIS, C. **Comunicação eficaz da empresa:** como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

ARRUDA, Carlos. **Causas da mortalidade de startups brasileiras:** o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo: Fundação Dom Cabral, 2014.

ARTHUR, M. B.; CLAMAN, P. H.; DEFILLIPPI, R. Intelligent entreprise, intelligent carrers***.*** **Academy of Managemet Executive**, v. 9, n. 4, p. 7-22, 1995.

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. (Org.). **Handbook of career theory*.*** New York: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. **The new careers:** individual, action and economic change*.* London: Sage Publications, 1999.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Org.). **The boundaryless career:** a new employment principle for a new organizational era. New York: University Press, 1996.

BACHER, Jagdeep S.; GUILD, Paul D. ***Financing early stage techonology based companies: investiment criteria used by investors****. Frontiers of Entrepreneurship Research (Proceedings of the 16th Annual Entrepreneurship Research Conference),* 1996, pp. 363-376, Babson College, Wellesley, MA.

BAKHTIN, Mikhail M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BAKHTIN, Mikhail M. **Marxismo e filosofia da linguagem:** problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In:* MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010, p. 199-213.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In:* OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008, p. 149-177.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito:** anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - PUCRS.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTHES, Roland. Análise estrutural da narrativa. **Revista Communications,** n. 8, 1996. (Trad.) Maria Zélia Barbosa Pinto. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida (SP): Ideias & Letras, 2007.

BENJAMIN, Walter. A obra de arte. *In:* GRÜNNEWALD, José Lino (Trad.). **Textos escolhidos**. 2. ed.. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção: Os Pensadores).

BLANK, Steve; DORF, Bob. ***Startup*:** manual do empreendedor. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BONANNO, A. A globalização da economia e da sociedade: fordismo e pós-fordismo no setor agroalimentar. 1999. *In:* CAVALCANTI, J. S. B. *et al.* (Org.). **Globalização, Trabalho, Meio ambiente**: mudanças socioeconômicas em regiões frutícolas para exportação. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2004.

BOTELHO, Antônio J. J.; DIDIER, Daniela; RODRIGUES, Martins V. **Impulsionando o *Take-off* da Inovação no Brasil:** o investidor anjo. Enanpad- 30º Encontro da ANPAD, Salvador/BA – 23 a 27 de setembro, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager:** a model for effective performance. John Wiley & Sons: New York (NY), 1982.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho:** como ser bem sucedido em um mundo sem empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRISSON, Luc; PRADEAU, Jean-François. **Vocabulário de Platão**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

BURKE, P. **Cultura Popular na Idade Moderna**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

BUSSATO, Cleo. **A arte de contar histórias no século XXI:** tradição e ciberespaço. Petrópolis (RJ): Vozes, 2006.

CARDOSO, Ivelise A. **Propagação e influência da pós-verdade e fake-news na opinião pública.** São Paulo, 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2019.

CARDULLO, Mario W. **Techological entrepreneurism**. Research Studies Press Ltd, Baldock Herts, 1999.

CASALI, Adriana M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 107-134.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder.** Madrid: Alianza Editorial, 2009, p. 33-85.

CATTANI, Antônio David. **Trabalho e autonomia.** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

CHAMPION, D. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Brasiliense, 1988.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In:* BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração net. *In:* ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E PESQUISA EnANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais.** Campinas: ANPAD, 2001.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo:** ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2017.

DANIELS, Tom D.; SPIKER Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication.** 4. ed. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997, p. 2-19.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo.** Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEETZ, S. Ping pong com Stanley Deetz. **Comunicação 360º**, n. 9, 39, 2008.

DULLIUS, A. C. **As capacidades de inovação em *startups*:** um estudo no Vale do Silício. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras:** uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. A força de uma comunicação interna bem planejada. **Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 146-152, dez. 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Editora Gen; Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, L.E. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 55-70, jun. 2009.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Tradução Francisco da Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

FARIAS, Luiz Alberto de. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. *In:* Luiz Alberto de Farias (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos**.** São Paulo: Summus, 2011, p. 51-60.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 45-60.

FARIAS, Luiz-Alberto de. **Opiniões voláteis:** opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo (SP): Universidade Metodista de São Paulo, 2019.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Comunicação organizacional e relações públicas** - estudo dialógico entre Brasil e México. 2006. 365f. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Programa de Integração da América Latina, São Paulo, 2006.

FEATHERSTONE, Mike. **O desmanche da cultura:** globalização, pós-modernismo e identidade. São Paulo: Studio Nobel/SESC, 1997 (Coleção Megalópolis).

FEENEY, Lisa; HAINES, George; RIDING, Allan. Private investors' investment criteria: insights from qualitative data. **Venture Capital: An Internacional Journal of Entrepreneurial Finance**, v. 1, n. 2, p. 121-145, 1999.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial:** de Taylor a nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, Luis F. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos (SP), v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 2002. *In:* FLEURY, M. T. *et al*. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. *In:* Margarida Maria Krohling Kunsch (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2010, p.93-109.

FIGARO, Roseli. O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho. *In:* MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010, p. 199-213.

FLEURY, M. Tereza. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de poder. **Revista de Administração Empresarial**, v. 27, n. 4. out-dez, 1987, p. 7-18.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In:* FLEURY, M. T. L. *et al*. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de Conteúdo. *In:* DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder.** 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FOUCAULT, M. Sexualidade e solidão. *In:* MOTTA, M. B. (Org.). **Ética, sexualidade,**
política. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. p. 92-103. (Ditos e escritos, 5)

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações e reflexivas em segundo grau. *In:* MARCHIORI, Marlene. *(Org).* **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v. 2).

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FULMER, Ingrid S.; GERHART, Barry; SCOTT, Kumberley S. Are the 100 best better?: an empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance. **Personnel Psychology**, v. 56, n. 4, p. 965-993, 2006.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDHABER, G. M. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana, 1991.

GOMES, Daniel T.; MUNIZ, Reynaldo M.; DIAS, Alexandre T.; GONÇALVES, Carlos A. **Apresentação de um projeto de estratégia em uma empresa inovadora.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 3, p. 413-438, setembro – dezembro, 2012.

GOMES, M. T. **Entenda as estrelas do guia Exame:** as melhores empresas para você trabalhar, ano 33, n. 17, p. 48-49, 1999, ed. 695.

GUNZ, H.; EVANS, M.; JALLAND, R. M. Career boundaries in a 'boundaryless' world. 2000. *In*: PEIPERL, M. *et al.* (Ed.). **Career frontiers:** new conceptions of working lives. New York: Oxford University Press, 2000.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations.** London: Sage, 2002.

HARARI, Yuval Noah. Homo Deus: uma breve história do amanhã. Tradução Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

HOBSBAWM, Eric John. **Era dos Impérios, 1875-1914.** 13. ed. Tradução Sieni Maria Campo e Yolanda Toledo. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

HOBSBAWM, Eric John. **A Era do Capital, 1848-1875.** 15. ed. Tradução Luciano Costa Neto. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos:** o breve século XX. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HONG, Soongoo; KATERATTANAKUL, Pairin; LEE, Sang M. Impact of data warehousing on organizational performance of retailing firms. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, Singapore, v. 3, n. 1, p. 61-79, 2004.

HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento:** fragmentos filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Generations**. New York: Harper Perennial, 1992.

HOWE, N.; STRAUSS, W. **Millennials rising, the next great generation.** New York: Vintage Books, 2000.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**: notas técnicas. 2018. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=notas-tecnicas. Acesso em: 15 jun. 2020.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência.** São Paulo: Aleph, 2009.

KIVITZ, Ed René. **Espiritualidade no mundo corporativo:** aproximações entre prática religiosa e vida profissional. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) - Faculdade de Filosofia e Ciências da Religião, Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2007.

KOLB, D.; RUBIN, I.; MCINTYRE, J. **Psicologia organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Metodologia de análisis de contenido**. Barcelona: Paidós, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-90.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In:* KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

KURZ, Robert. A origem destrutiva do capitalismo: a modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, mar. 1997, Caderno Mais. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs/300303.htm. Acesso em: set. 2019.

LAUDO técnico: as melhores empresas para trabalhar, 2019. **Revista Exame,** São Paulo. 2019. Disponível em: https://exame.com/wp-content/uploads/2019/01/mept-mecc-2019-laudo_tecnico.pdf. Acesso em: 20 set. 2020.

LARAIA, R. B. **Cultura, um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

LAZZARI, F.; BAMPI, R. E.; MILAN, G. S. Os esforços de inovação e sua relação com indicadores de desempenho do negócio. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 14, n. 1, 2014.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** São Paulo: Bookman, 2003.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo:** viver na era do capitalismo artista. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LONDON, M.; STUMPH, S. **Managing careers.** Reading (MA): Addison-Wesley, 1982.

LUZ, Janine P. **Metodologia para análise de clima organizacional**: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Quality, 1995.

MAGNANTI, Marcos R. **Clima organizacional:** um estudo de caso na indústria de recondicionamento de pneumáticos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MALDONADO, M. T. **A geração Y no trabalho:** um desafio para os gestores. 2008. Disponível em: https://www2.cjf.jus.br/jspui/bitstream/handle/1234/5522/N_9_MAIO2009.pdf?sequence=1. Acesso em 03 de julho de 2020.

MANIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt:** why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Mountain View (CA): Nicholas Brealey America, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectiva metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. *In:* OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008, p. 170-200.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. *In:* MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006.

MARIOTTI, H. Pessoas, o núcleo vital das organizações. **Comunicação 360º**, v. 9, n. 42, 2008.

MARTEL, F. **Smart:** o que você não sabe sobre a internet. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

MARTINO, Luís M. S. **Método de pesquisa em comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARTINS, Estevão C. R. **Relações internacionais:** cultura e poder. Brasília: IBRI, 2002.

MARTINS, Gilberto A. THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política.** 2. ed. Tradução Maria Helena Barreiro Alves. Revisão Carlos Roberto F. Nogueira. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

MARX, Karl. **O capital:** crítica da Economia Política (1895). Tradução Rubens Enderle. v. 1, t. 1. cap. 1, São Paulo: Abril Cultural, 1985. (Coleção Os Economistas).

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846). 1818-1883. Tradução Luciano Cavini Martorano, Nélio Schneider, Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2007.

MASON, Colin M.; HARRISON, Richard T. The Informal Venture Capital Market in the UK. *In:* HUGHES, D. J. Storey (Org.). **Financing Small Firms**. London: Routledge, 1996. p. 64-111.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, maio 1997.

MELLO, Mônica S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa Herbarium. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MIDGLEY, M. **A presença dos mitos em nossas vidas.** São Paulo: Editora Unesp, 2014.

MORIN, Edgar. A noção de sujeito. *In:* SCHNITMAN, D. F. (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 45-58.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento complexo.** 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MORIN, Edgar. **O método 4.** 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORRIS R.; PENIDO, M. **Como o Vale do Silício se tornou o Vale do Silício?** Endeavor Global, 2014. Disponível em: http://info.endeavor.org.br/ebook-vale-do-silicio. Acesso em: 23 set. 2020.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais:** investigações em psicologia social. 7. ed. São Paulo: Vozes, 2003.

MUNGLIOLI, Maria C. P. Apontamentos para o estudo da narrativa. **Revista Comunicação & Educação**, n. 23, p. 49-56, 2002.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamento. *In:* FELICE, Massimo (Org.). **Do público para as redes:** a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 191-201.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. *In:* KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 291-306.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil *In:* KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 29-44.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de. Memória, identidade e empresas brasileiras: a difícil metamorfose. *In:* FIGUEIRA, João; PEIXINHO, Ana Teresa (Org.). **Narrativas midiáticas e comunicação:** construção da memória como processo de identidade organizacional, 2018, p. 331-356.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. **A trajetória da comunicação organizacional brasileira e seu perfil atual.** Anais Abrapcorp 2009b. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf. Acesso em: 16 set. 2020.

NEVES, R de C. Diversidade: condição para a evolução. **Comunicação 360º**, v. 9, n. 42, 2008

NOVAES, Regina Célia Reyes *et al.* (Org.). **Política Nacional de Juventude**: diretrizes e perspectivas. São Paulo: Conselho Nacional de Juventude; Fundação Friedrich Ebert, 2006.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo:** o poder da sedução das histórias do mundo empresarial e pessoa. (Trad.) Marylene Micgael. São Paulo: Nobel, 2009.

PARRY, S. B. The quest for Competencies. **Training**, Alexandria, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.

PATTERSON, Malcolm; WARR, Peter; WEST, Michael. Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. **Journal of Occupational & Organizational Psychology,** Leicester, v. 77, n. 2, p. 193-216, jun. 2004.

PEREIRA, E. L. I. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina.** 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2016.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? *In:* OLIVEIRA, I. de L; SOARES, A. T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008, p. 81-89.

PISCIONE, Deborah S. **Os segredos do Vale do Silício:** o que você pode aprender com a capital mundial da inovação. Rio de Janeiro: Alta Brooks, 2019.

POMARICO, E. **Novas narrativas da comunicação em organizações.** 2019. 318 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PUTNAM, Linda; O'DONNELL-TRUJILLO, Nick J. Organizational communication as cultural performance. **Communication monographs**, n. 50, p. 126-147, 1983.

REDDING, W. C.; TOMPKINS, P. K. Organizational communication: past and present tenses. *In:* GOLDHABER, G.; BARNETT, G. (Org.). **Handbook of organizational communication**. New York: Ablex, 1988.

RICOUER, Paul. O eclipse da narrativa. *In:* **Tempo e Narrativa.** Campinas: Papirus, 1994.

RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prenntice - Hall, 1995.

RIES, Eric. **A startup enxuta:** como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RUÃO, Teresa. O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *In:* FIDALGO, Antônio; SERRA, Paulo (Org.) **Campos da**

Comunicação. Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II IBÉRICO. v. IV. Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2005.

SANTAELLA, Lucia. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. *In:* MARCHIORI, Marlene. *(Org).* **Faces da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010. (Série Comunicação Organizacional; v. 2).

SANTOS, Jair Ferreira dos. **O que é pós-moderno.** São Paulo: Brasiliense, 2008 (Coleção Primeiros Passos).

SANTOS, Mario R.; CODA, Roberto; MAZZALI, Leonel. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, abr./jun. 2010.

SAXENIAN, A. Beyond boundaries: open labor markets and learning in Sillicon Valey. *In:* ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Org.) **The boundaryless carrer:** a new employment principle for a new organizational era. Orford. New York: University Press, 1996.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. 1983.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. **Service quality:** research perspectives. Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications, 2004.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Editora Unesp Digital, 2017.

SEGALEN, M. **Ritos e rituais contemporâneos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SLEE, Tom. **Uberização:** a nova onda do trabalho precarizado. São Paulo: Elefante, 2017.

SILVA, Neli T. **Clima organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SMITH, Adam. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983. *In:* RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SOMERS, Margaret; GIBSON, Gloria. Reclaiming the epistemological 'other': narrative and the social constitution of identity. *In:* C. Calhoun (ed.). **Social theory and the politics of identity**, 1994, p. 37-99.

SOUZA, Paulo Renato. **O que são empregos e salários**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão - Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun. 2008.

SQUIRE, Corinne. O que é narrativa? **Civitas Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 272-284, mai./ago. 2014.

SRNICEK, Nick. **Capitalismo de plataforma.** Buenos Aires: Caja Negra, 2018.

SROUR, Robert H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, James R. Is organizational communication a discipline? T**ijdschrift voor Communicatiewetenschap**, v. 32, p. 3-9, 2004.

TAYLOR, James R.; COOREN, François. What makes communication "organizational"? **Journal of Pragmatics**, v. 27, n. 4, p. 409-438, 1997.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. RAC, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

VASSALO, Claudia. Funcionário feliz = lucro maior. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 826, v. 38, n. 18, p. 24-30, 15 set. 2004.

VÁSQUEZ, Adolfo Sánches. **Filosofia da práxis.** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

VELOSO, E. F. R; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações x, y e baby boomers. **Revista de Gestão (REGE)**, n. 23, p. 88-98, 2016.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management**, v. 15, n. 1, p. 11-21.

WEBER, Max. **Economia y sociedad:** esbozo de sociologia compreensiva. México (DF): Fondo de Cultura Económica, 1944.

WOLECK, A. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. **Revista de Divulgação Técnico-científica do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, v. 1, p. 33-39, 2002. Disponível em: http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf. Acesso em: 27 mar. 2017.