
Ensaio

Cultura como rede de conexões paradigmáticas: um caminho para entender e gerenciar os estados de crise organizacionais

Culture as a web of paradigmatic connections: a way to understand and manage the states of crisis

Patricia de Sá Freire[✉], Marina Keiko Nakayama, Esperidião Helou Amin e Francisco José Fialho

Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

Resumo

Este trabalho se propõe a buscar um caminho que possibilite o estabelecimento de conexões positivas entre a cultura organizacional dominante e as mudanças impostas a ela pelas pressões competitivas do mundo globalizado, evitando-se reações humanas defensivas que baixam a produtividade. Para tal, será necessário perceber a complexidade da cultura organizacional, o como se processam as conexões dos modelos mentais individuais e as pressões que os paradigmas organizacionais exercem nos sujeitos, em suas relações e nas composições para aceitação, ou não, das novas estratégias. Para tal, passou-se por diferentes teorias, buscando uma possível interseção principalmente entre as teorias de Kuhn, Sheldrake, Jung, Lévy e Laszlo. A metodologia utilizada configura-se como descritiva bibliográfica, por tentar apresentar características dos fenômenos estudados relacionando as variáveis, e por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, promovendo uma discussão intersubjetiva das diferentes visões de mundo desses autores. Concluiu-se que, ao olhar a cultura como Rede de Conexões Espaço-Temporais, alcançam-se os paradigmas resistentes que agem na organização. E, ao perceber como eles se estruturam e se manifestam, conquista-se o poder de gerenciar os estados de crise e, inclusive, visualizar caminhos para solucioná-los. © Cien. Cogn. 2010; Vol. 15 (2): 184-201.

Palavras-chave: expressões culturais; modelos mentais; estado de crise; mudança organizacional.

Abstract

This article aims to find a way to establish positive connections between organizational culture and the changes imposed on it by the competitive pressures of a globalized world, avoiding human defensive reactions that lower productivity. For this will be necessary to realize the complexity of organizational culture, as if the process connections of individual mental models and the pressures that the organizational paradigms in subjects engaged in their relationships and compositions for acceptance or otherwise of the new strategies. To this end, paced by different theories, seeking a possible intersection mainly among the theories of Kuhn, Sheldrake, Jung, Levy and Laszlo. The methodological approach qualifies as descriptive and bibliographical for trying to present characteristics of the subject in question relating the

different variables and as study based on published material, promoting an intrasubjective debate. In conclusion, looking at culture as a Web of Space-Temporal Connections, it is possible to get to the resistant paradigms acting on the organization, and that knowing their structure and how they manifest it possible to achieve the power not only to manage the states of crisis but to figure ways to solve them as well. © Cien. Cogn. 2010; Vol. 15 (2): 184-201.

Keywords: *cultural expressions; mental model; state of crisis; organizational changes.*

1. Introdução

Pelo simples fato de existir, a cultura organizacional mantém a ordem e a redundância no meio. Como estrutura social, a cultura fornece equipamento cognitivo ao sujeito, como línguas, sistemas de classificação, conceitos, analogias, metáforas, imagens, regras, padrões, limitações, potencialidades, normas de ação, entre outros, para que o sujeito cresça a partir de um determinado ponto já definido, e não tenha que recriá-la a cada momento. Essas convenções, como entende Lévy (1997:142), economizam atividades intelectuais do sujeito, “facilitando o seu devir, promovendo memórias, raciocínios e tomadas de decisão pré-estabelecidas coletivamente, uma vez que são historicamente aceitas pelo meio”

Não existe consenso sobre o conceito de cultura. A origem do conceito de cultura tem seu domínio central e original na antropologia, a partir das afirmações de Tylor (1871/1958), no início de seu primeiro livro, *Primitive Culture*, onde propõe ser a cultura um fenômeno natural, com causa e regularidade passíveis de estudos sistemáticos. O autor expressa suas ideias sobre a cultura afirmando que:

“Por um lado, a uniformidade que tão largamente permeia entre as civilizações pode ser atribuída, em grande parte, a uma uniformidade de ação de causas uniformes, enquanto, por outro lado, seus vários graus podem ser considerados como estágios de desenvolvimento ou evolução.” (Tylor, 1971/1958: 1)

Na área da antropologia, a busca foi por um conceito de cultura contrária às visões de mundo do determinismo biológico e geográfico. Como afirma Laraia (2009: 17), hoje os antropólogos estão convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças comportamentais dos indivíduos, porém, são as pressões culturais que definem suas regras de conduta.

A cultura tem recebido atenção igualmente da sociologia e da psicologia social, antes de ser “descoberta” pelo campo da administração e da teoria organizacional, quando Peters e Watermann (1982) a consideraram como a matéria-prima mais importante para se entender a organização. Nakayama (1997) apresentou diferentes abordagens sobre o conceito de cultura, que resumem claramente as diferentes linhas, como segue no quadro 1.

Essas diferentes escolas de pensamento pesquisaram os significados básicos da criação, do comportamento e do pensamento humanos. Na literatura do campo organizacional e da administração também ocorre a imputação de diferentes pontos de vistas para definir cultura organizacional. Esses autores tentam aprofundar a compreensão sobre as organizações a partir de seu ambiente cultural.

Thévenet (1986/1989) afirma que a cultura organizacional se manifesta por meio de sinais e símbolos, sendo a síntese de uma herança histórica e de um sistema de valores que definem a sua identidade. Em sua tese, o autor afirma que a cultura está ligada à estratégia, à gestão dos recursos humanos, ao marketing e à gestão geral.

Abordagem antropológica	Foco principal de Estudo	Principais teóricos	Linhas de pesquisa	Concepções
Evolução Cultural.	- Complexo conjunto que inclui o cognitivo, o comportamental e os aspectos materiais da natureza humana.	- E. Tylor (1871).	- Investigação das leis da evolução e origens do ser humano.	- Sujeitos educados, dignos de honra, superiores aos “primitivos”.
Particularismo Histórico.	- Fatos antropológicos físicos, peculiaridades e princípios.	- F. Boas (1896-1940).	- Levantamento de dados e descoberta de princípios.	- Antropologia histórica, indutiva e científica.
	- “Supraorgânico” (o não individual).	- A. L. Kroeber (1952).	- Descoberta de padrões e configurações.	- O sujeito como unidade de estudo.
Funcionalismo.	- Estrutura do sistema natural. Partes relacionadas ao sistema.	- A.D. Radcliffe-Brown (1952-1957).	- Estrutura social - Como abstração da ação;	- Força nos sistemas sociais.
	- Cultura é um conjunto de regras para adaptar as pessoas ao sistema.	- B. Malinowski (1939-1944).	- Função da ação útil para o bem comum; Parte contribui para o Todo; - Necessidades sócio, psico e biológicas.	- A cultura como instrumento de medição das necessidades humanas.
Materialismo Cultural.	- Cultura é igual a comportamento observável.	- J. Stewart (1955).	- Influências do ambiente e das tecnologias do ambiente.	- Antropologia é ciência. - Ecologia é influência determinante na cultura e na sua evolução.
	- “Culturologia” – cultura existe independente da natureza humana.	- L. White (1959).	- Ciência é Cultura.	- O comportamento determinado por fatores tecnoambientais.
	- Cultura é Comportamento.	- M. Harris (1964).	- Comportamentos coletivos.	
Idealismo Cultural.	- A cultura é um conjunto consistentemente integrado.	- R. Benedict (1934-1942).	- Cultura é uma determinante da personalidade.	- A cultura integra um conjunto consistente de ações e pensamentos.
Psicologia.	- Superorgânico.	- M. Mead (1939).		- A cultura é a personalidade de seus membros e a determina.
Antropologia.	- Cultura é algo internalizado pela natureza humana como um mundo de significados.	- A.L. Kroeber (1952).	- Diferentes estilos de vida.	- A linguagem internalizada pelo sujeito, afeta como percebe o mundo.
Etnografia.		- E. Sapir (1917).	- Uso da etnociência para estudar a ótica interna.	
Estruturalismo.	- A base da cultura é a linguagem.	- J.P. Spradley (1972).		- História ativa na lembrança. Símbolos são envolvidos pelo processo social.
	- O inconsciente coletivo.	- H. Garfinkel (1967).	- Aspectos psicológicos da estrutura mental.	
Antropologia simbólica.	- A cultura é primariamente um sistema de símbolos.	- C. Lévi-Strauss (1920-1949).		- Padrão de significados históricos, incorporado em símbolos e materializado em comportamentos.
Interacionismo Simbólico.	- A cultura é controladora do comportamento.	- V. Turner (1967-2006).	- Combinação da ética e da simbologia.	
		- C. Geertz (1973-2006).		

Quadro 1 - Diferentes abordagens para o Conceito de Cultura. Fonte: Adaptado de Freire e colaboradores (2008) com base em Nakayama (1997).

Um estudo de Sackmann (1991) tem influenciado a literatura da administração, a partir da visão *configuracionista*, representada por Benedict (1934), Kroeber (1952) e de Kluckhohn (1951); da visão da *manifestação orientada*, incluindo o *simbolismo*, de teóricos como White (1959), Malinowski (1944) e Radcliffe-Brown (1952); e da visão *cognitiva*, incluindo o simbolismo de Goodenough (1971), Geertz (1973) e Turner (1967).

Sackmann (1991) traça as três perspectivas da cultura no campo da administração: a perspectiva holística, que integra cognição, emoção, comportamento e artefatos com um conjunto de cultura; a perspectiva variável, que focaliza as expressões da cultura em forma do comportamento verbal ou físico, dos artefatos e de seus significados subjetivos; e a perspectiva cognitiva, que focaliza as ideias, conceitos, impressões, crenças, valores, normas. Essas três perspectivas são vistas como o núcleo do complexo e multifacetado fenômeno chamado cultura (Nakayama, 1997). Descrever a cultura organizacional como um sistema complexo, como Sackmann (1991) propõe, exige um entendimento de estruturas não facilmente coordenadas e identificadas em suas partes principais. Mas, Morin (2005) elucida que complexo significa *aquilo que é tecido em comum* e que, depois de se perceber a extensão de sua complexidade, torna-se possível lidar com o real e com ele dialogar e negociar.

Assim, precisa-se buscar um caminho para o entendimento do conceito de cultura organizacional em sua complexidade, primeiramente percebendo-a não mais como o simples somatório das expressões da produção humana, mas sim como um fenômeno de auto-eco-organização, tecido por acontecimentos, ações, interações, determinações e acasos. Olhar a cultura organizacional com uma visão sistêmica é perceber o jogo infinito das inter-retroações (Morin, 2005). É preciso olhar a organização pela perspectiva cultural, para realmente entender e ordenar os fenômenos complexos intrínsecos ao processo social, selecionando os elementos da ordem e da certeza, que nos ajudarão a clarificar, distinguir e hierarquizar os fenômenos. E devemos, segundo Morin (2005), reconhecer a inquietude, a desordem, a ambiguidade, o paradoxal e o incerto que compõem os elementos que fazem parte deste complexo sistema – o indivíduo ativo e suas relações com o meio e com os outros participantes e, inclusive, o processo que o retroalimenta, modificando-o e ao meio ao qual está inserido.

Pela escola de Jung (2008), a cultura é a expressão do interesse coletivo, pois define o papel que o sujeito exercerá no meio – a *Persona* – “uma máscara que aparenta uma individualidade procurando convencer aos outros e a si mesmo que é individual, quando na realidade não passa de um papel ou desempenho através do qual fala à psiquê coletiva” (Jung, 2008: 134). Ou seja, a cultura reafirma o que já é definido pelo próprio grupo, criando para cada sujeito o seu caminho de conforto e segurança. Jung publicou em 1920 seu livro sobre os tipos psicológicos, onde apontava características para a compreensão de si mesmo e do outro e, principalmente, a influência do meio esclarecendo que, se no plano consciente predomina uma determinada disposição, no plano inconsciente o que se verá é a preponderância de disposição contrária e complementar à do consciente, e isso é uma “compensação” da psiquê para a adaptação do sujeito ao meio. “Se a adaptação ao seu ambiente é normal, nem mesmo a maior infâmia de seu grupo o perturbará, contanto que a maioria dos companheiros esteja convencida da alta moralidade de sua organização social” (Jung, 2008: 28).

A cultura pode ser percebida como o conjunto de paradigmas coletivos, como um campo de memória acessado pelos seus participantes tantas vezes quantas forem necessárias, em qualquer tempo e lugar. Como também apresenta a Psicologia Profunda, em Jung (2008), as organizações têm uma vida psicológica interna que se destaca nos símbolos coletivos, comportamentos ritualísticos e narrativas culturais. Comparada a organismos vivos, a cultura tem formas herdadas e reproduzidas constantemente, sendo auto-organizadora em vários graus, evoluindo dinamicamente na busca do equilíbrio entre o externo e o interno (Sheldrake,

1995: 332), construindo, assim, a sua tradição de ser ou parecer ser como é! E essa tradição, vivida na realidade do cotidiano, só é identificada quando sua regularidade é perturbada. Da mesma maneira que as transformações organizacionais são inerentes às mudanças estratégicas, deve-se aceitar que as perturbações humanas que acabam por promover situações conflituosas nas interfaces produtivas do sistema também o são. Como afirma Jung (2008: 81):

“[...] quem quiser incrementar o progresso em seu próprio ambiente cultural, pois toda a cultura começa com o indivíduo, deverá tentar objetivar as atuações da alma, cujos conteúdos subjazem a essas atuações. Nesse sentido, o homem se adaptará e ao mesmo tempo se protegerá contra o invisível. Toda a adaptação resulta de concessões aos dois mundos – interno e externo ao indivíduo.”

E, visto que a promoção de mudanças neste mundo globalizado é um caminho sem volta, impositivo a todas as organizações que dele queiram participar, faz-se importante a busca de um caminho que possibilite o estabelecimento de conexões positivas da cultura dominante às transformações impostas a ela, para que não se provoquem comportamentos humanos defensivos que baixam a produtividade. E esse é o maior objetivo deste estudo.

Passaremos a chamar de *Estado de Crise* a essas fases conflituosas, utilizando a conceituação do filósofo das ciências Thomas Kuhn (1962/2006). Assim, este estudo se propõe a entender como as empresas brasileiras podem realizar a identificação dos *Estados de Crise* provocados pela imposição de mudanças estratégicas pela globalização, de maneira a fortalecer as tensões criativas e eliminar as rupturas negativas que promovem a quebra de produtividade.

2. Procedimentos metodológicos

Este ensaio teórico configura-se, segundo Demo (1998), bem como por Lakatos e Marconi (2003), como descritivo, por tentar estabelecer relações entre os diferentes conceitos abordados, e bibliográfico, por se tratar de um estudo desenvolvido com base em material publicado, com o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito do tema promovendo uma discussão intersubjetiva.

O entendimento dos conceitos oferecidos por diferentes autores foi fundamental para dar sustentação ao estudo. Assim, buscamos dialogar e nos apropriar dos conceitos de Paradigma de Thomas Kuhn (1962/2006), dos Campos Mórficos de Sheldrake (1995), do Consciente Coletivo e de Persona de Jung (2008), o entendimento das Conexões Espaço-Temporais de Lévy (1997) e Laszlo (1993), sabendo-se que, segundo Bonin (2005: 66): “Apropriação implica um trabalho de domínio das proposições dos autores, de reflexão em termos do que eles podem contribuir para a compreensão do problema da pesquisa, dos seus limites e de sua articulação ao quadro teórico/compreensivo construído”.

Neste ensaio não se mostrou os limites dos conceitos de cada autor na compreensão da questão abordada; pelo contrário, buscaram-se os pontos onde um autor dialoga com outro acerca do entendimento dos conceitos centrais deste artigo, o que transforma as referências bibliográficas em um guia de construção dos conhecimentos procurados. Como afirma Littlejohn (1982: 34), “Cada teoria encara o processo de um ângulo diferente, e cada teoria oferece *insights* que lhe são próprios”. Amadurecendo e indo além da compreensão dos conceitos dos renomados teóricos apontados por este ensaio teórico, alcançaram-se os resultados desta pesquisa teórica. Sustentados por eles e transcendidos por meio da articulação

de proposições dos próprios autores citados, elimina-se o medo de avançar em reflexões próprias.

3. Cultura real vivenciada

A partir de pesquisa realizada em empresa brasileira de tecnologia da informação, Freire e colaboradores (2008: 12) verificaram que um olhar sobre o processo complexo de construção do sujeito na organização promove reinterpretção do processo de construção da cultura como um todo, e a percepção de cada profissional como fenômeno social dependente do meio no qual está inserido, e da cultura como sistema complexo, constituída de duas partes distintas, porém complementares:

“A *Cultura Formal*, explicitada pelos planos e ações estratégicas, que tenta construir padrões para todos os sujeitos e relações, e a *Cultura Real*, vivenciada nas rotinas diárias pelos sujeitos, estes sim, promotores e autores das auto-organizações e inter-relações capazes de suportar ou bloquear mudanças e promover, ou não, inovações, dependendo da gestão das suas vivências e de sua aceitação como ser criativo.” (Freire *et al.*, 2008: 12)

Maffesoli (2006) assinala que alguns países não fizeram do individualismo o fundamento de seu desenvolvimento. Esses países conhecem, segundo o autor, inegável vitalidade, além de exercerem o que ele denomina duradoura fascinação. Alertando para o aparente paradoxo, cita o Japão e o Brasil como exemplos, ou protótipos, dessa vitalidade, que decorre da capacidade de criar, conquistar e fazer sucesso em conjunto. Observa, ainda, que as “tribos”, ou agrupamentos orgânicos, são “pólos de atração do imaginário coletivo, tanto do ponto de vista existencial, quanto econômico, cultural ou cultural” (Maffesoli, 2006: 65). Pode-se fazer uma digressão sobre os exemplos de sucesso coletivo do Brasil. Do futebol aos desfiles de escolas de samba, são expressivas as demonstrações de força e vitalidade das manifestações coletivas, ou seja, dos espetáculos que o conjunto de forças propicia. Contudo, há exemplos mais amplos de criação e sucesso coletivos, conjugados a atividades em que a competitividade é crucial.

O caso da empresa chinesa Huawei Technologies pode ser citado como exemplo de grande empresa, líder em soluções para a área de telecomunicações, que encontrou um caminho de respeito à coletividade. Com mais de 70.000 colaboradores espalhados pelo mundo, inclusive quase 900 no Brasil, atende a 35 das 50 maiores operadoras do mundo. A singularidade está em esta empresa pertencer aos seus empregados. Ela divulga, como um mantra, sua filosofia budista de prevalência do coletivo sobre o individual, e de “ganhos recíprocos”. A Huawei tem obtido dois resultados muito especiais: a) demonstrar que sua tecnologia é chinesa e melhor, sobrepunando, portanto, o entendimento de que produto chinês é produto de segunda categoria; e b) as patentes da área de telecomunicações são conquistas da empresa e não de sujeitos. Por sinal, a Huawei tem sido a empresa que anualmente registra o maior número de patentes da área telecom.

Em todos esses exemplos e circunstâncias, assinala-se que o sucesso acaba por ser alcançado pela construção de uma cultura na qual se valoriza a criação coletiva, sendo esta a antítese do paradigma do líder solitário, iluminado, messiânico, superior, supostamente predestinado, detentor do saber único, independente de suas relações com outros sujeitos.

4. Campo Mórfico: o sujeito em conexão espaço-temporal

Apesar da individualidade dos sujeitos, estão todos integrados no programa geral do *homo sapiens*, e também em quadros de programação mais limitados, como as culturas a que pertencem. Mas, segundo Laszlo (1993: 168), essa limitação é ilusória, visto que o sujeito conectado a essa rede traduz e reinterpreta as informações e as devolve ao meio a partir de suas conexões pessoais, fortalecendo a rede cultural a partir de sua visão e interpretação de mundo.

Esse fenômeno de construção interativa liga-se a outros fenômenos dentro de uma rede de conexões espaço-temporais e, mesmo que não se perceba claramente, essas relações existem independente do lugar e do tempo acontecidos, onde os fenômenos se influenciam por meio dos fios invisíveis que os ligam e não pelo fato ocorrido em si. A natureza desses fenômenos é misteriosa e, segundo Jung (2008: 66), “a forma do mundo em que nasceu já é inata no homem, como imagem virtual”. O que corrobora o teorema do físico John Bell (1964¹ *apud* Laszlo, 1993), segundo o qual, duas partículas, embora separadas no espaço, estão instantaneamente em correlação e não diminuem esta influência, apesar da distância, existindo então, um fator de conexão em todos os domínios da natureza, através de um campo dotado de propriedades conectivas, tanto em nível espacial como em nível temporal. Assim, pode-se dizer que, de acordo com Laszlo (1993: 167), as experiências vividas por um sujeito fazem parte não apenas de seu registro, mas também das recordações de outros que possuam experiência que se aparente estreitamente com a sua, através do acesso aos registros das memórias coletivas.

Mas, onde ficariam gravadas essas memórias coletivas, para que possam ser acessadas pelos participantes do sistema? Segundo Sheldrake (1995), registram-se no Campo Mórfico, que explica serem regiões de influência não material, tal como o campo gravitacional da Terra, que permeia todo o Universo, e que, mesmo influenciando as relações entre toda a matéria existente, não é visível aos olhos humanos. Para a física moderna, essas inter-relações de fenômenos são mais fundamentais do que a própria matéria, pois os Campos não podem ser explicados em termos de matéria, e sim, é a matéria que é explicada em termos de energia nos Campos, que possuem “uma estrutura que inclui e molda ativamente tudo aquilo que existe e acontece no espaço físico”, sendo estes o meio da ação à distância e, através deles, as matérias podem afetar-se mutuamente, mesmo sem manterem contato direto. Cada uma das matérias existentes está intrinsecamente conectada a um campo mórfico específico, que, por sua vez, faz com que um sistema seja uma totalidade articulada e não um agrupamento de partes isoladas.

“Qualquer modo novo de pensamento nasce, pela força das circunstâncias, dentro do âmbito dos hábitos de pensamento existentes. [...] os modelos de realidade vulgarmente aceitos – e muitas vezes chamados de paradigmas – assentam em suposições consideradas mais ou menos evidentes, as quais depressa se tornam habituais.” (Sheldrake, 1995: 17)

Para Sheldrake (1995: 15), a conexão ao Campo não se faz a partir de energias físicas, mas sim a partir da transmissão de informações. O conhecimento construído por um indivíduo soma-se à memória coletiva do grupo do qual faz parte, e pode ser compartilhado por todos, provocando um aumento da consciência não somente daqueles que estão próximos, mas inclusive de qualquer um da espécie, em qualquer lugar e a qualquer tempo, desde que esteja conectado ao Campo Mórfico específico. O autor chama de Ressonância Mórfica ao processo difuso e não intencional de coletivização do conhecimento, ou, em suas palavras “o processo pelo qual o passado se torna presente no seio do Campo Mórfico”.

Além de fortalecer o conceito de inconsciente coletivo formatado por Jung (2008), essa linha de ideias de Sheldrake (1995) reforça a noção de Arquétipo, pela interferência do coletivo na construção do sujeito e vice-versa, visto Arquétipo como o conteúdo simbólico do inconsciente coletivo, compartilhado por toda a rede da espécie humana e representado nos mitos e lendas de um grupo social, firmando-se no imaginário individual. Os Arquétipos podem ser entendidos pelo que Sheldrake (1995: 341) chamou de “princípios organizadores invisíveis”: os padrões naturais da intuição humana, os signos de identificação do ser com o seu meio, e que são capazes de orientá-lo na busca do melhor caminho a seguir para equilibrar suas características negativas e positivas.

O Campo Mórfico, para Sheldrake (1995: 364), corresponde àquilo que Kuhn (1962/2006) chamou de Paradigma, podendo até corresponder aos Arquétipos de Jung (2008), por concentrarem-se no Campo as energias formatadas a partir do reforço e redundância do passado, construindo os valores compartilhados que limitam as ações do presente e os potenciais para o futuro. Seria como dizer que os modelos mentais (memórias individuais) e os paradigmas (memória das certezas de grupos) estão armazenados em um Campo à disposição de todos os participantes do grupo social do qual fazem parte, para que se mantenha a unidade e a coerência do próprio grupo, construindo, além da zona de conforto, a estabilização da *Persona*, mas inclusive com a agilidade necessária para que possam perceber, interpretar, agir e reagir ao meio.

4.1. Estruturas do campo mórfico

Podem-se relacionar os aprendizados comportamentais disponíveis no Campo Mórfico, existentes na teoria de Sheldrake (1995), aos objetos de compromisso que constituem os Paradigmas, apresentados pela teoria de Kuhn (1962/2006). Agrupados em um Campo não material, os paradigmas são de livre acesso para conexões, a qualquer tempo e de qualquer lugar, por qualquer participante do próprio grupo, formatando um todo coeso que funciona em conjunto.

Como afirma Jung (2008), a síntese do sujeito como organismo vivo em conexão contínua com os registros espaço-temporais individuais e coletivos, além da gravação das memórias das vivências, é também “o ponto de partida, o ventre materno grávido de toda vida futura e cujo pressentimento se encontra tanto no sentimento subjetivo, como no aspecto histórico” (Jung, 2008: 68). Os Campos Mórficos acabam por criar conexão entre o passado do sistema (ser no mundo), o seu presente (ser) e a sua evolução (vir-a-ser), guiando o comportamento do sujeito desde a percepção dos estímulos, a sua interpretação e sua reação a ele. São os estímulos do presente que provocam no centro nervoso reações químicas que resgatam no Campo *explicações* passadas, provocando a *persona* a se expressar por caminhos pré-definidos. Para continuar sendo aceito, o sujeito se mantém, em troca, permanente com o meio, confirmando ou substituindo seus modelos mentais, em um processo dinâmico de retroalimentação do sistema, como resume a Figura 1.

Percebe-se que o processo é complexo mesmo que seja rotineiro. “Assim sou, e assim atuo” (Jung, 2008: 101). O estímulo é selecionado e reconhecido através dos sentidos, que estabelecem padrões específicos de atividade no sistema nervoso, e estes padrões entram em ressonância mórfica com os anteriormente estabelecidos pelo mesmo objeto ou similar a ele, como reconhecimento do padrão já arquivado. O padrão havia sido criado no passado e a ressonância ajuda a identificá-lo no Campo, o estímulo firmado para a ação no presente. Por um lado, essa ressonância oferece conforto, ao fornecer ao sujeito a segurança da identificação das situações que aparecem à sua frente como algo já conhecido. Por outro lado,

essa estreita conexão com a história vivida acaba por fixar a perspectiva de análise das novas situações vivenciadas, forçando-as a se encaixarem ao já conhecido (Sheldrake, 1995).



Figura 1 - Dinâmicas do Ser-no-mundo. Fonte: Elaborado pelos autores com base em Freire e colaboradores (2008).

No entanto, o Campo, apesar de conhecido, é variável e probabilístico. O processo de gravações no Campo é formado e apoiado pela ressonância mórfica de vários sujeitos que, exatamente por essa conexão com o Campo, tornam-se parecidos em seus pensamentos, sentimentos, palavras e atitudes, o que os leva a tomarem decisões semelhantes, mas não idênticas. Isso provoca a instabilidade no sistema como um todo, levando os sujeitos a dificuldades na identificação e no gerenciamento de soluções das questões difusas provocantes das próprias instabilidades.

Como explica Sheldrake (1995: 174) o Campo é probabilístico, ou seja, alguns fenômenos têm mais probabilidades de acontecer que outros dependendo dos padrões de acontecimentos já gravados no Campo. Quanto maior o numero de registros no Campo maior a probabilidade de se repetir o acontecimento registrado na vivência do sujeito. Outros fenômenos com poucos registros no Campo serão menos marcantes e por isso dependerão de situações externas para seu acontecimento.

Como perceber, ou pelo menos tentar entender, o caminho pelo qual estes acontecimentos são registrados no Campo? Como as informações individuais são coletivizadas pela ressonância mórfica no Campo de memória do Grupo, para que cada um dos participantes possa acessá-las quando e de onde for necessário?

4.2. Construção de paradigmas dominantes

Os paradigmas dominantes são os principais processos de coletivização das informações ou, como define Kuhn (1962/2006: 229/234), são os elementos para a construção de valores paradigmáticos da organização: Generalizações Simbólicas, Paradigmas Metafísicos, Valores Compartilhados e Exemplos a serem “imitados” por todos:

- As *Generalizações Simbólicas* são expressões utilizadas sem discussões pelos membros do grupo, aplicadas sem reservas por qualquer membro de uma organização, sabendo que qualquer outro membro as entenderá corretamente, percebendo-as e interpretando-as igualmente, baseado no mesmo saber adquirido anteriormente, mas, para os de fora, serão enigmas. Essas Estruturas funcionam parte como leis (que podem ser gradualmente corrigidas), e parte como definições (compromissos tautológicos) de símbolos. São os componentes formais ou formalizáveis de uma matriz cultural, gravada no Campo mórfico do grupo, construindo os conhecimentos explícitos aceitos, que propiciam pontos de apoio para a aplicação dos conceitos e para a interpretação dos manuais.
- Falando dos *Paradigmas Metafísico*, Kuhn (1962/2006) os define como os compromissos de um grupo com suas crenças em certos modelos, incluindo a variedade heurística (conjunto de regras e métodos para a descoberta de caminhos, à inovação ou a resolução de problemas) até o ontológico (natureza comum à totalidade e a cada um). Os paradigmas têm a função de oferecerem metáforas ou analogias à organização, que determina o que será aceito como ações possíveis, pois o que está gravado no Campo mórfico é o que define o que se deve perceber e como se deve interpretar o que se percebe.
- Os *Valores Compartilhados* são construídos a partir da construção da coerência entre os interesses do sujeito e os valores do Campo Mórfico do Grupo, proporcionando a eles um sentimento de pertencer: “Se o mundo exterior não passa de um fantasma, para quê o esforço de estabelecer um complicado sistema de relação e adaptação a ele?” (Jung, 2008: 75).
- Os *Exemplos* constroem um dos caminhos para o fortalecimento dos Paradigmas Organizacionais. Visto que, para Kuhn (1962/2006), paradigmas são soluções concretas de problemas, e indicam como deve ser realizado o trabalho dos profissionais, os exemplos acabam por reforçar esse caminho, pela tendência do sujeito à aprendizagem a partir da imitação, “abarcando a sugestionalidade, a sugestão e o contágio mental” (Jung, 2008: 29). Cada um dos aprendizes de uma mesma organização aprende os mesmos exemplos, entre outros, por meio de manuais e treinamentos, o que define a estrutura comunitária da organização, ou seja, a unidade corporativa. E, quando a sua vivência se desenvolve, as generalizações simbólicas são cada vez mais exemplificadas através de diferentes exemplos, que serão assimilados à matriz cultural pela retroalimentação do próprio sistema.
- Assim, os indivíduos que participam desse processo de construção do conhecimento, aceitando os valores coletivos, promovendo-os entre seus pares e confirmando-os com suas vivências exemplares, tanto se beneficiam da aceleração de seu próprio aprendizado a partir dos aprendizados gravados no Campo, como do conforto que a sua aceitação pelo grupo lhes oferece. Para esses indivíduos que aparentam equilíbrio, as dificuldades só aparecerão quando forem provocados a enfrentar mudanças nos valores que os sustentam.

5. Mudanças organizacionais

As organizações estão passando, de forma gradual, por uma transição onde buscam eliminar estruturas e modelos de gestão que não são mais válidos. Sobreviver e crescer na complexidade promovida pela hipercompetitividade do mundo globalizado pressupõe saber se posicionar perante as novas questões, gerenciando competências para o enfrentamento de desafios, permitindo à organização não somente ser mais uma entre tantas, mas com um dinamismo que a torne capaz de responder pró-ativamente aos acontecimentos do ambiente, fazendo-a qualitativamente superior aos concorrentes (Agostinho, 2003).

Mas, não existe um modelo único para garantir a eficácia das mudanças organizacional, assim como a teoria da contingência diz que não existe um modo mais eficaz, eficiente e efetiva para administrar com sucesso a organização. Como explica Thévenet (1986/1989: 189), o processo de mudança organizacional não é um imperativo de sua cultura, mas “resposta aos desafios do contexto e da gestão”. Ou seja, as mudanças organizacionais são uma resposta da própria empresa aos problemas que ela está enfrentando naquele momento, sejam problemas internos ou de mercado.

A consultoria PricewaterhouseCoopers definiu uma teoria sobre as mudanças organizacionais a partir de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, a qual demonstrou que o maior desafio num processo de mudança é a motivação e o gerenciamento de pessoas, pois envolve a cultura organizacional e a renovação de valores (Wood, 2004), o que propicia o surgimento de resistência à mudança.

Segundo Motta (2001), para que a mudança se consolide na organização, o processo de mudança em si deve ser olhado como um processo complexo, percebido em pelo menos seis diferentes dimensões - estratégica, estrutural, tecnológica, política, cultural e humana - como propõe e apresenta o autor no quadro 2: Perspectivas de análise organizacional por temas e unidades de análise.

Perspectivas	Temas e Unidades de Análise	
	Temas Prioritários de Análise	Unidades Básicas de Análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente.	Decisão - interfaces ambientais
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade.	Papéis e status
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas.	Processos, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal.	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definam a identidade ou programação coletiva de uma organização.	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Quadro 2 - Perspectivas de análise organizacional. Fonte: Motta (2001:73).

Sob a perspectiva tecnológica de Motta (2001: 93) enfatiza-se a divisão do trabalho, as especializações de funções e o tipo de tecnologia utilizada na produção. Nesse caminho, a organização preocupa-se com espaço, tempo, movimento, custo, qualidade e agregação de valor aos produtos e serviços, o que é percebido pela clientela. Essa perspectiva de mudança,

de focar-se no processo e na informação readquiriu força nas últimas décadas, em função do desenvolvimento das tecnologias que desativam rotinas ineficientes de produção e pedem novas soluções. A perspectiva estrutural, segundo Motta (2001: 85), orienta a análise da organização como um sistema de autoridade e responsabilidade, observando regras, normas e orientações processuais internas que determinam as rotinas diárias dos funcionários. Nessa perspectiva, pressupõe-se a definição prévia do papel formal dos funcionários como fator primordial de eficiência e eficácia da mudança. O olhar deve ser na hierarquia, com foco na liderança, nas subordinações, autoridades e responsabilidades.

Na perspectiva política, conforme Motta (2001: 114), percebe-se a organização como um sistema de poder, um espaço onde indivíduos e grupos disputam maior influência no processo decisório, agindo de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder. Os colaboradores são vistos como indivíduos que, além do seu compromisso com o seu papel no funcionamento eficiente do processo organizacional, buscam se destacar como profissionais de carreira, objetivando a manutenção e o aumento de poder e de bens. Segundo Motta (2001), as mudanças analisadas pela perspectiva política incluem ampliar o acesso a informações, melhorar a comunicação interna, criar formas participativas de gestão e critérios mais claros de concentração e distribuição de poder.

Pela perspectiva estratégica, Motta (2001: 75) aconselha observar a organização como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político, avançando sobre as decisões quanto ao futuro da empresa e suas relações com o mercado, enfatizando a tomada de decisões que levam em consideração o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente, para perceber como as organizações identificam e selecionam as necessidades a serem atendidas e as alternativas de ação. Nessa perspectiva, o comportamento humano é valorizado pelo seu lado racional na condução dos problemas e o crescimento da empresa; e as competências humanas valorizadas são os pensares estratégicos e as soluções de problema. Por essa perspectiva, o autor se aproxima de Morin (2005), ao propor a inovação das formas como a empresa se relaciona com as pressões estratégicas, aconselhando-a a aproximar-se da comunidade interna e externa, para a construção da consciência sobre e para os novos propósitos.

Na análise das mudanças sob a perspectiva cultural, (Motta, 2001: 105) percebe a organização como um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados, conjunto este que a torna única e diferente de qualquer outra organização. Por essa perspectiva, se enfatizam referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional. Assim, revela-se a identidade de uma organização e suas formas habituais de agir, onde a cultura organizacional indica aos novos funcionários os caminhos para sua fácil adaptação e seu crescimento. Na perspectiva cultural, faz-se necessário substituir a programação coletiva do que “até agora somos” para o que “passamos/passaremos a ser”. A mudança cultural organizacional, segundo Motta (2001), é um empreendimento coletivo que requer mobilização das pessoas para que se alterem valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

A perspectiva humana (Motta, 2001: 99), ao contrário da perspectiva cultural, preocupa-se mais com as atitudes e comportamentos individuais, e menos com o coletivamente compartilhado. Essa perspectiva concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores psicossociais subjacentes às prescrições institucionais e linhas de autoridade formalmente estabelecidas. Por ela, se percebe a organização como um conjunto de indivíduos e grupos, definindo-se como relevantes os objetivos e a autorrealização individual, o comportamento e as interações pessoais e grupais, e os agrupamentos informais. Motta (2001) afirma que, na luta pela sobrevivência e pelo crescimento neste mundo competitivo globalizado, as organizações passaram a perceber a dimensão humana como o

verdadeiro diferencial de qualidade percebida pela clientela. Assim, a área de recursos humanos não mais trabalha apenas como registro de pessoal e sim, somando as funções de seleção, de planejamento de carreira, de classificação de cargos, de treinamento e de intervenções sociopsicológicas. O autor considera que, para mudar uma organização, é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, por meio do incentivo à colaboração, de práticas de motivação, de liderança e de reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal, diminuindo-se, assim, as resistências prejudiciais às mudanças.

Dessa forma, a complexidade das interações em um sistema organizacional dificulta a implantação de mudanças, pois dificilmente as estratégias abordam todas as perspectivas necessárias, privilegiando a perspectiva que aparenta oferecer o retorno esperado pelos líderes e acionistas. Reitera-se, assim, que, ao olhar a organização como um sistema integrado, percebe-se que a alteração de uma das partes acaba por exigir alteração em todas as demais, ou, no mínimo, o consenso entre elas. Inclusive, embora os sujeitos tenham valores constitutivos de unidade corporativa, onde vivenciam *personas* reforçadas pelo próprio grupo, algumas vezes suas ações são consideravelmente subjetivas, afetadas pelos seus modelos mentais, traços da personalidade e pela biografia que diferencia cada membro do grupo. Isso faz com que os valores contidos no Campo sejam insuficientes para impor um acordo uniforme quanto à melhor atitude a assumir perante as mudanças, principalmente as grandes transformações de valores culturais – paradigmas dominantes - impostos pela globalização. Segundo Jung (2008: 72), cada sujeito tem “o sentimento íntimo do que deveria ser e do que pode ser” e, ao se mudar impositivamente a realidade conhecida, mudam-se os paradigmas que a regiam, acabando por liberar cada sujeito a reagir conforme a intuição de seu inconsciente.

Assumindo-se como verdade a construção interativa da realidade do mundo interno com o externo, os transtornos que surgem devem ser considerados como “sintomas de uma adaptação defeituosa às condições do mundo interior”, conforme Jung (2008: 75), ou seja, pode-se entender que os paradigmas são defesas da organização contra mudanças irresponsáveis que venham a desestabilizá-la, mas também desencadeiam crises ao ativar o desconforto do sujeito com o *novo* meio à sua volta, promovendo a desarmonia onde antes havia equilíbrio.

Durante as mudanças, ao não identificar mais os valores que antes o orientavam, o sujeito passa a se sentir não mais adaptado, não identificando o que deve superar e muito menos sentindo confiança para inovar, posicionando-se, então, como resistente.

5.1. Estado de crise

Na teoria da administração, considera-se que vários agentes externos impactam a gestão das empresas, tais como: pressões tecnológicas, concorrência, excesso de oferta, expectativa do cliente, política de governo, acionistas, responsabilidade social, ambiental e busca por inovação (Maranhão e Macieira, 2004: 3).

Com a globalização, afirma Freire (2010), esses agentes se multiplicaram, tanto em variedade, como em intensidade e, principalmente, em complexidade. Nas últimas décadas, principalmente a partir de 1980, a intensificação de manobras competitivas acabou mudando significativamente os parâmetros do mundo capitalista, pelo fenômeno desenfreado da globalização e da inserção rápida e eficaz de novas tecnologias nos processos e formas organizacionais (Cassiolato, 1999). E isso, por sua vez, provocou mudanças internas às organizações. Essas mudanças organizacionais, segundo Kuhn (1962/2006: 95), são “períodos

de insegurança profissional pronunciada, pois exigem a destruição em larga escala de paradigmas”.

Kuhn (1962/2006: 227) define o Estado de Crise como a “consciência comum de que algo saiu errado”, pois os sujeitos envolvidos concluem que os outros, os provocadores das mudanças, enlouqueceram. O início desse processo é rápido, mesmo que não rapidamente diagnosticado pela organização. O fluxo (de produção?) é estancado e a energia se concentrará na defesa da harmonia que corre o risco de ser perdida, e no contra-ataque aos “inimigos” do sistema. A organização não é mais produtiva. O grupo instintivamente concentra as energias em sua autodefesa, na busca do equilíbrio interno, iniciando-se um longo caminho até a finalização da dinâmica de aceitação das mudanças impostas, como apresentado na Figura 2.

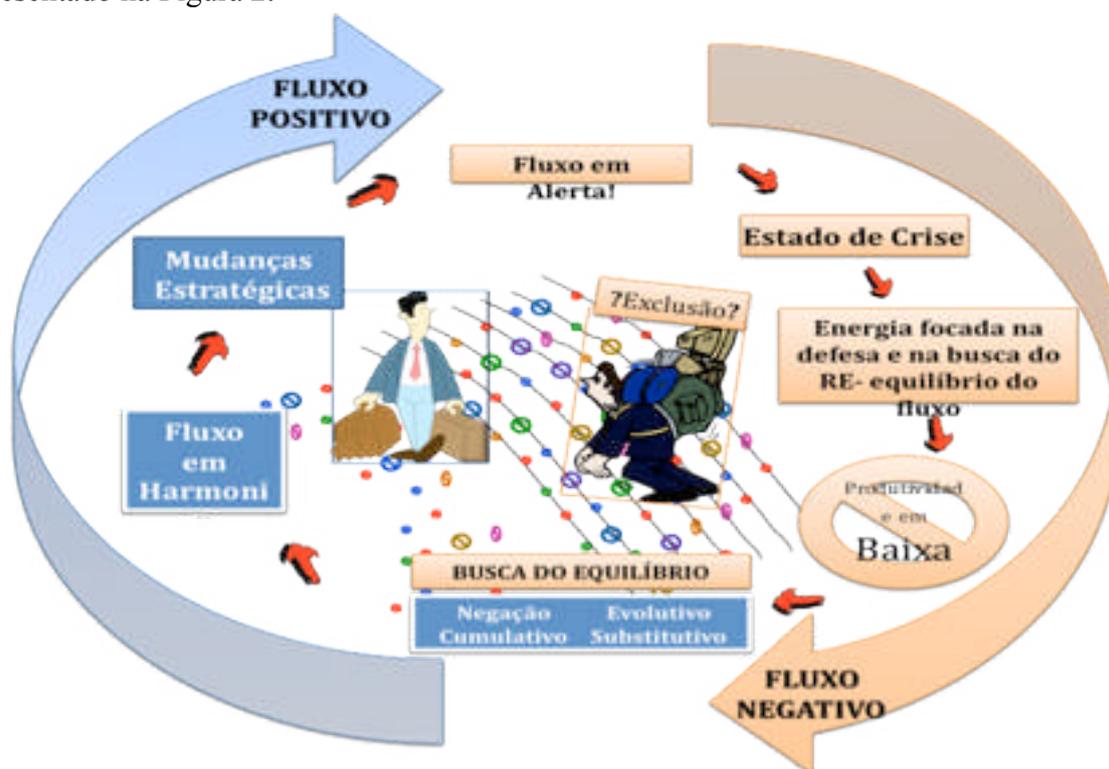


Figura 2 - A Dinâmica de Aceitação das Mudanças Estratégicas. Fonte: Freire e colaboradores (2009).

O Estado de Crise proporciona o questionamento detalhado das certezas culturais construtoras das relações dos sujeitos entre si e com o seu meio, e, por isso, não pode ser visto como um fato específico no tempo e no espaço, mas sim, deve-se percebê-lo como um processo que se inicia a partir dos primeiros questionamentos, passando por debates até encontrar soluções que gerem conforto e consenso para a comunidade que o apoiará (Kuhn, 1962/2006).

5.2. Soluções para o estado de crise

Quando o Estado de Crise se instala, o sistema busca incessantemente o seu re-equilíbrio, primeiramente em caminhos conhecidos gravados no Campo e, só depois de insucessos nesse sentido, buscará desenvolver caminhos ainda não testados. Como descreve Kuhn (1962/2006:

91), o grupo experimenta somente o que lhe é habitual e previsto, suas tentativas são a busca do esperado, mesmo que essas experiências resultem em anomalias.

Pela conexão com o Campo, o fato novo será relacionado a algo que anteriormente já havia sido classificado, na cultura, como *não ocorrido conforme o previsto*, acelerando-se a consciência coletiva da anomalia. Inicia-se, então, uma tentativa de adaptação aos novos paradigmas, visando acomodar o fato anômalo, transformando-o de desconhecido em previsto e aceito, ou seja, a mudança será aceita se for de alguma maneira tratada como conhecida, o que não é tão fácil neste mundo globalizado, onde culturas tão diversas começam a se aproximar e o *desconhecido* não encontra similaridade nos Campos dos grupos envolvidos.

A solução para o Estado de Crise é, na realidade, o fim da anomalia e a recuperação do equilíbrio do sistema, o que pode ser conceituado como o re-estabelecimento do equilíbrio entre os dois mundos, o interno, dos sujeitos, e a nova cultura dominante, com seus novos valores paradigmáticos (Jung, 2008: 104).

Quando o desconforto é provocado apenas por um sujeito em desarmonia com seus pares ou com a cultura, este acabará por promover um Estado de Crise na organização, levando o sistema a se reequilibrar mesmo que seja por meio da sua expulsão. Porém, quando o desconforto é do grupo perante as mudanças de valores paradigmáticos, Kuhn (1962/2006) aponta quatro outros caminhos de soluções para o Estado de Crise, citados na Figura 1 e detalhados a seguir: de Negação, Cumulativo, Evolutivo ou Substitutivo.

5.2.1. Solução de negação

A *solução de negação das mudanças* tem base no apego ao Campo, que registra o passado de glórias e acaba por impor defesas contra as mudanças que parecem desafiar os paradigmas que, até aquele momento, eram aceitos como base da harmonia e do sucesso. Então, grupos se formam para desmerecer as alterações sugeridas, o que, dependendo da força desses grupos resistentes junto aos seus pares, essas novas estratégias não conseguirão ser implantadas.

5.2.2. Soluções cumulativas e evolutivas

As soluções *cumulativas e evolutivas* não percebem a mudança como definitiva, e, a partir dos registros que “sempre deram certo”, buscam refinar, ampliar e articular o Campo já existente, reafirmando o como e quais são os novos valores paradigmáticos que podem ser usados e de que maneira manipulá-los para estabelecê-los como verdadeiros. Dessa maneira, estas soluções são interpretativas, pois somente articulam o Campo e não o alteram.

- A *solução cumulativa* utiliza a ordem já existente simplesmente aplicando-a em algum aspecto da organização onde ainda não fora descoberta, não mudando sua essência, nem promovendo inovação, mas sim promovendo novas aplicações e melhorias do já existente.
- A *solução evolutiva* é o caminho onde se percebem novos conhecimentos na mudança, diferentes dos já existentes, evoluindo o núcleo cultural através de novas articulações entre teoria e prática organizacional. Neste caminho não se altera o que já existe, e sim se acrescenta novos valores que não agridem os já existentes.

5.2.3. Solução substitutiva

A *solução substitutiva* é o caminho que permite a revisão integral do Campo, abrindo a possibilidade de repensar os valores culturais existentes, classificando características que

deverão ser mantidas e as passíveis de alterações, desconstruindo e eliminando o que “não serve mais”, para abrir espaço para os novos paradigmas que definirão os novos caminhos organizacionais.

Para que as mudanças pretendidas realmente se instalem, os sujeitos envolvidos têm que aceitar a ruptura em suas certezas paradigmáticas, aceitando que a nova situação não será encaixada em nada já conhecido. Assim, precisam-se desconstruir os paradigmas dominantes que têm promovido a resistência às mudanças, para se permitir a construções de novos valores a partir do entendimento de como eles são construídos. Pois, ao identificar por quais caminhos são construídos os registros do Campo Mórfico, estes mesmos caminhos poderão ser utilizados para que sejam desconstruídos.

Portanto, os valores culturais dominantes compartilhados, representados nos Paradigmas/Campo Mórfico/Arquétipos, estão presentes na manutenção do equilíbrio construtivo da organização e na identificação do Estado de Crise, inclusive para que se escolha uma dentre as muitas estratégias para a solução dos conflitos.

6. Considerações finais

Após olhar os sujeitos de uma organização como produtos e produtores do meio à sua volta; *após* perceber como as interconexões, interpenetrações, interatividade e interdependência desses sujeitos constituem a cultura organizacional em sua complexidade como rede espaço-temporal; *após* conceituar a Cultura como o Campo Mórfico que registra os Modelos Mentais Individuais e Paradigmas Organizacionais, acessíveis à recuperação em qualquer tempo e espaço; *após* entender que os Campos Mórficos de um grupo são construídos e fortificados pelo próprio grupo, ao longo de sua vivência conjunta, por meio de longos processos de imitações e redundâncias, chegou-se a três conclusões possíveis.

A primeira conclusão é a de que as mudanças não podem ser impostas por estratégias criadas à revelia da interpretação dos sujeitos, para que estes não sejam obrigados a questionar a “validade” dos paradigmas do grupo - o que representaria a desestruturação de sua base cultural - o que foi visto ser o verdadeiro motivo provocador do Estado de Crise. Preparar a correta interpretação das mudanças pelos sujeitos envolvidos fará com que as mudanças pretendidas sejam percebidas como alavancas para o sucesso e não mais como anomalias.

Como segunda conclusão, sugere-se que, entre as soluções apresentadas por Kuhn (2006) para dar fim ao Estado de Crise, a solução substitutiva parece ser a que melhor aceitaria o mundo diferente que a organização passa a vivenciar após as transformações impostas pela globalização, pois, como afirma o próprio autor, “embora a mundo não mude com uma mudança de paradigma, depois dela o grupo trabalha em um mundo diferente”. Seria então, a *solução substitutiva* a que traria o reequilíbrio, com a substituição de conhecimentos antigos pelos novos propostos, e não simplesmente pela adaptação do novo ao já existente, como as outras soluções fazem parecer. O que nos leva à terceira conclusão.

A terceira conclusão sugere que, para alcançar os resultados pretendidos com as mudanças, as redes de sustentação dos paradigmas dominantes na organização precisam ser percebidas, pois serão necessárias mais do que alterações nas diretrizes da empresa, serão necessárias intervenções no processo de construção e reforço dos valores dominantes gravados no Campo. Ou seja, não se mudam estruturas culturais apresentando simplesmente novos valores, mas desconstruindo antigos valores conflitantes e dando início à construção real de novos. Para isso, o caminho a percorrer seria o de acessar o Campo para identificar os paradigmas ativados como defesa, perceber como eles estão sendo reforçados na própria organização e, por fim, desativá-los para que as mudanças sejam reinterpretadas como benéficas à organização.

Dessa forma, ao buscar um caminho para o estabelecimento de conexões positivas da cultura organizacional dominante às mudanças impostas pela globalização, encontrou-se a solução substitutiva proposta por Kuhn (1962/2006), que promete desarticular as resistências que têm levado as organizações a vivenciarem estados de crise sistêmicos. Mas, para que os indivíduos optem por esta solução, precisa-se que a organização oportunize aos indivíduos o entendimento da inadequação dos paradigmas dominantes para a solução dos problemas que estão vivenciando., problemas estes que impõem as próprias mudanças. Abre-se assim, espaço para que o grupo abrace novos valores paradigmáticos.

7. Recomendação

Recomenda-se realizar uma pesquisa empírica junto a empresas brasileiras que estejam vivenciando o Estado de Crise por desarticulação de seus paradigmas dominantes, como efeito das mudanças provocadas pela globalização, podendo ser em empresas que estão participando de operações de fusões e aquisições, onde os indivíduos se veem obrigados a integrarem valores culturais diversos aos seus com o objetivo de responder, realmente, à questão de até que ponto se dependerá da solução substitutiva para desativar as resistências às mudanças na vivência organizacional, e assim, proporcionar aceitação dos novos valores – identificação, desconstrução, reconstrução, aceitação.

8. Referências bibliográficas

- Agostinho, M.C.E. (2003) *Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma*. São Paulo: Atlas.
- Benedict, R. (1934). *Patterns of Culture*. New York: Houghton Mifflin.
- Bonin, J. A. (2005). Elementos para pensar a formação e o ensino em teorias da comunicação. *Conexão*, 4 (8): 61-68.
- Cassiolo, J.E.A. (1999). Economia do Conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas. Em: Lastres, H.M.M e Albagri, S. (Orgs.). *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro.
- Demo P. (1998). *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Freire. P.S. (2010). *Conhecimento Interorganizacional: Causas Principais dos Problemas de Integração em Fusão e Aquisição*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Freire, P.S.; Nakayama, K.M.; Spanhol, F.J.; Tosta, K.C.B.T.; Tosta, H.T. e Amaral, R. (2009). Profissionalização de empresas familiares brasileiras: uma transformação paradigmática. Em: Internacional Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, 2009, Buenos Aires. *Annals Internacional Meeting of Iberoamerican Academy of Management*, Buenos Aires.
- Freire P.S.; Soares, A.; Nakayama, M.K.; Pacheco, A. e Spanhol, F.J. (2008). *Re-Significando a Cultura Organizacional de uma empresa brasileira de TI como um Sistema Complexo capaz de Promover Inovação*. Trabalho apresentado no Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, XXV, ANPAD. Brasília.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Goodenough, W. (1971). *Culture, Language and Society*. Reading, Mass.: AddisonWesley Modular Publications, 7.
- Bell, J.S. (1964). *On the Einstein Podolski Rosen Paradox*, Vol. 1. Nova York: Physics.

- Jung, C. (2008). *Obras Completas de C.G. Jung: O Eu e o Inconsciente* (21^a Ed., Vol. 2). Petrópolis: Editora Vozes.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. Em: Parsons, T. e Shils, E. (Orgs.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kroeber, A.L. (1952). *The Nature of Culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T.S. (2006). *A Estrutura das Revoluções Científicas* (9^a Ed.). São Paulo: Perspectiva (Original publicado em 1962).
- Laraia, R.B. (2009). *Cultura, um conceito Antropológico* (23^a Ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Lakatos E.M. e Marconi, M.A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5^a Ed. São Paulo: Atlas.
- Laszlo, E. (1993). *Nas Raízes do Universo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lévy, M. (1997). *As Tecnologias da Inteligência. O Futuro do Pensamento na Era da Informática*. Rio de Janeiro: Editora 34. (Original publicado em 1990).
- Littlejohn, S.W. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. (pp. 17-38). Rio de Janeiro: Zahar.
- Maffesoli, M. (2006). *O Tempo das Tribos: O declínio do individualismo nas sociedades de massa*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Malinowski, B. (1944). Reivie of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. *Am. Sociological Rev.*, 4, 588-592.
- Maranhão, M. e Macieira, M.B. (2004). *O Processo Nosso de Cada Dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre: Meridional Editora.
- Motta, R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nakayama, M.K. (1997). *A Influência da Cultura Organizacional na Predisposição do Gerente ao Estresse Ocupacional*. 1997. 198 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Peters, T.J. e Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row.
- Radicliffe-Brown, A.R. (1952). *Structure and Function in Primitive Society*. London: Doken and West.
- Sackmann, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage.
- Sheldrake, R. (1995). *A Ressonância Mórfica & A Presença do Passado: Os hábitos da Natureza*. Lisboa: Instituto Piaget. (Original publicado em 1988).
- Thévenet, M. (1989). *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Turner, V. (1967). *The forest of symbols*. New York: Cornell University Press.
- Turner, V. (1975). Symbolic Studies. Em: *Annual Review of Anthropology*, vol. 4.
- Tylor, E. (1958). *Primitive Culture*. Nova York: Harper Torchbooks.
- White, L.A. (1959). The Concept of Culture. *Am. Anthropologist*, 61, 227-251.
- Wood, Jr., T. (2004). Mudança organizacional: uma introdução ao tema. Em: Wood, Jr., T. (coord.). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.