

# Contato, self e cultura organizacional: uma abordagem gestáltica

Mônica Botelho Alvim<sup>1</sup>  
Jorge Ponciano Ribeiro<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo apresenta uma proposta teórica para abordar a Cultura Organizacional. A perspectiva adotada é a da abordagem gestáltica e seus paralelos com a Teoria de Sistemas oferecem as bases para o desenvolvimento de uma abordagem gestáltica das organizações, que as considera organismos vivos que se relacionam reciprocamente com o ambiente. Adota-se uma perspectiva de cultura como metáfora, baseada em um modelo teórico resumido em sete pressupostos. A partir deles, foram traçados paralelos com o conceito gestáltico de contato para formular a proposta teórica, cuja hipótese central propõe que os padrões de relação desenvolvidos pela organização ao longo de sua existência constituem uma identidade cultural que pode ser denominada *self* organizacional.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; gestalt; contato; *self*; análise organizacional.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia, Universidade Católica de Brasília (monica@ucb.br).

<sup>2</sup> Doutor em Psicologia, Universidade de Brasília (ponciano@solar.com.br).

## Culture as the organizational self: a gestalt approach

### Abstract

This article proposes a theoretical framework to understand Organizational Culture. Its perspective derives from Gestalt Therapy Theory, which has constructed parallels with Systems Theory in order to develop an organizational approach. Gestalt organizational theory considers organizations as living organisms, which relate themselves in a reciprocal way to their environment. The paper adopts a perspective that considers culture as a metaphor and relays upon a theoretical model that indicates seven references to approach organizational culture, which were related to Gestalt-Therapy contact theory. Based on them, the theoretical framework has been proposed, presenting the core idea: organizations themselves develop relationship patterns along their existence, which build a cultural core or nucleus that could be called organizational self.

**Key words:** organizational culture; gestalt; contact; self; organizational analysis.

## Introdução

O campo do Comportamento Organizacional (CO) tem passado por transformações nas duas últimas décadas e a Psicologia Organizacional e do Trabalho está sendo continuamente desafiada a se manter sintonizada com os acontecimentos da atualidade.

A pesquisa em Comportamento Organizacional tem enfatizado crescentemente as considerações ao contexto, caracterizando um movimento migratório de uma postura micro, mais direcionada para o comportamento individual nas organizações, para uma postura macro, de enfoque mais amplo, no nível da organização. Esta discussão está fortemente presente em revisões de literatura acerca desse assunto, realizadas na última década: Wilpert (1995), Nord e Fox (1996), Rousseau (1997).

A Cultura Organizacional é uma das áreas do Comportamento Organizacional Macro e o avanço no interesse de pesquisadores por esse tema acontece no bojo dessas mudanças. Tem sido observada uma grande popularização do conceito e dos elementos da Cultura Organizacional, o que se reflete em na diversidade de tentativas teóricas e práticas desenvolvidas para sua compreensão e manipulação. Encontram-se, na literatura, concepções distintas do tema, refletidas em uma diversidade de enfoques existentes para o processo de formação da cultura. Além disso, pode-se notar uma variedade de elementos ou formas culturais assinalados como seus componentes: valores, normas, estórias, resíduos históricos, pressupostos básicos, ritos, são alguns exemplos. Não há consenso, tampouco, acerca das funções da cultura. Compreendemos que este é um campo interdisciplinar ainda pouco explorado pelos pesquisadores da área da Psicologia, que podem colaborar para o seu crescimento e amadurecimento.

A Abordagem Gestáltica é uma abordagem contemporânea na Psicologia, oriunda da ampliação do campo de atuação da Gestalt-Terapia, uma abordagem clínica inaugurada oficialmente em 1951 nos Estados Unidos e que fez parte do Movimento Humanista na Psicologia. Tem como fundo filosófico uma conjugação do humanismo existencialista e da fenomenologia husserliana. Seu nome utiliza o termo gestalt, oriundo

da Psicologia da Gestalt, um sistema psicológico basilar, que se constitui em uma das bases teóricas da Gestalt-Terapia. No entanto, é importante ressaltar que a Gestalt-Terapia é um outro referencial distinto da Psicologia da Gestalt, com um corpo teórico e filosófico próprio. A Gestalt-Terapia se estabeleceu como um dos principais enfoques psicoterápicos e vem, nos últimos anos, no Brasil, e no exterior, em especial nos Estados Unidos e na Alemanha, ampliando sua atuação da clínica para outras áreas. Holanda e Karvowski (2004, p.62) fazem referência ao “delineamento de novos campos de ação, onde os princípios da Gestalt-Terapia passaram a ser aplicados para além do campo clínico tradicional, comumente confundido com a psicoterapia”. Relatam as novas aplicações: “com esse novo delineamento, as premissas da Gestalt-Terapia passaram a ser aplicadas a áreas tais como a Educação, as organizações, grupos, comunidade, área hospitalar, etc.” (*op. cit.*). Concluem propondo que essa progressão dos princípios fundamentais da Gestalt-Terapia a novos campos, seja referida como “Abordagem Gestáltica” (Holanda e Karvowski, 2004, p.62). Uma nomenclatura já adotada amplamente no Brasil, inclusive nos congressos nacionais e regionais da categoria.

Nesse sentido, o presente artigo tem como um de seus objetivos delinear pontos que contribuam para a sistematização e constituição de um corpo teórico para a Abordagem Gestáltica das Organizações. Busca, a partir dessa abordagem, discutir a Cultura Organizacional, enfocando padrões de relacionamento que a organização desenvolve ao longo da vida. Adota uma perspectiva de trabalho no nível meso de análise, isto é, considerando a estrutura organizacional como um todo e buscando identificar, nela, um núcleo cultural, do ponto de vista das inter-relações organização-indivíduo-meio.

Nos últimos 40 anos, a Teoria de Sistemas tem sido uma importante abordagem teórica para o estudo das organizações. Teóricos organizacionais têm se referido às organizações como organismos vivos, sistemas abertos, com uma gama de necessidades que, para serem satisfeitas, dependem de condições existentes no ambiente (Katz e Kahn, 1978; Morgan, 1996). Esse último discute a metáfora da organização como natureza viva.

Os paralelos teóricos entre a Abordagem Gestáltica e a

Teoria de Sistemas oferecem as bases para uma Abordagem Gestáltica da Organização. A Teoria de Sistemas pode ser utilizada para a compreensão de fenômenos em diversos níveis de complexidade e ambas as teorias têm como argumento central: 1) a relação parte-todo, ou seja, a inserção de um determinado sistema em um sistema maior e assim sucessivamente, o que sustenta a visão que considera o organismo como um todo interligado, constituído de partes interdependentes, separadas do ambiente por uma fronteira permeável; 2) a permanente inter-relação intra-sistêmica e intersistêmica, que ocorre nas fronteiras. Desse modo, as influências são permanentes e policêntricas, gerando um movimento constante de mudança e busca de equilíbrio, o que atribui um sentido de complexidade aos sistemas e aos fenômenos a eles relacionados.

A Abordagem Gestáltica desenvolveu profundamente o tema do relacionamento na fronteira (ou campo) organismo/ambiente, apresentando um modelo dinâmico acerca do processo de interação humana, ao qual denomina “contato”. Este, por sua vez, está na base do processo de formação da identidade e constituição do self, como é compreendido e considerado a partir da perspectiva daquela abordagem. Além disso, a literatura gestáltica já tem tratado de temas relacionados às organizações, ainda que de modo incipiente. Merry e Brown (1987) e Ribeiro (1997) desenvolveram publicações que acenam para a utilização do modelo gestáltico de contato e retirada para a compreensão da dinâmica organizacional.

Partindo da perspectiva psicanalítica, diversos autores abordaram o tema da Cultura Organizacional identificando, nas organizações, um núcleo básico de funcionamento que denominam caráter, identidade, personalidade, psicodinâmica: Kets de Vries e Miller (1984); Gabriel (1999), Mason e Carr (1999), Allcorn (1995). No entanto, pelo próprio caráter intrapsíquico da psicanálise, o foco das análises está fortemente no aspecto intra-organizacional, não enfatizando as relações da organização com subsistemas do meio do qual fazem parte.

Propomos neste trabalho discutir o modelo gestáltico do contato como um referencial para pensar acerca do comportamento da organização e para identificar e analisar seu núcleo

cultural, identidade ou *self*, considerando enfaticamente o estilo relacional que a organização estabelece com outros sistemas ou subsistemas com os quais convive.

O trabalho justifica-se especialmente pela contribuição oferecida, no sentido de abordar o comportamento e a cultura organizacional de um ponto de vista inter-relacional. A inserção em um contexto social, político, econômico e cultural leva as organizações a um funcionamento dinâmico que contempla modificações constantes, visando tanto interferir nestes contextos, quanto se adaptar a eles. Um modelo que considere isto, e que ofereça a possibilidade de um diagnóstico que ressalte as relações da organização com o meio, torna-se de grande relevância para o campo do Comportamento Organizacional.

### 1. Cultura organizacional: um referencial teórico

O grande interesse de teóricos no tema da Cultura Organizacional teve origem no final dos anos 70, no bojo do sucesso do modelo japonês de gestão, quando o mundo empresarial, fortemente calcado no modelo administrativo americano, foi atraído pelo “sucesso japonês” e percebeu a necessidade de estabelecer comparações com outros modelos, deparando-se com características relacionadas a variáveis culturais.

A Antropologia foi o ramo da ciência que desenvolveu o estudo da cultura. Desde o seu nascimento, diversas correntes teóricas surgiram e se desenvolveram, dando origem a diferentes definições antropológicas de cultura. O conceito de Cultura Organizacional tem suas raízes no conceito antropológico de Cultura. Apesar dos estudos nessa área datarem da década de 1930, conforme relatam Trice e Beyer (1983), eles só tiveram um grande ímpeto nos anos 80, impulsionados pelas publicações dos livros “Em Busca da Excelência” e “Teoria Z”, os quais sugeriam que as culturas organizacionais eram importantes para a produtividade organizacional. Definições de cultura organizacional têm sido apresentadas, desde então, focalizando aspectos diferenciados do tema.

Smircich (1983) examina a significância do conceito de cultura para a análise organizacional e apresenta um esquema que mostra a interseção da Teoria Organizacional e a Teoria Antropológica da Cultura, com suas diferentes concepções, manifesta em cinco áreas temáticas ou de conteúdo que representam as tendências de pesquisa em Cultura Organizacional: Gerenciamento Comparativo, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização. Faz uma revisão do conceito de cultura apresentado em cada uma dessas tendências e aponta duas maneiras de perceber a Cultura Organizacional:

1. Como metáfora - considerando a cultura como a metáfora da organização, ou seja, como aquilo que representa o que a organização é;

2. Como variável - considerando a cultura como algo inerente à organização, isto é, como algo que a organização **tem**. Para a autora, cada uma dessas perspectivas tem uma agenda de pesquisa e as diferenças provêm das suposições básicas sobre organização e cultura.

A visão da cultura como metáfora é desenhada a partir da Antropologia Cognitiva, da Antropologia Simbólica e da Antropologia Estrutural e Teorias Psicodinâmicas. A área de Processos Inconscientes e Organização apresenta perspectiva estrutural e psicodinâmica, a partir da qual a cultura também pode ser referida como a expressão de processos psicológicos inconscientes. Esta visão da cultura forma os fundamentos da Antropologia Estrutural de Levi-Strauss e está presente também no trabalho de teóricos da organização que desenvolveram abordagens psicodinâmicas para a análise organizacional. A partir desse ponto de vista, as práticas e formas organizacionais são compreendidas como projeções de processos inconscientes e são analisadas com referência à inter-relação dinâmica entre processos inconscientes e suas manifestações conscientes. O analista organizacional precisaria penetrar além do nível superficial da aparência e experiência para descobrir os fundamentos objetivos dos arranjos sociais. Diversos autores têm feito abordagens da Cultura Organizacional utilizando-se de teorias de desenvolvimento e

personalidade e transpondo-as para as organizações, partindo do pressuposto de que elas teriam, num certo sentido, um funcionamento análogo ao funcionamento individual (Gabriel, 1999; Kets de Vries e Miller, 1984; Allcorn, 1995).

Uma questão que se mostra muito relevante na literatura refere-se à discussão da possibilidade de manipular e gerenciar as culturas das organizações, buscando fazê-las mais receptivas à mudança. Como fundo dessa discussão, está o enfoque dado à Cultura Organizacional. As tendências que encaram a cultura como variável estão mais interessadas em princípios de predição, causalidade e controle. Grande parte da literatura refere-se à Cultura Organizacional perdendo de vista a forte probabilidade de que existam múltiplas subculturas e contraculturas contribuindo para definir a natureza das situações dentro e fora das fronteiras da organização. O discurso sobre as culturas corporativas tende a ser otimista, até messiânico, atribuindo à alta administração a capacidade de moldar a cultura para se adaptar a seus fins estratégicos. Isso significa considerar o homem como sujeito passivo no processo de construção, manutenção e renovação da cultura organizacional.

Aqueles que encaram a Cultura Organizacional como metáfora colocam-se diante da mudança organizacional de um ponto de vista mais cético. Entendem que o processo de mudança é lento e sujeito a influências múltiplas e admitem a existência de ambigüidades no contexto cultural.

Este trabalho se orienta pelo estudo de Alvim (2000) que define cultura como:

Um conjunto de modos de pensar, sentir e agir - originado a partir de uma aprendizagem coletiva - o qual tem uma função integradora, que envolve subjetividade e diferenças, formando um todo complexo e multidimensional composto por elementos que estão em relação dialética constante e que tem um sentido de identidade sustentado e mantido por elementos universais (p.39).

A autora delineou um arcabouço teórico no qual a visão de cultura é baseada em sete pressupostos:

1) A cultura tem a função de conferir um senso de identi-

dade coletiva que permita à organização identificar, hierarquizar e satisfazer necessidades;

2) A cultura se forma coletivamente pela experiência compartilhada e é sustentada por padrões de pressupostos básicos inquestionáveis e indiscutíveis por estarem automatizados e, desse modo, fora da consciência;

3) A cultura é uma metáfora da organização;

4) A cultura é complexa e multifacetada, envolve ambigüidades, mas possui elementos universais, um núcleo cultural que perpassa todos os subsistemas e que confere a ela uma identidade própria e única - um modo de pensar, agir e sentir - que pode ser identificado;

5) A organização é um sistema aberto em inter-relação com o ambiente externo e a cultura é dinâmica e passível de influências internas - dos diversos subsistemas que podem funcionar como subculturas ou até como contraculturas e de influências externas que se constituem como forças organizadas em coalizões;

6) O subsistema de liderança, especialmente a alta direção, tem uma capacidade potencial de influência maior sobre o sistema total;

7) A mudança cultural seria decorrente de um processo natural e muito lento de inter-relação dinâmica dos vários subsistemas internos e externos, que, em tese, poderia ser catalisado, pelo sistema de liderança, diante de algumas condições:

7.1) Sejam decifrados os padrões de pressupostos básicos e seja conhecido o núcleo cultural que confere identidade à organização;

7.2) Sejam conhecidos os principais subsistemas de influência: subculturas, contraculturas e coalizões externas à organização;

7.3) Os novos elementos introduzidos para catalisar a mudança sejam articulados nos níveis do simbólico e da ação e estejam em harmonia com o senso de coletividade.

Esses pressupostos são referências para a construção de uma proposta teórica que utilizará o modelo de contato oferecido pela abordagem gestáltica para analisar a Cultura Organizacional, com foco na identificação de seu núcleo cultural.

## 2. A abordagem gestáltica da organização: o delineamento de uma proposta

O campo da Psicologia Organizacional tem sido relativamente pouco explorado pelos teóricos da abordagem gestáltica. Encontram-se referências a uma Abordagem Gestáltica da Organização em Ribeiro (1997), Nevis (1987) e Merry e Brown (1987).

A literatura organizacional com um enfoque gestáltico tem sido dirigida fortemente para a área do Desenvolvimento Organizacional – DO. Herman e Korenick (1977) buscaram desenvolver uma orientação gestáltica para o desenvolvimento das organizações, Karp (1976) desenvolveu uma abordagem gestáltica para a colaboração nas organizações, Alevras e Wepman (1980) compararam a gestalt terapia e o processo de consultoria organizacional e Nevis (1987) propõe a utilização do “Ciclo Gestáltico da Experiência” como um princípio orientador da consultoria.

Partindo da contribuição teórica desses autores, consolidamos e discutimos, a seguir, quatro referenciais para o desenvolvimento de nossa proposta e que se constituem no esboço de uma Abordagem Gestáltica das Organizações: a visão da organização como um organismo vivo; a idéia central de auto-regulação, o processo de contato e a constituição do *self* e a concepção de neurose organizacional como reflexo de um *self* fixado em um modo de funcionamento.

### 2.1 A organização como um sistema vivo

Ribeiro (1997, p. 82) refere-se à organização como um ser vivo que “pensa, sente, se move e se organiza de maneira previsível, embora, como em todo grupo humano, processos conscientes e inconscientes estejam atuando a todo instante”.

A visão da organização na qualidade de um organismo encontra sustentação na teoria de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy. Inspirados em seu pensamento, que busca apresentar uma teoria geral dos sistemas para unificar os diversos campos científicos, teóricos organizacionais desenvolveram o enfoque

sistêmico da organização. Tal enfoque apresenta uma argumentação centrada na existência de fronteiras permeáveis entre as organizações e o meio externo, que permitem a entrada de energia do ambiente na organização e a saída de produtos da organização para o ambiente, caracterizando, assim, uma troca e uma influência mútua organização-ambiente. O surgimento do pensamento sistêmico provocou uma reorientação no pensamento científico vigente, mecanicista, baseado em séries causais isoladas, adaptado aos modelos fechados, que passa a perceber a necessidade de considerar totalidades e influências diversas e simultâneas sobre um mesmo dado fenômeno. Segundo Bertalanffy (1977, p. 19): “de uma maneira ou de outra, somos forçados a tratar com complexos, com ‘totalidades’ ou ‘sistemas’ em todos os campos de conhecimento. Isso implica uma fundamental reorientação no pensamento científico”. Essa reorientação se expressa na consideração das organizações como sistemas abertos, que define uma organização como um conjunto de subsistemas inter-relacionados, de maneira complexa e inserida em um sistema maior, o meio externo, com o qual também se relaciona. “A teoria de sistemas está basicamente interessada pelos problemas de relações, de estrutura e de interdependência e não pelos atributos constantes dos objetos” (Katz e Kahn, 1978, p. 33).

Pode-se observar uma grande relação entre a Teoria de Sistemas e a Teoria de Campo de Kurt Lewin, que criou uma teoria psicológica com base nas noções físicas e matemáticas de campo, propondo, em sua Psicologia Topológica, a adoção, para os processos psíquicos e comportamentais, das noções de limite e campo. Sua proposta teórica tem como pressuposto metodológico básico a relação pessoa-campo, representada por um espaço estruturado, que poderia ser representado matematicamente. Define o campo como a totalidade dos fatos coexistentes, concebidos em termos de mútua interdependência, propondo a diferenciação da pessoa do resto do mundo por um limite dotado da propriedade da permeabilidade. Postula a existência de uma inter-relação entre ela e o meio, numa relação do tipo parte-todo. O espaço vital é um conjunto de sistemas interconectados, que formam uma estrutura susceptível a modificações, de acordo com as forças atuantes.

Ao abordar o relacionamento entre o pensamento gestáltico e a Teoria de Sistemas, Merry e Brown (1987, p. 77) comentam: “É notório que, seguindo Kurt Lewin, o pensamento de Perls precede os desenvolvimentos na Teoria de Sistemas, a qual, mais tarde, focou os distúrbios no campo do sistema/ambiente”. De fato, a teoria gestáltica tem uma forte raiz na Teoria de Campo de Kurt Lewin, cronologicamente anterior à formulação da Teoria Geral de Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy.

A partir dessa influência, a Abordagem Gestáltica da Organização busca compreender os diversos subsistemas que compõem o grande campo da organização. Ribeiro (1997) propõe observar e compreender a organização como um sistema complexo composto de subsistemas ou campos. Para isso, utiliza o modelo do “Campo Holístico Relacional” (Fig. 1). A organização é um campo organizado e qualquer mudança no sistema o afetaria como um todo. A empresa seria vista como um grande campo unificado, um espaço vital para / no / do mundo e composta por diversos outros campos: um campo geobiológico, um campo sócioambiental, um campo psicoemocional e um campo sacro-transcendental. Descrevemos o que cada um desses elementos significa dentro do contexto da vida organizacional:

1. O *campo geobiológico* se faz representar pela geografia da organização e por seu “corpo”; instalações, equipamentos, localização, móveis, grau de organização, limpeza, odor, iluminação, localização das pessoas, grau de proximidade ou de distanciamento de mesas, departamentos etc.

2. O *campo psicoemocional* compreende as emoções e a psique da e na organização; nesse sentido podemos pensar em associar a esse campo elementos relacionados a variáveis tais como clima organizacional, motivação, afetividade, justiça.

3. O *campo sócioambiental* compreende a socialização da organização, sua estrutura organizacional, elementos de sua cultura, como credos, valores, o ambiente onde está inserida, onde se desenvolveu, relações com a comunidade, responsabilidade social;

4. O *campo sacrotranscendental* encontra-se no âmbito do sagrado, do inconsciente coletivo, referindo-se ao “estado de espírito” da organização. Quanto mais ela vive o contato, mais se realiza e se torna sagrada. O sagrado é a busca do aperfeiçoamento, alcançado a partir do equilíbrio no e com o mundo e da realização de suas necessidades e dos membros que a compõem. Uma busca de valores universais pautados pela ética, pela valorização do humano, pelo respeito, solidariedade, preservação do planeta;

5. O *self* é o sistema vital central, afetado pelos quatro campos, aquilo que a organização vem se tornando a partir de sua existência no mundo, das relações que estabeleceu ao longo do tempo; partindo de um paradigma existencialista, tal visão de self acena para uma idéia de uma identidade em movimento, construída e reconstruída permanentemente ao longo de sua existência relacional sintetizada nesses quatro campos.

6. O *espaço vital* representa a totalidade dos processos da organização, se compõe do sistema interno, a organização em si, com seus campos e seu *self*, e do ambiente circundante, daquela parte do ambiente que tem significado para a organização, que faz parte de seu meio psicológico.

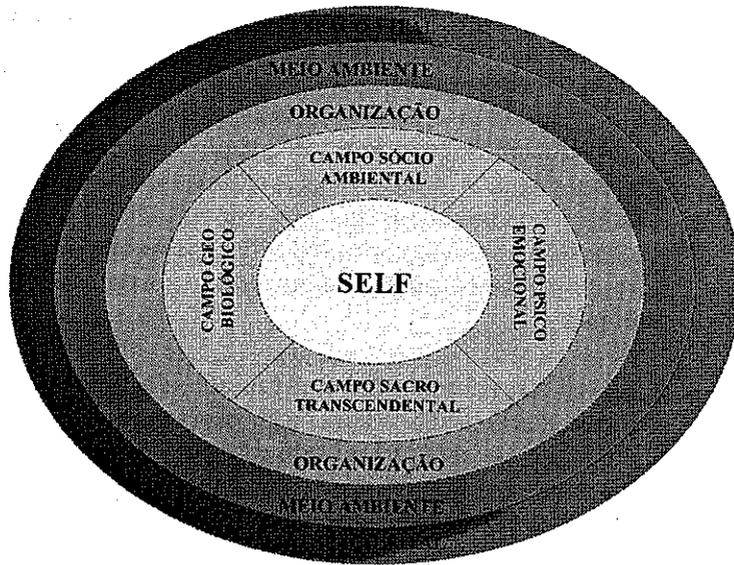


Figura 1: Campo holístico relacional

Merry e Brown (1987) também utilizam a Teoria de Sistemas para abordar as organizações. Desenvolvem um trabalho extenso gerando um modelo teórico organizacional com base nos conceitos gestálticos, utilizando-se da Teoria de Sistemas como um mediador para transpor uma teoria que se situa no nível individual – a gestalt-terapia – para o nível organizacional.

Os autores traçam um paralelo entre o modelo de sistemas abertos de “Entrada – Processamento – Saída” e o movimento cíclico do processo de contato e retirada, da abordagem gestáltica. Segundo eles, ambos os processos envolvem um movimento de alternância entre voltar-se para o ambiente externo e voltar-se para dentro. Tais considerações remetem ao conceito de auto-regulação, amplamente discutido na literatura gestáltica e abordado a seguir.

## 2.2 Auto-regulação e homeostase

O conceito de homeostase refere-se à capacidade de um organismo de manter um estado de equilíbrio dinâmico, ou seja,

um estado de movimento, de troca entre sistemas, subsistemas e supra-sistemas, mas que busca manter um equilíbrio relacional básico entre todas as partes.

Tellegen (1984, p. 65) relaciona o papel da informação na concepção sistêmica e o conceito gestáltico de “ajustamento criativo”. Ao analisar os sistemas psicossocioculturais, identificou três tipos de informações:

1. Informações a respeito do mundo externo ao sistema;
2. Informação armazenada ou memória;
3. Informação acerca do seu próprio funcionamento ou *feedback*.

Quanto mais desenvolvidos os canais de fluxo dessas informações, mais capacidade o sistema teria de vislumbrar alternativas de ação. De acordo com a autora: “A reorganização, provocada por novas ‘informações’ e o conseqüente redirecionamento da energia para a ação resultam no ‘ajustamento criativo’. Criatividade pressupõe discernimento diante do novo, para dele selecionar o que é funcional e pertinente, rejeitar o que é irrelevante e nocivo” (op. cit., p. 66).

Perls, Hefferline e Goodman (1997) desenvolveram o conceito gestáltico de ajustamento criativo, partindo de um contraponto entre a fisiologia e a psicologia. De acordo com eles, a fisiologia abrangeria o sistema de ajustamentos conservativos herdados e a psicologia, aqueles não fisiológicos: os contatos na fronteira no campo organismo/ambiente, função do *self*. A diferença entre as duas seria o caráter de “conservadorismo autorregulador” da primeira e o caráter de “confronto e assimilação da novidade pelo *self*” da segunda. Problematizaram essa diferença e concluíram por considerar como polaridades o criativo e o adaptativo, propondo, então, o termo ajustamento criativo:

(..) podemos considerar a criatividade do *self* e o ajustamento organismo/ambiente como pólos: um não pode existir sem o outro. Dada a novidade e a variedade indefinida do ambiente, nenhum ajustamento seria possível somente por meio da auto-regulação herdada e conservativa:

o contato tem que ser uma transformação criativa (p. 211).

O conceito de auto-regulação na Abordagem Gestáltica funciona com base na idéia de ajustamento criativo que proporciona homeostase e está intrinsecamente relacionado à questão da satisfação de necessidades. A homeostase é o processo por meio do qual o indivíduo satisfaz suas necessidades. Quando o processo de homeostase falha em uma certa intensidade, quando o organismo permanece num certo estado de desequilíbrio por muito tempo e não é capaz de satisfazer suas necessidades, ele está doente. As organizações, assim como os indivíduos, estão abertas para o meio ambiente e precisam buscar nele, formas de satisfação de suas necessidades, ao mesmo tempo em que precisam responder a ele, de modo que haja um equilíbrio entre as demandas da organização, as dos indivíduos que dela fazem parte e as do ambiente. Morgan (1996, p. 68) ressalta esse mesmo aspecto: "as organizações e os seus membros podem ser vistos como tendo diferentes conjuntos de "necessidades" e podem desenvolver *padrões de relacionamento* que permitam a eles se adaptarem ao seu ambiente".

Ribeiro (1994) em suas discussões sobre o processo de auto-regulação, aborda, ainda, a questão da discriminação, pelo organismo, entre aquilo que é nutriente e aquilo que é nocivo a ele, gerando um movimento de aproximação ou evitação, respectivamente. Merry e Brown (1987, p. 193) também colocam essa questão ao relacionar o processo de contato e retirada e o conceito de abertura e fechamento. Discutem as flutuações entre abertura e fechamento como um processo natural básico da vida humana nos níveis individual e social. Referem-se a Fritz Perls, o fundador da Gestalt-Terapia, que encarava a pulsação entre abertura e fechamento como o ritmo natural, não só dos indivíduos, mas também da sociedade. Fazem referência, ainda, aos trabalhos de Klapp, que trataram dos processos de abertura e fechamento nos sistemas abertos, para refutar o argumento de que a abertura é sempre mais vantajosa que o fechamento: "Abertura não é mais adaptativo que fechamento. A organização precisa oscilar constantemente entre uma relativa abertura e fechamento - ajustamento resiliente a entradas de informação/entropia" (*op.cit.*, p. 194). De

acordo com eles, períodos de fechamento permitiriam reforçar a identidade organizacional, a formação de identificação coletiva, enquanto outros de abertura disponibilizariam a organização para identificações mais amplas.

Propomos aqui que o processo de auto-regulação organizacional também seja um tipo de ajustamento criativo. A organização precisa adaptar-se e também se utilizar de um senso de criatividade para manipular o meio e satisfazer suas necessidades. O processo de auto-regulação ocorre na relação indivíduo-organização-mundo, mediado pelo *self* organizacional, sua cultura. As mudanças são permanentes, se vistas como processos naturais que decorrem da inter-relação dinâmica entre os principais subsistemas de influência: subculturas, contra-culturas e coalizões externas à organização, que vão provocando ciclos de surgimento e satisfação de necessidades – o processo de auto-regulação.

### 2.3 Contato e self

O conceito de contato está centrado na capacidade do organismo de perceber suas necessidades, agir de modo a manipular o meio para satisfazê-las e elaborar no plano cognitivo a finalização do ciclo de satisfação das necessidades. Um processo que envolve três momentos: sensorio, motor e cognitivo.

O contato ocorre sempre em um determinado campo e é resultado de uma conjugação de forças atuantes no presente imediato. Ao se deparar com situações novas e perceber um desequilíbrio, o organismo busca um ajustamento exercendo uma ação criativa que reflete uma capacidade transformadora e agressiva do organismo em relação a este ambiente, para persistir e crescer. O resultado dessa ação é assimilado pelo organismo na forma de representações acerca de si próprio.

Tal processo se dá ininterruptamente e envolve: assimilação de novidades - crescimento do organismo - manutenção de sua diferença em relação ao meio - assimilação pelo ambiente da sua diferença.

O processo de contato se dá no âmbito da organização do mesmo modo; ele é mais eficiente, quanto maior for a capacidade

do sistema total de:

1- "Sensoriar" o ambiente - identificar necessidades e demandas de todas as suas partes - indivíduos, direção, clientes, parceiros, fornecedores e outros;

2- Agir e criar soluções para atender às demandas - discriminar elementos nocivos ou nutrientes em cada situação; regular o processo de abertura e fechamento - mantendo um equilíbrio entre a entrada de novos elementos e o processo de consolidação identitária;

3- Utilizar a memória e a experiência da organização como fonte de informação para novas ações.

Todas essas atividades estão envolvidas no conceito de contato, com suas etapas sensoriais, motoras e cognitivas e no funcionamento do *self*.

O *self* é esse sistema de contatos, um processo responsável pelas funções sensoriais, motoras e cognitivas. Ele dá um sentido de identidade em processo, de uma estrutura dinâmica, idéia que se sustenta em um referencial fenomenológico-existencial.

Dentre as escolas de psicologia e na própria Abordagem Gestáltica, existem definições diferentes para o *self* (Delisle, 1999; Breshgold e Zahm, 1992; Cahalan, 1983). Em sua obra que fundou oficialmente a Gestalt-Terapia, Perls, Hefferline e Goodman (1997, p. 49) conceituam o *self* como "o sistema de contatos", que "varia com as necessidades orgânicas dominantes e os estímulos ambientais prementes", e que seria "a fronteira de contato em funcionamento", acenando, assim, para uma idéia de um *self* dinâmico e criativo, em transformação constante, de acordo com as necessidades que surgem, ou seja, buscando constantemente atender ao processo de ajustamento criativo ou auto-regulação. Atribuem ao *self* uma característica forte de mobilidade, negando a ele um aspecto estrutural: "o *self* existe não como uma instituição fixa, mas especialmente como processo de ajustamento a problemas mais intensos e difíceis" (*op.cit.*, p. 180). Postulam que ele aumenta ou diminui, à medida em que o indivíduo está lidando com mais ou menos conflito. Esses psic-

ionamentos teóricos podem ser resumidos por uma idéia de *self* processual, coerente com uma postura não-essencialista, ou seja, de que ele é construído e reconstruído de acordo com o processo da existência.

Ribeiro (1997, p. 29) agrega, em sua definição de *self*, elementos que acenam para um sentido de continuidade, quando afirma que ele é uma síntese do que alguém se tornou ao longo da vida. Compreende o *self* como agente de contato e considera que é o processo de contato que dá visibilidade a ele, ao mostrar de que modo o *self* "organiza sua própria auto-regulação". De acordo com ele:

O *Self* é um sistema central, interior, como uma coluna vertebral. É o lugar onde ocorrem as emoções, as sensações mais profundas. É o lugar onde sentimos as coisas. É a síntese daquilo em que nos tornamos ao longo da vida. É nossa auto-imagem, é aquilo que sentimos quando dizemos: eu sinto, eu penso. O sentido das coisas e de nós mesmos emana dele. É o retrato que fazemos de nós mesmos (Ribeiro, 1997, p. 30).

Neste trabalho, adotamos uma concepção de *self* com as seguintes características:

1. Único, integrado e dinâmico;
2. Construído e reconstruído permanentemente a partir da existência em um campo organismo-ambiente, ou seja, por meio do contato;
3. Com um sentido de continuidade, ao qual se poderia referir como um núcleo de identidade, produzido existencialmente, ou seja, por padrões de relacionamentos automatizados, adquiridos ao longo da existência.

Clarkson (1989, p. 27) descreve o processo de contato como uma atualização organísmica que se dá como um ciclo espontâneo, onde uma figura dominante emerge de um fundo indiferenciado, mobiliza energia e concentra nela toda a atenção. Após sua satisfação e fechamento, por uma ação e contato com o meio, ela vai desaparecendo aos poucos no fundo, deixando a

energia vital livre para investimento em uma outra situação, para a formação de uma nova figura. Essa idéia de ciclo processual de contato provocou o surgimento de vários modelos teóricos que o descrevem. O modelo de Ribeiro (1997, p. 42) descreve nove fases no processo de contato, às quais denomina “fatores de cura”.

É importante reafirmar o caráter central desse processo cíclico do contato na abordagem gestáltica. A capacidade de perceber suas necessidades, de hierarquizá-las do modo mais adequado, de manipular o meio para satisfazê-las, de modo a diminuir a tensão e restaurar o equilíbrio, estaria determinando um processo de, com fluidez e continuidade, formar e destruir *gestalten*.

Por outro lado, quando não há habilidade de organizar as necessidades, distinguí-las umas das outras, concentrar-se em uma situação, discriminar objetos com valência positiva ou negativa, interrompe-se esse processo contínuo da vida, as situações ficam incompletas, o nível de tensão se eleva e o desequilíbrio se instala.

O conceito de neurose, na Gestalt-Terapia, está relacionado à interrupção sistemática e repetida do processo do contato. Perls (1988) trata a neurose como um distúrbio de fronteira e traz a idéia de que os vários tipos de distúrbios interagem para produzir um determinado comportamento neurótico. Segundo ele, os distúrbios neuróticos surgem da incapacidade do indivíduo encontrar e manter o equilíbrio adequado entre ele e o resto do mundo. As neuroses, distúrbios de limites, operam por intermédio dos processos de interrupção do contato.

Desse modo, o conceito de neurose está intimamente relacionado ao processo de satisfação de necessidades e à capacidade do organismo de identificar suas necessidades, hierarquizá-las e manipular o meio para satisfazê-las, uma de cada vez.

Os processos de interrupção do contato são longamente descritos e estudados na literatura gestáltica. Receberam diversas denominações e encontram-se na literatura, bem desenvolvidos e fundamentados, nove tipos de bloqueio do contato: introjeção, projeção, confluência, deflexão, retroflexão, fixação, dessensibilização, proflexão e egotismo. Diversos autores descreveram esses distúrbios de contato, distribuindo-os de acordo com as fases do

contato. Alguns relacionaram espacialmente os distúrbios entre as fases do ciclo (Zinker, 1979; Perls, Hefferline e Goodman, 1997); outros relacionaram cada processo com uma fase do ciclo (Clarkson, 1989; Ribeiro, 1997).

Este trabalho segue o modelo de Ribeiro (1997) do “Ciclo do Contato e Fatores de Cura”, que apresenta os nove fatores de cura, associados a formas de resistência ao contato, denominadas “bloqueios do contato”. O self está representado no centro do ciclo e, segundo o autor: “é concebido como um lugar-processo. Através do eu, o *self* se localiza no mundo e é o centro de convergência da personalidade, é a propriedade por meio da qual os comportamentos se revelam”.

## 2.4 Neurose organizacional

Ribeiro (1997) apresenta algumas propostas para a análise da organização “do ponto de vista da saúde e da doença, sob o ângulo do conceito do Contato como teoria e prática”. Os três grandes sistemas que permeiam a relação do organismo com o mundo - os sistemas cognitivo, sensorio e motor - estariam, de acordo com ele, dinamicamente ligados entre si e formariam uma unidade funcional, permitindo ao organismo funcionar como um todo harmonioso (Ribeiro, 1997, p. 80). Considera a doença um processo relacional que decorre da perda da totalidade organizacional e da não-satisfação de necessidades, que se expressa pela dificuldade da organização em se auto-regular.

O autor refere-se ao termo “resistências organizacionais” como processos tortuosos de auto-regulação, que podem gerar o adoecimento organizacional, à medida que eles se tornam “contínuos, intensos e desconectados de suas necessidades”. Ressalta-se o caráter regulador e de busca de sobrevivência que reveste as resistências organizacionais, as quais ele considera estarem relacionadas à falta de sintonia entre os sistemas cognitivo, sensorio e motor. Descreve nove mecanismos de resistência organizacional, seguindo os nove pontos do “Ciclo do Contato”.

Merry e Brown (1987, p. 20) desenvolvem o tema da neurose organizacional a partir de uma perspectiva sistêmica e propõem o conceito “Comportamento Organizacional Neurótico”,

o qual definem como: “Padrões repetitivos de comportamento organizacional, patológicos e aparentemente não modificáveis, que envolvem uma distorção da realidade”.

Consideram patológicos aqueles comportamentos padronizados e repetitivos, que persistem ao longo do tempo sob várias condições ambientais, que a organização parece ser incapaz de mudar e que estão causando problemas. Os problemas podem estar conscientes para ela ou não e se situam no nível organizacional como fenômenos sociais e coletivos: “Esses são padrões de comportamento da organização, não de indivíduos” (op.cit., p. 21). Os autores adotam a definição de patologia de James Miller:

Qualquer estado de um sistema é patológico se uma ou mais variáveis permanecerem por um significativo período de tempo além de sua extensão de estabilidade, ou na qual os custos do processo de ajustamento, para mantê-las dentro de sua faixa de estabilidade, são significativamente aumentados (Miller, 1978, *apud* Merry e Brown, 1987, p. 27).

Desse modo, os autores centralizam o processo de neurose organizacional na incapacidade da organização de se auto-regular. Relacionam essa incapacidade à dificuldade de promover mudanças, uma “rigidez organizacional”. Tal rigidez se expressa na identidade da organização e se mostra presente em seu núcleo cultural, podendo ser identificada. Os padrões repetitivos envolvem um *self* organizacional fixado em um mesmo modo de funcionar.

### 3. Contato e cultura organizacional: um paralelo a partir da abordagem gestáltica

Partindo dos pressupostos descritos na sessão I, que sustentam a visão de cultura organizacional deste trabalho, apresentaremos uma proposta teórica que traça paralelos entre tais pressupostos e a abordagem gestáltica das organizações.

A organização como um organismo vivo que faz contato de um modo peculiar

Ao pensar uma Abordagem Gestáltica da Organização, partimos da metáfora da organização na qualidade um organismo vivo que pensa, sente, age e tem necessidades, relacionando-se com o ambiente, sendo influenciado por ele e o influenciando. Conforme discutido no pressuposto cinco: “A organização é um sistema aberto em inter-relação com o ambiente externo e a cultura é dinâmica e passível de influências internas e externas”. Para compreender a dinâmica organizacional, urge identificar o modo como esse organismo faz contato com o meio e, por intermédio desse processo, construiu sua identidade psicológica: “o núcleo cultural que perpassa todos os subsistemas e que confere a ele uma identidade própria e única – um modo de pensar, sentir e agir” (pressuposto quatro).

Katz e Kahn (1978, p. 30), atribuem uma natureza psicológica às organizações: “Os rótulos populares representam os estereótipos socialmente aceitos sobre as organizações, mas não especificam suas estruturas de desempenho de papel, sua natureza psicológica ou suas fronteiras”. Morgan (1996, p. 249) refere-se ao processo de formação e manutenção de uma identidade organizacional, do ponto de vista da obtenção, por parte da organização, de uma compreensão de si mesma e de suas relações com o mundo exterior.

### 3.1 O contato como processo constituinte da identidade organizacional

Ao longo da existência de um determinado organismo, na busca de satisfação de suas necessidades, este desenvolve diversas maneiras de interagir com o meio, o que resulta em padrões de relacionamento, estilos de fazer contato, o surgimento de um modo de ser, intimamente relacionados ao espaço vital no qual esse organismo transitou. Esse padrão de relacionamento é fruto do inter-relacionamento entre os sistemas cognitivo, sensorio, motor e os campos geobiológico, psicoemocional, sócioambiental e sacrotranscendental. Ao longo da existência da organização, dependendo de como ocorreu o processo homeostático, de como foram satisfeitas as diferentes necessidades ligadas aos diferentes campos, de que sistemas mostraram-se mais efetivos, são estabelecidos estilos de fazer contato.

Nesse sentido seguem os pressupostos 1 e 2, que descrevem, respectivamente, a função e a formação da cultura: "A cultura tem a função de conferir um senso de identidade coletiva que permita à organização identificar, hierarquizar e satisfazer necessidades"; "a cultura se forma coletivamente pela experiência compartilhada e é sustentada por padrões de pressupostos básicos inquestionáveis e indiscutíveis por estarem automatizados e, desse modo, fora da consciência". Assim, os sistemas mais efetivos, as estratégias de funcionamento consideradas coletivamente como mais eficazes para a satisfação das necessidades organizacionais em um determinado ponto de sua existência, passam a constituírem-se como pressupostos básicos que sustentarão sua ação daí em diante, passando ao *status* de elementos que compõem sua identidade.

Entretanto, se a organização se fixa em tais estratégias, pode perder a capacidade de se auto-regular criativamente e, assim, adoecer. Nessa perspectiva, poderíamos pensar, hipoteticamente, em tipos de organizações adoecidas ou em decadência, como por exemplo, as que funcionam predominantemente no nível motor, ou seja, preconizam o fazer sem atenção para com o pensar e o sentir, perdendo a capacidade de enxergar à sua volta e captar as necessidades do meio externo ou dos funcionários; as que se preocupam com o fazer e com o pensar e negligenciam o sistema sensorial; aquelas que se concentram no sensorial e no cognitivo e carecem de força no motor, podendo deixar-se em abandono, tendo afetado seu campo geográfico.

Ao fazer referência aos tipos de bloqueio de contato, poderíamos analogamente descrever organizações introjetoras – aquelas que bloqueiam o contato no momento da escolha de ações adequadas a suas realidades e importam modelos; projetoras – as que perdem o senso de coesão e se dividem em áreas que competem ou retrofletoras – as que se auto-agridem, conforme discutido por Ribeiro (1997), Merry e Brown (1987) e Alvim (2000).

### 3.2 A cultura como o self da organização

A essência da organização vai se constituindo, ao longo do tempo, à medida que ela interage com o meio externo, por

intermédio de um movimento intra e inter, de dentro para dentro, de fora para dentro, de dentro para fora. A interação se dá por meio do contato, representado por um ciclo, já descrito anteriormente, que tem, em seu centro, o *self*.

Partindo das premissas:

a) de que o *self* é uma síntese unificada, integrada e dinâmica; construído e reconstruído permanentemente; com um sentido de continuidade produzido existencialmente.

b) de que as organizações são formadas e baseadas em sua cultura, metáfora do que elas são.

Propomos um paralelo entre o *self* e a cultura. Conforme o pressuposto três, "a cultura é uma metáfora da organização" e poderia ser abordada como o *self* da organização, ou seja, como o retrato da organização, o núcleo daquilo que a organização é. "A cultura supõe um passado comum, uma história compartilhada, construída coletivamente através do tempo, que alimenta as memórias e as representações, sendo suficientemente integrada para ser transmitida de geração em geração" (Aktouf, 1993, p. 68).

A cultura (ou o *self*) da organização se cria a partir das relações que aconteceram ao longo do tempo e a existência de uma identidade, representada pela cultura da organização, apóia-se nas experiências vividas e nas práticas sociais da empresa. "A cultura se forma coletivamente pela experiência compartilhada e é sustentada por padrões de pressupostos básicos inquestionáveis e indiscutíveis por estarem automatizados e, desse modo, fora da consciência", diz o pressuposto dois. Nesse sentido, ainda que estejamos falando de uma identidade da organização, é importante ressaltar que entendemos essa identidade como um processo de formação coletiva e dinâmica, fruto do inter-relacionamento dos diversos campos onde a organização vive e se move. Aktouf (1993, p. 45) descreve o processo de criação dessa identidade coletiva:

...nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser os membros da coletividade.

Ao fazer referência ao *self* da organização, falamos de uma identidade construída coletivamente na organização, efeito do

contato, ou seja, das relações que foram mantidas com os diversos campos em que a organização se moveu, ao longo do tempo.

#### 4. Concluindo: conhecendo o núcleo cultural ou self da organização

O presente trabalho formulou uma proposta teórica que parte da Abordagem Gestáltica para discutir a Cultura Organizacional. A proposta aqui apresentada é parte de um trabalho de pesquisa mais amplo, realizado por nós (Alvim, 2000)<sup>1</sup> que observou e descreveu o modo peculiar de comportamento que caracteriza o processo de contato de seis organizações, buscando verificar a validade da transposição do modelo teórico do contato para o âmbito das organizações. O estudo foi exploratório, com metodologia qualitativa e os resultados indicaram a presença, no âmbito organizacional, dos 18 fatores presentes no modelo do contato. Os fatores podem combinar-se de diversas maneiras e sua conjugação constitui o padrão relacional da organização. Nesse sentido, concluiu-se pela validade da aplicação do modelo teórico ao contexto organizacional.

O modelo gestáltico do contato é um modo sistematizado de pensar acerca do comportamento da organização, conhecer os sistemas relacionais relevantes e de identificar e analisar seu núcleo cultural, identidade ou *self*. Para isso parte de uma metodologia de coleta de dados que contempla de modo mais amplo possível a rede de relacionamentos da organização: Alta Administração, Gerência Média, Funcionários, Clientes, Fornecedores, Parceiros, Órgãos de Classe. Desse modo, as diferentes percepções acerca de como essa organização se relaciona podem ser conjugadas para conhecer seu núcleo cultural ou *self*. Essa abordagem inter-relacional da cultura vem despontando como um novo referencial para a teoria e prática da análise organizacional.

<sup>1</sup> No programa de Mestrado em Psicologia da Universidade de Brasília

## Referências

- AKTOUF, O.  
O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). *O Indivíduo nas Organizações*. v.2. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALCORN, S.  
Understanding Organizational Culture as the quality of workplace subjectivity. *Human Relations*, v. 48, n.1, p. 73-96, 1995.
- ALEVRAS, J. S.; WEPMAN, B.J.  
Application of Gestalt Therapy principles to organizational consultation. In: FEDER, B.; RONALL, R. (Eds.). *Beyond the Hot Seat, Gestalt Approaches to Group*. New York: Brunner/Mazel, 1980. p. 229-238
- ALVIM, M. B.  
*Contato e Cultura Organizacional: ensaio para um modelo psicológico de análise organizacional na perspectiva da abordagem gestáltica*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 2000.
- BERTALANFFY, L.V.  
Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.
- BRESHGOLD, E.; ZAHM, S. A case for the integration of self psychology developmental theory into the practice of gestalt therapy. *The Gestalt Journal*, v. XI, n. 1, p. 61-94, 1992.
- CALAHAN, W.  
An elaboration of the gestalt personality theory: the experience of self in social relations. *The Gestalt Journal*, v. VI, n. 1, p.39-53, 1983.
- CLARKSON, P.  
Gestalt counselling in action. London: Sage, 1989.
- CROCKER, S.F. Boundary processes, states and the self. *The Gestalt Journal*, v. XI, n. 2, p. 81-124, 1988.
- DELISLE, G.  
*Personality Disorders: a gestalt therapy perspective*. Ottawa: CIG Press, 1999.
- DIAS, C. M.  
*Os distúrbios da fronteira de contato: um estudo teórico em Gestalt Terapia*. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 1994.
- GABRIEL, Y.  
*Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. London: Sage, 1999.
- HERMAN, M.; KORENICH, M.  
*Authentic management: a gestalt orientation to organizations and their development*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.
- HOLANDA, A.F.; KARWOWSKI, S. L.  
Produção Acadêmica em Gestalt-Terapia no Brasil: análise de Mestrados e Doutorados. *Psicologia Ciência e Profissão*, v. 24, n.2, p. 60-71, jun., 2004.

- KARP, H.B.  
A Gestalt approach to collaboration in organizations. In: PFEIFFER, W.; Jones, J. E. (Eds.). *The Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego: University Associates, 1976. p.203-210
- KATZ, D.; KAHN, R.L.  
*Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KETS de VRIES, M.F.R.; MILLER, D.  
*The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 1984.
- MASON, S.; CARR, A.  
Individual identity and organizational power practices: psychostructure and political language. In: Gabriel, Y. *Organizations in depth: the psychoanalysis of organizations*. London: Sage, 1999.
- MERRY, U.; BROWN, G.  
*The Neurotic Behavior of Organizations*. New York: Gardner Press, 1987.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J.  
*Cultural Change: an integration of three different views*. Journal of Management Studies, v.24, n.6, p. 623-647, nov., 1987.
- MORGAN, G.  
*Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEVIS, E. C.  
*Organizational Consulting: a gestalt approach*. New York: Gardner Press, 1987.
- NORD, W.; FOX, S.  
The Individual in Organizational Studies: the Great Disappearing Act? In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds). *Handbook of Organization Studies*, SAGE, 1996. p.148-174.
- PERLS, F.  
*A abordagem gestáltica e testemunha ocular da terapia*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.
- PERLS, F., HEFFERLINE, R.; GOODMAN, P. Gestalt-Terapia. São Paulo: Summus, 1997.
- POLSTER, I.; POLSTER, M.  
*Gestalt terapia integrada*. Belo Horizonte: Interlivros, 1979.
- RIBEIRO, J.P.  
*O ciclo do contato*. São Paulo: Summus, 1997.
- RIBEIRO, J.P.  
Gestalt-Terapia: o processo grupal. São Paulo: Summus, 1994.
- ROUSSEAU, D.M.  
Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, v.48, p. 515-546, 1997.
- SCHEIN, E.H.  
Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, p.3-16, 1981.
- SMIRCICH, L.  
Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p. 339-358, 1983.
- TELLEGEN, T. A.  
*Gestalt e Grupos: uma perspectiva sistêmica*. São Paulo: Summus, 1984.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M.  
*The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1993.
- WILPERT, B.  
Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, v.46, p. 59-90, 1995.
- ZINKER, J.  
*El proceso creativo en la terapia gestáltica*. Buenos Aires: Paidós, 1979.

Recebido: 22/01/04  
Revisado: 23/09/05  
Aceito: 03/04/06