



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS ALVES CAMBA FERNANDES
113164050

**Como a cultura organizacional de uma organização de energia
renovável pode impactar nos hábitos cotidianos dos colaboradores**

RIO DE JANEIRO - RJ

2020

COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ORGANIZAÇÃO DE ENERGIA RENOVÁVEL PODE IMPACTAR NOS HÁBITOS COTIDIANOS DOS COLABORADORES

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Professor Orientador: Paulo Roberto S. Falcão

Professor Leitor: Synval de Sant'anna Reis Neto, D.S.c.

**Rio de Janeiro - RJ
2020**

AGRADECIMENTO

Primeiramente a Deus, por estar sempre comigo guiando meus passos. À minha família, que sempre me apoiou, me incentivou a dar o meu melhor em tudo o que eu faço e me deu educação para que eu pudesse ingressar na melhor faculdade federal de Administração do Brasil.

À minha companheira de vida, Júlia, que esteve comigo durante todo esse processo, me incentivando e me dando forças nos momentos mais difíceis, e me incentivando a ser cada dia melhor.

Aos meus amigos da escola, da faculdade, a Torcida Insana 22 e a Cúpula, aonde tudo começou, pelos momentos de alegria, brincadeira, diversão e alento.

Ao meu orientador, Roberto Falcão, por todo apoio e incentivo durante o desenvolvimento da minha monografia, e por estar sempre disposto a ajudar e orientar.

RESUMO

A pesquisa teve como motivação buscar entender como a cultura organizacional de uma empresa, que atua no ramo de energia renovável e fica baseada no Rio de Janeiro, impacta nos hábitos cotidianos dos colaboradores fora do ambiente de trabalho. Foram feitas pesquisas bibliográficas e documentais para conseguir embasamento teórico e informações necessárias sobre o assunto.

Além disso, foi realizado o método da observação para entender como funciona a cultura organizacional e seus principais aspectos, e como estes se relacionam com os colaboradores. Através da observação dos grupos informais, pode ser analisado o comportamento dos colaboradores fora da organização, o que permitiu avaliar o grau de engajamento dos colaboradores para com a sustentabilidade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cultura do Poder representada por estrutura em forma de teia.....	13
Figura 2 – Cultura das Tarefas representada por estrutura em forma de rede..	16
Figura 3 - Cultura da Pessoa representada por estrutura em forma de constelação.....	17

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Objetivo	8
1.2. Delimitação	9
1.3. Relevância.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Cultura Organizacional	15
2.2. Aspectos da Cultura Organizacional	22
2.3 Sustentabilidade.....	27
2.4Sustentabilidade na Cultura Organizacional	28
3. METODOLOGIA	31
3.1. Tipo de Pesquisa.....	31
3.2. Unidade de Análise	31
3.3. Coleta de Dados	32
3.4. Tratamento dos Dados.....	32
3.5. Limitações do Método.....	33
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

É perceptível a crescente conscientização da população em relação às questões ambientais (TACHIZAWA, 2004). Um melhor uso dos nossos recursos disponíveis, bem como a necessidade de reaproveitá-los, para que possamos cada vez mais buscar uma nova matéria-prima sem ter que agredir o meio ambiente são temas corriqueiros em nosso cotidiano.

Dessa forma, vemos que é de grande importância, para as organizações, terem um posicionamento em relação a este assunto, melhorando sua imagem no ambiente em que se encontra, atraindo mais clientes e parceiros para seus negócios. Além deste fato, é importante que os colaboradores da organização absorvam estes valores e fiquem alinhados com o discurso da mesma. (MARQUES, 2017).

Por conta disso, a Cultura Organizacional tem um papel extremamente importante para o cenário em que as organizações vivem hoje. Para Charles Handy (1976), existem diferentes elementos que fazem parte das características de uma cultura organizacional, sejam elas: regras, procedimentos, políticas, as pessoas que nela trabalham e até mesmo as instalações da organização, ou seja, podendo estas serem visíveis ou não.

Ainda assim, de acordo com o autor, a cultura organizacional consegue ser complexa de tal modo que ela pode não ser uniforme em todos os departamentos da organização. Os diversos setores da organização podem ter, em suas raízes, diferentes aspectos que os fazem serem identificados por diferentes tipos de cultura.

A partir do que nos mostra Handy, podemos ver que a cultura de uma organização é caracterizada através de todos os pequenos detalhes existentes nela, desde as ações dos colaboradores a forma como se vestem, das políticas estabelecidas pela alta administração até a forma como a organização expressa seu posicionamento no mercado. Conforme dito anteriormente, pode haver mais de um tipo de cultura coexistindo na organização, porém sempre com uma delas sendo identificada com mais frequência.

Por conseguinte, neste estudo busca-se entender o quanto a relação entre o discurso e a prática sustentável da organização observada, pode impactar na forma de viver e agir dos colaboradores fora da organização. Se estes colaboradores conseguem absorver esta mentalidade sustentável e reproduzir fora deste ambiente.

1.1. Objetivo

O objetivo deste trabalho é analisar o discurso e práticas da organização e suas finalidades, avaliando o nível de engajamento dos colaboradores para com os valores e práticas da organização, fora do ambiente de trabalho. Para atingir este objetivo, é de suma importância o entendimento sobre os conceitos de Cultura Organizacional, como ela atua e os seus impactos dentro de uma organização.

Para Bessa (2019), quando a cultura de uma empresa é clara e difundida entre os seus membros, o colaborador sente-se valorizado dentro dessa organização, e, os valores desta, passam a se tornar algo importante e com relevância para os colaboradores. Ainda de acordo com a autora, quando esses valores atingem tal patamar, é nesse momento que o colaborador consegue definir o motivo pelo qual realiza suas tarefas cotidianas, impactando diretamente no seu desempenho.

Além disso, podemos ver que em uma cultura direcionada para o relacionamento interpessoal, ou seja, uma cultura com alto grau de coletivismo, os colaboradores buscam relações harmoniosas, com base na negociação e mediação para resolução de problemas (TRIANDIS *et al*, 1988).

Seguindo este pensamento, Kirkman e Shapiro (2001) perceberam que as organizações com alto índice de coletivismo demonstram, também, um alto índice de satisfação dos seus membros, além de maior nível de comprometimento destes para com sua organização. Para Pan, French, Goldschmidt & Song (2006) isso impacta de forma positiva e diretamente nos resultados da organização e, também, em seu ambiente social. Ainda quando buscamos sobre os impactos positivos do coletivismo na cultura organizacional, Jackson (2002) também identificou que este coletivismo possui relação positiva com práticas voltadas para atingir mais comprometimento entre os colaboradores.

Seguindo a linha de Chiavenato (2010), a cultura organizacional de uma organização pode ser o motivo de seu sucesso ou de seu fracasso. Para o autor, a cultura pode ser flexível ao ponto de potencializar o crescimento de uma organização ou “dura”, ao ponto de frear o crescimento e, conseqüentemente, o seu sucesso. Mais à frente neste trabalho, abordaremos alguns aspectos da cultura organizacional, que foram identificadas pelo autor através do método da observação, e que são peças-chaves para esta organização estar onde se encontra no momento.

Ou seja, podemos concluir que a linha de pensamento de Chiavenato é precisamente assertiva. No momento, a organização está em crescente e muito desse crescimento se deve a sua cultura organizacional forte, que consegue, de diferentes formas, fazer com que o colaborador se sinta “abraçado” pela organização, como uma “grande família”, e que os objetivos da organização se tornem os objetivos profissionais de cada um.

1.2. Delimitação

Este trabalho delimita-se a estudar sobre como a cultura de uma organização específica, do ramo de energia renovável, com seu escritório localizado no Centro do Rio de Janeiro, influencia no comportamento e estilo de vida, fora do espaço físico da organização, dos 120 funcionários, aproximadamente, que trabalham no local.

1.3. Relevância

Hoje em dia, cada vez mais as organizações estão preocupadas com a imagem que passam perante a sociedade e seus funcionários, o que muitas vezes faz com que seja vendida uma imagem que não corresponde com as verdadeiras condutas da instituição. E por se tratar de uma organização com foco em geração de energia sustentável, é importante que os colaboradores vejam que sua organização está exercendo a sustentabilidade para além de suas metas como organização, assim como se dispôs (LOBO, 2013).

Além disso, para Machado (2016, p.16) a cultura nasce através da interação entre os indivíduos e construção de significados destes na organização. Sendo uma espécie de ação social criada de forma coletiva entre os membros desta organização. Ou seja, para o autor, a cultura organizacional surge a partir da relação destes colaboradores que acabam disseminando suas crenças e valores compartilhados dentro da organização. No entanto, o que buscamos entender é se estas crenças e valores de fato são assimilados por estes e reproduzidos fora deste ambiente de trabalho.

E ainda, durante a elaboração deste trabalho, o mundo se encontrou em meio a pandemia do Coronavírus (Covid-19), que obrigou à todas as pessoas a mudarem seus hábitos, tanto na esfera pessoal quanto na profissional. As organizações tiveram

que se reinventar, adaptando suas operações ao novo cenário, de maneira que necessitaram reduzir os riscos de exposição dos seus colaboradores ao novo vírus. Novas estratégias cotidianas foram elaboradas, utilizando medidas de prevenção do Covid, como por exemplo: distribuição de álcool gel para os colaboradores, fornecimento de máscaras de proteção e, até mesmo, de luvas.

Outra medida implementada, e provavelmente a que teve maior impacto de modo geral, foi a do *home office*. Pois este vem mostrando sua eficiência no combate a proliferação do coronavírus, e, também, mostrado um impacto positivo no desempenho dos colaboradores. Segundo pesquisa da Robert Half, publicada no G1 (2020), os funcionários, apesar de considerarem estar trabalhando mais em *home office*, prefeririam manter a medida após a pandemia, de alguma forma, pois conseguem conciliar melhor a vida profissional e a vida pessoal apenas, como exemplo, economizando o tempo de deslocamento de duas casas até ao escritório.

Outro aspecto positivo do *home office*, este já na esfera ambiental, se deve a redução da utilização dos meios de transportes, acarretando a redução da emissão de gases poluentes conforme pesquisa da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb), e divulgada em uma publicação da revista Exame (2020). De modo geral, a pandemia deu tempo para o meio ambiente se recuperar dos desgastes causados pelas ações humanas no dia a dia.

Por conta disto, é importante fazermos algumas análises de como era o ambiente, da organização observada, antes e durante a pandemia, além de abordar perspectivas para o seu futuro.

Diante disso, podemos verificar que, até o início da pandemia, a organização em questão estimulava a conscientização e práticas sustentáveis através de apresentações e políticas para nortear seus colaboradores sobre tais práticas. De acordo com Cannon (1968), as políticas são definidas como diretrizes para tomadas de decisões e ações futuras importantes para o atingimento de metas.

Para fins de exemplificação, podemos citar um evento organizacional que ocorreu e foi chamado como “Manhã Sustentável”. Este evento consistiu em 2 apresentações, sendo a primeira com a temática dos impactos do plástico no meio ambiente, e principalmente na vida dos animais do oceano. Já a segunda apresentação, abordou sobre a Compostagem, e como ela pode ajudar a reduzir o descarte de lixo orgânico no dia a dia das pessoas.

A partir deste dia, buscando conscientizar os colaboradores quanto aos impactos do plástico na natureza, foi colocada uma grande caixa transparente próximo ao local de almoço dos funcionários. O objetivo desta caixa consistia no despejo de qualquer plástico que fosse descartado na organização, não antes do funcionário fazer a limpeza correta para posterior reciclagem do produto. Ao longo de um mês, com a ajuda da transparência da caixa, notou-se a grande quantidade de plástico consumido, fazendo com que os colaboradores buscassem cada vez menos utilizar produtos oriundos do plástico, e buscassem produtos que pudessem ser reutilizados.

Para que essa mudança de postura fosse possível, a organização adotou outras medidas e buscou formas diferentes de estimular isso nos colaboradores, como por exemplo: distribuir copos de silicone para todos os colaboradores para que estes reduzissem, no dia a dia, o uso de copos descartáveis na rua; distribuir sacolas ecológicas, para estimular a redução do uso de sacolas plásticas; distribuir canetas feitas de material reciclado e dentre outros.

Ainda com relação à redução do plástico, a organização fez parceria com uma ONG, que tem como atividade principal realizar um “mutirão” para a coleta de lixos, principalmente plásticos, descartados incorretamente nas areias das praias. Com a parceria concretizada, a organização realizou um trabalho de comunicação interna focado em divulgar a importância do descarte consciente do lixo, e na divulgação da data, horário e local da atividade em parceria com a ONG. Com isso, conseguiu reunir boa quantidade dos seus colaboradores do escritório do Rio de Janeiro para se juntar a esta campanha.

De forma a manter todos os colaboradores alinhados com esta mentalidade, foi realizado um programa junto com os colaboradores do Rio Grande do Norte, onde ficam as equipes de campo que trabalham nas usinas em construção e as que já se encontram em operação de geração de energia, onde foi realizado “mutirão” para coleta de lixo descartado incorretamente em um rio local. Ao todo, foram coletados mais de 1 tonelada de plástico despejado incorretamente na natureza. Com isso, vemos que a organização tenta, de diferentes maneiras, estimular este tipo de pensamento e cultura em seus funcionários.

Outro ponto, que já foi citado e mostrado seu impacto ambiental positivo durante a quarentena feita por conta da pandemia, é o *home office*. Esta organização é relativamente jovem, foi fundada em 2005 e veio ao Brasil em 2006, e tem ainda um

espírito de *start up* no seu sangue. Por conta disto, apesar de não ser um benefício oferecido ou uma prática estimulada pela organização, os gestores de equipe têm liberdade para deixar os membros de sua equipe trabalharem de casa uma vez ou outra. Com exceção de alguns colaboradores que já trabalham em *home office* por não viverem em Estados onde a empresa possui um escritório de trabalho, como, por exemplo, os colaboradores que vivem em São Paulo.

Com a chegada da pandemia, até momentos antes da adoção da quarentena por parte das autoridades públicas e privadas, pode ser visto uma mudança no ambiente da organização, em seu escritório do Rio de Janeiro: alguns colaboradores que moravam muito distantes da organização já poderiam começar o *home office*, desde que alinhado com seus gestores; *dispensers* foram espalhados pela organização, para que os funcionários pudessem manter suas mãos sempre higienizadas; as portas foram mantidas abertas para facilitar a circulação do ar e dentre outros.

Iniciando a quarentena, e as equipes orientadas a trabalhar de casa, outras diretrizes foram passadas para que todos pudessem se adaptar a esta nova rotina. Assim, todos foram novamente orientados a se manter atentos quanto ao uso dos *notebooks* e monitores, que sempre devem ser desligados, quando não usados, para reduzir o consumo de energia; para reduzir também o consumo de pilhas, que mantém os teclados e *mouses* funcionando, a orientação também é desligar ambos quando não estão em uso.

Para manter os departamentos sempre alinhados sobre novas informações que pudessem impactar nos respectivos trabalhos de cada equipe e, individualmente, em cada profissional, eventualmente as equipes devem realizar reuniões internas para que todos possam repassar estas informações para seus companheiros de departamento, gerente ou coordenador. O fluxo inverso de informações também é importante e deve acontecer. Isso faz com que todos se mantenham atualizados, de modo geral, sobre o cenário em que os respectivos departamentos se encontram, fazendo com que o desempenho das equipes se mantivesse alto.

Para o futuro, com a perspectiva que a pandemia trouxe às nossas vidas, acredita-se que o *home office* seja mais frequente, visto os impactos ambientais positivos que puderam ser percebidos durante a quarentena e também o equilíbrio entra a vida pessoal e a vida profissional que os colaboradores ganharam e ainda mantendo a alta performance individual. Até o momento de elaboração deste trabalho

e de acordo com alguns colaboradores da organização que é objeto de estudo, o *home office* não tem sido um empecilho para o bom desempenho com relação as tarefas do trabalho, sendo considerado por muitos uma forma de equilibrar melhor a vida profissional e pessoal. A implantação de um revezamento entre os funcionários pode ser uma forma de viabilizar esta nova medida, conforme reportagem feita pela revista *Época Negócios* (2020).

Com a inclusão do trabalho remoto cada vez mais constante em nossas rotinas, os espaços entre as baias nos escritórios podem ser maiores, com a diminuição do número diário de colaboradores circulando no ambiente de trabalho, ganham-se espaços para que isto seja feito. E poderá ser realizado a inclusão de painéis de acrílico, entre as baias de cada mesa, para aumentar a proteção dos colaboradores, ainda de acordo com o periódico. Para esta organização, que já estuda maneiras de viabilizar a volta ao escritório de uma pequena parcela de seus colaboradores do Rio de Janeiro, estas medidas já estão sendo implantadas.

Acredita-se, também, que a quantidade de reuniões presenciais seja menor, apenas em ocasiões específicas que seja realmente necessária a presença dos participantes, com o fechamento de um negócio. Como substituição, as organizações devem se equipar com tecnologias que permitam maior e melhor realização de videoconferências.

Além disso é possível que os métodos de higienização se mantenham, de certa forma. Com totens espalhados pela organização para que todos possam se manter limpos, com o álcool em gel, por exemplo, e pias externas aos banheiros para que todos possam manter as mãos higienizadas e até mesmo espaços para higienização de calçados, avisa Bruna de Lucca, arquiteta ainda em entrevista para a revista *Época Negócios* (2020).

No caso desta organização, estuda-se distribuir máscaras e luvas descartáveis, alguns espaços de relaxamento dos colaboradores ficarão inutilizáveis, como o espaço do *ping-pong*, a mesa de *totó*, e o espaço com os instrumentos musicais. Outra medida que deverá ser implantada, é a contratação de um cozinheiro para que seja oferecida comida à pequena parcela dos colaboradores que concordarem em voltar ao escritório, para assim diminuir a circulação destes pelas ruas e restaurantes.

Logo, ao longo deste trabalho será visto como a organização utiliza sua cultura organizacional e os principais aspectos dela para conseguir passar seus valores e

crenças aos colaboradores. Mesmo que a sustentabilidade seja um negócio para a organização, ela mostra aos seus colaboradores que é um tema necessário de ser abordado em uma sociedade cada vez mais consumista e menos consciente quanto aos impactos das ações humanas no meio ambiente. E tenta, de diferentes maneiras, engajar seus colaboradores a terem uma mentalidade e postura sustentável em sua rotina.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Cultura Organizacional

De acordo com Schein (2009, p.16), cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de ideias básicas e compartilhadas, desenvolvidas por um grupo no momento em que resolviam um problema de adaptação externa e integração interna. E, então, este conjunto de ideias tem funcionado de forma eficaz e ganhado aprovação para ser passado aos novos membros como a forma correta de identificar, pensar e agir diante de tais problemas. Seguindo esta linha de raciocínio, Chiavenato (2010) nos diz que Cultura Corporativa, como também é conhecida, é um conjunto de hábitos e de crenças que, através de normas, atitudes, valores e expectativas compartilhadas, são estabelecidas por todos os membros da organização.

A partir disto, podemos entender que seus costumes são seus valores e crenças materializados, estas crenças são “verdades identificadas a partir da convivência em um grupo de pessoas”, assim como seus valores são “elementos que permitem identificar a importância das coisas” (MESQUITA, 2016, p.1). Ou seja, a cultura organizacional não reflete apenas a essência da organização, mas também transpassa o modo de agir e pensar das pessoas inseridas nesta organização. A cultura passa a identidade da organização e dos colaboradores.

Para que essas crenças e valores se mantenham fortes nos novos colaboradores, que provavelmente já possuem um perfil parecido com a organização devido ao filtro do processo seletivo, é necessário que a organização possua uma comunicação interna forte e eficiente, pois este será responsável por garantir que os funcionários da organização estejam, e se mantenham, alinhados com o modo de pensar, agir e reagir ao ambiente externo que cerca a organização.

Além disso, podemos identificar 3 níveis de cultura organizacional (SCHEIN, 2009):

- **Artefatos:** considerados o primeiro nível da cultura, são mais perceptíveis e superficiais. São coisas mais concretas e visíveis, como por exemplo os rituais, histórias, cerimônias.
- **Valores compartilhados:** são o segundo nível da cultura organizacional de uma organização, e são de extrema importância para que o

colaborador faça parte da organização e define a razão de realizarem as atividades que fazem em si.

- **Pressupostos:** são o terceiro nível. São menos visíveis e se traduzem em crenças e sentimentos inconscientes.

E ainda, de acordo com Mesquita (2019), podemos ter os seguintes tipos de culturas:

- **Cultura Adaptativa:** São flexíveis e voltadas para a mudança. Geralmente são organizações criativas e “antenas” nas mudanças do mundo ao seu redor.
- **Culturas Conservadoras:** São conhecidas por manter suas tradições, valores e costumes ao longo do tempo. Geralmente são organizações que se mantêm sem alterações com o passar do tempo.
- **Cultura Forte:** Valores e crenças compartilhados pela maioria dos colaboradores.
- **Cultura Fraca:** Culturas mais suscetíveis a mudanças. Geralmente organizações novas e com pouco funcionários, sendo mais fácil de disseminar novas ideias.

Para Charles Handy (1976), diferentes tipos de cultura podem existir dentro de uma organização, do modo que em um departamento seja predominante um tipo de cultura, e em outra equipe seja predominante outra cultura, por exemplo. Ainda de acordo com o autor, isso pode ocorrer em diferentes níveis, como de uma unidade para outra, de um prédio para outro e assim por diante. Diante disso, o autor identificou quatro tipos diferentes de cultura.

A primeira delas é a Cultura do Poder. Ainda de acordo com Handy, este tipo de cultura pode ser identificado em organizações pequenas, tendo sua melhor representação de estrutura como uma teia, conforme figura abaixo:

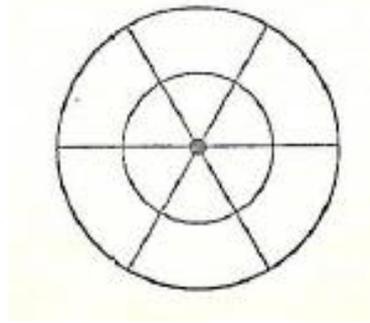


Figura 1 Fonte: “Como Compreender as Organizações”, de Charles Handy.

Diante disto, vemos que este tipo de cultura possui uma figura central, centralizador e detentor de poder e influência. Este poder pode ser disseminado para outras pessoas, de confiança e especialistas em determinados assuntos, e estes por sua vez tornam-se também fontes de poder dentro da organização. Apesar disso, percebe-se que a companhia continua sendo dirigida pela figura central, detentora do poder, que, através disso e de sua influência, consegue impor seus desejos e decisões.

De modo geral, são organizações que não são burocráticas, possuindo poucas regras e, por consequência, processos - pois estes pouco importam. Seu foco é direcionado para resultados e atingimento de metas. Por conta disso, para Handy, são organizações que tem facilidade para mudar e se adaptar as adversidades de forma rápida.

O segredo destas organizações está nos colaboradores-chaves (que são de confiança da figura central), pois a qualidade deles é de suma importância para o desempenho da organização (HANDY, 1976). Em contrapartida, é necessário que a fonte central de poder dê, às suas peças-chaves, autonomia para que estes possam assumir riscos e fazer com que a organização alcance o patamar desejado.

Em resumo, este tipo de cultura nos mostra que sem uma pessoa que guie a organização, que centralize o poder e consiga exercer sua influência na organização através de peças-chaves, essa companhia não funciona. E ainda, estas organizações podem apresentar elevado *turnover* à nível médio, ao passo que estes colaboradores possam falhar, devido à falta de processos e altos riscos.

Por ser uma organização pequena, com cerca de 160 colaboradores, o presidente da organização, que está desde a vinda dela ao Brasil, é uma figura bastante presente no dia a dia dos colaboradores, e estabeleceu uma cultura da

organização completamente voltada para os resultados, com equipes dinâmicas e poucos processos a serem seguidos. Se preocupa com o bem-estar dos colaboradores e preza pela interação entre eles, além de possuir extremo carisma. Isso faz com que consiga cativar os colaboradores e consiga extrair o máximo desempenho de suas equipes. Sua influência é exercida através de seus diretores, gerentes e coordenadores, que funcionam como peças-chaves para disseminar suas ideias e objetivos para a organização.

Por outro lado, Handy (1976) nos mostra a existência da Cultura dos Papéis que, ao contrário da Cultura do Poder, se baseia no trabalho lógico e racional. Assim, metaforicamente, podemos imaginar uma organização sustentada por seus pilares, que possuem força e representam suas funções, atividades e especialidades. As estruturas das organizações que possuem este tipo de cultura, funcionam, pois, seguem regras, diretrizes e procedimentos que ajudam na interação e eficiência destes pilares. Abaixo, alguns exemplos dados por Handy (p. 204, 1976):

- Procedimentos para papéis - por exemplo, descrições da tarefa, definições de autoridade;
- Procedimentos para comunicação – por exemplo, conjuntos exigidos de cópias de memorandos;
- Regras para a solução de disputas – por exemplo, apelo aos pontos mais baixos de desvio.

De acordo com a explicação, estes pilares sustentam o topo da organização, que representa uma pequena alta administração. Nesta cultura, as regras e procedimentos ditam o ritmo da organização e como suas atividades serão executadas. Isso faz com que a qualidade dos profissionais pouco importe, visto que se cada colaborador executar suas responsabilidades seguindo todos os processos e diretrizes, não tem por que não obterem sucesso. Diferentemente da Cultura do Poder, que tem sua força numa figura central detentora do poder e suas peças-chaves, que também possuem influência, e a essência da Cultura do Poder se deve a qualidade individual destas pessoas, que possuem poucas regras a serem seguidas.

Companhias com base na Cultura dos Papéis, por conta disso, se tornam previsíveis. Ciente de que estas regras norteiam a organização de modo geral. Handy (1976) nos mostra que, para estas organizações conseguirem sucesso, precisam que o ambiente em que se encontram esteja estável. O problema destas organizações

surge quando encontram um cenário de instabilidade no seu ambiente, pois possuem dificuldade de mudar e adaptar-se, justamente por conta de todas estas “burocracias”.

De acordo com análises de Handy (1976) sobre a Cultura dos Papéis e da observação feita na organização, pelo autor deste trabalho, este tipo de cultura pode ser identificado em poucas equipes da organização. A primeira, e que mais se encaixa neste perfil é a equipe de HSE (*Health, Security and Environment*), que atua nas usinas em construção e operação, e é responsável por coordenar principalmente os assuntos relacionados a segurança do trabalho dos colaboradores em campo. Sendo fundamental na criação de diretrizes e procedimentos a serem seguidos, de forma que todos possam realizar o trabalho de maneira segura e eficiente.

A segunda equipe onde pode ser identificada a Cultura dos Papéis é a equipe Jurídica, que necessariamente deve respeitar e seguir os procedimentos relacionados a sua alçada. Além disso, conforme foi informado, a organização possui poucos processos e, por se tratar de uma organização do ramo de energia renovável, isso dá dinamismo para execução das atividades e na solução dos problemas que possam vir a surgir. No entanto, por ser uma organização que preza pela integridade profissional, esta equipe também é responsável pelas questões de *Compliance*, com a finalidade de fornecer diretrizes a fim de evitar qualquer tipo de desvio moral e ético por parte dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização.

As duas últimas equipes que possuem características desta cultura são a equipe de Suprimentos e Administrativa. A primeira, por sua vez, necessita de processos definidos para que os acordos traduzidos em contratos, pela equipe Jurídica, sejam respeitados, como por exemplo na compra de algum material junto ao fornecedor, para a organização. Seja ele para pequenas utilidades (caneta, folha, agendas etc.) ou até mesmo de turbinas para os parques eólicos. Ou seja, para que esta equipe consiga realizar seu trabalho, é necessário que os processos estejam realizados, desde a elaboração de um contrato com o fornecedor ao *input* das informações no sistema interno da empresa, como as Notas Fiscais, cadastro do fornecedor etc.

Já a equipe Administrativa, também possui características desta cultura, visto que é o departamento responsável pelas viagens dos colaboradores. Para que possam realizar as viagens a trabalho, cada colaborador deve seguir procedimentos junto a equipe administrativa para que sejam respeitadas as Políticas de Viagem da

organização. Estes processos fazem com que a equipe Administrativa tenha também características da Cultura dos Papéis.

Vale ressaltar que, durante o período da pandemia pelo vírus do Covid-19, a equipe administrativa ficou responsável pela criação de um novo procedimento temporário de assinatura de contratos. Isto porque, antes da pandemia, cada departamento era responsável por recolher as assinaturas em seus respectivos contratos, junto às pessoas que deveriam assinar. Com a pandemia e os colaboradores trabalhando em *home office*, fez-se necessária a criação de procedimentos para que as assinaturas de contratos não ficassem estagnadas, e o departamento Administrativo ficou responsável por este desafio.

Por fim, Charles Handy (1976) identificou a Cultura das Tarefas. Nessa cultura, a organização não se baseia em processos ou em uma figura central. Neste caso, a organização é focada em projetos e no trabalho. Isso faz com ela possa redirecionar seus recursos para o que demanda importância no momento. Essa cultura é representada por uma rede, com alguns fios mais fortes que outros, conforme figura abaixo:

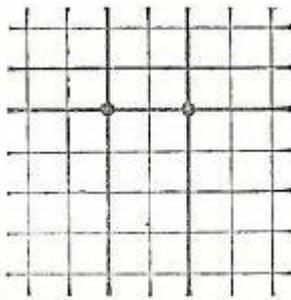


Figura 2 Fonte: “Como Compreender as Organizações”, de Charles Handy.

De acordo com Handy (1976), a Cultura da Tarefa faz com que a administração da organização reúna os recursos, monte uma equipe qualificada para execução de uma tarefa específica, ou para atender um cliente, e dê autonomia para que estes realizem o seu trabalho. A força desta cultura encontra-se no trabalho em equipe para obter mais eficácia e eficiência.

Como estas companhias possuem facilidade de realocação de recursos e formação de novos grupos, ela é extremamente rápida, flexível e adaptável a novos cenários, conseguindo focar nas necessidades imediatas que surgem na organização e na solução para elas.

Para o autor, no entanto, quando as organizações dispõem de poucos recursos disponíveis, cria-se uma competição interna na organização que se baseia em influência política. Isso faz com que o moral das equipes e indivíduos fiquem baixos, sendo necessário criação de regras e procedimentos para gerir tais conflitos. Essa mudança faz com que a organização mude sua cultura de tarefa para uma cultura de papéis.

Desse modo, puderam ser identificados determinados aspectos de uma Cultura de Tarefas. Conforme a organização vem crescendo e expandido seu escopo de atividades, muitas vezes os departamentos podem ser direcionados para novas atividades, temporárias ou não, para atingir determinado objetivo ou cumprimento de meta. Podendo surgir pequenos grupos, que contemplam pessoas de equipes distintas, para a execução de um projeto.

Por último, Handy (1976) identificou uma quarta cultura que ficou denominada como Cultura da Pessoa. Esta cultura pode ser encontrada em organizações de menor tamanho, pois, como o nome já diz, ela tem seu foco voltado para as pessoas que dela fazem parte, como por exemplo um escritório de advocacia ou até mesmo uma família. Sua estrutura pode ser representada por uma constelação, conforme abaixo:

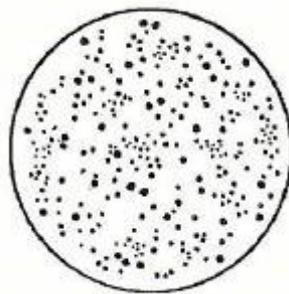


Figura 3 Fonte: “Como Compreender as Organizações”, de Charles Handy.

Nesta cultura, o poder e a influência vêm através de especialistas – peritos – acerca de determinados assuntos. Assim, a influência se torna compartilhada, visto que são estruturas pequenas e que não possuem uma figura central, fonte única de poder. Com o eventual crescimento, sua cultura pode sofrer mudanças conforme o seu ambiente muda. Podendo migrar para uma Cultura de Tarefas ou até mesmo numa Cultura de Poder e Papéis.

De modo geral, pessoas que possuem uma orientação para esta cultura são difíceis para lidar. Costumam ver a organização como um meio de crescimento profissional, para colocar em prática seus conhecimentos e adquirir novas habilidades, sendo baixo seu nível de fidelidade com a organização. Em geral, são pessoas especialistas e, por conta disso, não encontram dificuldade para trocar de organização.

Com base no que foi exposto na obra de Charles Handy(1976) e seus diferentes tipos de cultura e através do método de observação realizada na organização, pode ser identificado uma predominância da Cultura do Poder, a presença, também, de aspectos da Cultura de Tarefa e em quatro equipes foram observadas aspectos da Cultura dos Papéis, conforme já informado.

2.2. Aspectos da Cultura Organizacional

A partir desta contextualização sobre cultura organizacional, é importante frisar alguns aspectos da cultura desta organização que se tornaram peças-chave tanto para a sua cultura, quanto para o seu sucesso. Vale ressaltar que todos os aspectos da cultura da organização, abordados neste trabalho, foram identificados através do método da observação.

O primeiro destes aspectos identificados seria a Relação Interpessoal, que nesta organização é uma de suas principais características, visto que, inclusive, “Trabalho em Equipe” é um dos seus valores. Em pesquisa concluída por Hofstede (1980, 1997), o autor identificou quatro tipos de padrões culturais, sendo eles: individualismo/coletivismo; evitação de incerteza; hierarquia de poder; masculinidade/femilidade. Para este trabalho, é importante abordarmos os padrões de individualismo-coletivismo.

Sendo assim, pessoas imersas em culturas individualistas tendem a manter certo distanciamento emocional de seus companheiros de organização e, com isso, priorizam seus objetivos, vontades e pensamentos sobre a vontade do coletivo (TRIANDIS, 1994). Ou seja, membros individualistas empregam mais valor aos seus interesses e realizações individuais (RAMAMOORTHY & FLOOD, 2004).

Como já vimos neste trabalho diferentes autores defendem que uma organização com alto grau de relacionamento interpessoal e coletivismo, tendem a ter

um alto desempenho. Pois, como consequência destas relações, os membros da organização buscam estas interações entre os indivíduos para a resolução de diferentes problemas e até mesmo de conflitos, que surgiram por divergência de opiniões, mesmo que por pessoas que desejam o bem comum da organização. Para Newstrom (2007, p. 252) “o conflito é um processo interpessoal que surge de discordâncias em torno das metas a serem obtidas ou dos métodos utilizados para alcançá-las”.

No entanto, estas interações não refletem apenas no resultado da empresa, mas também pode gerar impacto na personalidade das pessoas, neste caso, dos colaboradores. Para Kolasa (1978), a forma como as pessoas interagem entre si pode modelar seus valores, crenças, virtudes, dentre outras características de cada personalidade, em maior ou menor dimensão.

Além disso, o estado de espírito dos colaboradores tem grande influência em como estas interações funcionam. De acordo com Castro (2005) os relacionamentos dos membros de uma organização podem variar de acordo com o tempo, podendo estreitar ou distanciar os colaboradores, de forma permanente ou apenas temporária. Ou seja, estas relações harmônicas não necessariamente são desfeitas quando outras se formam, mas variam sua intensidade conforme afinidade entre os elementos da relação de amizade.

Assim, Triandis (1994) nos afirmou que colaboradores imersos em culturas coletivistas tendem a condicionar seus próprios conceitos e comportamentos de forma a se adequar a seu grupo de pertencimento. Por conta disso, esses membros se tornam interdependentes e acabam adotando comportamentos e atitudes similares, que facilitam a manutenção da relação harmoniosa do grupo. Novamente, de acordo com Ramamoorthy & Flood (2004), andando pela contramão dos membros individualistas, os coletivistas empregam maior valor ao bem-estar do grupo e objetivos do grupo, priorizando a cooperação em seus relacionamentos interpessoais em casos de conflitos e divergências de opiniões.

Em uma outra pesquisa, realizada desta vez por Clugston, Howell, & Dorfman (2000), verificou-se que quando os colaboradores tendem a valorizar as metas de grupo, estes por sua vez acabam se tornando mais propensos a desenvolver lações afetivos com sua organização. Ainda de acordo com os autores, isto ocorre porque estes colaboradores passam a ter estes grupos da organização, como suas

referências profissionais e até mesmo pessoais, o que os deixam mais sensibilizados e receptivos quanto aos objetivos da organização.

Por conta da pandemia, foi sendo observado que, através dos grupos informais, os colaboradores ainda mantiveram seus laços de coleguismo, ainda que de forma virtual. Foi comum ver pessoas agendando horário no almoço, para “reunião” em que o objetivo era apenas almoçar e conversar, mesmo que virtualmente, com os colegas que costumavam almoçar juntos, antes do *home office*. Até mesmo agendando horário no pós expediente, para um *happy hour online*, onde estes compravam bebidas e comidas, e ficavam “batendo papo” virtualmente com os outros colegas de trabalho, como forma de manter o contato que outrora era feito pelos bares do Centro e Lapa, ao redor do escritório do Rio de Janeiro.

Dessa forma, é perceptível que na organização o Relacionamento Interpessoal é uma forma eficaz e eficiente de passagem de informação. Foi observado que os colaboradores que possuem maior engajamento com a questão da sustentabilidade se utilizam desse mecanismo para conseguir dar maior alcance a sua voz. De maneira que consigam divulgar para a maior quantidade de colegas que puderem, a importância de uma mudança de postura e adequação a uma nova realidade voltada para a sustentabilidade.

Outro aspecto da cultura da organização a ser estudada, e que vale ser mencionada é a Comunicação Organizacional. Como sendo uma organização multinacional, é extremamente importante que a Matriz consiga manter toda a comunicação alinhada nos países onde a organização se faz presente, não apenas internamente, mas com a sociedade que a cerca. Por conta disso, entendemos que o processo de comunicação de uma organização deve ser pensado como uma relação entre os colaboradores, demais setores, unidades e a organização de modo geral. Pois são variadas as interferências que esses elementos sofrem, inclusive de diferentes contextos sociais, podendo vir de maneira interna e/ou externa, tornando essa comunicação demasiada difícil e complexa (KUNSCH, 2006).

Assim, o processo comunicativo que ocorre dentro da organização fica condicionado a diferentes variáveis, como por exemplo o contexto social, político e econômico no qual está imersa, e diferenças culturais dos membros desta organização, conforme Kunsch (2006). Ou seja, para a autora, o simples fato de os colaboradores de uma organização possuírem multi culturas e percepções do que é

o mundo, já demonstra o quão complexo é pensar a comunicação dentro das organizações.

Por isso, estes contextos devem ser identificados e levados em consideração quando abordamos a Comunicação Organizacional. De acordo com Jean-François Chanlat (1999, p.49), o contexto é um retrato da situação e cada indivíduo possui uma forma de interpretação e entendimento dos acontecimentos que o cercam.

Tendo em mente que a comunicação existe desde o início das relações humanas, Kreps (1995, p.28) defende que a comunicação é dinâmica e não para, e é essencial que os colaboradores sejam capazes de identificar as mensagens transmitidas, interpretem e possam reagir da melhor forma. A comunicação é essencial e inevitável nas relações humanas. Ainda conforme o autor, a comunicação é o que permite aos colaboradores trabalharem juntos, em cooperação, interpretando as necessidades e operações em constante mudança nas organizações.

Ainda conforme Kunsch (2006), a comunicação organizacional é tão importante atualmente, pois deve ajudar a organização a atingir suas metas, disseminar seus valores e sua visão, levando em consideração todas as diversidades da sociedade do qual faz parte. Só assim, com uma comunicação integrada (interna, institucional e de negócios) ela poderá se tornar eficiente e eficaz, não só alcançando seus objetivos como organização, mas como um elemento social.

Segundo Taylor (2005, p.215) a comunicação atualmente não se trata mais de transmitir apenas uma mensagem, mas de uma atividade que tem como objetivo a formação de uma relação. No mundo de hoje, principalmente no contexto de energia renovável, é bastante importante que a organização tenha suas práticas alinhadas com seus valores, e que a equipe responsável pela comunicação organizacional consiga transmitir isto para seus colaboradores e para a sociedade a sua volta.

Neste sentido, foi percebido que a organização consegue fazer bom uso da Comunicação para transmitir sua mensagem aos colaboradores. Através de eventos internos, como o “Manhã Sustentável”, mencionado anteriormente, a organização consegue passar que a sustentabilidade não está apenas nos seus negócios, mas é de fato um tema importante a ser discutido em nossa sociedade, pois está em nosso cotidiano. Com isso, ela tenta conseguir maior conscientização dos colaboradores a cerca deste tema, os impactos negativos que nossas ações têm no meio ambiente e

como podemos mudar nossa mentalidade e nossas ações no dia a dia de forma a termos uma rotina mais sustentável.

Não só a Comunicação e o Relacionamento Interpessoal são características marcantes desta organização, mas a Liderança também. Principalmente pela figura do presidente da organização, que é uma figura de carisma muito grande, que busca ter uma visão humanista em sua gestão da organização, e possui com grande visão e expectativas para o futuro da energia renovável no Brasil. Além disso, a organização conta com seus Gerentes e Coordenadores, que possuem diferentes formas de liderança e, ainda assim, consegue inspirar e liderar os membros de suas equipes para atingir as metas estipuladas para cada departamento.

Para Yukl (1998), liderança é um “processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”. Desse modo, existem diferentes formas que as pessoas podem influenciar as outras. De acordo com Kets de Vries (1997), essa forma de liderar se apresenta em traços de personalidade, como por exemplo, energia, inteligência, estabilidade emocional, sociabilidade, auto controle e etc.

Além disso, um líder deve saber o momento correto em que deve partilhar sua liderança. Drucker (1996, p. 162) afirma que um líder de verdade deve formar outros líderes, pois a organização é dependente deles, mas que é papel do líder saber o momento certo de dividir sua liderança ou, em casos de crise, de tomar as “rédeas” da situação por conta própria.

Na mesma linha, Kouzes e Posner (1997) nos mostra que a liderança vem de conseguir tornar outras pessoas engajadas para com uma organização; ajudar esta organização a atingir seus objetivos como se fossem seus próprios. Para os autores, os verdadeiros líderes mantêm credibilidade ao desafiar, inspirar, dar permissão, direcionando e encorajando ao seu redor.

No caso desta organização, podemos ver, no dia a dia, que cada gestor de equipe possui um estilo diferente de liderança: alguns através do carisma, outros pela expertise técnica, por delegar bem as atividades para a equipe e outros até mesmo por oferecer novos desafios a cada dia. E mais que somente uma liderança profissional, no dia a dia da organização vemos que existem colaboradores que são demasiadamente engajados quanto a sustentabilidade. Buscam ver se organizações parceiras de sua organização possuem um viés sustentável ou se demonstra algum

tipo de posicionamento quanto ao assunto. Buscam conscientizar outros colaboradores através de conversas informais, dão dicas e ideias novas sempre que podem.

Com isso, se tornam líderes da sustentabilidade dentro da organização. A partir desta base teórica mencionada, vemos que estas lideranças buscam inspirar outros colegas de trabalho a serem mais engajados, de forma que estes possam neste caso, quem sabe, tornarem-se líderes em prol da sustentabilidade, não apenas dentro da organização em que estão, mas no ambiente fora de sua organização.

Isto posto, vemos que estes aspectos da cultura organizacional se relacionam de forma que potencializam a mensagem que a organização deseja passar aos seus funcionários. A ideia de que a sustentabilidade não é apenas um valor ou uma visão da organização, mas um valor que deve ser absorvido por todos, como sociedade. Assim, observando de dentro da organização, é possível ver que os colaboradores compram essa ideia da organização, e mais frequentemente é visto que eles próprios estão se tornando mais engajados e tornando-se lideranças sobre o assunto e, inclusive, ajudam a disseminar mais ideias que eles mesmos tiveram, enquanto pensavam sobre o assunto.

2.3 Sustentabilidade

É notável como o mundo vem se tornando cada vez mais consumista, e as organizações, percebendo isso, estão produzindo sempre mais para poder atender as demandas crescentes. Isso, claro, vem alavancando a quantidade de lixo e resíduos jogados, sem o devido tratamento, de volta para o meio ambiente, causando grandes impactos ambientais (COSTA, 2013). Dessa forma, vemos o tema “sustentabilidade” ganhar mais força.

O conceito de sustentabilidade como conhecemos hoje teve início na Suécia, em uma Conferência da ONU sobre o Meio Ambiente Humano, em junho de 1972, e teve como objetivo discutir as consequências da degradação do meio ambiente e poluição, além de abordar assuntos de políticas de desenvolvimento humano e unificar o que entendemos como preservação dos recursos naturais (ECYCLE, 2019).

Mais tarde, no ano de 1992, em um encontro realizado no Rio de Janeiro, conhecido como Eco-92 ou Rio-92, firmou-se o conceito de desenvolvimento

sustentável. Que se caracteriza pelo desenvolvimento a longo prazo sem tornar escasso os recursos naturais da sociedade, garantindo, assim, também o desenvolvimento das gerações futuras (ECYCLE, 2019). E desde então, como dito anteriormente, este tema vem se tornando cada vez mais cotidiano em nossas vidas, seja na escola, nas ruas e nas organizações.

Uma recente pesquisa, que usou como base a “literatura mundial sobre poluição marinha”, verificou que “pelo menos 25 milhões de toneladas são despejadas por ano nos oceanos. Sendo que a maior parte disso – 80% - tem origem nas cidades, em razão de uma má gestão dos resíduos sólidos (ESTADÃO, 2018). De acordo com a ONU, de 60% a 80% desses resíduos no mar são oriundos do plástico e a estimativa é que até 2050 pode haver mais plástico do que peixes no oceano.

Recentemente acompanhamos uma Greve Global pelo Clima (G1, 2019), que tratou de chamar a atenção de todo o mundo para as questões ambientais, sendo liderada por diversas organizações, coletivos, movimentos sociais e ativistas. Esta greve global acabou sendo inspirada pelo movimento *Fridays for Future*, criado por uma jovem adolescente ativista de 16 anos, a sueca Greta Thunberg. Desde 2018, Greta passou a protestar em prol de uma greve escolar pelo clima, e o movimento foi ganhando força por diferentes países da Europa, que passaram a exigir mais atitudes de combate às mudanças climáticas (G1, 2019).

As organizações, agora imersas neste ambiente, de acordo com Tachizawa (2004), dado ao crescimento da conscientização da população acerca deste tema, vêm demonstrando um maior sentimento de responsabilidade socioambiental, não só para se manterem com uma imagem “limpa” perante ao mercado e a sociedade, mas também pelo entendimento da importância de um desenvolvimento sustentável, principalmente as organizações deste ramo, como por exemplo Energia Renovável. Isso exige uma mudança na cultura da organização, obtendo um novo posicionamento e forma de agir e pensar, que deve ser disseminado pelos seus colaboradores a fim de que isto não fique apenas em um discurso.

2.4 Sustentabilidade na Cultura Organizacional

Para que uma organização possa se autodenominar sustentável, “ela precisa ser ecologicamente correta e viável, socialmente justa e culturalmente diversa”

(MARQUES, 2017, p.1). Assim, junto com o crescimento do tema sustentável, as organizações entendem que é importante disseminar estas práticas entre seus colaboradores com o intuito de, não só dar um peso aos valores que a organização compartilha, mas porque entende que se faz necessário essa mudança de pensamento, sendo mais fácil incentivar estas práticas com seus próprios colaboradores.

Do ponto de vista econômico, estes podem ser mais uma forma de trazer um retorno para a organização, pois o com estas práticas e incentivos o colaborador sente-se mais à vontade em trabalhar para uma organização que possui senso de responsabilidade social e ambiental (LOBO, 2013, p.1). Pois quando estes são negligenciados, o funcionário pode se sentir desconfortável com tal situação, dado o contexto que nossa sociedade vive hoje, gerando insatisfação do colaborador. Que por sua vez, essa insatisfação pode impactar negativamente no seu desempenho e sua na produtividade, afetando a lucratividade da organização (IPOG, 2017). Ou seja, quando este funcionário percebe a importância daquilo que faz, isto o deixa mais satisfeito, comprometido e ainda o motiva.

Dessa maneira, implementar algumas práticas sustentáveis na rotina do colaborador dentro da organização e que, de alguma forma, pode acabar virando um hábito pessoal de cada um, pode ajudar a disseminar a sustentabilidade de dentro para fora da organização.

Para Marques (2017), alguns exemplos de práticas são:

- Redução ou não utilização de itens descartáveis, com a finalidade de reduzir o número de itens jogados no lixo.
- Economia de papel, água e energia, reduzindo o consumo de árvores e até mesmo maior economia nas contas mensais
- Reciclagem, buscando maneiras de reciclar os materiais antes de serem jogados fora.
- Não poluição do meio ambiente, evitando jogar lixo nas ruas ou meios de transportes com grande emissão de poluentes.

Inserindo a sustentabilidade no dia a dia da organização, pequenas práticas como essas ajudam a mostrar para seus colaboradores como uma pequena mudança de comportamento pode ajudar enormemente o meio ambiente. Isto, pode estimular tais ações fora do ambiente da organização, para o hábito pessoal de cada indivíduo.

À vista disso, conforme mencionado anteriormente, a organização estudada neste trabalho vem fazendo uso de mecanismos internos para mostrar aos colaboradores, a importância de compartilhar estas crenças e valores, não só para ter uma boa imagem perante eles e ao mercado, mas buscando torná-los novas lideranças engajadas para com o tema sustentável.

A energia renovável tem sido considerada como a energia do futuro, e por conta disso, já se tornou um grande atrativo no mercado de trabalho. Entre os colaboradores do escritório do Rio de Janeiro, onde foi feita a observação pelo autor, vê-se que os colaboradores, principalmente os recém-chegados, sentem que a organização vive a sustentabilidade em seu DNA e não apenas da “boca pra fora”. Isso chega a ser um motivo de orgulho para os colaboradores, que se veem em uma organização com um posicionamento socioambiental correto, do ponto de vista da sociedade atual.

Isto, conforme afirmado por diferentes autores mencionados neste trabalho, pode gerar maior satisfação dos colaboradores e que resultará também em crescimento do desempenho deles. Ou seja, um ganho não somente em maior resultado que os colaboradores trazem a organização, mas também isso faz disseminar seus valores e crenças, de forma que os colaboradores podem assimilar e reproduzir esta mentalidade em sociedade.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem a finalidade de identificar a influência que a cultura de uma organização pode ter nos hábitos de um colaborador, fora do ambiente de trabalho. Neste capítulo dedicado a Metodologia, será definido o tipo de pesquisa, bem como serão apresentados o universo e a amostra selecionada. No entanto não será divulgado a identidade das pessoas que foram observadas. Por fim, as informações sobre a organização foram obtidas através do método da observação, realizado entre os períodos de agosto de 2019 e agosto de 2020 pelo autor, em que foi acompanhado diariamente a rotina dentro do escritório da organização, no Rio de Janeiro.

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa é caracterizada como empírica, pois busca-se entender e descrever como a cultura organizacional de uma organização pode, de alguma forma, influenciar os hábitos pessoais dos colaboradores fora de seu ambiente de trabalho (SIGNIFICADOS, 2018). Através do método da observação, conforme já foi mencionado, foi feita uma avaliação qualitativa do ambiente de uma única organização específica, a partir do acompanhamento da rotina da organização, e para melhor entendimento do que se viu na organização e do tema abordado, foi realizado uma pesquisa bibliográfica e documental.

3.2. Unidade de Análise

O universo dessa pesquisa se caracteriza por todos os colaboradores de uma organização, do ramo de energia renováveis, que regularmente expõe e buscar conscientizar seus colaboradores sobre os impactos das ações humanas no meio-ambiente, além de ensinar conceitos e práticas sustentáveis com o intuito de reduzir tais impactos. Foram observados desde diretores, gerentes e coordenadores, a especialistas e analistas, incluindo também as pessoas que cuidam da limpeza do espaço da organização. Ou seja, o universo de pesquisa engloba todos que, diariamente, estão imersos na cultura da organização.

A unidade observada, até o momento da elaboração desta pesquisa, foi caracterizada pelos colaboradores que possuem sua estação de trabalho no escritório do Rio de Janeiro, mesmo local de trabalho do autor, onde se concentram 20 departamentos, como por exemplo: Recursos Humanos, Administrativo, Tesouraria, Jurídico, Contabilidade e etc. Distribuídos entre os 20 departamentos há, em número arredondado, 130 colaboradores.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados se dará por meio de revisão bibliográfica e documental, além da observação do ambiente e cultura da organização. Com o estudo bibliográfico buscou-se aprofundar os conhecimentos teóricos acerca do assunto abordado nesta pesquisa. Através da observação, podem ser identificados os aspectos da cultura organizacional mais marcantes, como o Relacionamento Interpessoal, Liderança e Comunicação e como estes, por sua vez, atuam no ambiente da organização.

Com isso, pode-se colocar lado a lado todo conteúdo teórico utilizado para embasamento, e as informações adquiridas pela observação da rotina dos colaboradores na organização, analisando o comportamento dos colaboradores dentro e fora da organização – este através da observação dos grupos informais- e avaliar se estes levam a sustentabilidade para o ambiente fora da organização.

3.4. Tratamento dos Dados

Para analisarmos as informações obtidas, foi levado em consideração os estudos já realizados para termos o embasamento de pesquisas e as conclusões feitas sobre este assunto, e a avaliação do comportamento dos colaboradores dentro e fora da organização, neste caso, a partir dos grupos informais.

Com isso, pode ser observado que, de fato, os colaboradores praticam a sustentabilidade dentro e fora da organização. Percebe-se que buscam cada vez mais praticar a sustentabilidade dentro da organização, mas que, apesar de terem aumentado seu engajamento quanto ao assunto, ainda há um relaxamento de tais práticas fora da organização, o que podemos concluir que estes podem evoluir ainda mais seu engajamento fora da organização. É comum ver, entre os grupos informais

que os próprios colaboradores buscam orientar seus colegas em momentos de deslizos e incentivar novas práticas, quando estes descobrem uma nova maneira de ser mais eco amigável.

É perceptível que alguns colaboradores possuem maior postura engajada neste assunto não só dentro da organização, como a maioria, mas mantém tal postura fora. Além disso, estes buscam conscientizar, de fato os outros para uma melhora de postura sustentável, dão ideias e dicas de como podem melhorar e a motivar outros adquirirem esta mentalidade. É visto que os menos engajados se sentem realmente mais motivados a terem uma postura mais eco amigável e que estes, por sua vez, reconhecem que estes “embaixadores” da sustentabilidade são exemplos de pessoas com uma mente mais consciente e que lutam diariamente busca de inspirar as pessoas ao seu redor em prol deste objetivo.

Outro ponto importante observado, é que a organização usa a Comunicação Organizacional de forma a passar esta mensagem aos colaboradores, podendo ser através de eventos e palestras internas de conscientização, informando diferentes práticas que podemos adotar para sermos mais sustentáveis, além da distribuição de um kit sustentável (copo de silicone, canudo de aço, eco *bag*), que ajuda o colaborador a reduzir o consumo de itens descartáveis no seu dia a dia e entre outros.

Internamente, acredita que poderia ainda haver mais abordagem, como parte da Comunicação Organizacional, sobre o assunto, principalmente durante o período da pandemia, apesar de reconhecerem que a organização tem um grande trabalho de conscientização interno.

3.5. Limitações do Método

Como esta pesquisa teve como método a observação da rotina interna da organização, no escritório do Rio de Janeiro, como um dos meios para coleta de dados e as análises foram levadas em consideração para a busca de uma conclusão acerca do tema, uma limitação para esta metodologia se deve ao fato de ser considerada primitiva, e até mesmo um pouco imprecisa. Além de ser levar muito tempo para acumular informações, o método da observação é direcionado pela perspectiva de quem observa, deixando as conclusões um pouco subjetivas. Outra limitação origina-

se porque, frequentemente, esta metodologia depende da memória do autor da pesquisa, o que pode tornar as informações ainda mais imprecisas.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da fundamentação teórica estudada, e dos dados obtidos através da análise do ambiente cotidiano da organização, em seu escritório do Rio de Janeiro, pelo período de um ano, foi constatado que, conforme Tachizawa (2004), a sociedade vem se conscientizando sobre a sustentabilidade a cada dia, e a discussão sobre o tema vem se tornando necessária em nossas rotinas. Isso afeta, inevitavelmente o ambiente em que a organização está inserida, fazendo com que parceiros, clientes e até mesmo os colaboradores busquem organizações que se mantenham atentas e abertas a tais mudanças, de acordo com Marques (2017).

Ainda foi visto que a organização possui crenças alinhadas com o crescimento sustentável e busca passar isto para seus colaboradores. Com uma Cultura Organizacional forte, com características de uma Cultura do Poder, das Tarefas e, mesmo que em menor proporção, dos Papéis, de acordo com trabalho desenvolvido por Handy (1976), a organização consegue utilizar aspectos predominantes da sua cultura como, por exemplo, o Relacionamento Interpessoal, Comunicação Organizacional e Liderança, para passar aos seus colaboradores a mensagem de que devem ser tornar mais conscientes quanto ao meio ambiente. A partir disto, poderão adquirir posturas mais sustentáveis e levar esta mentalidade para fora do ambiente da organização.

Com base nos autores que abordam o coletivismo, como por exemplo Hofstede (1980, 1997), e defendem as relações interpessoais nas organizações, concluímos que um forte sentimento de coletivismo causa não só a sensação de pertencimento de grupo, mas pode influenciar diretamente na produtividade dos colaboradores, consequentemente trazendo melhores resultados para a organização.

Novamente alinhado com os estudos de Triandis (1994), descobrimos que quanto mais imersos na cultura de uma organização, os colaboradores tendem a compartilhar suas crenças, valores e uma mesma mentalidade. No caso desta organização, isso teve um impacto extremamente positivo, pois os colaboradores conseguiram compartilhar esta mentalidade e engajar mais colaboradores a adquirirem esta postura. Nos grupos informais é observado que os colaboradores conseguem, ainda, manter-se atentos e ajudar uns aos outros de forma natural.

Aliado a isso, a Comunicação Organizacional fez-se necessária não só para passar mensagem interna, como antigamente, conforme nos mostrou Taylor (2005), mas como uma forma de manter a organização alinhada com as crenças e valores, e ainda afirmar o posicionamento de uma organização para seus colaboradores e para a sociedade no qual está inserida. Além disso, é importante a Comunicação Organizacional entender as diversidades que cercam a organização e suas complexidades (KUNSCH, 2006), como é atualmente o tema da sustentabilidade.

Só assim, ainda de acordo com Kunsch (2006), trabalhando de maneira integrada, a Comunicação será eficaz em transmitir a sua mensagem aos colaboradores e para a sociedade a sua volta. Neste contexto, o que tenta ser passado para estes elementos são os valores e visão da importância de uma maior conscientização e mudança de postura quanto aos cuidados com nosso meio ambiente.

Deste modo, vimos que a organização observada consegue utilizar a comunicação como uma ferramenta útil, uma vez que consegue divulgar o que se pretende aos receptores da mensagem, e torná-los engajados quanto ao assunto sustentável. Uma vez que isto seja alcançado, estes colaboradores conseguirão reproduzir estes comportamentos fora da organização, e por si só, isto seria um impacto socioambiental positivo, mesmo que em menor grau. Mas isto, já seria um começo.

Foi interessante pesquisar que muitos autores defendem as lideranças dentro das organizações, pois estes conseguem direcionar a organização para atingir os objetivos planejados. De acordo com Drucker (1996) os verdadeiros líderes, buscam inspirar outros a sua volta, para que estes possam se tornar líderes também. Conforme Kets de Vries (1997), os líderes possuem diferentes formas de exercer a sua liderança.

Assim, vimos nesta organização que a liderança não necessariamente é exercida apenas nas responsabilidades inerentes aos cargos dos colaboradores. E sim, que a liderança pode ser exercida, por meio das relações interpessoais e grupos informais, de forma que estes líderes se tornam aptos a engajar outros colaboradores em prol deste tema. E ainda torná-los líderes capazes de inspirar outros colaboradores e, até mesmo, pessoas fora da organização.

Desse modo, foi observado que a organização consegue transmitir a sua mensagem, impactar nos hábitos dos colaboradores, e ainda motivá-los. Aos poucos, estes irão tornando-se líderes, que possivelmente levarão esta postura para fora do ambiente da organização. Mostra que a sustentabilidade não está apenas como um negócio, mas é um valor a ser buscado por cada colaborador e pessoa vivendo na sociedade atualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa maneira, a partir de toda a análise bibliográfica e documental, além da observação realizada dentro do escritório da organização pelo período de um ano, pode ser visto que, realmente uma cultura organizacional, através de seus aspectos podem ter influência nos hábitos cotidianos dos colaboradores, mesmo fora do ambiente de trabalho.

Neste caso, os aspectos da cultura organizacional abordados foram o Relacionamento Interpessoal, Comunicação Organizacional e Liderança, e foi constatado que juntos consegue potencializar a influência da cultura na rotina dos colaboradores, através da assimilação dos valores e crenças, que acarretam em conscientização de buscar uma melhor postura socioambiental, uma postura mais sustentável em uma sociedade demasiada consumista.

Para futuros trabalho relacionados a este tema, seria interesse a aplicação de um questionário entre os colaboradores da organização, para que se possa coletar informações mais fidedignas com relação ao que eles sentem sobre estas questões. Como este trabalho foi feito pelo método da observação, conforme mencionado, as análises sobre o ambiente da organização e dos sentimentos dos colaboradores podem ser subjetivas, visto que são oriundas da perspectiva do autor deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- BESSA, L. **Cultura Organizacional: Influência na Qualidade de vida e na Produtividade dos Colaboradores**. Brasília: FACITEB, 2019. Disponível em: https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/27480/1/LUI_MALONY_A_TIVIDADE4.pdf Acesso em: 21 set 2020.
- CANNON, G.T. **Business Strategy and policy**. New York, Hartcourt, Brace and World Inc., 1968.
- CASTRO, D. **A influência das relações interpessoais nas organizações**. Paraná: CSA – UFPR, 2005.
- CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. Trad. de Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, B. S. **Cultura de consumismo e geração de resíduos**. Revista Brasileira de Estudos Políticos, 2018. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/570/451>. Acesso em: 10 out. 2020
- DRUCKER, P. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.
- ECYCLE. **O que é sustentabilidade: conceitos, definições e exemplos**. Disponível em: <https://www.ecycle.com.br/3093-sustentabilidade-o-que-e-conceito-de> Acesso em: 14 out. 2019.
- ÉPOCA. Negócios. **Coronavírus: como será o futuro dos escritórios após a pandemia**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/05/coronavirus-como-sera-o-futuro-dos-escritorios-apos-pandemia.html> Acesso em: 12 out. 2020
- ESTADÃO. O Estado de S.Paulo. **Oceanos recebem 25 milhões de toneladas de lixo por ano**. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,oceanos-recebem-25-milhoes-de-toneladas-de-lixo-por-ano,70002235798>. Acesso em: 14 out. 2019.
- Exame. **Primeira semana da quarentena fez poluição em SP cair pela metade**. Disponível em: <https://exame.com/ciencia/primeira-semana-da-quarentena-fez-poluicao-em-sp-cair-pela-metade/> Acesso em: 12 out. 2020
- G1. Economia. **Mesmo trabalhando mais, 86% dos profissionais gostariam de continuar no home office, diz pesquisa**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/07/mesmo-trabalhando-mais-86percent-dos-profissionais-gostariam-de-continuar-no-home-office-diz-pesquisa.ghtml> Acesso em: 12 out. 2020
- G1. Natureza. **Adolescente ativista Greta Thunberg e movimento 'Fridays for Future' recebem prêmio de Embaixadores da Consciência, da Anistia Internacional**. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/2019/06/07/adolescente-ativista-greta-thunberg-e-movimento-fridays-for-future-recebem-premio-de-embaixadores-da-consciencia-da-anistia-internacional.ghtml>. Acesso em: 23 nov. 2019
- HANDY, C.B. **Como compreender as Organizações**. Londres: Zahar, 1976.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1997.

IPOG. Gestão de Negócios. **Como o trabalho sustentável pode mudar sua empresa.** Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/como-o-trabalho-sustentavel-pode-mudar-sua-empresa/>. Acesso em: 14 out. 2019.

JACKSON, T. **The management of people across cultures: Valuing people differently.** Human Resource Management, 41(4), 455-475, 2002.

KETS DE VRIES, M.F.R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.

KOLASA, B.J. **Ciência do Comportamento na Administração.** Rio de Janeiro, Livros Tecnicos e Cientificos Editora S/A, 1978.

KOUZES, J. M; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança.** 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KREPS, G. L. **La comunicación em las organizaciones.** 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LOBO, A. **Sustentabilidade como cultura organizacional: “como incentivar ações sustentáveis em funcionários e gestores de pequenos negócios?”.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/sustentabilidade-como-cultura-organizacional-como-incentivar-acoes-sustentaveis-em-funcionarios-e-gestores-de-pequenos-negocios>. Acesso em: 14 out. 2019

MACHADO, F; MARANHÃO, C; PEREIRA, J. **O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração.** Belo Horizonte: Reuna; 2016, v.21. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/articleview/712> Acesso em: 14 out. 2019

MARQUES, M. **10 práticas sustentáveis nas empresas.** Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/10-praticas-sustentaveis-empresas/>. Acesso em: 14 out. 2019

MENDES, J. **Como entender a cultura organizacional da sua empresa.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-entender-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa#targetText=Cultura%20organizacional%20%C3%A9%20um%20sistema,change%20de%20sobreviv%C3%Aancia%20no%20mercado..> Acesso em: 14 out. 2019.

MESQUITA, R. **Por que a cultura organizacional é tão importante para sua empresa?** Disponível em: <https://saiadolugar.com.br/cultura-organizacional/>. Acesso em: 14 out. 2019.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw – Hill, 2007.

PAN, Y; FRENCH, W; GOLDSCHMIDT, A; SONG, X. **An exploration of work-related values among young executives in China and the United States.** American Marketing Association Conference Proceedings 17, pp. 177-178, 2006.

ROBERTO, P. **A Cultura Organizacional e as Pessoas.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-cultura-organizacional-e-as-pessoas#targetText=E%20as%20pessoas%20s%C3%A3o%20a,todos%20os%20membros%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o%22..> Acesso em: 14 out. 2019.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Sebrae Nacional. **A importância da cultura organizacional para o seu negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a->

importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD#targetText=Uma%20boa%20cultura%20organizacional%20pode, trabalho%20mais%20focado%20e%20produtivo.&targetText=A%20cultura%20organizacional%20%C3%A9%20respons%C3%A1vel,e%20externas%20de%20uma%20empresa. Acesso em: 14 out. 2019.

SIGNIFICADOS. Pesquisa Descritiva. Disponível em: <https://www.significados.com.br/pesquisa-descritiva/> Acesso em: 09 nov. 2019, 10:30

SUDRÉ, L. **Greve pelo clima vai paralisar cidades de todo o mundo em defesa do meio ambiente**. Brasil de Fato, set. 2019. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2019/09/18/greve-global-pelo-clima-paralisa-diversas-cidades-do-mundo-em-defesa-do-meio-ambiente/> Acesso em: 14 out.2019

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas para a Realidade Brasileira**. 2º Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.

TAYLOR, J.R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TRIANDIS, H. C; BONTEMPO, R; VILLAREAL, M. J; ASAI, M; & LUCCA, N; **Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships**. Journal of Personality and Social Psychology, 54(2), 323-338, 1988.

TRIANDIS, H. C. **Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism**. In U. Kim; Triandis, H. C; Kagitçibasi, C; Choi, S; & Yoon, G; (Eds.), **Individualism and collectivism: Theory, method and applications** (pp. 41-51). Thousand Oaks: Sage, 1994.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.