



Faculdade de Ciências da Saúde – FACS

Curso de Psicologia

**A INFLUÊNCIA DO PARADIGMA DA COMPLEXIDADE
NA COMPREENSÃO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS**

FERNANDO MIRANDA

Brasília
Junho/2003

FERNANDO MIRANDA

A INFLUÊNCIA DO PARADIGMA DA COMPLEXIDADE
NA COMPREENSÃO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Monografia apresentada como
requisito para conclusão do curso de
Psicologia do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.
Professora Orientadora:
Leida Maria de Oliveira Mota

Brasília/DF, junho de 2003

"No primeiro dia, nós todos apontávamos para nossos países.
No terceiro ou quarto dia, nós estávamos apontando para nossos continentes.
Pelo quinto dia, nós estávamos conscientes de uma única Terra."

*Laurel Clark, astronauta americana, em e-mail enviado
a seus familiares na terra, um dia antes do acidente com a nave espacial
Columbia, que se desintegrou em janeiro de 2003, matando sete tripulantes.*

AGRADECIMENTOS

Se pudesse dar asas ao meu coração, este seria o maior de todos os capítulos...mas, com esforço, tento reduzir em palavras o que não dá para ser resumido, porque, conforme defendo neste trabalho, emoções não podem ser resumidas a simples verbalizações.

É muito bom dizer obrigado a tantas pessoas que, neste período de monografia – em que se é acometido de tantos surtos de tristeza, incapacidade, euforia, incerteza, cansaço, alegrias, conseguiram manter-se, simplesmente, presentes, ao meu lado.

Ao meu Pai, Dorvilê. Pelo imenso carinho, constante estímulo, infinita sabedoria, sábia paciência, eterno exemplo.

À minha Mãe, Conceição. Pelo amor imenso e carinho constante.

À grande pesquisadora Mestre e professora orientadora Leida, pela eterna paciência em acompanhar todos os ritmos deste trabalho monográfico, e por tantas luzes que deu não só a mim, mas a todos os seus alunos, de vez em quando com carinhas tristes, pegando-nos muitas vezes “no colo”, quando preciso.

Ao meu amigo João Marcos, pelas conversas sempre inspiradoras.

E, por fim, à minha namorada Fabiana. Dizem que por trás do trabalho de um homem, há sempre o de uma mulher. Mais do que isso, este representa o resultado de um enorme carinho e fascínio.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
INTRODUÇÃO	8
II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1 – O CAMPO DE ESTUDOS DA ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	15
1.1 – Breve Histórico	15
1.2 – Principais Conceitos	17
2 - A EVOLUÇÃO DAS CIÊNCIAS E A TEORIA DA COMPLEXIDADE.....	23
2.1 – Mudanças de Paradigma.....	24
2.2 – A ascensão do Pensamento Sistêmico	25
2.3 – O Paradigma da Complexidade e a nova visão das Culturas Organizacionais.....	26
3 - A TEORIA DA COMPLEXIDADE E O FENÔMENO HUMANO	35
3.1 – A nova postura científica no estudo do ser humano.....	36
3.2 - Projetos Existenciais e perspectiva de futuro	36
4 - A CULTURA E A LINGUAGEM SIMBÓLICA	37
4.1 – O Tradicional Determinismo Biológico.....	37
4.2 – A evolução biológica e a superação do Determinismo Biológico....	38
5 - INTEGRAÇÃO, IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA TEORIA DA COMPLEXIDADE	40
5.1 – Integração.....	40
5.2 – Identidade.....	41
5.3 – Trabalho e Identidade.....	43
6 – CULTURA: A SINCRONIZADORA DAS EMOÇÕES E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS	44
6.1 – Reações Emocionais e Afetivas	44
6.2 – A Dinâmica das Emoções nos Sistemas Sociais, segundo Maturana (1998).....	46
7 - TRANSFORMANDO AS CULTURAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	48
7.1 – Mudanças Organizacionais como transformações dos Modelos Mentais.....	49

III – MÉTODO	52
1 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES A SEREM ESTUDADAS.....	52
2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	53
3 – PROCEDIMENTOS	53
3.1 – Procedimentos de Coleta de Dados	53
3.2 – Procedimentos de Análise de Dados.....	54
IV – DISCUSSÃO	56
V – CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICE	64
APÊNDICE 1	65
ANEXOS	66
ANEXO 1 - A EVOLUÇÃO DAS CIÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS ACOMPANHANDO A MUDANÇA DE PARADIGMAS	67

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

TABELA 1: CONEXÃO NAS MUDANÇAS ENTRE PENSAMENTO E VALORES, SEGUNDO CAPRA (1996).....	49
FIGURA 1: ESTRUTURA TEÓRICA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS, SEGUNDO PAZ <i>ET AL.</i> ..	22
FIGURA 2: AUTOPOIESE – O PADRÃO DA VIDA – EXEMPLIFICADO PELA CÉLULA, SEGUNDO MATURANA (1998).	30
FIGURA 3: TORNADO - A TRAJETÓRIA DO VENTO É ATRAÍDA POR UM ATRATOR CAÓTICO CENTRAL.....	32
FIGURA 4: SAMAMBAIA, UM FRACTAL.....	33
FIGURA 5: CULTURAS E SUBCULTURAS	34
FIGURA 6: FOTOGRAFIAS ILUSTRATIVAS DA NATUREZA DA CULTURA, OU DA PASSAGEM DA NATUREZA À CULTURA.....	65

RESUMO

O presente estudo propõe investigação longitudinal de como os elementos constitutivos das Culturas Organizacionais, tais como Valores, Crenças e Configurações de Poder serão afetados pelo conjunto de idéias agrupadas sob o nome de Teoria da Complexidade, em diferentes Organizações. Propõe-se a abordagem de Pesquisa Qualitativa, para investigar o problema, a partir de uma amostra de colaboradores e Organizações, por meio de entrevistas qualitativas, observação *in loco* e pesquisa documental. Sugere-se a organização, interpretação e análise dos dados pelos procedimentos da categorização e triangulação intramétodo. Possíveis resultados, a serem discutidos à luz da literatura, poderão mostrar como a Teoria da Complexidade, com seus novos postulados de Mudança dos Paradigmas e Modelos Mentais dos colaboradores, poderá influenciar a compreensão e o comportamento das equipes de trabalho e dirigentes de Organizações, por meio da mudança dos elementos constitutivos de suas Culturas. Entrevistas aprofundadas e pesquisa documental poderão apontar que a Cultura Organizacional é determinante do Desempenho Individual, da Satisfação no Trabalho e da Produtividade das Organizações. Ao final do trabalho, são apresentadas algumas questões relativas às políticas e práticas de recursos humanos, nas Organizações, que ainda seguem o Paradigma Mecanicista e que, portanto, precisam adequar-se aos novos postulados da Teoria da Complexidade.

ABSTRACT

INTRODUÇÃO

O final do século XX e início do século XXI estão sendo identificados como os períodos históricos da aceleração das grandes mudanças nas estruturas sociais e no mundo. Tornou-se lugar comum afirmar que a ciência, a tecnologia, a economia, a política, a família, a educação, as organizações, enfim, todas as instituições humanas estão em profundo processo de transformação.

O momento atual caracteriza-se como uma era de incertezas para uma sociedade extremamente complexa, onde eventos futuros não poderão mais ser previstos. O ser humano passa a viver uma nova realidade histórica, em que a angústia gerada pela constante organização e desorganização constitui o seu cotidiano.

Tractenberg (1999) salienta que “vivemos em uma época de múltiplas e radicais transformações que ocorrem em um ritmo sem precedentes, desafiando nossa capacidade de reação” (p. 14).

Essa problemática se agravou com a instabilidade decorrente das grandes transformações do mundo contemporâneo. A chamada “crise do fim do segundo milênio” e as mudanças cada vez mais imprevisíveis, anunciadas pelo início do novo século, atingiram todos os segmentos e instituições socioculturais, gerando enorme tensão nos habitantes do planeta. A inflação descontrolada, o desemprego, as grandes migrações, a violência urbana, criada pelo chamado poder paralelo dos criminosos, e a desestruturação dos organismos sociais são alguns dos fatores causadores dos desequilíbrios emocionais do momento atual.

O mundo das organizações, neste cenário instável, tem como pano de fundo os eventos das megafusões de bancos, empresas aéreas, grupos do setor de informática etc. E ainda assiste-se, no Brasil, a dois fenômenos concomitantes: a recente privatização das empresas estatais, e a formação de parcerias de grandes grupos internacionais para prestação de serviços públicos. Tais fenômenos acontecem no âmbito da crise social descrita, sendo possível afirmar que novas tecnologias e novos modelos de gestão são trazidos juntos com as mudanças, tornando-se visível que a maior parte dos colaboradores das organizações encontram-se despreparados para viver tantas transformações ao mesmo tempo.

As grandes transformações da tecnologia mundial, da economia e das organizações, entretanto, não estão sendo acompanhadas por melhorias na qualidade de vida no trabalho e no planeta, e os indicadores de qualidade de vida no trabalho, somados aos indicadores sociais, são até assustadores. O aumento da massa de desempregados; aumento do estresse, da síndrome de *burnout* no trabalho, dos índices de LER/DORT e outras doenças ocupacionais; aumento da miséria e da fome das populações marginalizadas; a guerra empreendida pelos EUA/Grã-Bretanha contra a antiga nação iraquiana e o conseqüente genocídio cultural; a crescente organização da criminalidade no Brasil; o crescimento da corrupção política e administrativa e o fanatismo fundamentalista religioso são alguns dos indicadores sociais da época atual.

Segundo Capra (1996), “quanto mais se estuda os principais problemas de nossa época, mais somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas **sistêmicos**, o que significa dizer que estão interligados e são interdependentes” (p. 23).

Ainda segundo o mesmo autor:

*(...) esses problemas precisam ser vistos, exatamente, como facetas de uma única crise, que é, em grande medida, uma **crise de percepção**. Ela deriva do fato de que grande parte dos seres humanos, e em especial as grandes instituições sociais, concordam com uma visão de mundo obsoleta para lidar com o mundo superpovoado e com culturas globalmente interligadas (p. 23, *Ibidem*).*

Pode-se considerar, portanto, que neste momento de grandes transformações no cenário nacional e internacional, um tema em Comportamento Organizacional nível macro tem cada vez mais evidência: o das culturas organizacionais.

Tais transformações mundiais estão propiciando o aparecimento e o aprofundamento de novas relações de trabalho; formação de parcerias de grandes empresas, visando a uma maior competitividade e potencial de sobrevivência e privatização de empresas públicas. Esses fenômenos têm sido acompanhados e, em certa medida, agravados pelo chamado *downsizing* ou enxugamento das estruturas organizacionais, pelas novas formas de trabalho e obsolescência das qualificações profissionais.

Apesar de o conceito de Cultura Organizacional ser relativamente novo, e embora muitos dirigentes empresariais o ignorem, ele é absolutamente básico para a compreensão das mudanças e dos eventos mencionados, uma vez que cada cultura cria, por meio do seu existir, diferentes rituais de sincronização das emoções, identidades e valores de seus colaboradores.

Compreender a Cultura Organizacional requer, hoje, uma mudança radical em antigas percepções, no pensamento científico e nos valores. E, de fato, o ser humano encontra-se, agora, no princípio de uma mudança fundamental de visão do mundo e nos Paradigmas de ciência e de sociedade, bem como no mundo das organizações.

Nos últimos 25 anos, cientistas de vários campos do saber têm desafiado as visões convencionais da evolução e organização de sistemas vivos e desenvolvido novas teorias com implicações filosóficas e sociais revolucionárias. Diversos autores, a exemplo do belga Prigogine (1996) e do chileno Maturana (1998), têm estado na vanguarda dessa revolução, propondo uma nova linguagem embasada por descobertas científicas recentes. Estes e outros cientistas atribuem nomes diferentes a ela: Teoria dos Sistemas Dinâmicos, **Teoria da Complexidade**, Dinâmica Não-Linear, Dinâmica das Redes etc. Atratores Caóticos, Fractais, Estruturas Dissipativas, Auto-Organização e Redes Autopoiéticas são alguns de seus conceitos-chave.

Dentre os novos conhecimentos e propostas pode-se destacar o fim do conceito da natureza e meio social como detentores de uma ordem permanente; invalidação da aplicação do conceito de determinismo e da modelização a todos os fenômenos; uso da mecânica de Newton e da mecânica quântica, em conjunto com a termodinâmica dos corpos fora do equilíbrio; idéia de **Auto-Organização** presente nas estruturas sociais; valorização da qualidade e não apenas da quantidade; superação do dualismo cartesiano; fim da diferença entre ciências exatas, ciências biológicas e humanas e, por fim, idéia de intercomplementaridade ou de equipes multidisciplinares, conseqüência da superação do dualismo cartesiano.

Um dos cientistas responsáveis por estas transformações, Prigogine (1996), afirma que não existem mais modelos que se apliquem a todos os sistemas organizacionais, mas sim que as empresas e organizações funcionam como organismos complexos ou sistemas que operam como corpos fora do equilíbrio.

Nesse sentido, não é uma metáfora, mas um novo Paradigma que nega as tradicionais posturas e formulações mecanicistas e organicistas de se compreender as organizações.

Observando-se a história das organizações humanas pelo ângulo das teorias das ciências contemporâneas, verificam-se novas configurações: as organizações se comportam como organismos complexos e, como tais, sujeitos à dinâmica dos fenômenos da complexidade dos corpos longe do equilíbrio ou da teoria do caos; as organizações oscilam entre uma certa ordem e estados de desordem; as organizações têm tendências a uma crescente complexificação ou ao desaparecimento. Organizações que permanecerem estáticas em um ambiente de constantes mudanças e rupturas têm tendência ao desaparecimento; as organizações, como estruturas complexas, consomem e trocam energia com os sistemas sociais nos quais estão imersas globalmente; a mais importante das energias **dissipadas** pelas organizações humanas são as emoções, somadas ao conhecimento de seus colaboradores, obrigando a se repensar os postulados da racionalidade cartesiana, que não valoriza emoções; a Cultura Organizacional é a sincronizadora das emoções e conhecimentos humanos.

Neste tempo de grandes transformações, e considerando a enorme ênfase da literatura internacional em torno do conceito de Cultura Organizacional e do estudo do impacto da mesma sobre o comportamento dos colaboradores, a proposta deste trabalho monográfico é a de analisar o impacto das recentes mudanças científicas, com ênfase nos novos conceitos da Teoria da Complexidade, na compreensão do fenômeno humano e no estudo das culturas organizacionais.

Mais especificamente, pretende-se investigar como os elementos constitutivos da cultura, tais como valores organizacionais, crenças, mitos, rituais e configurações de poder serão afetados pelo conjunto de teorias agrupadas sob o nome de Teoria da Complexidade, com ênfase na análise do impacto dessas transformações na formação dos Modelos Mentais e no comportamento das pessoas na relação cultural.

Segundo Tamayo (2000), a Psicologia Organizacional atual dá grande importância ao estudo da Cultura Organizacional, por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa.

No que se refere à importância do estudo das culturas organizacionais, Schein (1990), *apud* Tamayo (2000) enfatiza que:

(...) a Cultura será, para a Psicologia Organizacional, tal como para outras ciências, um conceito de importância crescente. Sem ele, não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança. Quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar as suas próprias culturas (p. 117).

Os motivos que conduziram o autor do presente trabalho monográfico à escolha do tema são, pois, a crescente ênfase na Cultura, em geral e na Cultura Organizacional, em particular, na literatura internacional, somada às enormes contribuições que a atual mudança de Paradigmas acrescenta na compreensão das culturas organizacionais.

O conjunto de estudos aqui apresentados procurará mostrar, conforme salienta Tractenberg (1999), como as organizações vêm evoluindo de um Paradigma mecanicista para outro de caráter sistêmico, acompanhando as recentes mudanças científicas do meio no qual estão inseridas, e apontar as principais transformações e desafios que a mudança de Paradigmas impõe ao psicólogo na compreensão e estudo das culturas organizacionais.

São objetivos específicos do estudo:

1. Apresentar as transformações e evoluções das ciências e a Teoria da Complexidade;
2. Apresentar o estudo do ser humano na visão da Teoria da Complexidade;
3. Redefinir o estudo da Cultura e do campo de estudos conhecido como comportamento macro organizacional na visão da Teoria da Complexidade;
4. Expor, à luz dos conceitos apresentados, as principais transformações e desafios para as culturas organizacionais presentes e futuras.

O trabalho monográfico a ser apresentado será dividido em diferentes partes, buscando abordar diversos fenômenos e sua relação com as culturas organizacionais, todos sob a ótica da complexidade.

Na fundamentação teórica, buscar-se-á relatar o histórico do estudo das culturas organizacionais, a partir de diferentes referenciais teóricos. Serão apresentados os conceitos básicos e correlatos componentes do tema em questão e, em caráter exploratório, serão apresentados os modelos e teorias recentes sobre o tema, à luz da Teoria da Complexidade.

A primeira parte, denominada **A evolução das ciências e a Teoria da Complexidade**, buscará compreender o avanço das ciências contemporâneas, à luz de suas contribuições históricas, bem como apresentar a perspectiva proposta por diferentes pensadores da atualidade, na busca de uma síntese de recentes descobertas científicas, agrupadas sob o nome de Teoria da Complexidade.

Em seguida, procurar-se-á analisar, em **A Teoria da Complexidade e o fenômeno humano**, as novas premissas científicas na compreensão do ser humano enquanto ser biopsicosocial, ao mesmo tempo construtor da sociedade e da cultura e capaz de ser transformado pela cultura por ele construída.

A terceira parte - **A cultura e a linguagem simbólica** - buscará, na evolução da complexidade humana e na linguagem simbólica, os fundamentos constitutivos do ser humano, enquanto ser social e cultural.

Integração, Identidade e Cultura Organizacional na visão da Teoria da Complexidade, quarta parte da fundamentação, buscará analisar os conceitos de Identidade e sua relação com o trabalho, bem como a perspectiva de integração dos valores organizacionais nas culturas organizacionais.

Em **Cultura: a sincronizadora das emoções e dos valores organizacionais** buscar-se-á mostrar que a Cultura Organizacional é um fenômeno que integra e sincroniza os comportamentos humanos, rituais, crenças, valores e motivações dos colaboradores, podendo influenciar no alcance de seus objetivos pessoais e no trabalho em equipe, favorecendo os resultados das organizações.

Transformando as culturas e as organizações pretenderá analisar como a Teoria da Complexidade, com seus novos postulados de mudança dos Paradigmas e Modelos Mentais dos colaboradores, poderá influenciar a compreensão e o comportamento das equipes de trabalho e dirigentes de organizações, por meio da mudança dos elementos constitutivos de suas culturas.

Por fim, serão apresentadas a metodologia a ser empregada, a discussão dos referenciais apontados, com contribuições e limitações do estudo em questão e conclusões, sintetizando as principais deduções obtidas.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 – O CAMPO DE ESTUDOS DA ÁREA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 – Breve Histórico

A Cultura Organizacional, embora tenha sido idéia desde o início do século XX nas Organizações, somente passou a ser estudada na década de 80 do mesmo, quando os estudiosos começaram a tratar o assunto com o objetivo de investigação científica.

Segundo Robbins (1998), a idéia de ver Organizações como Culturas – onde há um sistema de significados partilhado entre os membros – é um fenômeno recente. Até meados dos anos 80 do século XX, segundo o autor, as Organizações eram, em sua maioria, e em grande parte influenciadas pela Administração Científica do Trabalho, tidas apenas como um meio racional pelo qual era possível coordenar e controlar um grupo de pessoas.

Para Robbins (*opus citatum*), a origem da Cultura como uma variável independente, afetando as atitudes e comportamentos dos colaboradores, pode ser encontrada na década de 50 do século XX, com a idéia de institucionalização. As Organizações, ao se tornarem institucionalizadas, adquiriam vida própria, separada de seus fundadores e de qualquer de seus colaboradores.

A Organização institucionalizada tornar-se-ia valorizada por si mesma, não apenas pelos bens ou serviços que produziria. Seria, em resumo, o fenômeno que produziria entendimentos comuns entre os colaboradores sobre quais eram as condutas apropriadas e significativas.

A partir da década de 80 do mencionado século, como alternativa para as novas exigências originadas das diversas transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, as ciências administrativas passaram a utilizar-se de outros campos do conhecimento, visando à compreensão dos vários fenômenos administrativos-organizacionais que estavam surgindo.

Nas palavras de Fleury (1990):

(...) quando os manuais de Teoria Geral da Administração passaram a não ser suficientes para a construção de um quadro teórico que proporcionasse a compreensão do que ocorria dentro do ambiente de trabalho, e não sanavam os questionamentos com respostas coerentes às exigências decorrentes das transformações, tornou-se necessário recorrer a outras ciências, tais como a Sociologia, a Psicologia e a Antropologia, que pudessem trazer uma maior compreensão das Organizações e do comportamento humano no trabalho (p. 18).

É nesse contexto de busca de alternativas para as relações humanas no ambiente de trabalho que conceitos como Cultura, Identidade e Valores foram resgatados, recuperados de outras ciências e passaram a ser parte do campo de estudos conhecido hoje como Cultura Organizacional, dentro do campo de estudos científicos denominado Comportamento Macro Organizacional.

Na década de 80, ocorre o que Fleury (*opus citatum*) chama de a redescoberta da Antropologia, como mais uma das ciências humanas, ao lado das tradicionalmente estudadas Psicologia e Administração. Dessa forma, o tema Cultura Organizacional passa a ser abordado e discutido, segundo uma base conceitual também oriunda da **Antropologia Cultural**.

Apesar de alguns dirigentes empresariais ainda hoje tratarem o tema de forma incipiente, sem muito enfoque, alguns autores admitem que ele já se tornou popular, e que o interesse crescente na literatura pelos aspectos culturais das Organizações pode ser atribuído aos processos de fragmentação e heterogeneidade, causados por problemas econômicos e problemas práticos, identificados na interação social dentro das Organizações.

Para muitos autores, falar hoje em Cultura Organizacional seria considerar a Organização como uma espécie de "minissociedade", que construiu um sistema de significados. A Cultura de uma Organização seria, então, algo formado por elementos constitutivos desta, tais como Valores Organizacionais, Crenças, Mitos, Rituais e Configurações de Poder, não muito fáceis de serem observados e apreendidos, embora muitas vezes tomados como óbvios pelos colaboradores integrantes.

Segundo os Paradigmas de ciência mais atuais, a Cultura constituiria uma força subjacente, movendo e configurando as práticas organizacionais, e mobilizando seus membros para agir em certas direções, **integrando** e **sincronizando** os comportamentos humanos, valores e motivações dos colaboradores, e ainda podendo influenciar no alcance de seus objetivos pessoais, e na produtividade e resultados das Organizações.

Cabe ressaltar que, conforme se verá defendido neste estudo, a Cultura está inserida dentro de uma sociedade maior e, assim, a Cultura de qualquer Organização é resultado, por um lado, da teia de relações instituídas ao longo de sua própria história enquanto Organização, mas também é composta de elementos da Cultura da sociedade em que está inserida, aí incluídos seus atuais **Paradigmas científicos**.

1.2 – Principais Conceitos

A Cultura é um conceito estudado pela Biologia, Psicologia, Neurologia e Antropologia que comporta múltiplas definições. Para a Biologia, investigar a Cultura significa estudar a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais. Especificada nesse Paradigma, está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Já a Psicologia Social considera a Cultura como uma forma de adaptação em si, estudando a forma pela qual uma comunidade define seu perfil, em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Nos dois casos acima mencionados, está implícita a noção de *feedback*, ainda hoje muito utilizada também nas ciências sociais – a adaptação bem-sucedida leva à evolução, enquanto que a adaptação mal-sucedida tende a levar ou à correção ou ao fim da Cultura.

O **Conceito Antropológico** de Cultura, bastante relevante para o presente trabalho monográfico, é tema de estudo entre diversos pesquisadores (Laraia, 1986; Fleury, 1990). A Antropologia busca demonstrar, em todo esse tempo, como a cultura influencia o comportamento social e diversifica a humanidade, apesar de sua comprovada unidade biológica.

Laraia (1986), autor e cientista da Universidade de Brasília, do campo de estudos conhecido como Antropologia Cultural, ou Etnologia, vem estudando diferentes etnias e suas combinações de Cultura em todo o mundo.

Segundo o antropólogo brasileiro, apesar de algumas divergências que se apresentam no estudo das etnias, pode-se concordar que:

Culturas são sistemas de padrões de comportamento socialmente transmitidos que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante (p. 59).

O estudo da Cultura foi também alvo de enormes contribuições de grandes teóricos da aprendizagem e neurologistas russos, tais como Luria (1986), *apud* Damasio (2000), e Vygotsky (1984). A Cultura seria, segundo a concepção Russa, um sistema de símbolos e significados, resultante da evolução da complexidade humana e da linguagem simbólica, os quais possibilitaram a passagem do ser humano de um nível meramente biológico, enquanto ser na natureza, para um nível biopsicossocial, enquanto ser cultural, que transmite a seus descendentes, além das características biológicas, características psicológicas e sociais (Apêndice 1).

A última visão apresentada não esgota as possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da Cultura, mas apresenta alguns dos principais focos de análise que estão na base da análise dedutiva do presente estudo sobre a Cultura Organizacional, em paralelo à Teoria da Complexidade.

Não são apenas etnias, ou ainda suas combinações, que produzem Cultura. É consenso que classes sociais, instituições e Organizações também a produzem. Atualmente, livros e artigos sobre Cultura têm se ocupado em definir e aprofundar a apropriação das diversas concepções de Cultura, no âmbito Social e Organizacional.

Classicamente, Mayo (1927), *apud* Robbins (1998), em seu modelo das Organizações Formais e Informais, já referia-se à Organização como constituída por dois sistemas: o "sistema social irracional" e os "sistemas ideológico-simbólicos", sem, entretanto, chegar a falar em Cultura Organizacional.

Para Schein (1985), *apud* Fleury (1990), a Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Segundo o autor, a Cultura pode ser apreendida em vários níveis, como: a) dos artefatos visíveis; b) dos valores que governam o comportamento das pessoas na organização e c) dos pressupostos inconscientes.

Partindo da concepção de Schein (1985), Fleury (1990) define a Cultura Organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação como instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Freitas (1991), a Cultura Organizacional exerce funções de controle extremamente sofisticadas e curiosas, a serem levadas em conta pela Administração, exercendo impacto na performance da gerência e gerando fortes conseqüências para os membros da Organização.

Pode-se observar que os dois últimos autores demonstram diferentes posturas sobre o tema Cultura Organizacional. Fleury busca caracterizar conceitos, regras e definir o campo de atuação da Cultura, enquanto Freitas utiliza uma concepção científica, validando a idéia de variável independente que a Cultura exerce para outros elementos dependentes nas Organizações, hoje foco das principais pesquisas sobre os elementos constitutivos da mesma. Apesar das diferentes posturas, ambos definem parte do que é a Cultura Organizacional e suas influências sobre as Organizações e seus colaboradores.

Outras concepções concordam que a Cultura é um conjunto de elementos constitutivos, por meio dos quais o Sistema Organizacional é estabilizado e perpetuado. Estes elementos incluem, segundo autores como Fleury (1990) e Tamayo (2000): Valores, Crenças, Ritos, Mitos e Normas.

Valores

Representam o código moral e os conceitos fundamentais nos quais a Organização baseia sua conduta. Eles formam, segundo Tamayo (2000), o **coração** da Cultura e definem o sucesso, em termos concretos, para os colaboradores, além de estabelecer os padrões de pensamento que devem ser assumidos na Organização.

Os Valores são, assim, a essência da Filosofia da Organização, para o alcance dos objetivos, pois formam um senso de direção, norteando o comportamento organizacional. Valores podem também, em certa medida, prejudicar a objetividade e a racionalidade, levando os colaboradores a formar idéias preconcebidas sobre o que é certo e errado.

Crenças

As Crenças – mais recentemente chamadas por Senge (1990) de Modelos Mentais - são respostas aprendidas, cuja origem são os valores internalizados. Um valor leva a um comportamento que resolve os problemas com os quais os colaboradores se defrontam, sendo este gradualmente transformado em um pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade, ele sai do nível da consciência, passando a ser uma verdade inquestionável.

Ritos

São atividades planejadas que têm conseqüências práticas, expressivas e visíveis, tornando a Cultura Organizacional mais presente de forma concreta na vida dos colaboradores. Como exemplo, estão os Programas de Desenvolvimento Organizacional (DO), que são considerados ritos de renovação, e Festas de Natal, que são consideradas ritos de integração. Nos Programas de Inserção de Novatos, a exemplo dos Programas de Treinamento Introdutório, são comuns os ritos de entrada, assim como também se encontram ritos de saída nas Organizações.

Mitos

São narrativas baseadas em fatos ocorridos, que informam sobre o passado da Organização, reforçando o comportamento atual, existente entre seus colaboradores.

Normas

Toda Cultura Organizacional, segundo Fleury (1990), tem maneiras de fazer as coisas, às quais se denominam Normas. Todo comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não, seria determinado por alguma Norma da própria Organização.

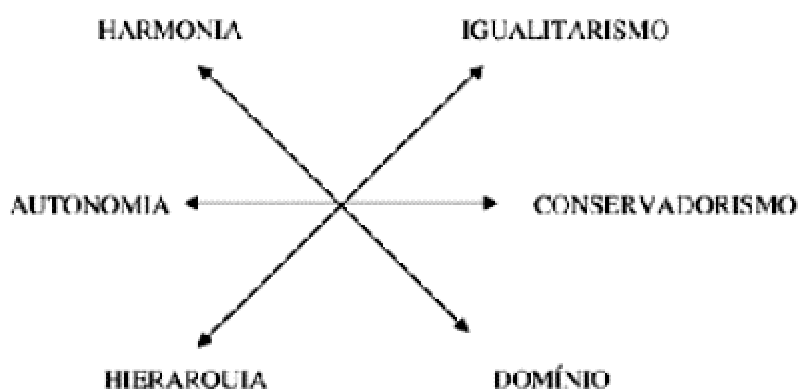
Dentre todos os elementos constitutivos da Cultura Organizacional, os **Valores Organizacionais** têm sido alvo dos maiores estudos de pesquisas nacionais e estrangeiras contemporâneas, buscando inventariá-los e estabelecer prioridades a eles associadas pelos colaboradores das Organizações.

Em pesquisa utilizando uma nova abordagem para estudar os Valores Organizacionais, a partir da percepção que empregados tinham dos valores existentes e praticados na empresa da qual faziam parte, Tamayo, Mendes & Paz (2000) postularam três dimensões bipolares, para representar os valores: autonomia *versus* conservadorismo dos colaboradores, enquanto indivíduos e grupo; hierarquia *versus* igualitarismo, para caracterizar a estrutura hierárquica organizacional e domínio *versus* harmonia, para o tipo de relacionamento estabelecido pela empresa estudada com o meio social no qual estava inserida.

Os parâmetros psicométricos obtidos pelos autores demonstraram que a validação estatística do Inventário de Valores Organizacionais foi bem estabelecida. Para tanto, os dados foram submetidos à Análise Fatorial, obtendo como resultados a possibilidade de se representar os Valores Organizacionais nas três dimensões postuladas, as quais foram confirmadas teoricamente.

Em conseqüência, o instrumento validado poderá, futuramente, ser utilizado em pesquisas, diagnósticos organizacionais, bem como em intervenções e estudos da Cultura nas Organizações.

Figura 1: Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais, segundo Tamayo *et al*



Fonte: Tamayo e Cols (2000)

Em pesquisa mais recente, Tamayo, Souza & Vilar (2001) estudaram as prioridades axiológicas (de valores) de colaboradores e o tempo de serviço, como possíveis características influentes no Comprometimento Afetivo com a Organização.

Nas palavras de Tamayo (2001), o Comprometimento Afetivo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional. Tal vínculo compreende, segundo conclusão do estudo, não somente a relação do indivíduo com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, e com a Cultura da Organização na qual trabalha.

Tão complexo e multidimensional como o comprometimento do indivíduo com seu trabalho, é o conceito correlato ao de Cultura Organizacional – e fenômeno resultante da interação de seus elementos constitutivos – denominado Clima Organizacional.

Existem atualmente várias definições do conceito, buscando qualificar o Clima como um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos colaboradores que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a Motivação e o comportamento.

Segundo Chiavenato (1996), o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da Organização, influenciando no seu comportamento. O autor afirma,

ainda, que o Clima refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio Organizacional e está relacionado com o grau de Motivação de seus participantes.

É importante ressaltar a diferença entre os conceitos de Cultura e Clima Organizacional. O Clima refere-se apenas ao ambiente interno da Organização, e não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar – características essas da Cultura Organizacional.

A Cultura Organizacional, estudada hoje em seus elementos constitutivos e por pesquisas e áreas correlatas ao Comportamento Organizacional, está dentro de uma sociedade maior e, assim, a Cultura de qualquer Organização, se é resultado, por um lado, da teia de relações instituídas ao longo de sua própria história enquanto Organização, também comporta elementos da Cultura da sociedade em que está inserida, aí incluídas suas dimensões sociais, bem como seus Paradigmas de ciência construídos historicamente, conforme se verá proposto adiante.

2 - A EVOLUÇÃO DAS CIÊNCIAS E A TEORIA DA COMPLEXIDADE

Nos últimos 25 anos, diversos cientistas, a exemplo de Maturana (1998) e Prigogine (1996), têm desafiado as visões convencionais da evolução e organização de sistemas vivos e não vivos, desenvolvendo teorias com novas implicações filosóficas e sociais.

A partir deste tópico, busca-se uma síntese dessas descobertas científicas recentes, tais como a Teoria dos Fractais, a Teoria do Caos e outras explicações das propriedades de organismos e sistemas sociais. Os preceitos que serão expostos confrontam os paradigmas mecanicistas ainda aceitos, e buscam proporcionar uma nova abordagem para entender as Culturas Organizacionais.

As ciências contemporâneas, agrupadas sob o nome de Teoria da Complexidade, estão postulando que não existem sistemas complexos que permaneçam ordenados, pois estes sistemas estariam em constante transformação. As estruturas de tais sistemas, portanto, são sempre transitórias e as mudanças acontecem de maneiras imprevisíveis. Os autores da Complexidade afirmam, ainda, que não existem modelos de organização que se apliquem a todos os sistemas. Não existe uma ordem ou uma normalidade, como se preconizava há alguns anos atrás.

2.1 – Mudanças de Paradigma

Desde a primeira metade do Século XX, assiste-se, nos meios científicos, a uma enorme avalanche de conceitos e novas teorias científicas. As idéias lançadas desde esse período estão provocando uma imensa revolução histórico-cultural, em vários campos do conhecimento humano.

Tal revolução, que implica em dramáticas mudanças de pensamento, tem sido amplamente discutida por vários cientistas e filósofos, já há muito tempo. Dentre estes, destaca-se Khun (1998), que desenvolveu a noção de **Paradigma Científico**, definido pela primeira vez pelo autor como uma constelação de realizações – concepções, valores, técnicas etc – compartilhada por uma comunidade científica e utilizada, por essa comunidade, para definir problemas e soluções legítimos. Mudanças de Paradigmas, de acordo com o autor, ocorrem sob a forma de rupturas descontínuas e revolucionárias.

Em sua obra **O Fim das Certezas**, Prigogine (1996), um dos pensadores da Complexidade, analisa essas grandes Mudanças de Paradigma das Ciências – aí incluída a ciência do Comportamento Organizacional – como uma grande revolução do pensamento clássico. Segundo o autor, desde a Idade Média o ser humano testemunha vários períodos de transformações nas concepções científicas e na compreensão do universo.

De fato, o ser humano inicialmente enxergava o universo numa concepção teocrática, em que se analisava a relação de Deus/homem descontextualizada da história, pois o mesmo, como criação divina, transcenderia à natureza.

A primeira revolução científica do mundo ocidental, afastada do modelo teocêntrico, fundamentou-se nos pressupostos da Física de Isaac Newton e, sobretudo, no pensamento do filósofo René Descartes. A Medicina, a Psicologia e as Ciências Organizacionais foram extremamente marcadas pelo pensamento da filosofia positivista e mecanicista de Descartes, desenvolvida no século XVII.

A natureza era tida como simples e organizada, e os **Paradigmas** que estruturaram o mecanicismo foram generalizados para todos os campos do saber. Os conceitos de ordem, equilíbrio, determinismo, causalidade linear – todo efeito tem uma causa – se aplicariam, segundo Descartes e outros seguidores, a todos os eventos da natureza, e até mesmo às Organizações. Salienta-se que, conforme a

Administração Científica do Trabalho de Taylor, as Organizações poderiam ser analisadas com o uso do pensamento linear, reducionista.

A partir daí, aceitou-se que todo o universo seria bem ordenado e equilibrado. Por tal concepção, os fenômenos organizacionais seriam regulares, assim como também o seriam as estações do ano, os movimentos dos planetas, dos pêndulos dos relógios ou das marés do oceano.

Desde sua origem, as ciências ocidentais foram assim marcadas pelas ciências exatas, tendo o rigor científico fundamentando seus postulados. A Biologia e as ciências sociais e humanas, ao tomarem a metodologia das ciências exatas, buscaram nelas parâmetros para compreender as realizações humanas.

2.2 – A ascensão do Pensamento Sistêmico

A partir dos estudos de Heisenberg, formulador do Princípio da Incerteza bem como dos estudos de Einstein, formulador da Teoria da Relatividade, começa a ocorrer uma nova revolução no pensamento científico, denominada Mecânica Quântica. A Física Quântica, como também é chamada, provocou, segundo Capra (1996), um grande choque no pensamento científico da época. Até então, os físicos e cientistas acreditavam que todos os fenômenos podiam ser reduzidos às suas propriedades mais elementares.

No entanto, na segunda década do Séc. XX, a Teoria Quântica começa a provar que não é possível decompor o mundo em unidades elementares que atuariam de maneira independente. Segundo Capra (*Opus Citatum*), quando o ser humano, no processo de conhecimento da natureza, desvia sua atenção de elementos menores para fenômenos macroscópicos, estes não se apresentam como meros blocos de construção isolados, mas, em vez disso, aparecem como uma complexa teia de relações entre as várias partes do todo unificado.

Antes da década de 40 do Séc. XX, os termos **Sistema** e **Pensamento Sistêmico** passaram a ser utilizados por vários cientistas, inclusive estudiosos de Administração e Psicologia. Mas é a partir de Bertalanffy (1940), *apud* Capra (1996), com o pensamento de um Sistema Aberto e de uma Teoria Geral de Sistemas, que se estabelece, de fato, o Pensamento Sistêmico como um movimento científico de primeira grandeza.

Na década de 60, segundo Tractenberg (1999), a incorporação da Teoria de Sistemas, juntamente com o processo de inclusão bem fundamentada do sujeito dentro da dinâmica organizacional representaram um grande avanço no sentido da superação do Paradigma positivista, mecanicista e simplificador. Porém, ainda não havia o que o autor chama de massa crítica, nem contextos adequados para esta se efetivar.

2.3 – O Paradigma da Complexidade e a nova visão das Culturas Organizacionais

Segundo Tractenberg (1999), Paradigma da Simplicidade foi a expressão cunhada pelo filósofo e sociólogo Edgar Morin, para se referir a um conjunto de princípios fundamentais, que constituem a pedra angular do pensamento moderno, inaugurado pelo filósofo Descartes, e que nos acompanha até os dias atuais.

Contrária a esse Paradigma, a ambição do Paradigma da Complexidade, segundo Morin (1991), é a de dar conta das relações entre diferentes domínios disciplinares, que são quebrados pelo Pensamento Mecanicista.

Assim, o tradicional Pensamento Mecanicista isola, separa e oculta tudo o que liga fenômenos da natureza, simplificando-os. Já a Complexidade, aparece onde o Pensamento Mecanicista falha, isto é, a Complexidade conduz à eliminação da simplicidade, buscando integrar diferentes fenômenos num todo coerente.

Segundo Tractenberg (1999), a chegada, no século XX, dos anos 80 e 90 marcaram a mudança brusca de uma era de crescimento e abundância para outra cuja única constante seria a incerteza.

O mundo em que as incertezas dos eventos, das emoções, do auto-desenvolvimento e das Culturas Organizacionais eram tratadas de maneira fragmentada passou hoje a ser visto, segundo Prigogine (1996), como um mundo holístico, composto por diferentes prismas óticos de um mesmo questionamento.

Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química, impactou a comunidade científica internacional com seus livros **O Fim das Certezas** e **A Nova Aliança**, que, somados a outros nascentes conceitos, estão provocando uma revolução nas tradicionais e clássicas maneiras de se pensar as ciências.

Ao mostrar que as matemáticas lineares só servem para explicar fenômenos mecânicos simples, Prigogine (*opus citatum*) provocou o que ele mesmo define

como “um certo mal-estar nos meios acadêmicos” (p.12). Propôs o autor substituir as equações matemáticas lineares por cálculos de probabilidades estatísticas e uso das matemáticas não-lineares.

Prigogine (1996) defende, nesses trabalhos, que as certezas matemáticas lineares não se aplicam a fenômenos complexos, aí inclusa a dificuldade de se aplicar os pressupostos cartesianos ao estudo da Cultura Organizacional. Suas pesquisas reforçaram as nascentes postulações da **Teoria do Caos**, formulada por Lorenz (1976), *apud* Capra (1996). Esta teoria afirma que as idéias da Física Clássica de um mundo organizado, regido por leis da natureza, com eventos ordenados e matematicamente previsíveis, onde existe o determinismo, só se aplicam a fenômenos simples. Não se aplicam aos eventos caóticos, pois esses são eventos complexos.

Chiavenato (1996) postula, em concordância com os autores citados, que acabaram as certezas e está iniciada a Era das Incertezas, marcada por instabilidades, desequilíbrios e rupturas dos fenômenos naturais. De acordo com tal concepção, pode-se considerar que as organizações humanas, funcionando como **Sistemas Complexos** serão, de agora em diante, marcadas pela transformação de Paradigmas – de seus ativos tangíveis ou coisas para ativos intangíveis ou idéias, e pela consideração de seu capital humano ou concreto, como base do capital intelectual da Organização, abstrato (Anexo 1).

Estruturas Dissipativas

Um dos conceitos presentes na nova linguagem, para entendimento dos Sistemas Complexos é o de **Estruturas Dissipativas**. Segundo Capra (1996), “desde os primeiros dias da Biologia, filósofos e cientistas têm notado que as formas vivas, de maneiras aparentemente misteriosas, combinam a fluidez da estrutura com a fluidez da mudança” (p. 147). Bertalanffy (1940), *apud* Capra (1996), chamou essas estruturas vivas de sistemas abertos, para enfatizar o fato de elas dependerem de contínuos fluxos de energia e de recursos do ambiente. O entendimento das estruturas vivas como sistemas abertos forneceu, segundo Capra (*opus citatum*), uma nova e importante perspectiva, mas não resolveu o quebra-cabeça da coexistência entre estrutura e mudança, entre ordem e dissipação.

Prigogine (1996) vem, então, afirmar que os organismos complexos não apenas dissipam e consomem energias, mas o fazem longe do equilíbrio, segundo uma reação termodinâmica, movendo-se em direção à riqueza e variedade, criando novas situações, e não seguindo meramente uma Lei Científica. Na visão do autor, o sistema complexo é “uma grande fornalha queimando energias, modificando as estruturas moleculares do sistema” (p.148).

Estendendo-se o conceito ao estudo do ser humano, as emoções poderiam ser vistas como reações termodinâmicas e como fundamento das aprendizagens sociais. As emoções seriam, assim, as mais importantes formas de transformação das energias humanas. Presume-se, assim, que a reação termodinâmica gerada por uma emoção poderia modificar as estruturas moleculares dos seres vivos, sendo as responsáveis pela formatação das milhares de redes sinapsiais, diferenciadas em cada ser humano – pelas vivências gravadas e, supõe-se, responsável pela variedade de Organizações, as quais poderiam também ser consideradas Estruturas Dissipativas.

Quando Prigogine (1996) descreve a estrutura do sistema como uma Estrutura Dissipativa, sua ênfase está na abertura dessa estrutura ao fluxo de energia e matéria. Assim, um sistema é, ao mesmo tempo, aberto e fechado: é estruturalmente aberto, mas organizacionalmente fechado. Energias fluem continuamente através dele, mas o sistema busca manter uma forma estável, e o faz de maneira autônoma, por meio do **Padrão de Organização** e pela **Auto-Organização**.

Padrão de Organização

A emergência da concepção de **Padrão de Organização** tem sido, também, um elemento fundamental para o desenvolvimento da nova maneira de pensar proposta pela Teoria da Complexidade. Para Maturana (1998), o Padrão de Organização de qualquer sistema, vivo ou não vivo, é a configuração de relações existentes entre os componentes do mesmo, que determinam as características essenciais do sistema. Essa configuração de **relações**, e não de estruturas fixas, que confere a um sistema suas características essenciais, seria o que se entende por seu padrão de organização. A Estrutura Dissipativa de Prigogine (1996) seria a incorporação física de seu padrão de organização.

Inserindo este conceito no estudo do Comportamento Organizacional, nível macro, pode-se dizer que o padrão das Culturas Organizacionais nunca é fixo, e poderia ser entendido como oscilante entre a ordem e uma certa desordem. Os limites dessas oscilações vão depender da flexibilidade e da competência técnica das Organizações na sua capacidade de permanente readaptação às mudanças ambientais.

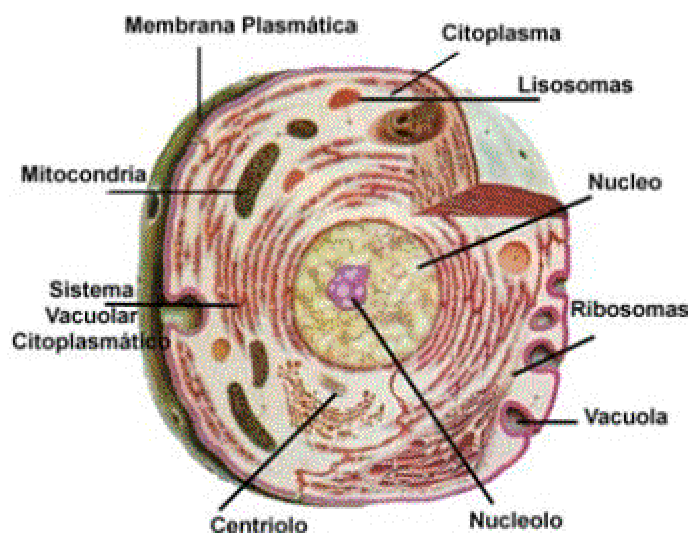
Tal readaptação e flexibilidade poderiam ser vistas como fruto dos comportamentos humanos das equipes de trabalho, Valores, Crenças ou Modelos Mentais dos colaboradores e não do elemento da Cultura conhecido como Norma.

A maior ou menor flexibilidade Organizacional dependeria, ainda, da plasticidade dos comportamentos de seus dirigentes e executivos, que seriam **sincronizados** pelas relações de poder e pela dinâmica das Culturas Organizacionais.

Autopoiese ou Auto-Organização

Segundo Capra (1996), “desde o início do século (entenda-se século XX) tem sido reconhecido que o Padrão de Organização de um sistema vivo é sempre um padrão de rede” (p. 136). No entanto, sabe-se que nem todas as redes, a exemplo das Organizações, são sistemas vivos. De acordo com Maturana (1998), a característica-chave de uma rede é que ela produz continuamente a si própria. A Autopoiese, ou Auto-Organização, seria, então, um padrão de rede no qual a função de cada componente consiste em participar da produção ou da transformação dos outros componentes da rede. Dessa maneira, o organismo como um todo, continuamente, cria a si mesmo, daí o significado do termo Auto-Organização ou Autopoiese: *auto* – sozinho, e *poiesis* = criação. A célula, menor unidade viva, é utilizada como referência pelo autor, para exemplificar o conceito.

Figura 2: Autopoiese – o Padrão da Vida – exemplificado pela célula, segundo Maturana (1998)



Fonte: Imagem obtida pelo *site Google*

A Teoria da Complexidade, ao enfatizar as transformações internas do organismo, assume o postulado de que os organismos vivos e alguns não vivos, aí podendo se deduzir incluídas as Organizações, se auto-organizam continuamente, em atendimento às demandas do seu meio-ambiente. Não se pode conceber, assim, Organizações – Sistemas Complexos – que permaneçam ordenadas, pois as Organizações, como esses sistemas, estão em constante transformação, guardando relação umas com as outras, em um padrão parecido a uma grande teia ou um grande Ecossistema. A estrutura desses fenômenos é sempre transitória e as mudanças acontecem de maneiras imprevisíveis, em resposta a mudanças também imprevisíveis: economia, mercado, novas tecnologias e conhecimentos etc.

Não existem mais, segundo a Teoria da Complexidade, modelos de organização que se apliquem a todos os sistemas. Não existe, também, uma ordem ou normalidade como se preconizava anos atrás. Conforme enfatiza Prigogine (1996), não se pode, nem ao menos, dizer que existe realmente uma teoria consistente sobre as Culturas Organizacionais. Existem postulações esparsas, mas sem conclusões definitivas.

Atratores Caóticos ou Estranhos

O conceito de **Atrator Caótico** – elemento que **sincroniza** diferentes fenômenos interligados de um sistema, advindo da Teoria do Caos, também é de grande importância no estudo da visão das Culturas, segundo o Paradigma da Complexidade.

De acordo com Capra (1996), a Teoria do Caos tenta explicar a aparente desordem de uma forma ordenada, estabelecendo que as coisas não são aleatórias, apenas complexas.

Segundo o autor, muitos eventos aparentemente aleatórios, quando iterados, repetidos, produzem resultados complexos. Os valores de cada estágio são realimentados no próximo estágio, fenômeno conhecido como *feedback*. O resultado das repetições não completamente iguais, mais o *feedback*, formam ou constituem um sistema caótico. **A maior parte dos processos naturais são caóticos**, bem como muitos fenômenos sociais humanos, aí inclusos a economia, o sistema financeiro e, conforme proposta deste estudo, a Cultura Organizacional.

Capra (*opus citatum*) ressalta, ainda, que Sistemas complexos são possíveis de se prever no geral, mas muito difíceis de se prever detalhadamente. Assim, algumas previsões gerais de pesquisadores, por exemplo, sobre as relações de poder e valores dos colaboradores de cada Cultura recorrerão em diferentes intervalos e permanecerão constantes por algum tempo.

Sendo assim, pode-se supor, também, que determinados tipos de valores organizacionais, em período de recorrência funcionam como atratores caóticos ou estranhos, à medida que induzem os colaboradores a reações emocionais e padrões de comportamento estereotipados. Ressalta-se, porém, que dada a própria característica de constante Auto-Organização da Cultura, no futuro as previsões sobre seus elementos terão de ser substituídas.

Figura 3: Tornado - A trajetória do vento é atraída por um atrator caótico central



Fonte: Imagem obtida pelo *site Google*

Efeito Borboleta

Segundo postulados da Teoria da Complexidade, as pesquisas não devem concentrar-se apenas na força ou movimento dos corpos e fenômenos, tratando-os como variáveis dependentes e independentes, mas, sim, considerando também as transformações energéticas. Postula-se que pequenos eventos podem provocar grandes mudanças – o chamado **Efeito Borboleta** – metáfora da Teoria do Caos, segundo o qual o vôo das borboletas da Amazônia pode provocar um furacão nos Estados Unidos.

Ao se explorar o conceito na compreensão do comportamento humano e no estudo das Culturas Organizacionais, pode-se postular que pequenos eventos ocorridos em determinado elemento constitutivo da Cultura Organizacional, podem provocar uma grande mudança na Cultura da Organização como um todo.

Fractais

Enquanto os primeiros Atratores Caóticos estavam sendo estudados, nas décadas de 60 e 70, um novo fenômeno estava sendo observado: os Fractais.

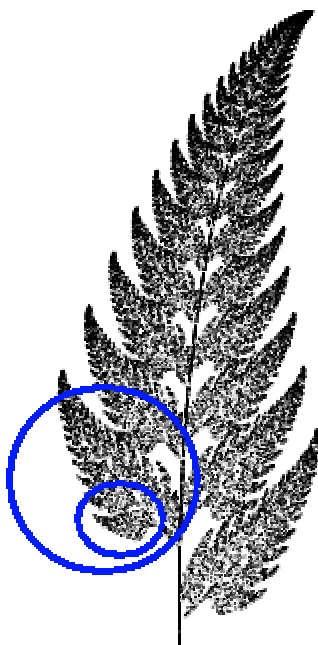
A expressão foi criada pelo pesquisador Mandelbrot (1979), *apud* Capra (1996): “de origem do adjetivo latino *fractus*, o verbo latino correspondente *frangere* significa quebrar – criar fragmentos irregulares. Além de fragmento (como em fração

ou refração), *fractus* também deveria querer dizer ‘irregular’, ambos significados que são preservados em fragmento” (p. 118).

A ciência dos objetos **fractais** apresenta, conforme exposto por Capra (1996), estruturas geométricas de grande complexidade e beleza infinita, ligadas às formas da natureza, ao desenvolvimento da vida e à própria compreensão do universo. São ainda, segundo o autor, imagens de objetos abstratos que possuem o caráter de onipresença, por terem as características do todo infinitamente multiplicadas dentro de cada parte, escapando, assim, da compreensão, em sua totalidade, pela mente humana. Seriam fenômenos fractais naturais as nuvens, leitos de rios, árvores etc.

O exemplo proposto por Mandelbrot (1979), *apud* Capra (1996), analisa a planta samambaia: de suas raízes brotam folhas grandes, que são hastes das quais transversalmente brotam folhas menores, que observadas de perto também são hastes das quais transversalmente brotam folhas menores. A ilustração a seguir oferece mais visibilidade à lógica e ao significado do fractal.

Figura 4: Samambaia, um Fractal



Fonte: Capra (1996)

De maneira semelhante aos fractais, pode-se notar que cada Organização e sua Cultura particular é como uma Sociedade, que se reproduz através dos

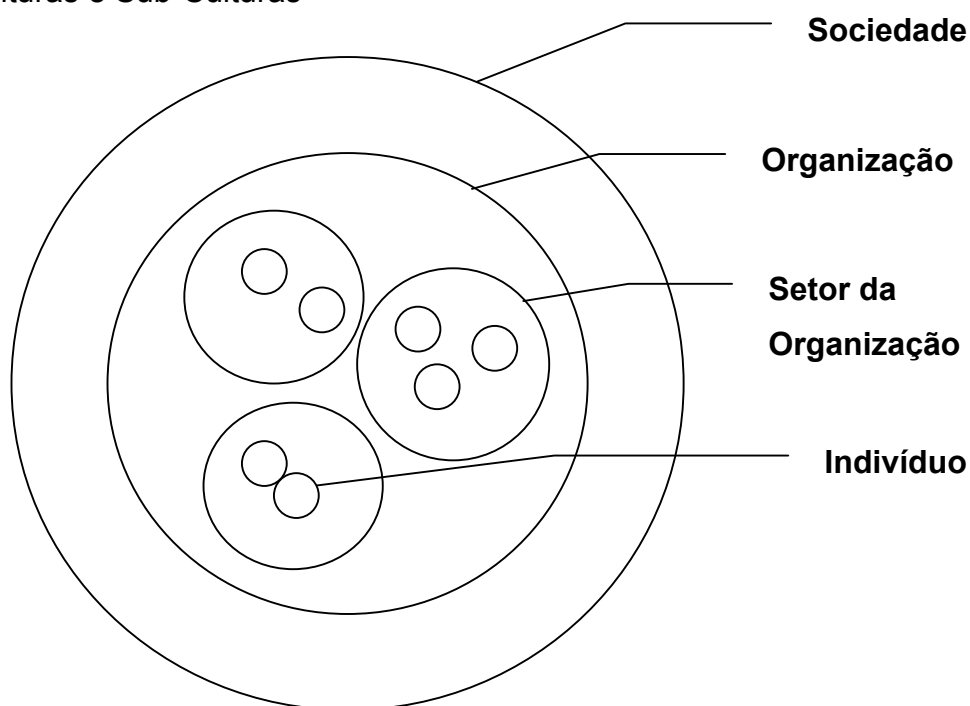
indivíduos que a compõem, resultando cada indivíduo, um produto de seu meio. Morin (1991) afirma: "produzimos a sociedade que nos produz" (p.23).

Assim, paralelamente, pode-se considerar que os colaboradores produzem a Organização que os produz, bem como os elementos de sua Cultura, especialmente Crenças e Valores. Portanto, torna-se impossível conhecer as partes, sem conhecer o todo, tanto quanto conhecer o todo, sem conhecer as partes. A lógica dos fractais vincula-se a este princípio, ao considerar que cada parte é similar ao todo e que o todo está refletido em cada parte e em suas características básicas.

Isto significa que a Cultura Organizacional está refletida em cada um dos seus elementos constitutivos, não sendo possível compreendê-los de forma fragmentada, ou seja, sem considerá-los a partir de uma dimensão mais ampla. Da mesma forma, é importante conhecê-los, um a um, para entender o fenômeno como um todo.

Cabe acrescentar que a Cultura Organizacional está também refletida em cada setor da Organização, onde se encontram subculturas que guardam as características mais importantes da Cultura em Geral. Além disso, há que se considerar que a Cultura Organizacional, por sua vez, reflete a Cultura da Sociedade mais ampla, na qual a Organização está inserida, como demonstra a figura a seguir.

Figura 5: Culturas e Sub-Culturas



Ao se expor essas observações, conjectura-se que as Culturas Organizacionais deverão se readaptar aos novos postulados da complexidade. Vale frisar, também, que o fato de a Cultura ser uma resultante de diversos eventos históricos e sociais a torna intangível e, como tal, não mais passível de ser estudada pela ótica mecanicista ou reducionista. Tal raciocínio não se aplica ao estudo do fenômeno complexo das Culturas Organizacionais, pois estas não apresentam uma ordem fixa, não seguem os princípios da causalidade linear e estão sujeitas a rupturas, as quais provocam transformações imprevisíveis.

3 - A TEORIA DA COMPLEXIDADE E O FENÔMENO HUMANO

Uma das grandes contribuições da Física Quântica e da Teoria da Complexidade foi permitir teorizar sobre as infinitamente pequenas estruturas moleculares dos organismos. Tais descobertas provocaram uma grande transformação, também, no estudo dos seres humanos, pois constatou-se a importância de pequenas mudanças na estruturação da história de vida humana. Pode-se observar isto, sobretudo, no aparecimento e desenvolvimento dos organismos biológicos humanos e de seu sistema nervoso, que é o órgão integrador de suas transformações psicossociais. Morin (1991) enfatiza essa questão, ao dizer que “o pensamento da complexidade tem seus prolongamentos existenciais, ao postular a compreensão do ser humano” (p.95).

Historicamente, acreditava-se que o ser humano seria fruto da dinâmica de dois elementos: o ambiente e sua carga genética – a dicotomia entre o inato e o aprendido. Hoje essa colocação não é mais aceita pela Teoria da Complexidade. Seria incompatível, segundo o Novo Paradigma, ver o ser humano como uma estrutura fixa, mas, sim, como um permanente processo de estruturação e co-evolução com seu ambiente cultural.

A personalidade, segundo Morin (*opus citatum*), é o processo subjetivo da Cultura. É, para o autor, “um fenômeno complexo, que se constrói a partir das vivências emocionais, afetivas e cognitivas que o homem vive em suas relações interpessoais” (p. 96). Cada Cultura registra no sistema nervoso de seus membros os valores básicos que serão sincronizados pelas emoções de cada um dos atores sociais.

3.1 – A nova postura científica no estudo do ser humano

A nova visão, fruto dos conceitos da Complexidade, nega radicalmente os antigos postulados dos fatores inatos *versus* fatores aprendidos. A Teoria da Complexidade postula que a personalidade é processo resultante da dinâmica dos potenciais genéticos humanos, das vivências e dos acasos existenciais. Argumenta, ainda, que os conceitos de normalidade, previsibilidade, equilíbrio e estabilidade, que se aplicam aos eventos mecânicos, não se aplicariam aos fenômenos ou eventos complexos, como o comportamento humano.

Segundo o Novo Paradigma, esses antigos conceitos deverão ser substituídos pelos conceitos de instabilidade; desequilíbrio permanente das estruturas internas; imprevisibilidade das reações emocionais e afetivas e **Auto-Organização**, que deverão ser incorporados aos estudos do fenômeno humano.

3.2 - Projetos Existenciais e perspectiva de futuro

O ser humano vivencia um eterno processo de co-evolução em conjunto com os sistemas sociais. Conforme Vygotsky (1984), os humanos não vivem apenas a perspectiva do passado, sendo os únicos seres vivos a projetarem o futuro.

Isto significa que, além dos eventos passados, os projetos de futuro funcionam também como balizadores da ação do ser humano para comportamentos imediatos e futuros. Esta seria a noção de Projeto Existencial, ou seja, mesmo antes dos acontecimentos, o ser humano se antecipa aos eventos, projetando expectativas de ação.

Frankl (1991) escreveu sobre a sobrevivência em campos de concentração, durante o período do Nazismo Alemão. O autor constatou, por exemplo, que a sobrevivência nesses ambientes, onde se vivia em condições subumanas, dependia de como os prisioneiros conseguiam se reeducar, face aos seguintes conceitos: auto-estima, relações de solidariedade, relações afetivas, esperança, projetos existenciais, dar um sentido ao sofrimento e buscar o sentido da vida, no período dominado pela ditadura de Hitler. Segundo o autor, aqueles prisioneiros que, apesar da violência, conseguiam manter-se em **contato** com esses valores, tendiam a sobreviver mais tempo, e aqueles que se submetiam às bárbaras regras impostas pelo *Reich* morriam facilmente.

A nova maneira de pensar da Teoria da Complexidade está assim, postulando uma nova perspectiva para os acontecimentos da vida humana, mudando as Ciências Sociais e Humanas, aí incluídas a Psicologia e o Comportamento Organizacional.

O estudo do ser humano, com sua historicidade e perspectivas de futuro, passa a exigir equipes multidisciplinares para sua compreensão: Antropólogos, Biólogos, Filósofos, Historiadores, Médicos, Psicólogos, Sociólogos e bem assim também, o estudo das Culturas Organizacionais, que hoje já passa a contar com o auxílio da Antropologia, Sociologia e Filosofia, estudando o homem como produtor e produto da Cultura da qual faz parte.

4 - A CULTURA E A LINGUAGEM SIMBÓLICA

4.1 – O Tradicional Determinismo Biológico

Antropólogos, Filósofos, Biólogos, Psicólogos e diversos outros cientistas, de diferentes ramos do conhecimento têm, através dos anos, discutido a questão sobre o que é natural e o que é cultural no ser humano. Tylor (1910), *apud* Laraia (1986), já traduzia, genericamente, o vocábulo inglês *Culture*: “tomado em seu amplo sentido etnográfico, é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (p. 56).

Entretanto, o autor não focalizou a Cultura como um sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, os quais são característicos dos membros de uma sociedade e não podem ser considerados como resultado de um mero viver em sociedade. Consenso entre pesquisadores é que os animais, alguns também sociáveis, têm um comportamento natural, que é regido por leis biológicas, idêntico na espécie e invariável de indivíduo para indivíduo, mas o ser humano é o único que tem Cultura.

Por meio desse comportamento natural e reflexo, os animais mantêm-se uniformes. Por meio da Cultura, os homens **buscam essa uniformidade**, conforme ensina Laraia (1986). Por um lado, então, e dependendo da intensidade das crenças

culturais, os homens mantêm fortemente comportamentos previsíveis; mas a Cultura é, também, segundo Frankl (1991), um processo de autoliberação progressiva do ser humano. A partir dessa concepção, o homem seria um ser de projeto de futuro; um ser que aprende com os pensamentos e comportamentos de outros. Assim, não faz sentido falar, hoje, de pureza cultural, sobretudo em um período em que a comunicação globalizada atinge quase todas as culturas humanas.

Laraia (1986) afirma que a humanidade, em muitos momentos históricos, procurou, mediante a justificativa de considerar uma Cultura como pura, enfatizar a supremacia racial a partir do biológico, desconsiderando o aprendizado com outras culturas. Acreditava-se, apenas, no que foi denominado pela ciência de Determinismo Biológico, o qual os postulados da Complexidade buscam superar.

4.2 – A evolução biológica e a superação do Determinismo Biológico

A Teoria da Complexidade assume que o ser humano herda, contrariamente ao Determinismo Biológico, apenas um potencial genético de aprendizagem. Seria uma contradição, por esse Novo Paradigma, associar genética e personalidade. O planejamento genético humano tem a ver, apenas, com o aspecto orgânico, que é um primeiro nível de complexidade do ser humano.

Conforme posição de Maturana (1998), o ser humano, ao nascer, traz apenas uma carga genética. A educação e o ambiente é que desenvolvem o que o autor chama de formatação dos fenótipos, que são, segundo este biólogo, características não herdadas. Portanto, tudo o que é chamado de personalidade não é herdado geneticamente, mas está ligado ao desenvolvimento do fenótipo. Cabe acrescentar, ainda, que a personalidade se estrutura no corpo orgânico, mas transcende, em muito, o aspecto bioquímico. Sendo assim, pode-se dizer que os animais podem ser explicados bioquimicamente, mas que o ser humano vai muito além do biológico.

Tudo o que o ser humano é individualmente foi aprendido ou construído nas relações interpessoais e ficou registrado em seu sistema nervoso. Segundo os geneticistas atuais, não existem diferenças significativas nas estruturas genéticas de povos ou raças do planeta. Entretanto, cada Cultura, cada povo, a cada instante da história, cria personalidades específicas para cada ambiente em questão.

A partir dessas críticas, infere-se que não se deveria ver a personalidade como uma estrutura fixa e, sim, como um permanente processo de estruturação e

co-evolução com o ambiente cultural. A estruturação da personalidade, em conjunto com seu co-ambiente, estaria sujeita aos mesmos princípios da Teoria da Complexidade, e muito fortemente pela **Auto-Organização**.

De um modo geral, o reducionismo acadêmico levou a Ciência a estudar, em separado, os eventos da natureza e a não ver os fenômenos do universo como sendo interligados e dentro de um ambiente em constantes transformações. A partir do Novo Paradigma, entretanto, acredita-se que a cultura, a personalidade e o ambiente devem ser estudados como sendo um único evento, em vários graus de complexidade.

Na visão do Paradigma Clássico ou Mecanicista, o sistema nervoso nunca foi estudado como sendo **formatado**, construído ou estruturado permanentemente pelas emoções e pela dinâmica da Cultura, ou seja, não se observou a sua interligação e integração a um ambiente, onde esse sistema nervoso nunca toma uma forma definitiva. E a Cultura, por sua vez, jamais foi estudada juntamente com a dinâmica dos registros que se dão no sistema nervoso.

Estudos pioneiros na Alemanha, realizados, aproximadamente, no ano de 1910, com os trabalhos experimentais dos cientistas Max Wertheimer, Wolfgang Köhler e Kurt Kofka, com a chamada Psicologia da *Gestalt*, marcada pela influência do método fenomenológico, já primavam pela consideração das relações entre as partes do organismo e pela determinação da percepção do todo, em confronto com a idéia de mera associação entre as partes, assim como no pensamento russo, que emergiu em 1930, já se falava da impossibilidade de se ver o sistema nervoso humano como apenas resultante de uma causalidade interna.

Tal sistema, conforme salienta Damasio (2000), é um arquivo dinâmico dos eventos sócio-culturais, funcionando, então, como uma espécie de arquivo dinâmico existencial da história cultural de cada povo, de cada instituição humana e das Organizações, em momentos históricos específicos.

É hoje estudado pela Psicologia que, desde criança, as pessoas coordenam e **sincronizam** (adaptam) as suas emoções com os valores construídos por cada Cultura e estrutura familiar. Quando alguns valores são repetidos insistentemente, ao longo dos anos, fica difícil a determinado indivíduo perceber a realidade como diferente dessa repetição prolongada. Se, desde criança, o indivíduo ouve as mesmas histórias e as mesmas afirmações religiosas, por exemplo, ele dificilmente conseguirá observar a realidade fora desses padrões, assim como se, desde sua

entrada em uma Organização, um colaborador percebe e passa a dar importância aos valores existentes, seus **Modelos Mentais** poderão ser formatados à Cultura Organizacional da qual faz parte.

Faz-se importante salientar que o aprendizado dos valores de cada cultura vai se dar a partir da entrada na linguagem simbólica, que ocorre, normalmente, por volta dos dois a sete anos de idade. Segundo Maturana (1998), é no fenômeno conhecido como **linguajar** ou **linguageamento** que a criança aprende a valorizar algumas coisas em detrimento de outras, sendo que, de maneira análoga, pode-se postular, também, que os colaboradores das Organizações passam, após determinado “tempo de casa”, a dar mais ou menos importância a determinados valores.

Assim, para entender o desenvolvimento do humano, em conjunto com a Cultura da qual ele faz parte, pela visão da Complexidade, deve-se ter em mente que a consciência racional que o mesmo elabora do mundo se estrutura na linguagem simbólica. O registro do simbólico é inseparável dos valores dos quais a linguagem é portadora. O Paradigma da Complexidade coloca que toda realidade do mundo subjetivo e da Cultura é elaborada a partir da aprendizagem dos valores carregados de emoções.

5 - INTEGRAÇÃO, IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DA TEORIA DA COMPLEXIDADE

5.1 – Integração

Quando se busca a compreensão do ser humano e da Cultura Organizacional, verifica-se que os conceitos de Integração, Identidade e Cultura são interligados, interdependentes e inseparáveis.

O ser humano assume-se, em um planeta Terra, hoje, com seis bilhões de habitantes, como um ser sempre diferente do outro, mas, muitas vezes, com algumas condutas semelhantes a seus pares. Pode-se chamar esse conceito de Integração, sendo possível estendê-lo a ponto de considerar que um sistema

integrado, tal como o afirma a Teoria da Complexidade, é composto de componentes distintos, mas que alcançam resultados ou objetivos comuns.

Tomando-se o corpo humano como exemplo, como o faz Maturana (1998), pode-se dizer que diferentes órgãos ou sistemas (nervoso, endócrino, digestivo etc.), embora metabolizem substâncias diferentes, em ritmos diversos, conseguem um resultado comum: a manutenção da vida, entendida, aqui, como o processo de Auto-Organização constante do corpo humano, em troca com seu ambiente.

Da mesma maneira, seria possível dizer que, nas organizações produtivas, a integração depende da ação comum e unificada de pessoas diferentes, de atividades diversificadas, de setores especializados, enfim, de toda uma gama de diferenças. Como integrar tanta diversidade é hoje objeto de pesquisas e estudos, bem como um dos maiores problemas operacionais dos dirigentes empresariais.

O que se postula a esse respeito, é que a Cultura pode contribuir para integrar os comportamentos humanos de diferentes colaboradores da Organização, por meio da integração de emoções, identidades pessoais e valores dos participantes, influenciando no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no cumprimento da Missão e Diretrizes Estratégicas Organizacionais.

5.2 – Identidade

A Identidade Pessoal é, segundo Vygotsky (1984), um processo que se desenvolve ao longo de toda a vida humana. Embora haja uma certa unidade, o ser humano apresenta diferentes características de identidade nas várias etapas e momentos de sua vida. Assim, não se pode falar em identidade pessoal fora de uma contextualização sócio-cultural.

O conceito de Identidade é um dos conceitos fundamentais nas ciências contemporâneas. É, entretanto, um tema bastante complexo e até paradoxal, uma vez que ser idêntico significa, macroscopicamente, que o ser humano é igual a seus pares; em termos de média, é semelhante a seus pares e, microscopicamente, ou seja, separando-se cada indivíduo, apresenta características diferentes, que conferem cada indivíduo a sua identidade pessoal. Este último conceito é conhecido por Alteridade.

O grande paradoxo está em que a Identidade é um processo de identificação e de diferenciação dos grupos culturais dos quais o ser humano faz parte. Segundo Vygotsky (1984), se o homem é apenas idêntico, cai no fundamentalismo ou na massificação da consciência e perde sua identidade pessoal. Por outro lado, segundo o autor, se a identificação com o grupo for totalmente diferente, o homem corta sua relação subjetiva, podendo desenvolver, assim, um processo esquizofrênico.

Assim, ter uma Identidade Pessoal significa participar de um coletivo, tendo um conjunto de características pessoais, implicando vários aspectos, entre os quais as características físicas, valores básicos, bem como papéis sociais atribuídos e os que a pessoa se atribui.

Ao se analisar a maneira como o ser humano atua, constata-se que o trabalho nas Organizações é um dos mais importantes fatores de sua Identidade. A grande maioria das pessoas vive a maior parte do seu tempo útil de vida, em função de uma Organização, e é a partir dessa relação prolongada com um certo grupo, segundo Tamayo (2000), que o ser humano referencia seus valores.

É importante ressaltar, também, que os eventos complexos apresentam uma historicidade, não existindo determinismo. Nessa visão, o ser humano é um eterno evoluir na historicidade, com sua identidade profissional se estruturando ao longo do seu tempo de permanência na Organização.

Segundo Laraia (1986), a plasticidade adaptativa do homem possibilita a identificação com uma variedade sem limites de eventos imprevisíveis. O que o ser humano não consegue suportar é viver fora de um tempo histórico e de um espaço relacional.

Por outro lado, a grande dificuldade atual é que a Identidade de muitos colaboradores de empresas passa pela identificação e introjeção de valores das Culturas e dos papéis sociais estabelecidos pelas Organizações. Segundo recente relato do teólogo Leonardo Boff, devido à aceleração das mudanças globais, o homem vive, neste início de milênio, uma era de angústia, depressão e estresse. Neste momento crítico, procura um significado que lhe confira uma identidade (Comunicação pessoal, 23 de abril de 2003).

5.3 – Trabalho e Identidade

As pessoas vivem em eterna procura de harmonização e **sincronização** entre suas atividades e ações, dentre elas os projetos existenciais, relações familiares, crenças e, especificamente no que se refere ao trabalho nas Organizações, os valores. Conforme afirma Fleury (1990), elas introjetam os valores da Cultura Organizacional e procuram pautar o significado de suas vidas a partir desses referenciais. O trabalho pode ser, dessa maneira, uma inesgotável fonte de realizações pessoais. Assim, segundo a autora, necessidades afetivas, emocionais e de dar significado social à existência podem ser encontradas na identificação com certas Organizações.

Por outro lado, alguns profissionais dão tanto significado ao trabalho e apresentam um nível de exigência tão alto consigo próprios, que o mesmo se transforma em uma espécie de doença, levando os estudiosos do trabalho a chamá-los de *workaholics*. A identidade profissional desses indivíduos é, portanto, fundamental em suas vidas, e muitas dessas pessoas sofrem, quando passam por um risco de desestabilização psíquica, por não conseguirem atingir seus objetivos profissionais.

Dejours (1993) *apud* Mota (2002), afirma, no entanto, que quando o sofrimento pode ser transformado em prazer, por meio do uso de estratégias criativas, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade. Ele aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática.

De fato, quando o ambiente de trabalho estimula o crescimento pessoal e profissional, oferecendo às pessoas possibilidades de reconhecimento e sentimentos de poder e realização, dentro e fora da Organização, com valores coerentes e bem internalizados, pesquisas mostram que seus resultados tendem a ser positivos, e o índice de sofrimento psíquico no trabalho, menor, bem como espera-se que haja um maior comprometimento psíquico por parte dos colaboradores.

No Brasil, segundo Tamayo (2001), têm sido realizados vários estudos sobre comprometimento organizacional, praticamente todos com o objetivo de testar modelos explicativos.

Segundo o autor, as variáveis ligadas a oportunidades de crescimento ocupacional e à justiça organizacional têm-se revelado boas preditoras do

comprometimento. Do ponto de vista das estratégias de pesquisa, Bastos e Borges-Andrade (1996), *apud* Tamayo (2001), têm sugerido a importância de utilizar estratégias qualitativas no estudo do comprometimento organizacional, para apreender melhor o conceito de comprometimento existente na mente dos empregados.

O que o trabalho de Tamayo (2001) também busca defender é que a presença de valores como segurança, universalismo, benevolência e estimulação, conforme apontados pelo autor, podem ser importantes referenciais para a dinâmica dos grupos e na estruturação dos modelos de equipe, na Auto-Organização da identidade pessoal e na produtividade organizacional como um todo.

Uma reeducação para uma atitude de cooperação, ao invés de uma tradicional cultura competitiva; equipes coesas e solidárias internamente e um processo de *feedback* aberto e franco, cultivado continuamente, seriam, talvez, os primeiros passos para integrar novos valores à Cultura da Organização.

A Teoria da Administração e o Comportamento Organizacional terão também de absorver a importância das emoções e dos laços afetivos, como fundamentos do trabalho em equipe, os quais, na próxima exposição, serão descritos e correlacionados ao tema ora explorado.

6 – CULTURA: A SINCRONIZADORA DAS EMOÇÕES E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

6.1 – Reações Emocionais e Afetivas

Ao longo deste trabalho, defende-se a idéia de que não existe ser humano fora de uma escala de valores culturais. Da mesma maneira, pode-se argumentar que não existe homem desprovido de emoção e, por mais primitiva que possa ser a sociedade, conforme afirma Damasio (2000), a emoção orgânica e os objetivos sociais sempre estarão presentes.

Ao se falar em emoção, no entanto, normalmente confunde-se reações emocionais orgânicas com relações afetivas. Segundo Damasio (*opus citatum*), “a maior parte dos autores não distingue emoção de afeto, mas são diferentes graus de

complexidade” (p. 27). As emoções pertencem ao substrato orgânico de vários seres vivos; o reconhecimento cognitivo das emoções, porém, é uma prerrogativa dos humanos. Já a afetividade é fruto das relações sociais positivas, ou seja, quando o homem prolonga as convivências das emoções positivas com certos parceiros. Pode existir emoção, sem laços de afeto, mas não existe afeto sem vivências ou reações emocionais sincronizadas.

Sabe-se, hoje, por estudos da Fisiologia Humana, que as emoções são reações metabólicas, muitas vezes bruscas, características dos seres vivos. Ao longo do processo evolutivo humano, a emoção teve um papel fundamental. A evolução da espécie talvez não fosse possível sem as emoções primárias que estimulam os comportamentos defensivos do homem. Reações de Luta ou Fuga características dos indivíduos e grupos, face aos problemas naturais, são comportamentos eminentemente emocionais.

Lorenz (1970), *apud* Damasio (2000), com suas experiências com o *imprint* (impressão), mostra a importância das vivências na estruturação dos comportamentos. O conceito foi proposto ao estudar o comportamento de patos no momento em que saíam do ovo. Neste momento, segundo o autor, eles imprimiam a figura materna, de forma que o que quer que fosse que se movesse, e que estivesse perto no momento em que saíam do ovo, passava a ser seguido e "se tornava" a mãe dos patinhos.

Lorenz (*opus citatum*) demonstrou que os patinhos, por exemplo, "imprimiram" as botas que ele usava no momento em que saíram do ovo e então passaram a segui-lo, como se as botas fossem a "mãe". Ele tentou apresentá-los à mãe-pata, mas eles a ignoravam e continuavam a segui-lo. O autor acreditava que as impressões ocorriam em momentos importantes de formatação do desenvolvimento neurológico e que não era possível alterá-las posteriormente.

Estendendo-se o conceito ao homem, pode-se dizer que as aprendizagens emocionais são difíceis de serem modificadas, pois são também formatadoras das estruturas neurológicas humanas.

É importante notar que esses aprendizados emocionais passam, no caso do homem, por uma série de rituais, cuja função, na visão do biólogo do conhecimento Maturana (1998), são rituais de sincronização emocional.

No estudo do ser humano, quando se fala de afeto, está se falando de um processo de aprendizagem secundária, ou seja, de emoções associadas com imagens, símbolos e relações interpessoais.

6.2 – A Dinâmica das Emoções nos Sistemas Sociais, segundo Maturana (1998)

As emoções humanas não são apenas hormonais, fruto do sistema endócrino. O homem associa ao sistema neuro-hormonal uma série de rituais valorativos da Cultura, transcendendo, assim, o plano biológico.

Segundo Maturana (1998), a dimensão fisiológica (neuro-hormonal) se associa à imagem, que, por sua vez, tem uma identidade, um nome, um sorriso, incorporando-se, em seguida, ao metabolismo. Quando a relação emocional, amorosa ou não, é estabelecida, ela passa a ser transformadora do metabolismo dos seres humanos.

Este estudo postula, conforme salienta Maturana (*opus citatum*), que a linguagem simbólica e emocional sincroniza, tal qual um atrator caótico, o comportamento humano no contexto Organizacional, também uma instituição social e cultural humana.

Os animais apresentam uma série de condutas regidas pelos rituais da própria espécie. Quando nos humanos essa emoção se transforma, esses rituais se complexificam e deixam de ser puramente orgânicos. Passam a ter três dimensões: orgânica (neuro-hormonal), de identidade pessoal e a dimensão sócio-cultural, controlada pelos valores da Organização. Cada Cultura Organizacional cria seus valores, rituais e cerimônias, que sincronizarão as relações emocionais.

Quando a emoção se torna consciente e se prolonga, em um tempo vivido em um espaço intersubjetivo permanente, a adaptação orgânica deixa de ser apenas um processo e se fixa, também, na estrutura física dos colaboradores. Talvez seja esta a razão pela qual os colaboradores de uma dada Organização costumam desenvolver uma postura corporal semelhante.

Maturana (1998) assume o pensamento de Prigogine (1996), defendendo que as emoções são reações termodinâmicas e, quando vividas concomitantemente com as mesmas pessoas, modificam o corpo, hipertrofiando certas estruturas neurológicas de base. Neste caso, o estímulo, que era apenas externo, incorpora-se

à memória orgânica da pessoa. Assim, é comum os colaboradores das organizações, após uma vivência emocional, referirem-se às mesmas como sendo de um “clima frio”; ao trabalho desgastante que os “deixa de cabeça quente” ou, de maneira positiva, aos colegas como sendo de um “relacionamento caloroso”. Ressalta-se que essas percepções são muitas vezes acompanhadas de reações corporais emocionais correspondentes.

Todas as organizações convivem com duas dinâmicas sociais. Paralelamente aos grupos formalizados pelos organogramas, existem os grupos que se organizam espontaneamente, em termos de amizades pessoais. Em muitas empresas, os grupos informais influenciam fortemente o comportamento de seus membros. Há, algumas, inclusive, em que a relação de poder de seus líderes não é autocrática, mas baseada em reações emocionais e laços afetivos, que se estabelecem na dinâmica desses grupos, constituindo valores próprios, diferentes dos da Organização.

Conforme explica Fleury (1990), quando os interesses dos grupos informais coincidem com os objetivos formais, essa dinâmica é bem positiva. Entretanto, quando esses grupos se consideram vítimas de injustiças, eles podem apresentar comportamentos altamente nefastos à Organização. Nesses momentos, segundo a autora, os laços de solidariedade costumam ser estreitados, gerando comportamentos de compromisso e de fidelidade aos valores, objetivos e de interesse dos subgrupos, em detrimento dos objetivos ou Normas das Organizações.

Nesses casos, seria possível falar em conflito de interesses do poder estabelecido por Normas Internas Organizacionais com o poder situacional legitimado, no plano informal, pelos grupos. Tais comportamentos podem, em determinados casos, ser muito prejudiciais para as empresas, pois os colaboradores vivem uma crise de identidade: devem ser cumpridas as normas formais ou os compromissos informais? Como nos grupos de referência, a relação é emocional e afetiva. Sendo assim, surge a tendência a se tomar as decisões não em função dos objetivos das Organizações, e sim dos objetivos dos subgrupos informais.

Conforme salienta Fleury (*opus citatum*), esse fenômeno pode ser observado em órgãos públicos, por ocasião das mudanças das diretorias e na troca do poder político. Nos períodos de transição, muitos grupos se sentem preteridos injustamente, e esse sentimento pode levar a conflitos de interesses dos grupos formais e informais. Nessas situações, os gerentes nomeados por Normas não são

legitimados pelos grupos informais, o que pode acarretar disfunções organizacionais e resistência à mudança.

O mesmo fenômeno pode ser observado em empresas que foram privatizadas ou passam por mudanças. Os antigos colaboradores, que tendem a ser mais resistentes, sofrem uma série de pressões, pois têm de mudar de conduta. Costumam, inclusive, passar por uma crise de identidade.

Pode-se considerar como naturais as tensões existentes nos períodos de mudança, mas muitas Organizações não se preocupam em preparar as pessoas para as fases de transição, podendo ocorrer perda de produtividade da Organização ou Setor, nesses períodos.

7 - TRANSFORMANDO AS CULTURAS E AS ORGANIZAÇÕES

Conforme defendido ao longo deste estudo, as Organizações funcionam como organismos complexos ou como sistemas que operam como corpos fora do equilíbrio, vistas por um novo Paradigma que nega as tradicionais posturas e formulações mecanicistas e organicistas.

Segundo o novo Paradigma, as Organizações oscilariam entre a ordem e uma certa desordem. Os limites dessas oscilações dependeriam da flexibilidade e da competência técnica, administrativa e política das organizações, na sua capacidade de permanente readaptação às mudanças ambientais do meio no qual estão inseridas.

Em relação à flexibilidade organizacional, pode-se dizer, à luz do que afirma Tamayo (2001), que esta seria fruto dos comportamentos humanos das equipes de trabalho, ligados a crenças, valores sócio-culturais e rituais – fatores intrínsecos, e não tanto das normas ou objetivos organizacionais – fatores extrínsecos.

A maior ou menor flexibilidade organizacional dependeria, também, da plasticidade dos comportamentos de seus executivos e dirigentes, que seriam sincronizados pelas relações de poder legitimadas e pela dinâmica emocional dos colaboradores das Organizações.

No que se refere aos fatores intrínsecos, relacionados à flexibilidade organizacional frente às mudanças, é interessante notar a conexão nas mudanças

entre pensamento e valores. Ambas podem ser vistas, segundo Capra (1996), como mudanças da **Auto-afirmação** para **Integração**.

Tabela 1: Conexão nas mudanças entre pensamento e valores, segundo Capra (1996)

Pensamento		Valores	
Auto-afirmativo	Integrativo	Auto-afirmativo	Integrativo
Racional	Intuitivo	Expansão	Conservação
Análise	Síntese	Competição	Cooperação
Reducionista	Holístico	Quantidade	Qualidade
Linear	Não-linear	Dominação	Parceria

Fonte: Capra (1996), com adaptações

Segundo Capra (1996), uma das coisas que se pode postular ao se examinar a tabela acima é que os valores auto-afirmativos estão geralmente associados ao gênero masculino. De fato, na sociedade patriarcal e nas Organizações, os homens não apenas são favorecidos como também recebem recompensas econômicas, maiores salários e poder.

7.1 – Mudanças Organizacionais como transformações dos Modelos Mentais

Tradicionalmente, segundo Senge (1990), o homem observa as realidades apenas em função de uma certa ordem. Quando aparece a desordem, tende a analisá-la em função da ordem passada. O autor utiliza a expressão **Modelos Mentais** e afirma que estes condicionam as pessoas a analisar os eventos em função do passado, e isso as faz perder muito tempo.

O termo **Modelo Mental** foi destacado por Senge (*opus citatum*) em seu livro A Quinta Disciplina. O autor definiu-o como imagens internas, profundamente arraigadas, de como o mundo funciona; imagens que limitam a maneiras habituais de pensar e agir. O termo já havia sido tratado, há muitos séculos, pelos filósofos gregos. Antes dele, abordagens psicológicas também já destacavam sua importância. O conceito, portanto, não é novo. Já foi chamado de *script* de vida,

crenças, padrões mentais e esquemas cognitivos, dentre outros. O seu significado tem algumas variações, mas na essência é o mesmo.

Este conceito tem uma importância fundamental no estudo das Culturas Organizacionais, na visão da Complexidade, tendo em vista que as concepções de causalidade e de determinismo mecânico das ciências clássicas limitam os Modelos Mentais e impedem o indivíduo de raciocinar, de observar novos referenciais de análise, ocasionando o que é chamado, na Ciência Cognitiva, de dissonância cognitiva.

Segundo os novos postulados da Teoria da Complexidade, deve-se analisar o passado, mas olhando sempre para um futuro, que é apenas parcialmente previsível. Na Ciência da Complexidade, abandonam-se as certezas matemáticas do pensamento clássico, e trabalha-se com cenários de probabilidades estatísticas. Como esses cenários serão cada vez mais imprevisíveis, a tarefa do Psicólogo Organizacional será cada vez mais difícil, em um mundo em pleno processo de aceleração dos graus de complexidade.

Observando a história das organizações humanas pelo ângulo das teorias das ciências contemporâneas, pode-se concluir, embora não de maneira definitiva, que:

- As Organizações se comportam como organismos complexos e, como tais, estão sujeitas à dinâmica dos fenômenos da complexidade dos corpos longe do equilíbrio ou da teoria do caos;
- Não existe uma ordem permanente, e as Organizações se comportam, sempre, oscilando entre uma certa ordem e estados de desordem;
- As Organizações têm tendência a uma crescente complexificação ou ao desaparecimento. Organizações que permanecem estáticas em um ambiente em constantes rupturas tendem a desaparecer a curto prazo;
- As Organizações complexas consomem e trocam energia com os seus ambientes, em constante desequilíbrio;
- A Cultura Organizacional pode ser vista como a sincronizadora das emoções humanas. Portanto, depreende-se que quanto mais a Cultura Organizacional estimular seus membros para uma atuação integrada, maiores serão os resultados obtidos pelo aproveitamento dos investimentos emocionais coletivos;

- As Organizações estão sujeitas ao **Efeito Borboleta**, onde pequenos eventos podem transformar completamente, a curto e a médio prazo, os seus resultados e sua sobrevivência.

Cabe ressaltar,entretanto, que segundo Senge (1990), embora afirmado que a tendência atual consiste em privilegiar o enfoque do futuro, pode-se aprender com o passado do desenvolvimento organizacional. Neste sentido, pode-se perguntar, segundo o autor: o que fizeram as culturas de empresas bem integradas e as Organizações que aprendem? É importante salientar, porém, que essa pergunta deve ser feita em função dos processos históricos e dos eventos culturais, e não em função de uma hipotética Teoria das Organizações.

O fato da Cultura ser a resultante de milhares de eventos históricos e sociais a torna intangível e, como tal não, é possível o seu estudo a partir de modelos pré-definidos. E não havendo um modelo único, que possa ser auferido segundo esse raciocínio, a mesma não poderá, apenas, ser objeto de estudo das chamadas ciências exatas. Vê-se, ao longo deste estudo, que esse tipo de pensamento não se aplica aos fenômenos complexos, pois estes não apresentam uma ordem fixa, não seguem os princípios da causalidade linear e estão sujeitos a rupturas e desequilíbrios, que, por sua vez, provocam transformações imprevisíveis.

A grande dificuldade das ciências cartesianas e mecanicistas e, paradoxalmente, também do Paradigma da Complexidade, é a de lidar com as incertezas dos eventos históricos. Prigogine (1996), ao discorrer sobre o novo Paradigma, afirma, em relação ao futuro, que existem três certezas: que este será diferente do presente; que não se sabe quais serão os eventos futuros e, portanto, ignoram-se quais serão os impactos desses nas atuais Organizações e Instituições Sociais humanas.

A partir dos postulados da Complexidade, apresentados neste capítulo, definir-se-á uma metodologia de pesquisa, que seja útil para descobrir aquilo que é comum a todos os Sistemas Organizacionais produtivos, ou seja, quais os aspectos que existem em todas as Culturas de sucesso, bem como os fatores presentes nas Organizações que entraram em decadência.

III – MÉTODO

O estudo das Culturas Organizacionais na visão do Paradigma da Complexidade, implica em um delineamento metodológico baseado na Abordagem Qualitativa. Neste sentido, o foco investigativo da pesquisa deve ser o de buscar a compreensão categórica de como os elementos da Cultura Organizacional, tais como Crenças, Valores, Rituais e Configurações de Poder, entendidos a partir da visão da Teoria da Complexidade e verificados em estudo longitudinal, geram impacto no comportamento dos colaboradores, em diferentes Organizações.

A pesquisa qualitativa, conforme Rey (2002), não exige a definição de hipóteses formais, pois se destina a construir conhecimento. Justifica-se, dessa maneira, o seu uso para estudar a Cultura Organizacional, na visão do Paradigma da Complexidade, ainda em transição, e o estabelecimento de indicadores que virão a adquirir significação, na medida da interpretação dos pesquisadores.

Sugere-se como estratégia metodológica o uso do método de Estudo de Caso, com participação e análise de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento – Antropologia, Medicina, Engenharia de Segurança Ocupacional e Psicologia, a qual pode permitir estudo amplo e comparativo de elementos constitutivos de diferentes Culturas. Os delineamentos a serem seguidos são a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, advinda de fontes organizacionais, observação e a entrevista qualitativa com colaboradores de diferentes Organizações.

1 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES A SEREM ESTUDADAS

Propõe-se, como critérios para escolha, estudar Organizações de médio porte, dos três Setores: 1º Setor – Público; 2º Setor – Privado e o nascente 3º Setor – constituído, em sua maior parte, pelas chamadas ONGs – Organizações Não Governamentais.

Poderão, ainda, para análise comparativa, ser identificadas e selecionadas Organizações cujas pesquisas de Clima demonstrem, por um lado, na percepção de seus colaboradores, relações de poder autoritárias e centralizadoras e, por outro

lado, Organizações que apresentem decisões descentralizadas, centradas em equipes multidisciplinares, bem como em abertura das comunicações hierárquicas.

Propõe-se o estudo de uma mesma Organização, em diferentes momentos históricos, e de diferentes Organizações, em momentos históricos diversos, bem como o estudo dos aspectos culturais vigentes no momento histórico dentro do qual cada Organização estiver inserida.

2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O objetivo principal, ao se escolherem os colaboradores – sujeitos da pesquisa – para se verificar a aplicabilidade dos Paradigmas postulados, deve ser buscar entender como os mesmos, a partir de seus **Modelos Mentais**, apreendem, por meio de percepções individuais, o que acontece na Organização da qual fazem parte.

Sugere-se, quando possível, a seleção de uma amostra de 20% a 40% da população total de colaboradores de cada Organização escolhida, ocupantes de diferentes cargos e provenientes de diferentes setores da Organização, com o cuidado de se manter a heterogeneidade dos membros, e a homogeneidade de algumas equipes de trabalho.

A análise poderá, ainda, ser realizada com grupos de trabalho (*workgroups*) multidisciplinares, com colaboradores dos sexos masculino e feminino, e diferentes períodos de serviço e trabalho prestados na Organização.

3 – PROCEDIMENTOS

3.1 – Procedimentos de Coleta de Dados

As observações deverão ser realizadas em locais reais de trabalho, em condições as mais próximas possíveis da situação cotidiana vivenciada pelos colaboradores. Por um lado, conflitos, tensões, medo das figuras autoritárias, inseguranças pessoais de assumir ou não delegações e a observação dos dirigentes, quanto ao uso de estratégias de enfrentamento de situações-problema e

situações de tomada de decisão, deverão ser buscadas para posterior categorização. Por outro lado, deverão ser estudadas Culturas que apresentem uma ênfase sistêmica, bem como ambientes que incentivem o crescimento pessoal, relações interpessoais afetuosas, cujas Culturas deixem claros seus valores e a noção de perspectiva de futuro.

Dever-se-á buscar, ainda, estudar as cadeias hierárquicas de comando nas Organizações escolhidas, por meio da análise documental, conforme elementos da estrutura das Organizações e, por fim, utilizar entrevistas qualitativas para se estudar as Relações de Poder instituídas ao longo do tempo nestas Organizações; os Valores principais apontados por seus membros, bem como outras percepções advindas dos pesquisadores nos momentos de entrevista.

No tocante às entrevistas, um roteiro de entrevista semi-estruturada poderá servir como parâmetro, mas salienta-se que aprofundar o relacionamento entrevistador-entrevistado é mais prioritário, na medida em que somente assim pode-se obter os conteúdos procurados.

Conforme ensina Zanelli (2002), é conveniente, no início, deixar que os entrevistados transitem mais livremente pelos temas e, depois, decidir o que deve ser mais explorado, sempre em busca das respostas desejadas. Assim, segundo o autor, dá-se liberdade ao entrevistado, até que se ganhe confiança e não se percam elementos que podem ampliar a visão dos pesquisadores.

3.2 – Procedimentos de Análise de Dados

Segundo Zanelli (2002), os pressupostos que dirigem as pesquisas qualitativas consideram seus objetos de estudo como multifacetados, em processo contínuo de transformação, e inseridos em um contexto cultural.

Assim, as ações cotidianas dos colaboradores das Organizações estudadas, após serem observadas em ambiente real, deverão ser interpretadas como cultural e historicamente construídas. Da mesma maneira, a apreensão da realidade psicossocial de cada Organização pela análise documental, singular e única, dependerá da categorização de certos comportamentos recorrentes, a ser realizada pelos pesquisadores das diferentes áreas do conhecimento, vistos a partir de um enfoque multidisciplinar.

Conforme orienta Zanelli (*opus citatum*), o padrão que se utiliza para a análise das informações sugere, primeiro, que se confrontem os dados que foram obtidos de proveniências diversas, para confirmações entre si, ou não. Este procedimento é chamado, segundo o autor, de **triangulação intramétodo**. Seria possível, por exemplo, verificar se o conteúdo de verbalizações obtidas em entrevista tem correspondência com uma fonte documental.

Para organizar o conjunto grande de dados na pesquisa qualitativa, sugere-se que trechos dos achados sejam associados a palavras ou números que representam as categorias escolhidas. Após, em um processo de afinamento, será possível buscar, assim, a essência dos conteúdos que podem responder ao problema de pesquisa, qual seja o de verificar a influência do Paradigma da Complexidade no estudo das Culturas Organizacionais.

Por fim, é importante salientar que o orientador da pesquisa poderá funcionar como elemento de validação dos dados obtidos.

IV – DISCUSSÃO

Os dilemas metodológicos marcam profundamente todo o campo da Psicologia e das Ciências Humanas e Sociais. Desde os primórdios da história do pensamento psicológico, existe grande discussão sobre pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, os quais se expressam, em maior ou menor intensidade, também no campo da pesquisa em Psicologia. Sendo assim, e considerando o aumento de pesquisas na área da Psicologia Organizacional e a presença da metodologia de Pesquisa Qualitativa na presente Monografia, faz necessária a discussão da metodologia empregada.

O potencial de utilização dos procedimentos qualitativos, na pesquisa dos temas em Comportamento Organizacional, é hoje bem reconhecido nos meios acadêmicos, conforme o afirmam Ibáñez & Iñiguez (1996), *apud* Zanelli (2002).

A Pesquisa Qualitativa preocupa-se em desenvolver conceitos mais do que aplicar conceitos pré-existentes, sendo, assim, ideal para o estudo das Culturas, na visão do Paradigma da Complexidade, o qual postula não existirem teorias imutáveis que se apliquem a um dado fenômeno. Estudar casos particulares, mais do que populações extensas, e descrever os significados das ações em determinados grupos sociais, também são um grande potencial da Abordagem Qualitativa em Psicologia.

Por outro lado, conforme ensina Zanelli (2002), as mutações constantes, em curso no mundo do trabalho, agregam complexidade também às abordagens metodológicas, no âmbito de interesse dos estudos do Comportamento Organizacional. Paradoxalmente, ao se estudar as Culturas Organizacionais, na visão da Complexidade, busca-se deduzir, por meio das características que formam os elementos constituintes de Culturas de várias Organizações, **elementos básicos** que possam ser entendidos à luz do novo Paradigma.

O método da triangulação em pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de redução da complexidade e da incerteza, sendo que também pode constituir uma limitação tratar cientificamente os dados documentais e as falas dos sujeitos como dados estáticos, em se tratando de Organizações que, segundo o novo Paradigma, caracterizam-se, justamente, por níveis crescentes de complexidade.

Cabe acrescentar, ainda, que a pesquisa multidisciplinar pode apresentar limitações, uma vez que, se por um lado aparece como uma perspectiva para melhor compreender o que ocorre, *in loco*, nas Culturas estudadas, buscando categorizar elementos centrais; por outro lado pode ocasionar cortes acerca do material coletado nas entrevistas, as quais, por estarem inseridas em um contexto cultural, não são replicáveis.

É importante observar, também, que Pesquisas já realizadas, por meio de recursos de coleta e análise dos chamados métodos qualitativos, podem ser expostas à luz da literatura. Por exemplo, em um interessante trabalho de análise histórica do desenvolvimento de grupos empresariais criativos, que fizeram sucesso entre 1850 e 1950 na Europa, mediante pesquisa qualitativa, a equipe do consultor e historiador De Masi (1997) constata muitos pontos semelhantes aos novos postulados da Teoria da Complexidade e a sua aplicação no estudo das Culturas Organizacionais. Em seu trabalho intitulado *A Emoção é a Regra*, os pesquisadores do grupo de De Masi chegam a conclusões que futuramente também poderão ser encontradas, conforme preconiza este trabalho, em análises qualitativas de dados obtidos em outras Organizações.

Segundo conclusões do estudo, os esforços e os exemplos da Europa, os quais são apontados na obra, emergem como exemplo para inspirar as Culturas e equipes empenhadas no trabalho integrado e, poder-se-ia dizer, orientado segundo os pressupostos da Teoria da Complexidade.

Conforme palavras do próprio De Masi (1997):

Enquanto os Estados Unidos realizavam o grande esforço teórico-prático que, juntamente com o scientific management teria levado à descoberta dos princípios e das leis que marcariam o trabalho executivo da produção em série, a Europa percorria um caminho autônomo, buscando e procurando modalidades originais para organizar o trabalho criativo desenvolvido de forma coletiva (p.18).

Ainda segundo o autor, “enquanto o *taylorismo* nos EUA está preocupado com a racionalidade do trabalho, na Europa, as habilidades intelectuais e a preparação rigorosa dos indivíduos são exaltadas por um forte envolvimento emotivo” (p.19).

Quanto às características dos grupos criativos, o livro destaca a freqüente convivência pacífica, na mesma equipe, de personalidades maníaco-depressivas com personalidades dotadas de grande equilíbrio; a procura obstinada de um ambiente físico acolhedor, bonito, digno, funcional; a flexibilidade dos horários, mas também a capacidade de sincronismo e de pontualidade; a interdisciplinaridade e a forte complementaridade e afinidade cultural de todos os membros; a habilidade na concentração de energias de cada um no objetivo comum; a capacidade de captar tempestivamente as ocasiões, de calibrar a dimensão do grupo em relação à tarefa, de encontrar os recursos, e de “contemporizar a natureza afetiva com o profissionalismo, de modo a facilitar o intercâmbio entre desempenhos e funções” (p. 20).

Ao longo da análise proposta pelo autor, pode-se constatar que as 13 Organizações pesquisadas e suas Culturas apresentaram, ao longo de 100 anos:

- capacidade de adaptação às mudanças ambientais (plasticidade);
- projetos bem concebidos, mas com capacidade de readaptação como processo contínuo;
- prestação de um serviço ou criação de um produto necessário à comunidade, de maneira criativa;
- sincronização criativa da emoção de seus membros para uma ação integrada, criando referências e projetos comuns que integraram o comportamento coletivo das equipes;
- criação de uma identidade, em um tempo na história, acarretando um diferencial de sucesso empresarial;
- experiências abertas aos intercâmbios internacionais.

Do ponto de vista do comportamento humano, constatou-se nessas empresas:

- comprometimento;
- motivação;
- criatividade;

- relações de confiança mútua, afetuosas e com comprometimento emocional.

A pesquisa de De Masi (1997) mostra a validade da sugestão metodológica do estudo longitudinal de várias Organizações, onde se constata que mesmo antes do que se denomina pós-modernidade nas Organizações, empresas de sucesso já aplicavam conceitos compatíveis com essa nova visão.

Assim, as Culturas Organizacionais integradas não serão doravante, pode-se supor, aquelas que tiverem apenas capital e *know-how*, mas também aquelas que tiverem equipes integradas pelo afeto e qualificadas, equipes as quais refletirão, tal como fractais, a Organização como um todo.

V – CONCLUSÃO

As Organizações do nascente terceiro milênio deverão repensar as maneiras tradicionais de considerar a Cultura Organizacional e o comportamento humano. O impacto da visão da moderna teoria da Física dos comportamentos complexos – Teoria da Complexidade – que reforça e aprofunda a noção sistêmica, ou visão da globalidade dos sistemas, leva os pesquisadores a raciocinar de maneira diferente das atuais maneiras de se compreender a Cultura.

Conforme visto ao longo deste estudo, historicamente, as ciências ocidentais se inspiraram no dualismo de Descartes e no mecanicismo de Newton. Essa tradicional maneira reducionista de abordar também os fenômenos sociais, isolando-os em partes separadas, levou os pesquisadores a estudarem a personalidade e o comportamento humano, como se estivessem fora da Cultura ou como se mantivessem com ela apenas uma relação de causalidade. Fala-se, ainda hoje, de Personalidade e Cultura, como se fossem duas entidades distintas e independentes.

Pode-se concluir que a moderna noção do Paradigma da Complexidade constata, por outro lado, que os processos culturais e os processos constituintes da identidade humana estão relacionados, ou são graus de complexidade interdependentes. Não existe personalidade fora da Cultura, e não existe Cultura que não seja o ordenamento de manifestações comportamentais e da subjetividade.

No caso das Organizações, pode-se ainda deduzir, conforme o estudo bibliográfico realizado, que a personalidade e a Cultura Organizacional são formadas pelos Modelos Mentais e Valores, sincronizados por emoções e assumidos pelos colaboradores das Organizações, em suas relações interpessoais, bem como pelas estruturas de poder socialmente definidas ao longo do tempo, e ainda pela maneira particular de perceber a Organização, por cada um de seus colaboradores – os Modelos Mentais.

Além disso, não se pode, conforme ensina Maturana (1998), estudar esses fenômenos dissociados do sistema nervoso humano, pois todos esses processos se realizam no corpo humano, e hoje não há como estudá-los separadamente, sem cair em uma forma de reducionismo.

Entretanto, os novos conceitos da Complexidade são ainda pouco compreendidos. Os tradicionais setores de Recursos Humanos das Organizações,

bem como muitos psicólogos atuantes neste setor, não perceberam ainda as conseqüências negativas da aplicação de conceitos que têm como base a distinção entre o comportamento humano, por um lado, e a Cultura Organizacional, por outro.

Como exemplo, ainda existe em muitas Organizações a definição do perfil psicológico ou da personalidade, como critérios de Recrutamento e Seleção, sem considerar que os comportamentos futuros das pessoas que estão sendo selecionadas poderão também ser influenciados pela dinâmica das relações de poder e pelos Valores da Cultura da Organização.

Muitas propostas de Mudança Organizacional podem também fracassar, por não conseguirem associar novas práticas gerenciais à mudança nos pressupostos básicos auto-organizativos que fundamentam os Valores Culturais de cada Organização.

Pode-se perceber, hoje, que a área de Treinamento e Desenvolvimento – buscando resgatar a cooperação e o afeto entre colaboradores de diferentes setores, mais do que apenas utilizar métodos e técnicas previamente definidos, assim como o planejamento estratégico, os programas de qualidade, e outras áreas para as quais a Psicologia e o Comportamento Organizacional contribuem, já são e poderão ser ainda mais influenciados por novas pesquisas qualitativas, que visem compreender esses processos, a partir da Visão Sistêmica, proposta pelo Paradigma da Complexidade.

Para tanto, tais pesquisas deverão ser multidisciplinares, com a mudança dos **Modelos Mentais** também dos pesquisadores. A transição do Paradigma Mecanicista para o Paradigma da Teoria da Complexidade, nos estudos do Comportamento Organizacional, consistirá em reverter os postulados clássicos de se compreender as Organizações e seus fenômenos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capra, F. (1996). A Teia da Vida: Uma Nova Compreensão Científica dos Sistemas Vivos. São Paulo: Cultrix.
- Chiavenato, I. (1996). Pessoas, Organizações e Sistemas. São Paulo: Atlas.
- De Masi, D. (1997). A emoção é a regra. Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. Rio de Janeiro: Editora UnB/José Olímpio.
- Damasio, A. (2000). O erro de Descartes. São Paulo: Companhia das Letras.
- Frankl, V.E. (1991). Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. Tradução de Walter Schlupp e Carlos Aveline. Petrópolis: Vozes.
- Freitas, M.E. (1991). Cultura organizacional. Grandes temas em debate. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31(3), 73-82.
- Fleury, M.T.L. (1990). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- González Rey, F. (2002). Pesquisa qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Khun, T. (1998). A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Perspectiva.
- Laraia, R.B. (1986). Cultura – um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- Maturana, H. (1997). A ontologia da realidade. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Maturana, H. (1998). Da Biologia à Psicologia. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Morin, E. (1991). Introdução ao pensamento complexo. Lisboa: Instituto Piaget.

- Mota, L.M.O. (2002). Treinamento e Prazer-Sofrimento Psíquico no Trabalho. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Prigogine, I. (1996). O fim das certezas – tempo, caos e as leis da natureza. São Paulo: Editora Unesp.
- Robbins, S.P. (1998). Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Senge, P.M. (1990). A quinta disciplina. São Paulo: Nova Cultural, 7ª ed.
- Tamayo, A., Mendes, A.M. & Paz, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. Estudos de Psicologia. (Natal) ,jul./dez. 2000, 5 (2), 289-315.
- Tamayo, A. & Souza, M.G.S. & Vilar, L.S. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. Psicologia: Teoria e Pesquisa. jan./abr. 2001, 17 (1), 27-35.
- Tractenberg, L. (1999). A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. Psicologia – Ciência e Profissão. 19 (3), 32-39.
- Vygotsky, L.S. (1984). A formação social da mente. São Paulo: Editora Martins Fontes.
- Zanelli, J.C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. Estudos de Psicologia. (Natal) ,jul./dez. 2000, vol.7, p. 79-88.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Figura 6: Fotografias ilustrativas da Natureza da Cultura, ou da passagem da Natureza à Cultura



NATUREZA
Biológico



CULTURA
Social

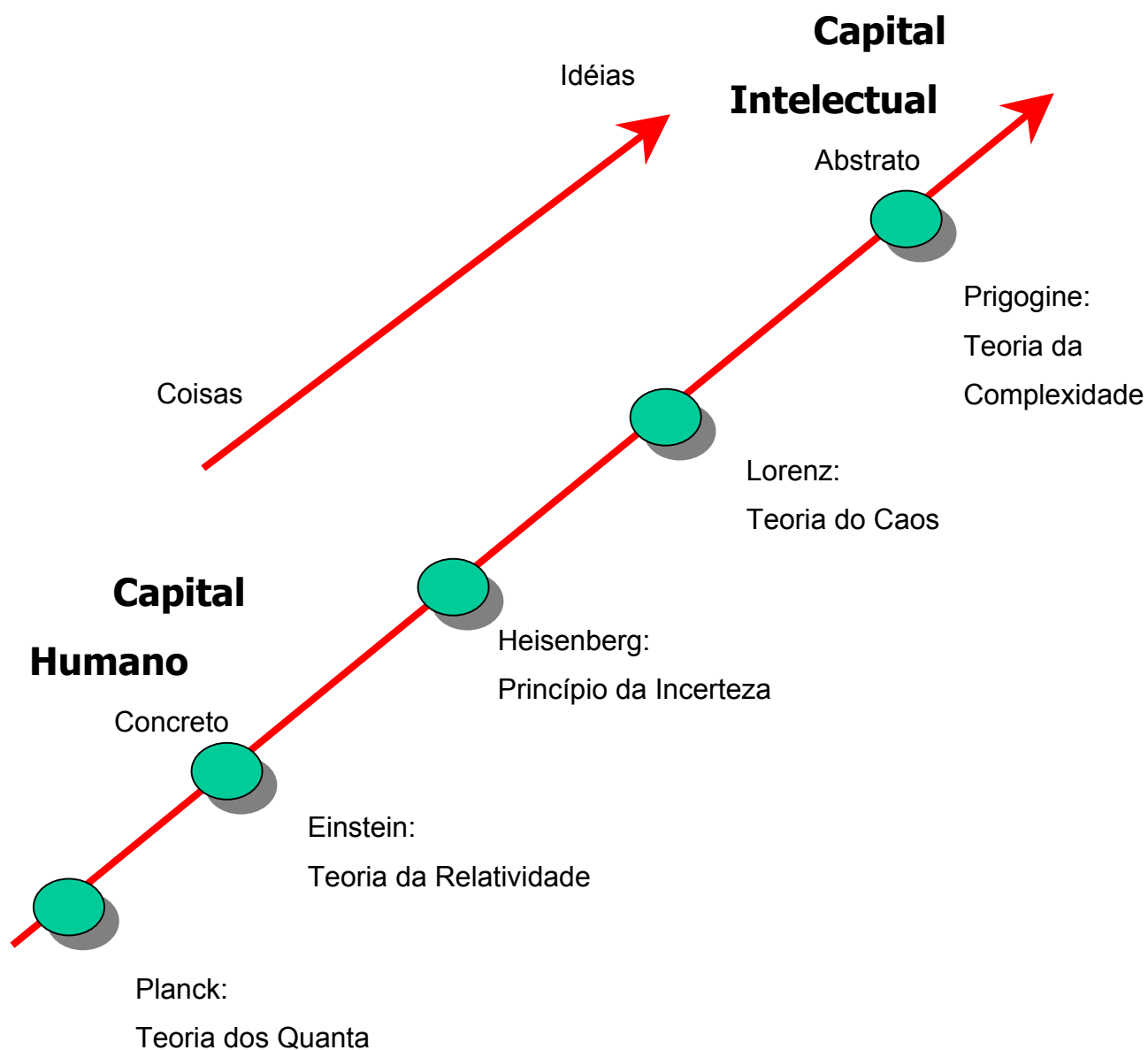
Fonte: Imagens obtidas pelo *site Google*

Segundo Vygotsky (1984), o ser humano constitui-se como ser cultural apenas na sua relação com o outro social.

O ser humano é membro de uma espécie biológica que **apenas se desenvolve no interior de um grupo cultural**, porque a natureza o dotou com um cérebro caracterizado como um **sistema aberto**, de grande **plasticidade**. Sua estrutura e seu modo de funcionamento são construídos ao longo da história da espécie e do desenvolvimento individual e, nesse processo, a linguagem ocupa um espaço importante, em que a Cultura fornece ao indivíduo os sistemas simbólicos de representação da realidade, os quais são transmitidos aos seus descendentes, transcendendo, assim, o aspecto meramente biológico de outras espécies.

ANEXOS

ANEXO 1 - A EVOLUÇÃO DAS CIÊNCIAS CONTEMPORÂNEAS ACOMPANHANDO A MUDANÇA DE PARADIGMAS



Fonte: Instituto Chiavenato – Material de Apoio