

CULTURA ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DOS PARADIGMAS TRADICIONAL E HOLÍSTICO

Área Temática: Estudos Organizacionais.

RESUMO

Uma cultura organizacional bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, criando melhores condições para alcançar as metas almejadas. Entretanto, trata-se de um tema em especial por envolver, de um lado, o conjunto de crenças corporativas e do outro, as pessoais de cada envolvido no processo. Neste sentido, este ensaio teórico tem por objetivo verificar as contribuições que a cultura pode conceder à organização bem como aos seus colaboradores, levando-se em conta, os paradigmas tradicional e holístico. Discorre-se sobre o conceito de cultura organizacional com o intuito de enfatizar a relevância desta como condição plausível para uma intervenção organizacional contextualizada e capaz de promover mudanças consistentes na organização, seguida da definição dos paradigmas tradicional e holístico (novo-paradigmático) e, por fim, apresenta-se uma apreciação crítica acerca do tema em questão. Constata-se que a Teoria da Complexidade, com suas premissas de mudança nos paradigmas e modelos mentais dos colaboradores, influencia a compreensão e o comportamento dos envolvidos nas organizações.

Palavras-chave: Cultura organizacional; valores organizacionais; teoria da complexidade;

ABSTRACT

A well-defined organizational culture ensures consistency and coherence in actions and decisions, creating better conditions to achieve the desired goals. However, it is a topic in particular because it involves, on the one hand, the set of corporate beliefs and on the other, the personal of each involved in the process. In this sense, this theoretical essay aims to verify the contributions that culture can make to the organization as well as to its collaborators, taking into account the traditional and holistic paradigms. The concept of organizational culture is discussed in order to emphasize its relevance as a plausible condition for a contextualized organizational intervention capable of promoting consistent changes in the organization, followed by the definition of the traditional and holistic paradigms (new-paradigmatic) and, therefore, Finally, a critical appraisal is presented on the topic in question. It appears that the Theory of Complexity, with its premises for changing the paradigms and mental models of employees, influences the understanding and behavior of those involved in organizations.

Keywords: Organizational culture; Organizational values; Theory of complexity;

Introdução

A competitividade e a globalização, presentes no mundo de hoje, são responsáveis pela crescente necessidade de novas ideias bem como de novos paradigmas que possam resolver problemas de uma sociedade extremamente complexa em sua essência e promover novas construções e atitudes.

O século XXI se caracteriza como um período de aceleração de grandes mudanças nas estruturas sociais, no mundo como um sistema aberto, complexo e também repleto de incertezas. Tornou-se um lugar em que a ciência, a tecnologia, a economia, as organizações, por fim, todas as instituições encontram-se em um profundo processo de transformação. Momento em que as exigências do ambiente de trabalho se tornam cada vez mais dinâmicas, buscam-se profissionais com o intuito de impulsionar a organização através da forma de pensar e agir.

Nesse sentido, é importante ressaltar o papel que a cultura de uma organização exerce sobre a maneira de ser e agir de seus colaboradores, ou seja, a interação das pessoas na empresa. O presente trabalho discorre sobre o conceito de cultura organizacional com o intuito de enfatizar a relevância deste como condição plausível para uma intervenção organizacional contextualizada e capaz de promover mudanças consistentes na organização.

O conceito de cultura organizacional é básico para a compreensão das transformações que vem ocorrendo, haja vista que cada cultura cria diferentes rituais de emoções, identidades e valores em seus colaboradores. Desse modo, a compreensão da cultura carece de uma mudança nas antigas percepções e valores, considerando-se que as mudanças na visão de mundo e nos paradigmas da ciência e sociedade, bem como sua repercussão no mundo das organizações.

A partir disso, estudiosos tem estimulado a evolução das visões tradicionais e desenvolvido novas teorias com implicações filosóficas e sociais, a partir, por exemplo, da Teoria da Complexidade, a qual destaca a conclusão o conceito de natureza e meio social como detentores de uma ordem permanente, superação do dualismo cartesiano, valorização da qualidade e não apenas da quantidade. Em outras palavras, caracteriza-se como um paradigma que nega as tradicionais posturas e formulações mecanicistas e organicistas de se compreender as organizações.

Precede conceituar o termo organização antes de explanar sobre a cultura organizacional. De acordo com Lacombe (2005) denomina-se organização um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Em outras palavras, Kanaane (1994) retrata como um sistema social permeado por valores dos colaboradores, trazendo grande importância frente às novas gerações, pois estes indivíduos são responsáveis por assimilar tais crenças ao longo do tempo.

A partir da análise da evolução das organizações por meio das teorias das ciências, constatam-se novas configurações, uma vez que as organizações reagem como organismos complexos, subordinadas à dinâmica dos fenômenos da complexidade, oscilando entre estados de ordem e desordem, propensas ao crescimento do complexo ou seu desaparecimento. Organizações que permanecem imutáveis em um ambiente de constantes mudanças tendem a desaparecer, uma vez que organizações em ambientes complexos possuem a necessidade de permutar energia com os sistemas sociais nos quais encontram-se envolvidas. Caracteriza-se como uma dessas energias, as emoções

humanas atreladas aos conhecimentos dos colaboradores, exigindo, desse modo, a reflexão dos postulados do paradigma tradicional, o qual não enaltece as emoções. E nesse sentido, a cultura organizacional concilia e engloba tanto as emoções quanto os conhecimentos dos colaboradores.

Faz-se ainda necessário ressaltar que, nem sempre o relacionamento indivíduo x organização é harmonioso, cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, constitui-se como sendo um relacionamento tenso e conflituoso. Argyris (1968) faz menção a essa dicotomia, ou seja, objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos individuais de cada participante. Ainda afirma que, a organização possui a tendência de criar nos indivíduos um profundo sentimento de frustração, de conflito, e conseqüentemente, uma curta perspectiva de permanência, à medida que é altamente formalizada e rígida. Ocorre, muitas vezes, devido às exigências que as organizações formais impõem aos participantes, limitando seu desempenho e confinando-os em atividades meramente operacionais, destituídas de manifestação de responsabilidade, de autoconfiança e independência.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é verificar as contribuições que a cultura pode conceder à organização bem como aos seus colaboradores, levando-se em conta, de forma a enriquecer essa análise, os paradigmas tradicional e holístico (novo-paradigmático). Para a compreensão e, conseqüente, intervenção em uma organização, necessita-se de uma investigação e estudo de sua cultura organizacional, levando-se em consideração o contexto histórico e a cultura na qual a empresa encontra-se inserida. É necessário ainda, considerar a existência/interferência da cultura nacional e regional na cultura da organização, através de relacionamentos, padrões de conduta, forma de gestão, isto é, valores de cada organização.

O presente trabalho caracteriza-se como um ensaio teórico, o qual encontra-se estruturado em três grandes partes: a primeira apresenta a explanação do conceito de cultura organizacional e sua evolução histórica. A segunda trata da conceituação dos paradigmas tradicional e holístico (novo-paradigmático), e por fim, apresenta-se uma apreciação crítica acerca do tema em questão.

Referencial Teórico

Cultura Organizacional

Segundo Bittencourt (2010) o termo cultura, de longa tradição na antropologia, aparece no Brasil e no exterior a partir da década de 1980, recebendo uma atenção cada vez maior por parte dos acadêmicos e dos demais profissionais da área de administração. A autora afirma que, tanto no campo da administração quanto no da antropologia, as discussões sobre a referida temática têm se articulado em torno da possibilidade de a cultura organizacional ser gerenciável ou não; da identificação do método de investigação, qualitativo ou quantitativo, que permita um conhecimento mais profundo do universo organizacional; e, da existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea.

Para Robbins (2008), a ideia de contemplar as organizações como culturas, nas quais existe um sistema de significados partilhados entre os integrantes, caracteriza-se

como um fenômeno recente. A maior parte das organizações, até a metade dos anos 80 do século XX, era sensibilizada pela Administração Científica do Trabalho, compreendidas como um modo racional de gerenciar e controlar pessoas.

Em um contexto de descobrir alternativas que priorizassem as relações humanas no ambiente de trabalho, conceitos como cultura, identidade e valores foram recuperados através de outras ciências deslocando-se e constituindo um campo de estudos denominado de cultura organizacional. É possível perceber que os antropólogos da cultura vêm, há muito tempo, tentando compreender o homem enquanto indivíduo que faz parte de uma sociedade, o qual possui um sistema de valores e que é tanto produtor como produto consciente da natureza que o cerca (MUZZIO, 2010).

De acordo com Morgan (1996), a palavra “cultura” derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se, tipicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. É também habitualmente empregada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas.

Para Silva (2008) a cultura organizacional constitui-se como o conjunto de valores, crenças, normas e hábitos compartilhados que rege a interação dos elementos de uma organização. Reflete ainda as visões comuns sobre “o modo como as coisas são feitas” na organização. Para o autor, a cultura organizacional, também denominada de cultura corporativa, é um componente crítico que deve ser gerenciado e, para isso, os administradores devem primeiro atendê-la e, então, determinar como ela pode sustentar a estratégia da organização.

Segundo Schein (1992, p.12), a cultura organizacional deve ser compreendida como

Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Lacombe (2005) reproduz algumas definições de cultura organizacional, como sendo: um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. Ou ainda, um conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

Através do trabalho de Freitas (2007) é feito um mapeamento detalhado do tema, através da literatura norte-americana, salientando os tópicos em torno dos quais os grandes debates têm se concentrado. Para a autora, a cultura organizacional é vista como um poderoso mecanismo, o qual visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, omitindo as diferenças e anulando a reflexão. No Quadro 1 é apresentado um compilado de conceitos de Cultura Organizacional.

Quadro 1 - Compilado de Conceitos de Cultura Organizacional

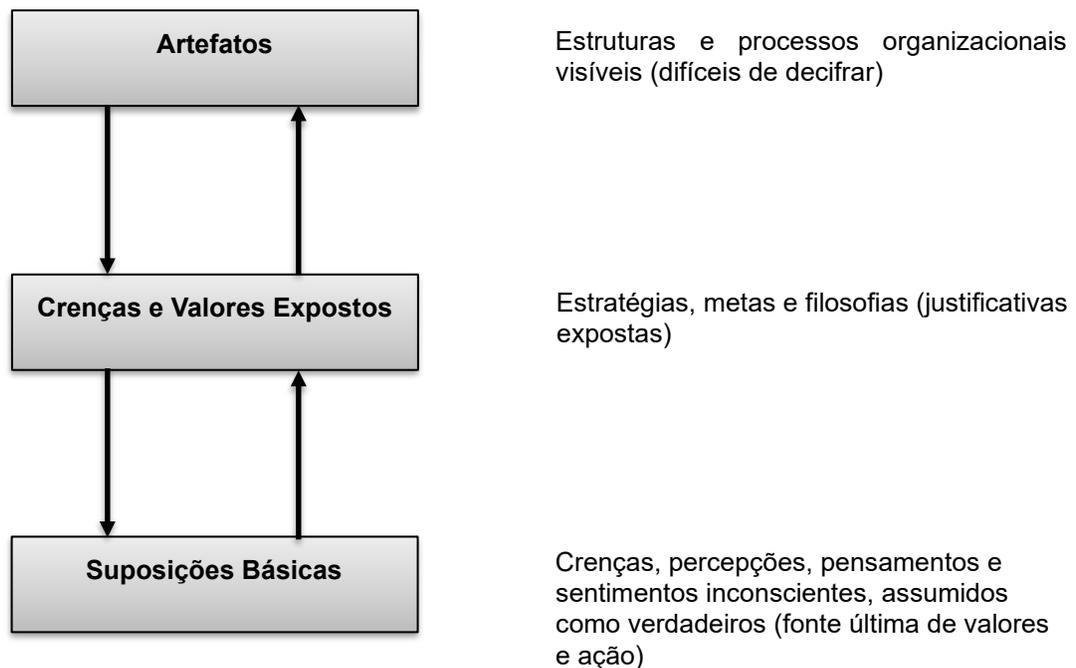
Autor (es)	Definição	Foco do Conceito
Pettigrew (1979)	Sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um grupo em um determinado tempo.	Grupos dentro da organização, constante mudança.
Horton e Hunt (1980)	Envolve conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades adquiridas pelo homem como membro da sociedade.	Indivíduo, aspectos não materiais.
Shrivastava (1985)	Conjunto de produtos concretos pelos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Inclui mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, valores e normas de comportamento.	Noção de tempo, longevidade.
Young (1989)	Padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram na organização e foram repassados a outros.	Percepção compartilhada, grupos dentro da organização, aprendizagem, aspectos não materiais.
Robbins (1996)	Percepção comum compartilhada pelos membros da organização.	Percepção compartilhada, grupo dentro da organização
Cury (1990)	Normas formais e conjunto de regras não explícitas que condicionam as atitudes das pessoas da organização.	Controle organizacional, dominação
Torquato (1991)	Inúmeras variáveis relacionadas entre si e moldadas com a soma das cognições, vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégias, táticas, misturadas às cargas psicossociais e fatores humanos individuais, grupais formais e informais.	Aspectos materiais e abstratos, conjunto de variáveis.
Fleury (1993)	Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, agem como elemento de comunicação e consenso e ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.	Grupos dentro da organização, mudança constante, controle organizacional.
Kilmann (1993)	Regras do jogo que dão significado, direção e mobilização - é a energia social que move a corporação para a ação.	Regras e normas.
Cabranes (1994)	Processo e produto da construção sócio-histórica sob as influências do entorno, dos líderes da organização e de outros fatores, do sistema de significados aprendidos e compartilhados coletivamente. Estes elementos configuram o cotidiano da empresa e compõem uma identidade que a distingue das outras.	Noção de tempo, perspectiva histórica, influência externa, formada por grupos, identidade organizacional.
Srouf (1998)	Soma dos padrões de comportamento, crenças e valores construídos e compartilhados por um grupo de pessoas.	Grupos, percepção compartilhada.
Ruchinski (2003)	Soma dos padrões de comportamento, crenças e valores construídos e compartilhados por um grupo de pessoas.	Grupos, percepção compartilhada.
Coleta; Coleta (2007)	Modo como as pessoas percebem as características, os valores básicos, os hábitos e as práticas de uma estrutura qualquer sem se importarem se elas gostam ou não da organização.	Percepção compartilhada.

Barciela (2007)	É a essência da organização. Um sistema simbólico de crenças, valores e comportamentos construídos, aprendidos e compartilhados pelos membros da organização que fornece coerência e coesão tanto nas atividades internas quanto na interação com o ambiente externo.	Percepção compartilhada, influência do ambiente externo.
Manuel (2013)	Descoberta de valores, expectativas, motivos, objetivos e racionalidades invocando a participação coletiva na perspectiva de criar uma espécie de ambiente quase consensual.	Grupos, percepção compartilhada.

Fonte: Juliani (2015).

Com relação aos elementos básicos da cultura, Silva (2005) faz referência a Edgar Schein como um dos maiores especialistas em cultura organizacional, o qual propõe que a cultura existe em três níveis conforme a Figura 1 apresentada a seguir.

Figura 1 - Níveis de Cultura Organizacional de acordo com Edgar Schein



Fonte: Schein (2009, p. 24)

O primeiro nível ou artefatos visíveis são os sintomas da cultura, os quais se manifestam através do modo de trajar das pessoas, na maneira de falar, nos níveis de ruídos toleráveis, no layout dos escritórios, na formalidade ou informalidade das pessoas, em seus processos de trabalho, na forma de comunicação, entre outros. Os sintomas e formas, através dos quais a cultura se manifesta, encontram-se muito próximos do que se convencionou chamar de clima organizacional. Estes sintomas são considerados consequências dos valores que governam o comportamento das pessoas. O segundo nível, ou ainda, valores visíveis e conscientes, dizem respeito às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade, à hierarquia e à maneira de resolver os conflitos e problemas. Valores estes que, também se manifestam na

estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade. Enquanto esses assuntos podem ser debatidos, testados e contestados e se passam em nível consciente, fazem parte deste segundo nível. Se eles se tornam inconscientes e automáticos, passam ao terceiro nível. Este diz respeito ao que se pensa acerca da natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais, o relacionamento com o ambiente, a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana, do trabalho e do divertimento, da realidade e da ética. Estas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo em geral, inconscientes. Denominado por alguns autores como paradigma, ou seja, conjunto de premissas básicas que dão origem à cultura (SCHEIN, 2009).

Os administradores usam a cultura, explicitamente por meio de credos, políticas e normas de procedimentos, ou implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir: a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza de conduta com os seguintes públicos externos: clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços; que tipo de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem se desenvolver; os critérios que determinam o que é desempenho bem sucedido e quem deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou colegiados, que estabelecem o “clima” do local de trabalho e o estilo de administração (LACOMBE, 2005, p.231).

Freitas (2007) afirma que indagações sobre o interesse súbito por cultura organizacional, não são comuns na bibliografia consultada em seu estudo. Somente um ou outro autor demonstra curiosidade sobre este ponto. A explicação mais comum está relacionada com o recente declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. O milagre japonês inspirou vários livros e muitas organizações têm contratado serviços de consultoria para aplicar as técnicas que fazem o sucesso das empresas japonesas. Ponto este que, tem levantado a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades, visto que a cultura japonesa aparece como mais homogênea e possuidora de valores bem cultivados que enfocam a obediência, o trabalho em grupo, o compartilhar.

Verifica-se, neste sentido, que para muitos estudiosos, a cultura é considerada uma espécie de comunidade, grupo de pessoas com interesses em comum que, por este motivo, caracteriza-se como um sistema de significados, formado por elementos como valores, crenças, mitos, rituais e configurações de poder, os quais não são tão acessíveis de serem percebidos e apreendidos, no entanto, são percebidos como evidentes pelos colaboradores. Além disso, a partir dos conceitos apresentados, verifica-se a influência que a cultura de uma organização possui, nos mais variados sentidos, seja com relação às normas de comportamento ou atitudes, relacionamento com clientes ou com a sociedade, estilo de liderança, qualificação profissional dos empregados, bem como orientação para com o desenvolvimento dos mesmos. Assim, a cultura da empresa é um recurso da administração, a qual pode ser usada para alcançar os objetivos almejados, bem como transmitir os valores que defende.

Este tema é tratado pela administração com um enfoque instrumental. Através da construção de tipologias e o desenvolvimento de metodologias para o processo de mudança da cultura organizacional, fica claro a enorme preocupação da disciplina na intervenção e no controle da cultura nas organizações, a saída para torná-la uma variável controlável no interior dos modelos administrativos (BARBOSA, 1996).

A partir dos paradigmas da ciência mais contemporâneos, a cultura se caracterizaria como uma força disfarçada deslocando e configurando as práticas organizacionais, estimulando seus colaboradores a trabalharem em determinadas direções, integralizando e coordenando as atitudes e condutas humanas dos envolvidos, com vistas à consecução dos objetivos pessoais bem como a eficiência dos resultados organizacionais.

Hofstede (1986) reconhece que a atualidade exige a adoção de uma abordagem holística, cujo foco concentra-se nos pontos fortes e fracos das organizações, encaradas como instituições humanas em seu conjunto. Ou seja, o deslocamento de sistemas para uma visão do todo, em virtude da análise a partir de subsistemas não poder explicar as causas, senão que a cultura dependia da análise das forças da organização como um todo. Ainda salienta sobre a importância da influência da Sociologia Organizacional bem como o apoio que tem sido oferecido através do enfoque cultural, readquirindo-se o interesse em significados tanto emocionais como objetivos.

Alvesson (1987) afirma que a cultura organizacional aparece como um contra-ataque às questões de desintegração da sociedade, reproduzindo certo nível de ordem, por meio do consenso e da solidariedade entre os envolvidos nos processos da organização. Para reforçar, Lacombe (2005) coloca que o estilo de administração é, em grande parte, consequência da cultura da organização. Uma visão negativa e pessimista da natureza humana tende a ser associada a um estilo de administração dominado pelos valores de comando e controle, caracterizado por organizações cuja comunicação se faz de cima para baixo, a supervisão é autoritária, possui regras de trabalho inflexíveis e relações adversárias com sindicatos. É possível relacionar este estilo de gestão com as características do paradigma tradicional da ciência, por estar associado a valores de comando e controle, de certa forma, caracterizado como mecanicista, reducionista, generalista e prescritivo.

Desse modo, a cultura investigada a partir dos seus elementos constitutivos, localiza-se inserida em uma sociedade maior e, assim, a cultura de qualquer organização é consequência de uma série de relações estabelecidas através de sua história como organização, como também compreende elementos da sociedade na qual encontra-se inserida, bem como seus paradigmas de ciência construídos historicamente.

Paradigma Tradicional e da Complexidade

De acordo com Vasconcelos (2009) o homem sempre buscou o conhecimento. E desde muito cedo, foi ensinado a não só valorizar o conhecimento, como também a distinguir o conhecimento científico de outras formas de conhecimento. Conhecimento este, desenvolvido pelos cientistas, e valorizado pela comunidade, ou pelo menos alguns de seus setores. É caracterizado como uma forma específica de pensar e ver o mundo, e a nós mesmos como parte desse mundo. Nesse sentido, o pensamento sistêmico tem sido considerado como o novo paradigma da ciência, ou seja, o novo conjunto de

pressupostos a embasar as atividades científicas dos próximos tempos. Entretanto, é fundamental conhecer a forma tradicional de pensar cientificamente, para compreender-se o novo paradigma da ciência.

Forma esta de ver e pensar o mundo, caracterizada como paradigma, a qual tem origem do grego *parádeima*, a qual significa modelo ou padrão (VASCONCELOS, 2003). É por meio do seu paradigma que os indivíduos enxergam o mundo. De acordo com KUHN (2001, p. 13), “considero paradigmas as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

O paradigma tradicional ou cartesiano tem como fundamento central a concepção de que os fenômenos podem ser analisados e compreendidos se forem reduzidos às partes que os constituem. Ou seja, conhecendo a parte de um sistema, o cientista chegará ao conhecimento do seu funcionamento. Através dessa visão, o universo material e os seres vivos reduzem-se à visão de uma máquina com funcionamento e engrenagens perfeitas, cujo regimento se dá por leis matemáticas exatas (CAPRA, 1996).

Segundo Vasconcelos (2009), o paradigma tradicional-cartesiano da ciência, tem como pressuposto básico a fragmentação e a visão dualista de universo. Através deste modo de olhar o mundo, aparecem várias fragmentações, como por exemplo, objetivo e subjetivo; ciência e fé. A autora ainda afirma que, o pensamento mecanicista, pode ser descrito através de três dimensões, ou seja, simplicidade (separação do mundo complexo em partes), estabilidade (crença na previsibilidade e controlabilidade dos fenômenos) e, por último, objetividade (colocar-se em parênteses a subjetividade do cientista).

Morin (2006) afirma, com relação ao paradigma tradicional da ciência que, a metodologia era reducionista e quantitativa. Reducionista porque visava chegar às unidades elementares não decomponíveis, as quais só podiam ser circunstâncias claras e distintas, quantitativa, já que estas unidades contínuas podiam servir de base a todas as computações. A lógica do ocidente era uma lógica homeostática destinada a manter o equilíbrio do discurso pela expulsão da contradição e do erro, ela controlava ou guiava todos os desenvolvimentos do pensamento, mas ela própria se colocava, com toda evidência, como impossibilitada de desenvolvimento.

É possível verificar estas características nos modelos organizacionais propostos pela Administração Científica e Clássica no início do século XX, os quais pregavam a regulamentação e padronização dos procedimentos. Percebe-se que estas duas teorias administrativas tiveram como base o modelo cartesiano newtoniano por buscarem, a divisão do trabalho, o estudo dos tempos e movimentos como forma de reduzir o tempo de trabalho de cada etapa e o esforço dos operários para desenvolver as atividades, bem como os aspectos burocráticos, os quais também fazem referência ao paradigma cartesiano, além de alguns aspectos que continuam presentes em organizações atuais.

Contrário a esse paradigma, a Teoria da Complexidade de acordo com Morin (1991) objetiva dar conta das relações entre diferentes domínios disciplinares, os quais são fragmentados pelo pensamento mecanicista. Em outras palavras, o paradigma tradicional afasta, desagrega e esconde tudo que une os fenômenos da natureza, resumindo-o. A teoria da complexidade, por sua vez, surge onde o paradigma tradicional falha, ou seja, a complexidade viabiliza a extinção da simplicidade, objetivando constituir diferentes acontecimentos em um todo coerente. E neste sentido, o final do século XX,

assinala a repentina mudança de uma fase de crescimento e abundância para uma, cuja única certeza era a frequente incerteza.

Lacombe (2005) afirma que organizações que acreditam no empenho das pessoas tendem a refletir uma visão mais otimista da natureza humana. Organizações que se caracterizam por ampla comunicação nos dois sentidos, regras de trabalho flexíveis, maior participação dos colaboradores nas decisões e boas relações de cooperação com o sindicato, transparecem uma cultura com mais tendência à inovação, criatividade, proposição de ideias, ou seja, mais voltada ao pensamento complexo, o qual reconhece a sociedade, o conhecimento e o ser humano como um sistema aberto. No qual o sujeito e o mundo interagem e se desenvolvem. No qual ambos se reconhecem como um sistema aberto de interações e revitalização.

De acordo com Morin (2005) a complexidade encontra-se presente na nossa vida cotidiana, pressupõe o caráter multidimensional e a integração de qualquer autoridade. Vasconcelos (2003) ainda afirma que, para pensar complexamente, precisamos mudar crenças muito básicas: em vez de acreditar que vamos ter como objeto de estudo o elemento, ou o indivíduo, e que teremos que delimitá-lo muito bem, precisamos passar a acreditar que estudaremos ou trabalharemos sempre com o objeto em contexto. De forma a proceder a essa contextualização do objeto ou problema, devemos ampliar o foco, o que nos leva a ver sistemas amplos. Ao focar as relações, os elementos não vão desaparecer e vão continuar importantes. Ou seja, a contextualização reintegra o objeto no contexto, e assim, é possível vê-lo existindo no sistema. De acordo com Moraes (2004, p.20)

Complexidade está compreendida como princípio articulador do pensamento, como um pensamento integrador que une diferentes modos de pensar, que permite a tessitura comum entre sujeito e objeto, ordem e desordem, estabilidade e movimento, professor e aluno e todos os tecidos que regem os acontecimentos, as ações e interações que regem a realidade da vida.

Vasconcelos (2009) trata a complexidade também como pensamento sistêmico novo-paradigmático, caracterizado por três pressupostos epistemológicos, os quais são: o da complexidade, da instabilidade e da intersubjetividade. O pressuposto da complexidade busca a contextualização do objeto, ou seja, contextualizar é reintegrar o objeto no contexto, é vê-lo existindo no sistema. E ampliando ainda mais o foco para as interligações, veremos esse sistema interagindo com outros sistemas, veremos uma rede de padrões interconectados, conexões ecossistêmicas, redes de redes ou sistemas de sistemas. Nesse sentido, contextualizar é, portanto, realizar operações lógicas contrárias às de disjunção e redução, contrárias às operações de simplificação que produzem uma simplificação atomizada. As operações lógicas que constituem esse movimento contrário à disjunção e à redução são as de distinção e conjunção, que permitirão ver uma complexidade organizada.

Com relação ao pressuposto da instabilidade, refere-se ao fato do reconhecimento pelos cientistas da instabilidade do mundo, ou seja, de que não é mais viável a crença em um mundo estável e acabado. A crença num mundo estável, num “mundo que já é”, em que as coisas se repetem com regularidade foi revista e hoje se pensa um mundo instável, um mundo em processo de tornar-se, em transformação contínua e formado por

constante auto-organização. E por último, à dimensão da intersubjetividade, reconhece a impossibilidade de um conhecimento objetivo do mundo, principalmente em função das múltiplas versões da realidade. A realidade não existe independente do observador, ou seja, objeto e sujeito só existem relacionalmente e, um contém o outro. Estes três pressupostos epistemológicos propostos pela autora, para atender a visão de complexidade, devem estar conectados, mantendo uma relação recursiva e integrada, na qual não se pode fazer uso de um sem o outro (VASCONCELOS, 2009).

A partir do Quadro 2 apresentam-se as principais diferenças entre o enfoque do paradigma tradicional e da complexidade.

Quadro 2 - Diferenças entre o enfoque do Antigo Paradigma e do Novo Paradigma

	Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Visão sobre as metas da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Meta geral da organização: o lucro. • Crescer ilimitadamente e produzir ao máximo. • Imediatismo (curto prazo) • Apenas os líderes conhecem as metas da organização. • O principal é o capital financeiro e físico da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meta geral da organização: o lucro e a felicidade dos colaboradores. • Flexibilizar a produção e inovar ao máximo. • Visão de resultados (médio e longo prazos). • Transparência: todos devem conhecer as metas da organização. • Principal é o capital intelectual, são as pessoas da organização.
Visão sobre o ambiente externo e o futuro da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente externo estável, com nichos inexplorados, permitindo a expansão. • Perspectiva de crescimento contínuo e planejado. Futuro previsível. • Descompromisso com o ambiente externo amplo (meio ambiente, sociedade etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente externo altamente competitivo. • Perspectiva de desenvolvimento estratégico e descontínuo. Futuro incerto e ambíguo (projeção de cenários e tendências). • Compromisso com o ambiente externo amplo (ecologia, cidadania, educação etc.)
Visão sobre a estrutura da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Gigantismo, Estrutura Funcional Burocratizada, regida por normas, procedimentos e papéis rígidos. • Organograma “afiliado” (muitos níveis hierárquicos). • Estrutura e processos fixos (treinamento e capacitação tradicionais). 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Downsizing</i> e <i>rightsizing</i>. Flexibilização da estrutura e divisão em unidades estratégicas de negócios (células), regidas por diretrizes. • Organograma “achatado” (redução de níveis hierárquicos). • Estrutura e processos organizacionais evolutivos (learning organization).
Visão sobre o perfil e papel das lideranças	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança rígida, autocrática, centralizada, paternalista (relação complementar, de “cima para baixo”). • Uso da informação principalmente para controle. Prioridade: gerenciar processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança situacional, democrática (incentiva participação e promove a delegação), descentralizada (relação simétrica, de “mão dupla”).

	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação com base no estímulo à competição (atitude "ganha-perde"). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da informação para tomada de decisões estratégicas. Prioridade: gerenciar pessoas. • Motivação com base no estímulo à cooperação (atitude "ganha-ganha").
Visão sobre as relações interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Relações impessoais com valorização da competição ("feudos e panelas"). Pouca atenção ao clima organizacional (conflitos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais com valorização da cooperação (equipes). • Preocupação com o clima e cultura organizacionais. • Feminização do trabalho
Visão sobre a natureza, processo e resultado do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das habilidades técnicas, racionais do trabalhador (QI). • Linha de produção. Trabalhos manuais, burocráticos e mecânicos. Cumprir ordens. • Disjunção racional-emocional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida. • Fragmentação do trabalho (divisão das tarefas, superespecialização). Visão estreita das tarefas e da empresa (<i>know-how</i>). • Jornada de trabalho rígida. Centralização do local de trabalho (fábrica e escritório). • Remuneração fixa. • Visão estreita da Qualidade Total: foco no produto, sem qualidade de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização das habilidades técnicas, racionais juntamente com as habilidades relacionais, e com a intuição e criatividade no trabalho (QE). • Células de trabalho. Trabalho intelectual. Criar, empreender, tomar decisões. • Integração racional-emocional-corporal, trabalho-estudo-lazer e trabalho-projeto de vida • Integração do trabalho (multitarefa, multiespecialização). • Visão ampla do processo de produção e da empresa (<i>know-why</i>). • Jornada de trabalho mais flexível. Descentralização do local de trabalho (<i>home-office</i>, organizações virtuais). • Remuneração variável (lucros repartidos). • Visão ampla da Qualidade Total: foco no cliente e na qualidade de vida.
Visão sobre a área de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Fechado, centralizado e burocrático. • Escopo de atuação restrito a técnicas e processos (nível tático e operacional). • Enfoque mais racional, objetivista, nomotético. • Influência da Psicometria, Psicologia Social, Sociologia e Administração. • Visão monodisciplinar. • "Recursos Humanos" (RH). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aberto, descentralizado, flexível, visível (endomarketing). • Escopo de atuação ampliado (atuação em todos os níveis, inclusive na formulação de estratégias e políticas organizacionais). • Enfoque mais subjetivista, ideográfico. • Grupos de avaliação/seleção substituindo o uso de testes. • Influência das teorias cognitivistas, Psicanálise, Antropologia e abordagens "alternativas". • Visão pluralista, multidisciplinar. • "Seres Humanos" (SH).

Fonte: Tractenberg (1999).

Por fim, verifica-se que o paradigma tradicional conduziu a ciência a estudar de forma fragmentada os eventos da natureza, não enxergando-os como acontecimentos interligados, inseridos num contexto de constantes mudanças. A partir da Teoria da Complexidade, admite-se que a cultura, personalidade dos envolvidos e o ecossistema devem ser compreendidos como um único acontecimento, permeado de vários graus de complexidade. Desse modo, nota-se que o paradigma da complexidade pressupõe uma visão de homem inteiro, ou seja, não dividido, o qual participa da construção do conhecimento não apenas através da razão, mas também através de emoções e sentimentos.

Considerações Finais

Este ensaio teórico objetivou apresentar as contribuições que a cultura pode conceder à organização bem como aos seus colaboradores, levando-se em conta, os paradigmas tradicional e holístico. Para tanto, fundamentada em uma revisão bibliográfica, buscou-se analisar as produções teóricas acerca do fenômeno, com o intuito de estabelecer relações, evidenciar ideias, métodos e subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014). De acordo com Rother (2007), a principal finalidade deste tipo de revisão fundamenta-se na aquisição e atualização de conhecimento acerca de um determinado tema, sem estabelecer uma metodologia que possibilite sua reprodução e aquisição dos dados apresentados. Esse tipo de revisão é estabelecido segundo a opinião do autor, que delibera quais as informações são mais relevantes, sem explicitar a forma como elas foram obtidas, havendo nesse sentido uma interferência da sua percepção subjetiva (BERNARDO; NOBRE; JATENE, 2004).

A partir da revisão realizada, verificou-se que a cultura organizacional é um aspecto que influencia diretamente o desenvolvimento das organizações. Dessa forma, tomou-se conhecimento de que a adoção de um modelo de gestão, políticas de recursos humanos ou promoção de uma mudança organizacional são ineficientes se o gestor não possui conhecimento sobre a importância dessa premissa. A investigação da cultura de uma organização é uma tarefa árdua, entretanto, de grande valia para verificar tanto os valores e crenças dos envolvidos quanto o objetivo comum da empresa, e a partir disso, para analisar se o contexto em que a mesma se encontra vai de acordo com o seu paradigma.

A adoção de um modelo de gestão está intimamente relacionada à cultura, ou seja, é necessário conhecer em essência, a cultura da organização e a dos envolvidos e analisar que tipo de gestão mais se assemelha com tal organização. Percebe-se que a cultura organizacional, ao longo dos anos, em virtude das constantes mudanças que vem ocorrendo na sociedade, tem apresentado uma tendência de passar a ser tratada de forma mais holística, considerando-se os pontos fortes e fracos da organização, percebida como uma instituição humana em seu conjunto. A visão holística introduziu no trabalho e nas organizações, uma cultura organizacional com vistas a maximizar os esforços dos envolvidos no processo organizacional para a obtenção dos resultados almejados, de forma a satisfazer e atender aos interesses em comum. Nesse sentido, a composição de valores, conhecimentos e costumes relacionados com a percepção

uniforme dos indivíduos em uma organização torna a cultura organizacional um organismo vivo, o qual designa interdependência entre os sistemas (WEILL, 1995).

Sendo assim, é possível afirmar que os estudos que têm sido realizados sobre o tema têm se demonstrado condizentes ao paradigma da complexidade, na medida em que se tem buscado contextualizar o fenômeno, ampliando o foco, percebendo em que circunstâncias o fenômeno acontece, percebendo as relações intrassistêmicas e intersistêmicas. Desse modo, se verá não mais um fenômeno, mas sim uma teia de fenômenos recursivamente interligados e, portanto, terá diante de si a complexidade do sistema (VASCONCELOS, 2003).

Outro ponto que deve ser lembrado é o de que os valores e crenças dos dirigentes de uma organização acabam por influenciar diretamente no estilo de gestão ou de liderança. Ou seja, uma organização com visão tecno-mecanicista, hierarquia rígida acaba tornando-se para os funcionários como um instrumento de dominação, através do qual o funcionário é considerado como um dos vários elementos necessários ao alcance da eficiência administrativa. Organizações desse tipo identificam-se com o paradigma tradicional da ciência, regido por princípios de disjunção, redução e de abstração. A única maneira de remediar essa disjunção foi uma outra simplificação: a redução do complexo ao simples. Este pensamento simplificador é incapaz de conceder a conjunção do uno e do múltiplo, chegando-se, dessa forma, à inteligência cega. Esta destrói os conjuntos e as totalidades, isola todos os seus objetos do seu meio ambiente (MORIN, 2006).

Vasconcelos (2003) apresenta em sua obra o que Capra ressaltou quando esteve em São Paulo no "II Congresso Internacional Amana de Administração Estratégica (Capra 1992), ou seja, que um paradigma é diferente de uma visão de mundo. Segundo ele, uma visão de mundo pode ser defendida por um único filósofo, ou uma única pessoa, enquanto um paradigma é compartilhado por uma comunidade. Então, o paradigma forma a base de como essa comunidade se organiza. Além disso, ele diferencia também o paradigma de cultura corporativa de uma empresa, pois, segundo ele, o paradigma em geral se aplica a uma comunidade maior e se refere especialmente à visão da realidade, enquanto a cultura corporativa se refere mais aos modos de conduta adotados pela corporação.

Com o passar do tempo, percebe-se que este paradigma de dominação vai se alterando, e assim, nossa geração questiona suas crenças, entretanto, sentindo-se insegura frente a essa nova visão de mundo, provavelmente por estar entre esta transição de valores. Esta envolve uma grande mudança de mentalidade, ou seja, ver as partes para ver o todo. Trazendo essa visão à nossa realidade, seria, por exemplo, ouvir a opinião de todos envolvidos no processo organizacional com o objetivo de integrar todas as partes num todo que precede o processo decisório, gerando assim um espírito de confiança e um profundo entendimento humano.

De qualquer forma, mesmo que a ciência esteja passando por profundas mudanças de visão ou concepção de mundo, é necessário salientar que alguns ainda se sentem mais seguros com o paradigma anterior, por necessitarem receber orientações que os guiem, de pessoas que determinem suas atividades, tornando o processo previsível e sem maiores exigências. Por motivo de ideias que foram construídas sobre visões mecânicas, as quais conduziram a um sistema fragmentado e mecanicista. Organizações deste tipo, ainda vivem contrariamente ao diálogo, levando, muitas vezes, os envolvidos a desenvolver desequilíbrios psicossomáticos. Entretanto, não é esse

contexto que nos tem sido apresentado pelo ambiente organizacional atual, mas sim um ambiente dinâmico, o qual exige dos envolvidos iniciativas, criatividade e inovação. Na visão da cultura organizacional holística busca-se uma visão não fragmentada de mundo na qual a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento.

Referências

- ALVESSON, M. **Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality of Work**. New York, Walter de Gruyter, 1987.
- ARGYRIS, C. **Personalidade e organização: o conflito entre indivíduo e sistema**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- BARBOSA, L. **Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 36, n.4, p. 6-19, out/dez. 1996.
- BERNARDO, W. M.; NOBRE, M. R. C.; JATENE, F. B. Prática clínica baseada em evidências: parte II - buscando as evidências em fontes de informação. **Revista da Associação Médica Brasileira [online]**. v. 50, n. 1, 2004.
- BITTENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, Coleção Debates em Administração, 2007.
- HOFSTEDE, G. The usefulness of “Organizational Culture” concept. **Journal of Management Studies**. Vol.23, nº3, mai. 1986.
- JULIANI, D. P. **Framework de Cultura Organizacional nas Universidades para a Inovação Social**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, p.213, 2015.
- KANAANE, R. **Comportamento humanos nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 16ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MORAES, M. C. **Pensamento eco-sistêmico: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução do francês: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUZZIO, H. Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v.12, n.37, p.447-463, out/dez. 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora. 1998.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 2007.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas Organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, 19 (1), 1999.

VASCONCELOS, M. J. E. de. **Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência**. 8ª ed. São Paulo, Campinas: Papirus, 2009.

VOSGERAU, D. S. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014.

WEILL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. 4ª ed, 1995.