



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL:  
REFLEXÃO A PARTIR DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE  
RUPTURA**

**FILIPE DA SILVA**

**Seropédica – RJ**

**2023**

**FILIPPE DA SILVA**

**AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL: REFLEXÃO A  
PARTIR DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE RUPTURA**


Dissertação submetida como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia,  
no Programa de Pós-graduação Stricto Sensu  
em Psicologia da Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>  
Valéria Marques de Oliveira.

# **AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL: REFLEXÃO A PARTIR DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE RUPTURA**

FILIPE DA SILVA


Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia aprovada em 21 de dezembro de 2023.

Membros da banca examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 VALERIA MARQUES DE OLIVEIRA  
Data: 21/12/2023 11:36:15-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Valéria Marques de Oliveira - Prof.<sup>a</sup> Dra. UFRRJ  
Presidente da banca. Orientadora

Documento assinado digitalmente  
 NILTON SOUSA DA SILVA  
Data: 21/12/2023 19:56:47-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Nilton Sousa da Silva - Prof. Dr. UFRRJ  
Membro interno

Documento assinado digitalmente  
 ADRIANA ROSMANINHO CALDEIRA DE OLIVEIRA  
Data: 22/12/2023 09:02:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Adriana Rosmaninho Caldeira de Oliveira - Prof.<sup>a</sup>. Dra UFF  
Membro externo

Documento assinado digitalmente  
 EDNEUSA LIMA SILVA  
Data: 21/12/2023 13:38:38-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Edneusa Lima Silva - Prof.<sup>a</sup> Dra. FaSF  
Membro externo

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico**

**Ficha catalográfica elaborada  
Com os dados fornecidos pelo (a) autor (a)**

S586a            Silva, filipe da, 1992-  
                  AWARENESS DO LÍDER ORGANIZACIONAL: REFLEXÃO A  
                  PARTIR DO PERSONAGEM MARK SCOUT DA SÉRIE RUPTURA /  
                  FILIPE DA SILVA. - Volta Redonda, 2023.  
                  87 f.

                  Orientadora: Valéria Marques de Oliveira.  
                  Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal  
                  Rural do Rio de Janeiro, PPGPSI/PSILOCOGIA, 2023.

                  1. Awareness. 2. Liderança. 3. Cultura  
                  Organizacional. 4. ANDE. 5. Ruptura. I. Marques de  
                  Oliveira, Valéria, 1963-, orient. II Universidade  
                  Federal Rural do Rio de Janeiro. PPGPSI/PSILOCOGIA  
                  III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

*This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de  
Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse registro de pesquisa a minha amiga e coordenadora no curso de psicologia professora Edneusa (Edna Silva) que sempre fez questão de dizer que sou e sempre serei um “espírito livre” para produzir e operacionalizar as ações inerentes a prática docente.

A minha orientadora, professora Valéria Marques que com paciência e respeito caminhou comigo durante a investigação, elaboração e organização desse projeto. Durante todo o percurso me permitiu experienciar a jornada atribulada na direção do autoconhecimento e amadurecimento no campo da liderança e gestão de pessoas.

Aos meus amigos: Wagner Silva, Juliana Araújo, Edilene Lima, Carlos Marcelo Balbino e Davi Fidelis pela escuta atenciosa, acolhimento e amizade sincera.

Aos familiares Esequias e Ana Lucia que estimaram para que eu trilhasse este caminho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a cada pessoa que direta ou indiretamente me acolheu, incentivou, ouviu e esteve ao meu lado em cada fase que culminou na conclusão do projeto de mestrado. Recebi cada abraço e palavra de estímulo como um porto seguro que me permitiu seguir em frente. Por isso, expresso minha gratidão informando que sem vocês na minha vida não seria possível dizer: conclui!

Admito que o quantitativo de pessoas para as quais quero direcionar meus agradecimentos são tantos, que não caberia no espaço físico disponível aqui-e-agora. Assim, minha gratidão segue manifesta em forma de verso, em que cada palavra, simboliza as pessoas com quem interagi e fiz contato.

Encontrem-se na escrita e aceitem o meu mais profundo reconhecimento pelo lugar de destaque que me foi ofertado em minha trajetória pessoal e profissional. Retribuo, afirmando que conquistaram um lugar diferenciado na minha história. Assim:

Agradeço  
Um tanto quanto  
Invento tanto quanto conto  
O conto que canto tanto  
Com singelas rimas surpreso  
Que surgem em meio ao caos  
Da desordem que cria  
A ordem que gerência  
Um tanto quanto empolgado  
Escrevo sem ficar abalado  
O que nasce desse momento  
Ficará eternamente guardado  
A estrutura que liberta  
Dá voz ao contar versos  
Que curam a alma  
E dão sentido à vida  
Sinto, logo escrevo.  
(SILVA, 2023, p.47)

Não me vejo como vocês me veem  
Vocês me veem como eu não me vejo  
Seria eu um ser invisível para mim?  
Acreditar que há existência não é suficiente? [...]  
(SILVA, 2023, p.171)

## RESUMO

SILVA, Filipe. **Awareness do Líder Organizacional: Reflexão a partir do personagem Mark Scout da série Ruptura.** (Mestrado em Psicologia). Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Valéria Marques de Oliveira. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica/RJ, 2023.

Esta dissertação apresenta como objetivo geral buscar identificar elementos do processo da awareness de um gestor em seu ambiente de trabalho, a partir da crítica reflexiva de um personagem da série Ruptura. Os objetivos específicos são: destacar exemplos de narrativas (verbais e não verbais) relacionadas ao processo de awareness do personagem Mark Scout; e refletir sobre a influência da cultura organizacional na existência e no processo de awareness do personagem Mark Scout. A ampliação da aceitação e consciência do que uma pessoa está experimentando é conhecido como awareness (que em inglês significa conscientização). A consciência pode ser definida como o fluxo da experiência aqui-agora. Depende do sentimento e emoção que existe em campo. A formação gestalt guiada produz conhecimento implícito. Essa ação permite que os indivíduos tomem consciência de suas necessidades e façam ajustes criativos para satisfazê-las. Liderança e Cultura organizacional são temas correlatos que vem crescendo muito na atualidade por seu impacto positivo nos resultados junto às equipes de trabalho. O líder influencia as atitudes frente à atualização e inovação de conhecimento e ao clima de trabalho. A tecnologia cotidiana exige formas mais efetivas na transformação de informação em conhecimento, o que é atravessado por questões emocionais e sociais. O líder lida com todos estes aspectos, e a literatura indica que para tanto, é importante que esteja consciente de suas próprias características. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, qualitativa, de cunho fenomenológico-hermenêutico. Foi realizada uma revisão narrativa centrada nos conceitos de awareness e liderança. A coleta de dados proveio da série. Para a seleção dos dados, os nove episódios que compõem a primeira temporada foram assistidos duas vezes. Uma vez de modo integral, sendo a primeira, livremente, a segunda com olhar intencional. A outra de modo recorrente em recortes temático centrado no líder. Os trechos selecionados ilustravam o processo de awareness e a influência da cultura organizacional em sua conduta. Para a interpretação dos dados foi aplicada a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE), que seguiu estas duas categorias. Elementos de awareness foram identificados ao longo da série, organizados em três tempos; na opção de ingresso na empresa (para fugir de uma dor existencial), na assunção e no desempenho no lugar de líder (estranhamentos), no transporte de um livro de autoajuda para o trabalho (questionamentos). Espera-se com esta reflexão e sistematização do processo de awareness, contribuir na formação de líderes e no desenvolvimento de equipes. A aplicação da ANDE provocou um segundo resultado não previsto no estudo, o processo de awareness do próprio pesquisador.

**Palavras-chave:** ruptura, liderança, awareness, ANDE.



## ABSTRACT

SILVA, Filipe. **Organizational Leader Awareness: reflection from based on the character Mark Scout from the Severance series.** (Master's in Psychology). Advisor: Prof. Dr. Valéria Marques de Oliveira. Postgraduate Program in Psychology. Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica/RJ, 2023.

The general objective of this dissertation is to seek to identify elements of the process of awareness of a manager in his work environment, based on the reflective criticism of a character from the series *Ruptura*. The specific objectives are: to highlight examples of narratives (verbal and non-verbal) related to the awareness process of the character Mark Scout; and reflect on the influence of organizational culture on the existence and awareness process of the character Mark Scout. The expansion of acceptance and awareness of what a person is experiencing is known as awareness. Consciousness can be defined as the flow of here-now experience. It depends on the feeling and emotion that exists on the field. Guided gestalt formation produces implicit knowledge. This action allows individuals to become aware of their needs and make creative adjustments to satisfy them. Leadership and Organizational Culture are related themes that are growing a lot today due to their positive impact on results within work teams. The leader influences attitudes towards updating and innovating knowledge and the work climate. Everyday technology demands more effective ways of transforming information into knowledge, which is crossed by emotional and social issues. The leader deals with all these aspects, and the literature indicates that to do so, it is important to be aware of your own characteristics. The research is characterized as descriptive, qualitative, of a phenomenological-hermeneutic nature. A narrative review was carried out focusing on the concepts of awareness and leadership. Data collection came from the series. To select the data, the nine episodes that make up the first season were watched twice. Once fully, the first, freely, the second with an intentional look. The other recurs in thematic cuts centered on the leader. The selected excerpts illustrated the awareness process and the influence of organizational culture on its conduct. To interpret the data, the Emancipatory Dialogical Narrative Analysis (ANDE) was applied, which followed these two categories. Elements of awareness were identified throughout the series, organized into three periods; in the option of joining the company (to escape existential pain), in assuming and acting in the role of leader (strangeness), in carrying a self-help book to work (questions). This reflection and systematization of the awareness process is expected to contribute to the formation of leaders and the development of teams. The application of ANDE caused a second result not foreseen in the study, the researcher's own awareness process.

**Keywords:** severance, leadership, awareness, ANDE.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Awareness: processo de liderança do Mark .....	63
<b>Figura 2</b> – Reflexão e observação de Mark Scout .....	64
<b>Figura 3</b> – O estranhamento de Mark Scout e sua equipe .....	65
<b>Figura 4</b> – Mark Scout entrevistando e recebendo nova integrante da equipe .....	66
<b>Figura 5</b> – Mark Scout na rotina de trabalho .....	67

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipos de liderança.....	30
<b>Quadro 2</b> – Divisão de liderança empresarial.....	32
<b>Quadro 3</b> – Manutenção x Mudança .....	36
<b>Quadro 4</b> – Níveis sobre CO .....	38
<b>Quadro 5</b> – Diferentes tipos de culturas .....	40
<b>Quadro 6</b> – Várias categorias usadas para descrever cultura.....	48
<b>Quadro 7</b> – Conceitos chave.....	51
<b>Quadro 8</b> – Tipos de conflitos .....	51
<b>Quadro 9</b> – Resumo por episódio 1ª temporada .....	60

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANDE	Análise Narrativa Dialógica Emancipatória
AWARE	Awareness
CO	Cultura Organizacional
GT	Gestalt-terapia
QI	Quociente Intelectual

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2 O PROCESSO AWARENESS E LIDERANÇA.....</b>	<b>20</b>
2.1 AWARENESS E GESTALT-TERAPIA.....	20
2.1.1 Elementos do processo da awareness na Gestalt-terapia .....	24
2.2 ESTAR LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.1 Características Liderança .....	28
2.2.2 O Líder e a Cultura Organizacional.....	35
2.2.3 A relação Cultura – Liderança .....	41
2.2.4 Principais Níveis de Análise Cultural .....	55
2.2.4.1 Artefatos.....	55
2.2.4.2 Crenças e valores assumidos.....	55
2.2.4.3 Suposições básicas.....	56
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	57
3.2 SERIADO E PERSONAGEM FOCO .....	58
3.3 COLETA DE DADOS.....	61
3.4 PROCEDIMENTOS .....	61
3.5 ANÁLISE DOS DADOS VIA A ANÁLISE NARRATIVA DIALÓGICA EMANCIPATÓRIA E O OLHAR FLUIDO.....	62
3.6 ELEMENTOS DO PROCESSO AWARENESS DO LÍDER MARK SCOUT.....	62
<b>3.6.1 Elementos da Awareness do Líder Mark Scout – 1ª Temporada – Série Ruptura .63</b>	
3.6.1.1 O pré-contato de Mark Scout.....	64
3.6.1.2 O contato de Mark Scout .....	65
3.6.1.3 O contato final de Mark Scout.....	66
3.6.1.4 O pós-contato de Mark Scout .....	67
<b>4 DISCUSSÃO .....</b>	<b>69</b>
4.1 ELEMENTOS DO PROCESSO DA AWARENESS DE UM GESTOR EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO .....	69
4.2 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXISTÊNCIA E NO PROCESSO DE AWARENESS.....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>

## APRESENTAÇÃO

Descrever os motivos pelos quais fui tocado e inclinado a investigar sobre a temática que será apresentada nessa pesquisa, revelará muito sobre minha caminhada pessoal e profissional, pois implica fazer contato com elementos constitutivos da subjetividade, em aceitar desafios e elaborar as dificuldades que atravessam o processo. Tem sido um caminho complexo, árduo e doloroso, pois se refere a decisão de ocupar lugares, realizar rupturas e promover a interlocução entre os âmbitos pessoal e profissional. Envolve a aceitação de sentimentos amadurecidos atravessados por emoções brutas que acompanham o processo de pesquisa e investigação.

A liderança provoca o resgate de estratégias para absorver as cobranças organizacionais, cumprimento de metas e prazos. Para atender ao que é demandado entra em cena a performance, status e referências, que são os elementos necessários para que o profissional seja reconhecido e validado, pois está em avaliação o ato de existir enquanto profissional referenciado por sua excelência nas práticas laborativas.

O desenvolvimento de várias características profissionais se relaciona diretamente em ascender a novos postos laborais, entretanto, isso traz como consequência a obrigatoriedade em atender a uma gama multivariada de demandas.

No eixo acadêmico, ser aceito no mestrado, tem relação ao ingresso em um “grupo seletivo”, integrar um grupo de pesquisa e assumir o lugar de pesquisador... caracterizando uma jornada de muito empenho, ética e profissionalismo. Fato, que não se chega ao destino sozinho e o trajeto possui atravessamentos pessoais e profissionais. Quando me debrucei sobre a literatura acerca da cultura e cultura organizacional e as influências sobre a construção de identidade pessoal e profissional, foi um evento extremamente impactante.

Quando ingressei no mestrado durante a pandemia de COVID 19, estava interessado em conhecer mais sobre as influências da Cultura Organizacional, no entanto com o avançar dos estudos e os debates sobre o tema que dialogavam constantemente com a minha experiência profissional, aproximei-me das questões afetas à liderança e das relações entre vida pessoal e profissional no âmbito laborativo.

Este interesse se estreita, quando fui convidado a ocupar lugares de liderança em projeto de extensão no mestrado e na instituição de ensino superior, onde atuo como professor, supervisor e coordenador do Serviço de Psicologia Aplicada (SPA).

A obrigatoriedade de (re)ler sobre o tema e o que está postulado na literatura consultada, destacou o quanto realizar um movimento de contracultura é extremamente delicado e

trabalhoso. Não é fácil e nem simples quebrar/romper o mito da liderança como lugar de sucesso garantido. Tomar consciência e mudar, exige tempo, resistência, perseverança, motivação e determinação do caminhante, no caso, aquele que assume a liderança de uma equipe.

Ao assistir a série Ruptura, identifiquei as inconsistências humanas, insatisfações e atualização frente às adversidades laborativas das pessoas que assumem o cargo de líder. Assim, passei a questionar se a forma com a qual nos relacionamos conosco, com o outro e com o mundo facilita a tomada de consciência de quem somos. Existe a possibilidade de ruptura entre o Eu pessoal e o Eu profissional?

No senso comum se estabelece como regra necessária o rompimento entre a dimensão pessoal e profissional, a fim de obter melhores desempenhos e performance. Contudo, na distopia apresentada na série observa-se que as angústias e insatisfações estão presentes tanto no Eu pessoal quanto no Eu profissional.

O imaginário popular coloca o lugar líder muitas vezes de modo fantasioso, no lugar de poder absoluto, predomina a ilusão de que tudo transcorre sem problemas ou dificuldades. Promover uma pessoa ao cargo de liderança é compreendido por alguns como um convite que nunca pode ser negado, pois só traz coisas boas. Contudo, este mito precisa ser quebrado. O líder é uma pessoa que se dispõe a estar no lugar de coordenação de uma equipe com intuito de colaborar com o desenvolvimento de suas ações, contudo, ele próprio sofre pressões, vivência conflitos e enfrenta obstáculos. Do mesmo modo que ele, enquanto líder, deveria incentivar que sua equipe se questione e se conheça melhor, ele próprio precisa experienciar este exercício e se questionar sobre seu lugar na liderança.

Como ser em relação, que acredita na possibilidade de crescimento através da relação que se dá no contato, como ser biopsicosociocultural, espiritual e ecológico, me percebo hoje um pouco melhor que ontem, pois afeto e sou afetado a todo momento. Consequentemente, sigo buscando ajustamentos criativos no processo de *awareness*, ocupando o lugar de eterno aprendente.

Enquanto projeto me descubro curioso e sonhador ao acreditar no potencial do Ser Humano. E sim, sou um ser inacabado, não tenho todas as respostas nem tenho pretensão de tê-las!

A motivação do estudo perpassa, então, pela busca de dados que envolvem a relação da *awareness* com a liderança, onde me propus investigar fragmentos da série ruptura. Ruptura é um seriado americano, originalmente nomeado por “Severance”, que servirá de base para este estudo. É uma série de ficção, thriller psicológico, drama e suspense, lançada no serviço de

streaming em 18 de fevereiro de 2022, produzida pela Apple TV (APPLE TV, 2023), classificado para 16 anos.

Na contemporaneidade, estudos apontam que qualidade de vida no trabalho se define como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, com destaque para dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional e; a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Entretanto, cabe salientar que qualidade de vida no trabalho não pode se desarticular da satisfação em realizar as atividades laborativas, ou seja, não pode estar isolada da vida do indivíduo como um todo.



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente tem aumentado o número de jovens que chegam mais rápido a uma posição de liderança, este fenômeno é denominado juniorização, que vivem grandes desafios aliado a pouco experiência pessoal e profissional. A passagem de trabalhador individual não é fácil, exige o aprendizado de novas competências, habilidades e valores. Observa-se grande mudança nas características do trabalho que trazem desafios, e um deles refere-se que o desempenho do gestor passa a depender de sua competência de liderança. (AMARAL; OLIVEIRA, 2017). Que processos podem colaborar nesta trajetória e torná-la mais leve e efetiva?

Com vistas a este tema, este trabalho visa realizar a (re)leitura do personagem Mark Scout, protagonista da Série Ruptura (1ª temporada), destacando o processo de *awareness* experienciado pelo personagem a partir da experiência como líder de equipe na empresa Lumon segundo a percepção ótica do autor desta dissertação. Para realização desta pesquisa houve a seguinte indagação: Como a distopia proposta pela série Ruptura através da experiência do líder Mark Scout pode elucidar o processo de *awareness* no campo organizacional?

O processo de conscientização sobre a vida reflete a percepção de um sistema integrado, a fim de compreender que o ser humano é um dos elementos que compõe o todo e é por ele constituído. A integração entre ambiente interior e exterior marca a existência humana investida de certezas, incertezas, crenças, expectativas, fortalezas e fraquezas. Para associar esses elementos, deve-se considerar o canal de detecção dos eventos vividos, e a partir disso, apontar a autopercepção como um mecanismo de leitura e interpretação dos estímulos. A vivência é imprescindível, todavia o processo de conscientização desta existência dá um *upgrade* neste fenômeno bastante complexo. O trabalho assume lugar de destaque na vida de uma pessoa, principalmente na transição da juventude para a adultice, entretanto atualmente enfrentam situações de extrema precariedade no trabalho e na condição de vida (SUNDIN, 2023).

Para assumir um posicionamento crítico e romper com a cadeia patologizante e opressora é preciso conscientizar-se sobre si e sua interação com a realidade. Compreender o processo de conscientização sob a perspectiva da Gestalt-terapia referenciados pela conceituação de *awareness*, é o Norte que será utilizado na presente investigação em andamento. Assim, propõem-se um recorte no cenário da vida, apontando o mundo do trabalho como figura. A cultura laboral ao longo de sua história individualizou-se numa relação de cobrança do desempenho desumano, quase máquina, reforçando a cultura de produtividade, que marca a atualidade.

Inseridos neste contexto, é possível levantar a indagação sobre: que/quais processos internos podem ocorrer com o gestor iniciante quando assume a posição de liderança? Gestão e liderança não possuem características comuns – não são sinônimas -, podem ser efetivadas separadamente, entretanto, são mais produtivas e saudáveis quando ocorrem em concomitância, este é o foco de interesse. Um dos passos para esta interlocução se presentifica na compreensão do gestor sobre a necessidade de aprender e desenvolver as habilidades de liderança. Desse modo, o movimento de aprimoramento segue na direção da tomada de consciência – *awareness*.

Aprender é um processo que envolve todo ser, pensar, sentir, agir, não é uma operação meramente cerebral. Neto (2023) argumenta que a mente humana precisa de uma certa estabilidade para a saúde psíquica, e quando questionada em suas suposições fundamentais cria ansiedade. Logo, não há aprendizagem sem certo grau de ansiedade. Sendo assim, não há como intentar mudanças desconsiderando a gestão da ansiedade na aprendizagem.

Saber aprender é um elemento estratégico na aprendizagem de modo geral, quando associado ao desejo de aprender ganha grande impulso (TONDIN; JUNGES; SILVA, 2022), e relaciona-se com a motivação profissional em organizações modernas. É fato que as situações de aprendizagem efetiva são cruciais ao desenvolvimento da tendência de as pessoas aderirem à missão da organização. Schmitz (2023) salienta que a aprendizagem traz consigo o pressuposto de uma mudança na forma de pensar, sentir e agir. No modelo humanista, a aprendizagem destaca os atributos do meio que envolve cada sujeito, as relações estabelecidas, a valorização da subjetividade e a singularidade da pessoa como fatores propulsores do aprendizado.

A transposição da aprendizagem pessoal para a aprendizagem na organização ocorre pelo compartilhamento dos padrões mentais, relações estabelecidas, sentimentos e emoções que facilitam o processo de aprendizagem, concebidos em socializações. Dewey (2023) argumenta que os modelos mentais são concepções enraizadas que influenciam nas atitudes individuais.

Com efeito, as pessoas não são iguais, apresentando atributos singulares, o que vale também para os trabalhadores de uma empresa. Ao assumir um lugar na organização, existem responsabilidades, atributos e expectativas relacionadas ao cargo que se concretizam num misto entre o desenhado pela instituição e as peculiaridades da pessoa como trabalhadora. O gestor, no desempenho de suas tarefas, se depara com difíceis tomadas de decisões e atitudes necessárias para a viabilização do cuidado isso se deve principalmente à responsabilidade de supervisionar e dar suporte à equipe. A liderança inclui fortalecer, coordenar e associar as atividades da equipe, o que influencia diretamente o resultado alcançado pelo grupo.

Constatamos que a capacidade de atualização, elaboração e superação de obstáculos é uma importante característica humana. Novas reflexões emergem: seria possível a ruptura entre vida pessoal e vida profissional? De que modo o processo de *awareness* influencia esta experiência? Neste cenário, o estudo do processo da *aware* no âmbito laborativo é delineado, tornando-se cada vez mais emergente.

Parte-se do pressuposto que o processo de *awareness* (conscientização) do gestor iniciante como líder de equipe comprometido com a liderança horizontal e autêntica desempenha um papel positivo na criação de ambientes de trabalho saudáveis que promovam a satisfação no exercício profissional onde vida pessoal e profissional coexistem. Além disso, o líder influencia diretamente o comportamento e as atitudes de engajamento no trabalho, o desenvolvimento da cidadania organizacional e a melhoria do desempenho de sua equipe.

Diante do exposto, o presente estudo visa analisar o processo de *awareness* vivenciado pelo gestor em sua primeira experiência de liderança iniciante. O objetivo geral foi identificar elementos do processo da *awareness* de um gestor em seu ambiente de trabalho, a partir da crítica reflexiva da série Ruptura; e refletir sobre a influência da cultura organizacional na existência e no processo de *awareness* do personagem Mark Scout. Os objetivos específicos são: identificar na narrativa do gestor iniciante elementos que revelem o processo de *awareness* na sua experiência laboral; diferenciar na narrativa do gestor iniciante, aspectos internos (pessoais) e externos (organizacionais) que possam estar interferindo no processo de *awareness*. A revisão literária abordará: *awareness* e liderança.

A pesquisa será desenvolvida através de um estudo reflexivo de abordagem descritiva, qualitativa, de cunho fenomenológico-hermenêutico utilizando como estratégia a interpretação de uma série televisiva (Ruptura/Severance) com foco em um personagem, Mark Scout, que assume a gestão em uma empresa na qual lidera uma equipe de funcionários. A questão central é que para trabalhar nesta empresa todos os funcionários devem concordar que suas memórias sejam cirurgicamente divididas entre mundo pessoal e do trabalho. Após a ruptura os registros mnemônicos não se cruzam mais, tornam-se completamente dicotômicos, separados, o âmbito pessoal não dialoga mais com o profissional, nesse caso, não sabem mais da existência um do outro.

Entretanto, no episódio 3, há uma situação que pode ser considerada o gatilho eliciador do processo de mudança pessoal para Mark Scout: “ele encontra um colega de trabalho fora do espaço laboral e apesar de não o reconhecer e não conseguir alocá-lo em nenhum segmento de sua vida, a sensação de conhecer aquela pessoa, o incomoda”. A partir desse momento, Mark Scout inicia sua trajetória de descobertas e reflexões envolvendo sua existência e a busca para

conhecer a verdade sobre seu trabalho. Propomos a analogia deste argumento com nosso propósito de investigação sobre awareness, pois assim como este personagem, é um processo de conscientização. Os dados desta pesquisa serão coletados nas narrativas (verbais e não verbais) retiradas deste seriado centrado no personagem Mark Scout. Para a interpretação dos dados será aplicada a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE) que considera a dialogia entre o pesquisador e seu tema de estudo, visto que não é neutro, e sim, atravessado pelas questões investigativas. Espera-se como resultado sistematizar elementos que colaborem na saúde mental do trabalhador em seu processo de aprimoramento profissional, com foco na formação de líderes.

## 2 O PROCESSO AWARENESS E LIDERANÇA

Este capítulo fará uma revisão teórica dos dois conceitos centrais deste estudo: awareness e liderança. Dada a extensão de ambos, há um corte para não fugir do escopo deste trabalho.

O termo *awareness* pode ser encontrado no meio acadêmico e leigo assumindo diferentes acepções. Na presente pesquisa, a base será a perspectiva gestáltica, por destacar a conceituação e o engendramento delineado na abordagem a partir do pensamento dos colaboradores atuais Frazão e Fukumitsu (2014); Silva e Ciuffo (2020); Ribeiro (2021), dentre outros.

O termo liderança será abordado a partir de elementos que sustentem a compreensão da primeira experiência enquanto líder.

### 2.1 AWARENESS E GESTALT-TERAPIA

Silva e Ciuffo (2020) postulam que a intencionalidade é considerada como um dos principais instrumentos na abordagem gestáltica. Definindo-se como uma orientação para algo ao ativar a capacidade para a autorregulação que existe em cada sujeito, é o formato de experiência que se tem quanto ao estar em contato com a própria existência, configurando-se como apresentação do que É.

Ribeiro (2021) conceitua que as funções orgânicas são dotadas de espontaneidade e condutora da *awareness*. Consistem em mudanças perceptivas sobre o aspecto não abstrato, à vivência e fluência dos estímulos: é uma forma quanto ao ato de “experenciar” os eventos tanto pessoais quanto laborais. Yontef (1998, p. 37) colabora para a compreensão dessa noção essencial do trabalho gestáltico ao propor sua compreensão:

[...] *Awareness* é uma forma de experienciar. É o processo de estar em contato vigilante com o evento mais importante do campo indivíduo/ambiente, com total apoio sensorio motor, emocional, cognitivo e energético. [...] A *awareness* é, em si, a integração de um problema (p.215).

O autor complementa:

[...] Na Gestalt, o único objetivo é a *awareness*. Isso abrange maior awareness em determinada área, e, também, maior capacidade de os pacientes trazerem seus hábitos automatizados à awareness, conforme a necessidade. No sentido anterior, *awareness* é conteúdo; no posterior, é processo. A *awareness*, tanto como conteúdo quanto como processo, progride para níveis mais profundos com o avanço da terapia. A *awareness* compreende o conhecimento do ambiente, a responsabilidade pelas escolhas, o autoconhecimento, a autoaceitação e a capacidade de contato (*Ibid*, 2020, p. 37).

O conceito de *awareness* tem sentido específico na Gestalt-terapia:

[...] Awareness: termo inglês, que no português remete de imediato à palavra “consciência”. No vocabulário da Gestalt-terapia, um sentido próprio – que sintetizamos como saber da (YONTEF, 1998, p. 215).

O sistema processual *awareness* é fluido, em termos de totalidade evidencia a figura e o fundo. O termo simplesmente como tomada de consciência, entretanto, esse trabalho utilizará o conceito como movimento dinâmico de conscientização. A configuração é material ao ganhar vida na dinâmica das ações transferindo elementos do que é experienciado para diferentes sequências que se organizam para o compor o fundo do cenário que o vivido constrói. Constitui a presença do contato e a percepção da falta de contato. A consciência efetiva tem sua existência quando se baseia nas necessidades de dominação do momento. Para que esse processo ocorra, além da autoconsciência, é necessário conhecer a situação atual e como o *self* está colocado (BUENO, 2022).

Reforçando essa proposta, Silva e Ciuffo (2020) expõe que:

[...] Awareness pode ser considerada, portanto, uma forma de experienciar, aliada à compreensão do ‘como’ desse experienciar. Isso significa ser necessário ocupar-se do óbvio, do dado, e descrever a situação tal qual se oferece a cada momento. Esta estratégia visa permitir que os significados inerentes a esse vivido aqui-e-agora emerjam a partir de sua focalização que se espera possa promover associações não esperadas com outros conteúdos. Os significados emergem a partir desses significantes, tomando esse termo num sentido amplo, desde que pode incluir um significante corporal, como um gesto ou postura (Silva e Ciuffo (2020, p.6).

A Gestalt-terapia (GT) preconiza, segundo Ribeiro (2021, p. 101) “ampliar a consciência do cliente sobre sua forma de se relacionar consigo mesmo, com os outros e com o mundo à sua volta e mostrá-lo um caminho de maior autonomia e independência, baseando-se no autossuporte, contando com seus próprios recursos internos”. É um processo relacional que ocorre no campo.

Defende o alinhamento dos três eixos: pensamentos, sentimentos e ações como caminho para a saúde. Sem consciência da interrelação entre realidade interna e externa, ficamos paralisados pelo bloqueio emocional. Essa integração só pode acontecer no aqui e agora. É importante identificar sentimentos e emoções, percebê-los e entrar em contato, seja pavor, raiva, rejeição ou felicidade, é preciso (re)conhecer o que está acontecendo no agora. Quando não experimentamos sentimentos, corremos o risco de adoecer (FREITAS; MARQUES, 2020).

Para Frazão e Fukumitsu (2014), quando a Gestalt surgiu no Brasil, preferiu-se aqui também manter a palavra em inglês para evitar que fosse confundida com o conceito de consciência da psicanálise. Não se trata de consciência como instância psíquica, e sim, como verbo é o: “ter consciência de”. Logo, fica claro que a Gestalt-terapia é uma abordagem

fenomenológica clínica que está centrada na descrição subjetiva da vivência e do sentimento do cliente na sua tomada de consciência - que chamamos de *awareness* - como também na consciência “intersubjetiva” que acontece entre cliente e terapeuta. (MARRAS, 2020).

Para Ribeiro (2021), a fenomenologia descreve e mostra como algo é conhecido, baseado no que é óbvio ou revelado e não apenas na interpretação de quem observa. Dessa forma, a exploração fenomenológica se torna mais objetiva e detalhada da situação.

Como Silva; Ciuffo (2020) destacam:

[...] Fenomenologia é a disciplina, por meio da qual, pretendem esclarecer em que sentido a noção de *awareness* lança as bases para se compreender a totalidade (gestalt) formada por nosso psiquismo e por nossas formas de inserção material no mundo da vida. Tal totalidade, a sua vez, não é mais que o correlato daquilo que Edmund Husserl, fundador da fenomenologia, denominava de consciência transcendental. À diferença de que, mais ao estilo de Goldstein, os fundadores da Gestalt-terapia não consideravam tal consciência uma instância reflexiva, ideal. Eles a descreviam como a própria ocorrência empírica do campo organismo-meio, ocorrência essa à qual denominaram de sistema self e da qual a experiência psicoterapêutica é apenas uma variante (SILVA; CIUFFO, 2020, p 9).

De acordo com Marras (2020), a Gestalt-terapia está em uma dimensão dialógica, cujo início se dá entre terapeuta e o cliente. Esse contato em que o “eu” está receptivo à autoexpressão do “tu” (outro) mostra uma abertura e assim o cliente pode expressar o seu interior ao terapeuta. Esse é o processo básico que proporciona a verificação da diferença entre o self e o outro.

Diante do exposto, podemos compreender o motivo pelo qual a *awareness* é uma das principais ferramentas utilizadas na Gestalt terapia. É tido como um aspecto da intenção, uma orientação para algo e até mesmo uma capacitância de autorregulação que existe em cada pessoa. É uma forma de experiência que se tem de estar em contato com a própria existência do indivíduo, uma apresentação do que é. Urrutigaray (2023) postula que as funções orgânicas do indivíduo dotado de espontaneidade envolvendo a consciência consistem em um processo de percepção do aspecto não abstrato e do fluxo de estímulos: é uma forma de "experiência".

A *awareness* apresenta-se como um processo de contato, alerta para os eventos mais importante para a pessoa e seu meio, apoiado pelos sentidos, sejam eles motores, emocionais, cognitivos e até energéticos. Caracteriza-se pelo contato via sentimento e emoção manifesta, portanto, pela formação da *gestalten*, ou seja, tem sua existência por meio do contato (SILVA; CIUFFO, 2020).

Segundo Ramos (2019), o ato de contato é qualquer tipo de relação vivenciada que esteja na fronteira com a interação existente entre o organismo e o ambiente. É na existência do processo contínuo dotado de reciprocidade que o homem e o meio ambiente têm sua

transmutação. De acordo com Santos et al (2020), o contato é a existência do processo de formação de uma figura contra o fundo no campo relacional. É um processo contínuo quanto à origem das figuras que ativam o organismo como um todo, em todos os seus aspectos sensoriais. O contato interage pela preservação e pela necessidade de crescimento, no que diz respeito à assimilação do novo. Tudo o que se vive entra em jogo na manutenção do que existe, pois a experiência do indivíduo é o suporte procurado. Dizer de um lado para o outro também significa falar sobre ações e negatividade sobre a existência de intimidade e distância.

Delgado (2017) afirma que existe uma divisão presente na autoimagem que é composta por duas dimensões, a perceptiva e a subjetiva. A dimensão perceptiva relaciona-se ao grau de coerência entre tamanho e forma corporal percebido e o real, que pode resultar em uma percepção acurada ou distorcida, dando a ideia de que o corpo é maior ou menor que seu tamanho concreto (BEHLAU; BARBARA, 2022). E a subjetiva remete à díade satisfação/insatisfação em relação ao próprio corpo ou a partes específicas dele, o que resulta em determinados afetos, sentimentos e comportamentos em relação a ele (RIBEIRO, 2018). A insatisfação da imagem corporal está associada com comportamentos e julgamentos que as pessoas fazem em relação ao próprio corpo e, em última instância, a si mesmas (ZANELLO, 2020).

[...] O que nos importa é precisamente saber o sentido de ser do mundo; a esse propósito nada devemos pressupor, nem a ideia ingênua do ser em si, nem a ideia correlata de um ser de representação, de um ser para a consciência, de um ser para o homem: todas essas são noções que devemos repensar a respeito de nossa experiência do mundo, ao mesmo tempo que pensamos o ser do mundo (MERLEAU-PONTY, p.18, 1992).

De acordo com o exposto, uma fronteira efetiva requer um caráter suficientemente permeável que permita o acesso para o crescimento e também impermeabilidade suficiente para que haja sempre autonomia e inexistência contra tudo o que é classificado como tóxico (SILVA; CIUFFO, 2020). Fronteiras eficazes são flexíveis o suficiente para ter um grau de abertura e fechamento de outro. Assim, a consciência ocorre no limite do contato, porém, quando ela não se desenvolve, quando a figura e o tecido não estão claros em tal transação, ou mesmo quando os ímpetus de expressão são bloqueados, aparecem gestaltens incompletas. Os limites do indivíduo são formados por sua experiência de vida e sua capacidade interna de assimilar e vivenciar o novo ou mesmo intensificado (RIBEIRO, 2021).

No que diz respeito à Gestalt-terapia, o *self* não consiste em uma estrutura nem em uma entidade fixa, nem em uma instância psíquica, mas sim em um sistema completo, devido a sua diversificação e dinâmica em termos de contato através da construção da relação com o meio



no aqui e agora, não sendo o presente estático, mas sempre em transe e sempre com caráter concreto, sendo as vivências concretas. Assim, o *self* é um sistema de caráter completo entre o presente não estático e o presente concreto (SILVA; CIUFFO, 2020).

É abordado por Ribeiro, 2021:

O *self*, o sistema de contatos, integra sempre funções perceptivo-proprioceptivas, funções motor-musculares e necessidades orgânicas. É consciente e orienta, agride e manipula, e sente emocionalmente a adequação entre ambiente e organismo (RIBEIRO, 2021, p. 79).

A existência do eu ocorre através da energia do movimento. É entendido como um processo que existe na fronteira do contato um processo que não existe. É uma experiência transformadora. Tem um caráter estritamente pessoal e caracteriza-se também pela forma única e pessoal de reagir num determinado momento e numa determinada área, de acordo com o estilo pessoal. Não é ser, mas estar no mundo existindo na variação de acordo com o que se experimenta. Sobre a existência do contato o *self* é figura (e ao mesmo tempo), o fundo e o processo relacional por trás deles. Tem espontaneidade e, no entanto, aparece sem necessidade de determinação, sempre entrelaçado com uma situação. É um campo que às vezes tem personalidade, além de representar uma extensão em termos ambientais (SILVA; CIUFFO, 2020).

### 2.1.1 Elementos do processo da awareness na Gestalt-terapia

Segundo Marras (2020), o processo de *awareness* é o do dar-se conta, da expansão de consciência do que está acontecendo em uma situação, no aqui e agora, consigo e no ambiente. Este processo terapêutico se desenvolve de forma paradoxal, pois toda repetição, ou a cada repetição, existe a possibilidade de surgir o novo e de se captar esta novidade: isso será sempre o principal acontecimento. O conceito de *awareness* em Gestalt-terapia, tem como característica a tomada de consciência do sujeito de forma global no momento presente, como um conjunto da percepção pessoal, emocional, interior e ambiental, como já foi abordado anteriormente, assim como na tradição gestáltica, descrevem sete funções de contato (olhar, escutar, cheirar, degustar, tocar, pensar e movimentar-se).

Segundo Ribeiro (2021), a *awareness* traz um processo de mudança e de integração harmoniosa com o mundo. Ela também pode trazer uma sensação de fim de linha, completude e de novas possibilidades. Estar consciente de si no mundo é encontrar as respostas para perguntas que pouco ou nada se sabia.

A *awareness* intrapsíquica e interpessoal existe antes da interação. Ou seja, cada indivíduo tem suas próprias sensações, emoções, memórias e esperanças. Portanto, cada pessoa tem uma *awareness* diferente em um mundo autodefinido. Isso mostra um pouco a complexidade do termo. Algumas sensações, pensamentos, sentimentos estão disponíveis e fáceis de serem articulados, já outros são vagos, pouco definidos e difíceis de serem colocados em palavras ou em ações, ou mesmo algumas vezes não estão disponíveis para a própria pessoa, mesmo sendo visíveis para outras. (RIBEIRO, 2021)

Os ajustes criativos são a autorregulação para poder experienciar coisas novas. É a formação de novas formas pessoais e a entrada de novos elementos pela existência do contato. Ainda é improvisação, desde que seja criativo em abraçar novas possibilidades. A psicologia tenta estudar a adaptação criativa. Consiste em uma nova transição entre o que é novo e o que é considerado rotineiro, o que resulta em reabsorção e renovação (SILVA; CIUFFO, 2020).

Segundo Ribeiro (2021), o ajustamento criativo é a existência da relação do ser humano com o meio ambiente, assumindo assim a responsabilidade do reconhecimento e a necessidade de se portar bem em relação à própria experiência dentro da empresa. É uma parte extremamente importante da autorregulação, pois facilita a sobrevivência e o crescimento.

De Souza (2022) também aponta que, como o contato é sempre criativo, uma vez que apenas o novo é objeto de contato, é imprescindível enfatizar que, no processo de autorregulação do organismo o novo não pode ser admitido passivamente, mas deve ser admitido, ser totalmente assimilado pelo indivíduo. Por isso, é fundamental adequar a criatividade pois ela é polar e ainda capaz de assimilar coisas nutritivas de forma que contribua para a evolução e crescimento.

Outro termo que se destaca é o suporte, que consiste na presença de qualquer coisa que facilite o contato ou a separação. Isso pode ser: suporte físico, energia, respiração, linguagem e até empatia. Além disso, ainda possui recursos para contatar ou distanciar-se. Como aponta Ribeiro (2021), a autossuficiência é vital para o contato. No campo relacional, o acompanhamento desenvolve-se gradualmente, facilitando a pessoa alcançar a tomada de consciência sobre sua existência. Na verdade, é necessário que a pessoa consiga estabelecer contatos de forma plena. Qualquer coisa que o indivíduo já experimentou é considerada favorável, portanto, o histórico é reconhecido como favorável.

O *self*-suporte é alcançado quando a pessoa aprende a usar seus problemas para usufruir consigo mesmo de todos os mecanismos à sua disposição. Cada dificuldade tem sua resolução e pode até facilitar a resolução da próxima, fortalecendo assim a autonomia (SILVA; CIUFFO, 2020).

Para que haja fluidez no processo de awareness, há necessidade da existência do contato, consigo, com o outro e com o mundo, os elementos presentes neste processo são: os fundadores da Gestalt-terapia propuseram quatro elementos: pré-contato, contato, contato final e pós-contato. Quando as demandas são recepcionadas, pode-se inferir que são todas semelhantes ou parecidas entre si, contudo, apontam certa dificuldade na experiência da alteridade e do diálogo. Para melhor compreensão, Da Silva, Baptista e Alvim (2015) postulam que a neurose, em algum nível, é a substituição do desconhecido e do diferente pelo conhecido em uma tentativa de evitação frente a algo que nos ameaça. O que requer entender que: sem diferença, não há contato e na tentativa de suprimir, omitir ou ignorar a intensificação da ansiedade diante de situações e conteúdos novos, da “vertigem da liberdade” (TEZZA, 2023, p. 12), estamos cada vez mais adoecidos.

O contato, conceito base da GT, diz respeito ao modelo relacional que estabelecemos com o mundo e com os outros, e é essencial para o processo de crescimento e desenvolvimento pessoal. O pré-contato é o elemento inicial do processo de contato. Nessa fase, a pessoa está desconectada de si mesma e do ambiente ao seu redor. Ela pode estar presa em padrões de comportamento repetitivos e não estar consciente de suas necessidades e desejos. O terapeuta, nesse elemento, busca estabelecer uma relação de confiança e segurança com o cliente, criando um ambiente propício para o contato. O processo de pré-contato é articulação de um passado que está sedimentado no mundo e no corpo (como hábitos, cultura, linguagem, moral, costumes, etc.), diante de uma situação de novidade que se faz presente. Esse processo de dissolução do que está dado e manipulação da novidade é sempre um “descobrir-e-inventar” a solução vindoura, marcando o lugar da situação no processo de contato e ajustamento criador e afirmando uma perspectiva não-individualista (DE OLIVEIRA LINS; ALVIM, 2020).

O contato é o elemento central do processo terapêutico em Gestalt-terapia. Nessa fase, a pessoa está presente e consciente de si mesma e do ambiente. Ela está aberta para experimentar e explorar suas emoções, pensamentos e sensações. O terapeuta auxilia o cliente a entrar em contato com suas experiências presentes, encorajando-o a vivenciá-las plenamente e a assumir a responsabilidade por suas escolhas e ações. Na etapa do contato a energia mobilizada já está comprometida, isto quer dizer que já houve a eleição de uma figura, o organismo teve uma sensação, se conscientizou de sua necessidade, se mobilizou e agiu em direção a uma possível satisfação. O momento é o da agressão, de lidar com a diferença e com o outro, envolve conflito, destruição e assimilação do novo, dessa figura escolhida para a satisfação de uma necessidade. (RIBEIRO, 2021).

O contato final é o elemento em que a pessoa integra as experiências vividas durante o processo terapêutico. Nessa fase, o cliente tem a oportunidade de refletir sobre o que foi aprendido e de consolidar as mudanças ocorridas. O terapeuta auxilia o cliente a identificar os insights e aprendizados obtidos ao longo do processo, incentivando-o a aplicá-los em sua vida cotidiana. O contato final é o ápice do processo do contato, porém, não chega a ser o seu final em si, já que este acontece no pós-contato, momento da assimilação e do crescimento. Trata-se, então, do momento da união, do encontro eu-figura em si (DE OLIVEIRA LINS; ALVIM, 2020).

O pós-contato é o elemento que ocorre após o término do processo terapêutico. Nessa fase, a pessoa continua a aplicar os aprendizados e insights obtidos durante a terapia em sua vida diária. O terapeuta pode oferecer suporte e acompanhamento nesse período, auxiliando o cliente a lidar com desafios e a manter o crescimento alcançado, também chamado de contato pleno, onde organismo e meio estão fundidos, a ação é unificada no aqui-agora e há coesão entre a percepção, emoção e movimento (BARROS, 2023).

O contato em Gestalt-terapia é um processo dinâmico e contínuo, que envolve diferentes elementos: pré-contato, contato, contato final e pós-contato. Cada elemento tem sua importância e contribui para o crescimento e desenvolvimento pessoal do cliente. O terapeuta desempenha um papel fundamental ao criar um ambiente seguro e facilitador para o contato, auxiliando o cliente a explorar suas experiências e a integrá-las em sua vida cotidiana (SILVA, 2020). Assim como a fase final em que há a assimilação e o crescimento, onde o self funciona na função personalidade integrando a experiência com a vivência, estando novamente disponível para outras figuras e conseqüentemente para outras ações (BARROS, 2023).

## 2.2 ESTAR LÍDER NA CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo liderança será abordado pela perspectiva relacional, com contribuição principalmente de Schein, em sua articulação com a cultura organizacional. Assim como características que constituem o líder e influências da cultura organizacional em seu processo de reconhecimento do lugar que ocupa.

### 2.2.1 Características Liderança

Viortz (2021) acrescentou que uma pessoa altamente dominada pode encontrar alegria em se submeter e amar até mesmo a pessoa que lhe causa sofrimento. O comportamento dos seguidores, ou a capacidade de influenciar as pessoas, em suma, é uma característica importante de um líder. O poder de um líder depende de como os outros vêem seu papel. Além disso, o contexto de desenvolvimento da organização afeta os processos relacionais básicos da liderança, portanto, conceitualmente, a liderança é muito diversificada e pode ter mudanças e impactos em diferentes níveis, dependendo da situação atual (CARVALHAL, 2023).

As organizações são formadas por pessoas, com emoções e motivos racionais variados, regidas por forças naturais que influenciam a motivação, os relacionamentos, a liderança, entre outros. Outras variáveis influenciam o comportamento das pessoas e do grupo a que pertencem. Portanto, a liderança é necessária em todas as formas de organização humana, principalmente nas empresas. Um gestor precisa conhecer as motivações das pessoas e saber liderar pessoas, ou seja, liderar.

Até a década de 1960, bastava ao gestor apenas se sentar na cadeira e controlar a máquina, sabendo planejar, organizar, controlar e ajustar. Um bom gestor é aquele que tem nas mãos o seu pessoal, ou seja, tem total controle sobre os seus colaboradores na empresa. Desde a década de 1970, no entanto, as empresas começaram a exigir mais contribuições intelectuais dos funcionários. Especialmente no final da década de 1980, com o surgimento da concorrência, criou-se nas empresas a demanda por funcionários altamente dedicados. Um bom gestor, hoje chamado de líder, é aquele que sabe motivar os funcionários, “vender” metas para a equipe e criar um clima positivo no ambiente de trabalho.

Liderança, gestão, comando, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos vêm à mente quando pensamos em liderança. Também é comumente pensado que a liderança é o trabalho de pessoas com quociente intelectual (QI) mais altos, mais confiança ou ambição, ou mesmo aquelas com habilidades sociais sutis. Porém, vale ressaltar que hoje o conceito de liderança é cunhado da seguinte forma: “Liderança é a sua capacidade de influenciar as pessoas a fazerem algo” (CARVALHAL, 2023, p. 10).

Com a afirmação acima, isso significa usar a liderança por meio da persuasão (persuasão, sensibilidade, conhecimento e interesse) em vez da coerção. Se tendemos a usar o poder, forçamos as pessoas a fazerem o que queremos, por causa de nossa posição. Mas se persuadirmos por enquanto, as pessoas farão de bom grado o que quisermos. Vale ressaltar que

a liderança não é a única coisa que afeta o desempenho das equipes de trabalho, mas dependendo do tipo de líder, que é motivado e comprometido, equipes vencedoras podem levar a resultados, ou grupos apenas concluindo suas tarefas. Obrigação, obter um objetivo específico resultado, mas não agem com satisfação (ERVILHA, 2017).

Segundo Tonini (2023), a liderança se concentra na capacidade do líder de trabalhar de forma eficaz." Para ser um líder eficaz, um membro da equipe deve garantir o respeito dos colegas em pelo menos uma dessas três áreas de habilidades principais: estatísticas de conhecimento - qualificações respeitadas e bom senso comprovado em áreas relevantes para os objetivos do grupo; estatísticas de habilidades pessoais - mostra que você considera seus colegas e seus objetivos tão importantes quanto os seus.

Portanto, eles estão motivados a estarem dispostos a trabalhar com você para atingir a meta; indicador de iniciativa - mostra que você realizará atividades que ajudarão a equipe a atingir seus objetivos; a liderança eficaz envolve dar aos funcionários o que eles ainda não podem sustentar sozinhos; o objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas tenham autocontrole e motivação para o trabalho.

Na liderança também é preciso sensibilidade, apego grupal e compreensão coletiva. Os líderes devem, antes de tudo, gerenciar pessoas. Portanto, ele deve cumprir sua palavra e deve ser um exemplo para os que estão abaixo dele. Quando um herdeiro profissional de tecnologia começa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e a estratégia certa para liderar as ações voltadas para resultados da organização.

A liderança pode ter um impacto positivo ou negativo em uma organização, bem como em sua cultura, mas é importante considerar se a liderança tem impacto na cultura. Portanto, o conceito de influência mútua deve ser mantido em mente. Segundo Schein; Schein, (2022) a liderança é um modo de gestão ou controle, em que o papel do líder é demonstrar e implementar a forma de trabalhar para atingir os objetivos organizacionais. É uma análise completa onde existe um "patrão" mandando e um "funcionário" obedecendo.

Rezende (2023) enfatiza que a liderança é instável, ela é criada no dia a dia, por isso as empresas precisam se cercar de especialistas que saibam liderar e tenham planos estratégicos modernos. Além disso, o líder fortalece a reputação da organização, seja ela boa ou ruim.

Segundo Gimenes et al. (2015, p. 2): Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo crie o benefício da organização ao trabalhar em conjunto. O líder tem um papel importante no desenvolvimento da empresa, é um espelho natural, um líder com conhecimento e boa atitude que ajuda o progresso da organização.

Um líder deve ser capaz de gerenciar sua equipe, segundo Ribeiro (1996) o líder deve garantir que sua equipe tenha objetivos claros, visão unificada, divisão do trabalho em grupo, decisões compartilhadas, liderança conjunta, novas ideias para resolução de problemas e avaliação eficaz. Schein e Schein (2022) enfatiza que as ideias de um líder devem ser compartilhadas com sua equipe e sua equipe precisa concordar em apoiá-la. O estilo de gestão de um líder influencia sua equipe, que por sua vez impacta e influencia a cultura da organização.

Segundo Barros (2023), existem três tipos principais de liderança: liderança autoritária; liderança democrática e líder freelancer, assim como apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Tipos de liderança

<b>Liderança autoritária</b>	<b>Liderança democrática</b>	<b>Liderança freelancer</b>
O líder define os procedimentos, quem os implementa, não considera as opiniões dos subordinados, tem um grupo pouco entusiasmado. No entanto, ele é muito bom em momentos difíceis lá fora.	Foca nas pessoas, motivar os funcionários, decidir em grupo. Mas ele tem que ter cuidado, pois é ele o responsável pelos resultados do time.	Dá total liberdade de trabalho para sua equipe, costuma trabalhar com as equipes mais experientes. Esse tipo de líder não traça planos e não se engaja no trabalho em equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Barros (2023)

Rezende (2023) enfatiza que o líder precisa gerenciar a equipe, portanto, deve ser capaz de influenciar e gerenciar os diferentes perfis dos funcionários, nessa perspectiva conclui que o líder deve ser 80% democrático, 15% liberal e 5 % autoritário. O líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional normalmente inspira seguidores a fazer mais do que o inicialmente esperado”.

Os perfis dos líderes, seus traços de personalidade e traços de personalidade podem influenciar o comportamento organizacional de diferentes formas em vários aspectos: artefatos externos e práticas percebidas, formas de interação dos membros, orientação da empresa para os clientes e valores compartilhados e garantia. Os aspectos emocionais da liderança também influenciam o comportamento dos liderados, o que deve ser considerado ao considerar os pressupostos do líder (SCHEIN, 2009).

O processo básico de assimilação cultural é um processo de aprendizagem que não é necessariamente específico. Um líder inovador usa uma variedade de métodos, desde ensino visual até mensagens claras e até mesmo para ele pode ser inconsciente. O impulso inicial das mensagens enviadas é gerado de acordo com a personalidade desse criador de leads. Alguns criam intencionalmente uma organização que reflete seu próprio pensamento, enquanto outros

criam uma organização de baixo nível e a entregam aos subordinados (SCHEIN; SCHEIN 2022).

Muitos fundadores enfatizam suas personalidades e comportamentos dentro de suas empresas. O processo de formação de uma cultura pode depender da possibilidade de conflito entre o fundador e o líder, conflito decorrente de pensamentos conflitantes. Schein (2009) argumenta que o colapso emocional de fundadores e líderes, quando valores ou pressupostos são violados pelos subordinados, gradualmente cessa o comportamento dos subordinados em relação aos desejos do líder, mesmo que a manifestação desse colapso emocional não seja óbvia. A influência psicológica inadequada dos líderes organizacionais interfere na interpretação da estratégia, nos processos de tomada de decisão, na estrutura da empresa e no estilo de liderança e é percebida pelos outros membros.

Schein e Schein (2022) afirmam que a realidade de uma organização reflete de perto a estrutura mental de seus líderes. Assim como uma pessoa pode ser diagnosticada como inadequada, uma organização também pode ser diagnosticada como saudável ou não saudável. Em ambientes organizacionais disfuncionais, os líderes podem ficar desmotivados e ineficazes, resultando na qualidade dos produtos e serviços afetados. Nesse sentido, a eficácia do líder pode ser afetada. Tal desempenho se deve à sua capacidade de reduzir os impactos negativos do ambiente de trabalho (BENTO, 2022).

A contribuição da psicologia discutida aqui vai além das tendências comumente encontradas na pesquisa sobre liderança. Porque "analisar o comportamento é possibilitar 'ver uma sensação' que qualquer observador não pode ver diretamente, ou um aspecto consciente da maioria das pessoas" (PEÇANHA, 2013, p. 465).

Essa contribuição que encontra seu fundamento na análise do inconsciente pode ser percebida nos padrões comportamentais mencionados. Valendo-se da arte inconsciente dos processos grupais, o estudo final trata da empresa familiar, mostrando a contradição que existe nesta organização entre a submissão às pessoas segundo modelos internos de gestão, a cultura e o desejo de mudar e fazer coisas novas.

Dando continuidade ao trabalho, o autor (PEÇANHA, 2013) destaca a relevância da avaliação aplicada no contexto da empresa familiar. Até hoje, os aspectos de relacionamento, incluindo a liderança, têm sido vistos como “a influência que um membro de um grupo exerce sobre os outros”. Este autor identificou quatro fatores na motivação da liderança, que compõem as dimensões acima e mudam continuamente. O primeiro fator é estudado com base na habilidade de liderança não discriminatória/discriminatória. A primeira acontece quando há pouca influência de um membro sobre os demais.



Em vez disso, na liderança diversificada, um ou mais líderes podem ser facilmente identificados. Outro continuum vem da liderança independente, onde há direção ou comando de um ou mais membros da equipe para outros seguirem. Na literatura, esse polo descrito corresponde à “liderança direta” e, por outro lado, à liderança democrática em que todos os membros do grupo participam voluntariamente. O terceiro continuum vai desde a liderança permissiva, em que cada membro do grupo age à sua maneira, de forma totalmente independente e sem levar em conta o contexto, até a liderança situacional, conforme definido no documento dados e é caracterizada por um comportamento que leva em consideração o contexto. Por fim, o quarto elemento vai desde a liderança inadequada, quando um ou mais membros desviam a equipe ou grupo do trabalho, até a liderança adequada, levando ao cumprimento de seus objetivos.

O ponto principal do conceito é se preocupar com as pessoas. Um líder passa muito tempo conversando com seus seguidores para aprender mais sobre seus objetivos e problemas. A liderança transformacional visa engajar indivíduos que buscam comprometimentos que elevem os níveis de motivação do líder e subordinados. (BASS; AVOLIO, 1993)

Portanto, líderes e subordinados vão além do ganho pessoal ou da recompensa individual em benefício do grupo e da organização. Nesse relacionamento, os gerentes tornam-se mentores, modelos e líderes, conectando os membros à cultura, pois sentem a responsabilidade pessoal de ajudar seus subordinados a se relacionarem uns com os outros, em relação às suas crescentes necessidades de inovação e assunção de riscos. O comprometimento entre os líderes empresariais e seus subordinados é de curto prazo e o interesse próprio é direcionado (BASS; AVOLIO, 1993).

A liderança empresarial pode ser dividida em duas categorias (BASS; AVOLIO, 1993), apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Divisão de liderança empresarial

<b>Recompensa aleatória</b>	<b>Gerenciamento não seletivo</b>
Aqui a recompensa é resultado do esforço do subordinado, mudando de acordo com suas necessidades. Os fãs devem dedicar seu tempo e energia para receber recompensas materiais e imateriais. Este líder vê o tempo em seu papel compensador. Se ele gasta seu tempo crescendo ou educando seus seguidores, ele espera obter valor de volta na forma de resultados;	Envolve preparação de tarefas, feedback negativo e reforço. O gerenciamento de outra maneira pode ou não funcionar. Na forma positiva, o líder não está tentando evitar o erro: ele procura e espera pelo erro antes de tomar uma ação corretiva. A forma artificial é caracterizada pela ausência de supervisão e prevenção de erros e falhas. O líder só intervém quando o erro é óbvio.

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Bass, Avolio (1993).

Pode-se dizer que as organizações possuem dois tipos de liderança transformacional e comercial, importantes e complementares, e sua utilização irá variar de acordo com o contexto e época em que a organização é vivenciada. Alguns autores acreditam que a liderança transformacional se adapta melhor a ambientes turbulentos e em constante mudança, enquanto a liderança transacional se adapta melhor a situações estáveis (BASS; AVOLIO, 1993).

Finalmente, há uma falta de liderança. Este tipo é caracterizado por um comportamento neutro e indiferente. O líder não está envolvido no desenvolvimento do líder ou em suas necessidades e realizações. O modelo de Bass e Avolio (1993), que será aplicado neste estudo, inclui todos os fatores de liderança mencionados acima e mostra que eles podem ser usados em qualquer tipo de situação para aumentar a eficácia. (AVOLIO; BASS, 1995).

Segundo Volpato (1998, p.82), um dos pontos onde a motivação é considerada a influência mais importante no sucesso do empreendimento, entende-a como uma forma eficaz de alcançar a implementação de projetos ou gestão física. Tanto do ponto de vista do gestor quanto do colaborador, o sucesso é uma forma de motivação que não acontece sozinha, depende tanto da tecnologia aplicada na organização quanto do desempenho e qualidade das pessoas que nela trabalham em torno de um objetivo comum.

Do ponto de vista da gestão estratégica, a descrição do trabalho e a motivação devem estar alinhadas com o sistema de valores estabelecido pela cultura da organização. É sabido que a cultura de uma organização está intimamente relacionada ao conjunto de valores de um indivíduo na medida em que afeta todo o processo de negócios e em conformidade com Volpato (1998, p. 57), “[...] a liderança é importante nas organizações e necessária em todos os tipos de organizações humanas, sobretudo nas empresas e em todas as outras atividades de gestão” (p.57), pois baseia-se em motivar e orientar pessoas.

O desenvolvimento da motivação organizacional é um aspecto importante da gestão de estratégias e resultados. Sua principal diferença se deve ao equilíbrio entre produtividade e motivação dos funcionários. No entanto, isso não é possível sem um conjunto claro e específico de valores. Valores são entendidos como crenças no que é importante ou apropriado, princípios ou valores considerados importantes por uma pessoa ou grupo. Cada organização define os seus valores em função daquilo que considera mais merecedor de atenção.

Lacombe (2017) afirma que, para saber quais são os princípios de uma organização, é importante entender o que determina as coisas importantes e os métodos que se deseja seguir para atingir um objetivo ou alcançar algo futuro em relação aos seus objetivos e dos funcionários. Entende-se que o processo de promoção deve estar em conformidade com as normas internas e externas da organização, pois para ser consistente na busca de produtos e

lucros resultantes, a organização, junto ao seu interior associados, precisam buscar continuamente a satisfação do cliente, a qualidade operacional e pessoal.

Deve-se notar que, para resolver os problemas de declínio humano no local de trabalho, considera-se adequado adaptar-se às mudanças no ambiente e na organização. A solução de problemas dessa natureza também exige o gerenciamento de habilidades de comunicação.

Para Soler (2021), apesar dos grandes avanços no campo do comportamento organizacional, os trabalhadores ainda se ressentem da falta de comunicação efetiva entre setores, troca de “feedback” entre gestores e trabalhadores, excesso de auto-organização e controle pessoal ou decisões e ações de grupo. É através destes fatores que se pode saber como anda a satisfação e conseqüentemente a motivação dos colaboradores na organização. O envolvimento de um especialista dinâmico é fundamental para uma implementação eficaz, pois ele será o operador dos equipamentos, o operador dos processos e o responsável pelo cumprimento dos objetivos. A ideia da importância das pessoas e não dos números em uma empresa permitirá que a organização encontre talentos que possam contribuir positivamente para os lucros gerais da empresa, criando um ótimo produto.

Segundo Costa (2021), todos os trabalhadores são fontes latentes de criatividade no processo produtivo e podem contribuir com seu conhecimento pessoal, intervenção no sistema processual e nos procedimentos, por meio de sugestões ou ideias, propiciando maior integração no local de trabalho, não mais uma pessoa realizando tarefas simples, mas deve se tornar um sujeito de ação, ou seja, de um sujeito passivo para um sujeito ativo. Para que isso aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa. É preciso criar um ambiente que estimule a inovação.

Oliveira (2020) acredita que a área está passando por uma simples mudança e precisa adotar uma nova filosofia de trabalho que faça com que os trabalhadores, com seu conhecimento e trabalho, se sintam motivados a inovar. Separar o trabalho braçal do trabalho cerebral e romper com a ideologia fordista tornou-se um requisito essencial para criar um ambiente que estimule a inovação. Atuando dessa forma, ajuda a atingir o nível desejado de competitividade e produtividade nas empresas e transforma gradativamente novos processos em duradouros nas organizações.

Dessa forma, haverá valorização constante de todos os integrantes da empresa e eles poderão sempre buscar e alcançar inspiração em seu trabalho. Outra motivação empregada pelas empresas para criar um ambiente propício à inovação e à criatividade, demonstrando seu valor na busca pela produtividade, é o alinhamento cuidadoso entre programas e recompensas.

Segundo Espadinha (2020), organizações orientadas para as pessoas não enfatizam o dinheiro como principal fator motivador, mas preferem enfatizar recompensas intrínsecas como felicidade, crescimento, cooperação, desafios e sucesso. Para isso, oferecem oportunidades contínuas aos funcionários para que se sintam bem com seu desempenho, com base no reconhecimento daqueles com quem se importa, como colegas e pares.

Para Santos (2023), o trabalhador deve sentir sempre com orgulho a relação entre ele e o produto acabado que “eu faço parte do processo, sou eu que contribuo para o sucesso do produto deste trabalho”. Isso é muito importante nas organizações, um funcionário motivado trabalhará com mais eficiência e melhor. A responsabilidade de um líder é muitas vezes maior do que a capacidade de perseverança de um indivíduo. Nesse caso, o líder envia mensageiros. Assim ele pode se dedicar às tarefas mais importantes, tendo ao seu lado homens que podem substituí-lo quando necessário.

Pode-se dizer que existe uma relação entre cultura e liderança. Os líderes criam maneiras de desenvolver a cultura e reforçam as normas e comportamentos expressos dentro dos limites da cultura. As normas culturais surgem e mudam devido ao foco dos líderes, como eles lidam com os desafios, quais são seus modelos e quem eles atraem para suas organizações. As características e qualidades da cultura organizacional são então ensinadas por seus líderes e finalmente aceitas por seus seguidores (ANTONIO, 2019).

## **2.2.2 O Líder e a Cultura Organizacional**

Schein (2017) enfatiza o papel dos líderes na criação e fortalecimento da cultura, o papel dos fundadores e a seleção de líderes como formas adequadas de apoio. Ele lista as principais maneiras pelas quais os líderes reforçam aspectos da cultura, como atenção, resposta a problemas, modelagem de papéis, distribuição de recompensas, métodos de seleção e demissão. Abrange também abordagens secundárias, como desenho de estrutura organizacional, desenho de sistemas e processos, história-mito-mito, definição formal (valores, missão etc.).

Perdonsini (2019) buscam entender os diferentes papéis que os líderes desempenham na manutenção ou mudança da cultura organizacional. Coletivamente, eles concluem o seguinte, demonstrado pelo Quadro 3:

**Quadro 3 – Manutenção x Mudança**

<b>Manutenção</b>	<b>Mudança</b>
Os principais desafios de um líder são manter viva a cultura existente (consolidação cultural) e unificar os diferentes interesses das subculturas (unificação cultural). No primeiro caso, o líder promove uma cultura de inovação (por exemplo, atividades de desenvolvimento organizacional); em segundo lugar, pratique a redução de conflitos;	Desafios para atrair seguidores para mesclá-los (criatividade) ou reorganizar elementos da cultura antiga e nova (mudança).

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Perdoncini (2019).

No primeiro caso, o líder utiliza suas qualidades pessoais (como confiança, persuasão, capacidade de comunicação etc.) e hábitos organizacionais; em segundo lugar, ele também confia em suas qualidades pessoais mesmo em cerimônias de humilhação, demissões ou troca de gerentes, por exemplo (STEPANSKI; COSTA; SANTOS 2021).

Em relação à cultura de reforço, Wagner III e Hollenbeck (2020) acreditam que os comportamentos de liderança começam no topo e são encorajados em níveis sucessivamente inferiores. O comportamento dos líderes seniores torna-se então um sinal da nova cultura da organização. Histórias são criadas sobre o líder e formas são desenvolvidas para melhorar a comunicação em um nível superior.

No entanto, Sciotti (2019) adverte que a distância organizacional (entre líder e subordinado, devido aos múltiplos níveis de autoridade), enfraquece a influência da liderança na cultura. Vale ressaltar que a forma como os líderes lidam com problemas, resolvem problemas, premiam e punem subordinados estão todos relacionados à cultura da organização, assim como a forma como o líder é visto pelos liderados, recebido interna e externamente pelo cliente (PAQUETE, 2019).

Considerando que, desde as décadas de 1970 e 1980, as organizações enfrentam mudanças e pressões de diferentes naturezas sociais, econômicas e políticas, elas começaram a reconsiderar sua gestão e enfrentar mudanças não apenas sequenciais e incrementais, mas além. Abrangentes, multifacetados e abordam diferentes áreas e processos da organização.

Portanto, para que essas mudanças organizacionais funcionem bem, os líderes devem estar cientes do conservadorismo expresso em crenças, valores, pensamentos, rituais e rituais enraizados na cultura, que podem impedir os esforços de mudança organizacional. Em alguns casos, eles precisam mudar aspectos importantes da cultura, se possível, para acomodar os

novos rumos desejados pela liderança da organização e membros da equipe (BLANCHARD, 2019).

Analizando os resultados de outros estudos sobre a relação entre liderança, cultura e desempenho, Aguiar (2017) contribui para a compreensão dos complexos mecanismos da relação entre liderança e cultura. Eles determinaram que o estilo de liderança afeta a cultura e afeta o desempenho organizacional. No entanto, esses relacionamentos são conduzidos em seu fluxo e intensidade pelas pressões ambientais internas e externas da organização.

No entanto, Mações (2017) acredita que o alto desempenho só pode ser alcançado por meio do estilo de liderança transformacional, quando o líder motiva seus subordinados a alcançar resultados superiores. Para o autor, o alto desempenho pode ser alcançado pela mudança de valores, atitudes e motivações dos seguidores.

Todo fundador, seja um empreendedor ou o fundador de uma nova equipe tem ideias, objetivos, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem acontecer. Irá inicialmente impor isso ao grupo e/ou membros selecionados com base em pensamentos e valores compartilhados (SCHEIN, 2009). Este autor, um dos mais citados em pesquisas sobre o tema, demonstrou que as crenças e princípios dos fundadores são validados e reforçados somente se o comportamento resultante leva a organização ao sucesso (objetivos alcançados e pessoas satisfeitas). Com reforço constante, a equipe reconhece cada vez mais essas crenças e valores e os trata como inegociáveis. À medida que esse processo continua, as suposições tornam-se inconscientes e assumidas como verdadeiras, tornando-se parte da identidade do grupo.

Schein (2009) identificou pressupostos básicos sobre cultura organizacional (CO), entre eles: a) toda organização tem uma cultura; b) essa cultura descreve muito do que acontece na organização; c) apoiar ou dificultar o funcionamento da organização; d) as culturas podem ser diagnosticadas e, por meio de certos métodos, tratadas e alteradas. É um conceito flexível, pois o CO pode ser aprendido, transferido e alterado. Este autor aborda o conceito de CO por níveis e explica detalhadamente cada nível, demonstrado pelo Quadro 4:

**Quadro 4** – Níveis sobre CO

<b>Artefatos</b>	<b>Crenças e valores</b>	<b>Suposições Básicas</b>
São fáceis de ver, mas difíceis de explicar, pois estão associados a um significado mais profundo. Exemplos de artefatos tangíveis são edifícios, arquitetura, tecnologia, produtos, roupas e linguagem humana, bem como rituais e cerimônias observáveis.	Orientam o comportamento das pessoas e explicam o que relatam como motivos de seu comportamento. Muitas vezes, essas declarações são boas suposições ou opiniões sobre certos comportamentos.	São suposições inconscientes que determinam como as pessoas do grupo pensam, percebem e agem.

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Schein (2009)

Aqui temos um nível profundo de compartilhamento grupal, onde crenças e valores são gradativamente transformados na mentalidade inconsciente de que os membros acreditam que podem resolver os problemas da organização. Schein (2009, p.14) sugere que “quando algo está profundamente enraizado, ganha estabilidade”. Essa estabilidade define o grupo e cria um senso de identidade, que cria a lama que se forma por meio do compartilhamento.

A cultura organizacional também foi estudada por Dias (2020) nos seguintes níveis: a) os hábitos de comportamento do grupo moldam sua aparência e b) os valores compartilhados, considerados importantes e difíceis de mudar. Esses autores também discutem culturas dinâmicas e estáticas, que tendem a ser burocráticas, sufocando a inspiração e a criatividade.

Em suma, é um conceito global e independente que vai ao encontro das referências anteriores. Cuidado, ao investigar a cultura organizacional, em sua amplitude e profundidade, deve ser um estudo de caso que inclua o aspecto inconsciente e padrão da cultura como tema (GODÓI; MELLO; SILVA, 2017).

Lembre-se que os padrões culturais também podem ser caracterizados por conflitos entre manifestação e latência. De acordo com os resultados dos estudos revisados, conclui-se que a investigação da cultura organizacional pode ser realizada de acordo com os diferentes fatores que compõem esse fenômeno, desde que as variáveis selecionadas e definidas com precisão em questão de pesquisa. (BORGES, 2018).

Conceitualmente, “cultura é um conjunto de ideias básicas que organizam a maior parte do comportamento dos dirigentes da empresa; é o resultado de uma longa experiência, o resultado de um longo processo de aprendizagem” (RIBEIRO, 1996, p. 204).

A cultura organizacional influencia a gestão das empresas e suas estratégias moldam a estratégia, mudando as necessidades e a sobrevivência no mercado. Segundo Ribeiro (1996), a

cultura influencia a mudança, a estratégia e o trabalho. As atitudes das pessoas são influenciadas pelo cotidiano em que vivem, pelas opiniões da família, do grupo de amigos, da tecnologia a que têm acesso, da empresa onde trabalham, entre outras formas de intervenção. No contexto de uma empresa, as pessoas são influenciadas pela cultura da organização. Ribeiro (1996, p. 29) enfatiza que:

Cultura organizacional são os valores, crenças e atitudes da empresa que os funcionários compartilham.” O autor apresenta os fatores que devem ser considerados na cultura da organização: - a força da cultura na organização. empresa (as práticas culturais associadas não são); - homogeneidade cultural (compatibilidade de culturas); - mudanças culturais nas estratégias adotadas até então; - atitude perante os colaboradores (confiança e participação), perante a empresa (integridade, trabalho em equipa, identidade com a empresa).

Portanto, fica claro que o grupo de trabalho deve compartilhar a cultura da empresa para utilizar as estratégias de forma eficaz. Mudanças culturais na organização podem ser difíceis, mas muitas vezes são necessárias. Para Silva (2023), um dos maiores conflitos nas organizações diz respeito à possibilidade de mudança cultural, mas é preciso deixar claro que o planejamento é necessário para que isso aconteça. Segundo Gonzales. (2023) quando nos deparamos com a necessidade de mudança, é importante entender os diferentes tipos de culturas, as ênfases adicionadas são quatro, representadas pelo Quadro 5:



**Quadro 5** – Diferentes tipos de culturas

<b>Cultura clã</b>	Enfatiza o desenvolvimento humano e a participação dos valores na tomada de decisões. A autoridade funciona melhor quando vem de membros que estão comprometidos com o programa há muito tempo. Os líderes tendem a se envolver, fornece apoio e facilitar a comunicação, confiança e lealdade.
<b>Cultura de inovação</b>	Cheia de ideias para mudança e flexibilidade. Fatores motivacionais incluem crescimento, motivação, diversidade e criatividade no local de trabalho. Líderes tendem a ser carismáticos e racionais. Eles são aventureiros, gostam de prever o futuro e estão interessados em obter recursos externos, suporte e imagem. Ênfase em encontrar novas informações sobre produtos e/ou serviços.
<b>Cultura de mercado</b>	Guiada pelas tendências de mercado e por uma base de clientes segura. Os fatores motivacionais incluem a competição e a obtenção de resultados predeterminados. Os líderes tendem a direcionar, alcançar, competir, direcionar e fornecer continuamente recursos e impulsionar a produtividade. Eles são fortes e exigentes. Um aspecto fundamental da organização é sua ênfase nos vencedores.
<b>Cultura hierárquica</b>	Esta cultura está repleta de ideias de estabilidade e incorpora os valores e práticas associadas à burocracia. Os funcionários aceitam a autoridade de papéis, regras e regulamentos estabelecidos legalmente. Fatores motivadores incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a encarar as questões técnicas com leviandade. Compreender o contexto da empresa é fundamental em qualquer processo referente à cultura da organização e ao impacto do trabalho do líder no alcance de metas, objetivos e mudanças de necessidades.

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Gonzales. (2023)

A explicação do comportamento individual com base na totalidade dos fatores psicológicos que efetivamente agem sobre uma pessoa em um determinado momento e concretamente, esta totalidade é o que ele chamou de espaço vital; por outro lado, ele deve levar em conta que a mesma pessoa com suas motivações, sua personalidade, seus aprendizados, frustrações, etc., é também faz parte deste espaço e, portanto, as forças emanadas desses fatores devem interagir com as forças derivadas dessa pessoa (GOUVEIA, 2023).

Rahme (2022), destaca que Lewin pensava no indivíduo como um campo de energia complexo, um sistema dinâmico de necessidades e tensões que direcionam percepções e ações. O comportamento (C) em uma função (f) de uma pessoa (P) interagindo com um ambiente (A). Em sua fórmula:  $C = f(P, A)$ .

Segundo Ribeiro (2021), cada pessoa se move num campo psicológico que Lewin chamou de espaço vital. Um espaço de convivência contém certas finalidades e valências positivas e negativas. As valências ou alterações criam vetores que atraem ou repelem. Para representar esses conceitos, Lewin tomou emprestado da topologia uma geometria representacional não quantitativa. Seu objetivo era desenvolver uma “psicologia topológica”. Para mostrar a separação de uma pessoa do resto do mundo Lewin Ele diagramado o espaço vital como um recinto nas curvas (CURADO, 2023).

### **2.2.3 A relação Cultura – Liderança**

Há diversas perspectivas e teorizações sobre cultura. Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) apresentam que o mesmo é objeto de controvérsias e pode significar de forma geral, “civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como a educação, a arte e a literatura”. Outra definição a ser considerada diz respeito quando um grupo se reúne para alguma atividade, iniciam ao mesmo tempo hábitos, linguagem e cultura. A capacidade de se adaptar é outro determinante da cultura. Ainda, integrar ou desintegrar um grupo é possibilitado pela cultura, expressa por valores e crenças compartilhadas por seus integrantes.

A cultura está nas entrelinhas das interações sociais, ou seja, é o mesmo que dizer que ao observá-la, se percebe uma dinamicidade circundante às pessoas no que tange suas relações. Em outras palavras, ela é criada e moldada através da liderança à medida que a conjunção de estruturas, regras e normas, e rotinas padroniza o comportamento (SCHEIN; SCHEIN, 2017). Segundo o mesmo autor é nítido como a cultura é produzida, posta, enredada, e enfim, manejada e, simultaneamente, como delimita, consolida e provê ordenamento e sentido aos integrantes do grupo. Esses processos que se entrelaçam da originação e regulamentação da cultura são o cerne da liderança e fazem-nos constatar que liderança e cultura integram dois lados da mesma moeda.

Segundo Rosamilha (2023) consideram que a cultura organizacional é o indicador de transferência do conhecimento, sendo inerente ao indivíduo exclusivo e identificado como conhecimento tácito. Assim, em organizações, a cultura organizacional potencializa o capital humano, criando e facilitando a aprendizagem individual e coletiva. Nesse processo, a cultura é fundamental para o compartilhamento do conhecimento e o líder ou gestor tem papel relevante como apoiador, motivador, estimulador e aplicador de novas ideias. Para tanto, surgem

elementos que dão suporte a esse compartilhamento, sendo necessária a transparência, confiança, segurança e recompensa.

Há diversos estudos minuciosos acerca da liderança ao longo das últimas décadas, diferentemente do conceito de cultura organizacional, provocando desdobramento conceitual e perspectivas do que ela significa, questões tais como, se nascemos ou nos tornamos líderes, se há possibilidade de pessoas se tornarem líderes através de um treinamento, e quais traços os líderes com histórico de sucesso possuem. A intenção deste trabalho não é revisar essa bibliografia. Contrariamente, se destaca o que está diretamente relacionado ao ato de liderar - a formação e a gestão da cultura (SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Para Marcon, Urpia e Macuch (2021), a figura do líder é referência para o grupo e o compartilhamento da cultura organizacional. Ele é o responsável por transmitir o conhecimento e mediar o mesmo, assim propiciando que possa ser gerenciado para promover mudança e criação.

A existência das culturas é atravessada pela referência (líder) que debruça seus princípios, crenças, valores e suposições sobre um grupo. Quando há sucesso grupal e as indicações são validadas, constata-se uma cultura que marcará às demais gerações de pessoas cujo formato de liderança possui credibilidade e confiança. Logo, os líderes são determinados pela cultura. No entanto, quando a organização grupal passa por desafios e turbulências na adaptabilidade, onde a realidade muda ao ponto de gerar questionamentos e invalidação das ações conduzidas pelo líder, ele maneja e media as necessidades. Neste momento, portanto, a liderança é a capacidade de ficar nos limites da cultura que formou o líder e de originar os processos de mudança evolucionária que forem mais ajustáveis. Essa habilidade de observar os entraves da cultura pessoal de alguém e de fortalecer adaptativamente a cultura concebe o fundamento e o desafio final da liderança (REZENDE, 2023).

A natureza da cultura é sua intangibilidade e ainda sim possui forças suficientes que afetam as interações humanas em setores sociais e organizacionais. Segundo Schein e Schein (2017, p. 2): “Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas.”

Em consonância com esta afirmação, Schein e Schein (2017) aponta em seu livro exemplos de casos em que o mesmo foi consultor com o objetivo de sanar problemas de comunicação, tomadas de decisão e relações interpessoais. Nestas experiências, o autor analisou e propôs práticas que não surtiram efeito, e o cerne de todos esses casos foram as suas conclusões a respeito do que ele precisou fazer para ajudá-los a chegar em resultados

transformadores. Schein percebeu que as suas suposições, ou seja, as bases de funcionamento das relações tinham um viés e/ou perspectivas de um consultor organizacional e então passou a analisar a cultura através das suposições dos colaboradores.

Cabe destacar o desenvolvimento da psicologia da área, de Kurt Lewin que fez uso extensivo de construtos. Como destaca Soares (2018) uma construção é uma ideia inventada. Salienta o facto de o conceito em apreço não ser percebido diretamente, mas sim uma noção que descreve ou explica os fenômenos que podemos perceber. Da mesma forma que os conceitos de átomo e gene são construções não psicológicas, o espaço vital, pessoa e valência são exemplos de construções psicológicas. Num certo sentido, a ciência é uma questão de invenção, desenvolvimento, refinamento e teste de construções.

Os lewinianos chamam os dados observados de fenótipos e as representações dos construtos não observáveis, genótipos. Ao estudar esses conceitos, os leitores devem ter em mente a ideia essencial da psicologia do campo, isto é, os significados de todos os seus construtos são mutuamente interdependentes. Cada um deles depende, para seu significado, do significado de todos os outros (Moraes, 2018).

Assim, não há variáveis dependente e independente, como nas teorias de condicionamento estímulo-resposta; em vez disso, todas as variáveis psicológicas são interdependentes. Da mesma forma, devemos ter cuidado para não converter construções psicológicas em coisas físicas, cujas o objetivo é reforçar relações que, principalmente, são de natureza funcional; por exemplo, não devemos pensar em nenhum momento que pessoa psicológica é sinônimo de organismo biológico, nem consideramos o ambiente psicológico e físico como o mesmo conceito (DE AMORIM ANDRADE; LIMA, 2019).

Segundo Ribeiro (2021) o espaço não tem a ver com o espaço geográfico, mas com o espaço que contém tudo o que afeta a pessoa. Sujeito, esteja ou não em seu espaço físico, logo, trata-se do ambiente da pessoa tal como é percebido subjetivamente. Pela maneira como uma pessoa se comporta podemos saber o que está presente em seu espaço de vida, ou seja, como seu comportamento afeta o meio ambiente. No espaço vital, os objetivos que uma pessoa busca, o que ela tenta evitar e as barreiras que o separam desses objetivos.

Como Pucci et al, 2023 destaca o espaço vital pode ser definido como a totalidade dos fatos que determinam o comportamento de um determinado indivíduo, em um determinado momento. Este espaço contém a própria pessoa, os objetivos que procura, os “objetivos” negativos que tenta alcançar. Evitar, as barreiras que restringem seus movimentos e os caminhos que você deve seguir para obter o que quer. Consequentemente, um objeto que esse indivíduo ignora ou que não o influencia não o influencia. Aparecerá em seu espaço de vida,

mesmo que esteja perto dele e algo que não esteja lá, mas que ele pensa que está lá ali e o faz reagir como se estivesse ali, que algo estará presente. Por exemplo: se uma criança acredita na existência de um fantasma, mesmo que todos insistam o que não é possível, esse fantasma está incluído no seu espaço de vida.

Segundo Kendel (2021), o espaço vital também pode ser composto por coisas que são inconscientes para a pessoa. Por exemplo: no caso de um jovem que quer um emprego numa empresa multinacional e acredita ter méritos para ocupá-lo; mas sempre que surge a oportunidade de uma entrevista admissão encontra uma desculpa para não aparecer.

Depois que isso acontece diversas vezes, sua família começa a suspeitar que há algo errado com ele. Impede você de buscar um cargo administrativo, talvez falta de autoconfiança, profundamente arraigados ou suas dúvidas inconscientes sobre sua própria capacidade. Lewin afirma que neste caso existe uma “barreira” no seu espaço vital entre ele e o objetivo de um trabalho administrativo (PEREIRA; SAWAIA, 2020). No entanto, este jovem insiste que deseja essa posição e que aplicar-se-á assim que surgir a oportunidade certa. De acordo com o que esta pessoa diz, ela não percebe nenhuma barreira importante entre ela e o objetivo do cargo administrativo, mas pelo que ele faz vemos que ele percebe essa barreira porque atua como se estivesse lá.

Portanto, Ferreira (2022) se você agir como se a barreira existisse, então a barreira estará no seu espaço vital. Por esta razão diz; “Pela forma como uma pessoa se comporta podemos saber o que está errado” presente em seu espaço de vida. Lewin dá uma valência positiva e tudo o que deseja para evitar uma valência negativa, representado no diagrama do espaço vital com os sinais + ou – respectivamente. As barreiras eles se destacam com linhas mais grossas.

Com esse novo olhar, ele pôde atuar de dentro da cultura organizacional e propor melhorias efetivas. Portanto, o que Schein quer dizer com tornar-se refém enquanto desconhecedor das operações da cultura está intimamente ligado à capacidade de perceber as suposições que regem as ações de determinado grupo e aplicar os ajustamentos necessários na adaptação de novas suposições na cultura.

Rezende (2023) aponta a cultura como sendo uma abstração empiricamente baseada, isto é, ao longo de sua história o conceito passou por diversificações a respeito de seu significado sendo estudado por distintas áreas do conhecimento como o direito, a antropologia até chegar nos gerentes e executivos. Neste ínterim, a visão gerencial determina que há o tipo adequado de cultura, aquela que funciona, que irá trazer benefícios, sugerindo então que existe a mais efetiva e a menos em termos de desempenho organizacional. Na literatura gerencial, é

comumente encontrada a inferência de que a cultura é essencial para uma performance eficaz, e por meio dessa cultura forte, é possível alcançar maiores resultados.

Conforme o conceito de cultura supracitado “a qualidade” da mesma é determinada de forma isolada, porém para a cultura ser considerada efetivamente eficiente independe de uma visão restrita, ou seja, a cultura está na interação dela com o âmbito onde há consolidação. Neste aspecto é possível destacar algo que encabula relacionado à cultura, traz a mostra eventos que habitam um nível inconsciente, no qual forças como a persona e a subjetividade da pessoa impactam no seu comportamento e no grupo. Para Schein e Schein (2017, p. 4):

Nesse sentido, a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas neste grupo.

Para problematizar um pouco mais, ao considerar o ser humano como biopsicosociocultural e espiritual, ou seja, que adquire através de um processo de aprendizagem cultural estabelecendo relações como por exemplo: seio familiar, grupos de amigos, entidades religiosas, instituições de ensino e até mesmo âmbito laboral. Nesse contexto, a subjetividade da pessoa é intrínseca à cultura, processo dinâmico e contínuo que é atravessado por novas construções de vínculos e pertencimento a novos grupos, que por fim, estabelece a consolidação de novas culturas. Portanto, a cultura é um conceito, isto é, está no campo do intelecto, no entanto, seus efeitos no comportamento e nas interações são muito factuais.

Segundo Nicolino (2023), Lewin estava principalmente interessado no estudo da motivação humana. Consequentemente, sua teoria de campo não foi desenvolvida como uma teoria de aprendizagem, mas de motivação e percepção. No entanto, Lewin tratou da aplicação de sua teoria a situações de aprendizagem e escreveu algumas obras a esse respeito. Este pesquisador pensou que o efeito líquido das forças fenômenos psicológicos simultâneos que operam num campo psicológico ou num espaço vital de um indivíduo, incentiva a reorganização desse campo e, dessa forma, fornece as bases para o comportamento psicológico.

Assim, seu conceito básico e completo era o de espaço residencial. Em consequência, O espaço vital tornou-se um modelo de pensamento psicológico relativista. Inclui tudo o que você precisa saber sobre uma pessoa para entender seu comportamento específico em um ambiente psicológico específico e em um determinado momento. Assim, inclui tanto a pessoa que está sendo estudada, bem como seu ambiente psicológico. Seu uso implica que não podemos entender por que um indivíduo se comporta daquela maneira, simplesmente

conhecendo as características de uma pessoa ou do seu ambiente; em vez disso, você precisa conhecer ambos (DORES; CORDEIRO, 2023).

Como Ribeiro (2021) afirma ele estava convencido de que as várias teorias do condicionamento estímulo-resposta Representavam um método inadequado para o estudo da psicologia; portanto ele desenvolveu sua “psicologia de campo” de tal forma que se tornou fundamentalmente diferente dos vários behaviorismos. Enquanto os behavioristas estudam a psicologia como uma série de eventos, palavra campo, no contexto da psicologia de campo implica que, de acordo com uma interpretação psicológica, tudo acontece ao mesmo tempo.

Para um conceito subjetivo ser proveitoso para o pensamento, é necessário perceber, facilitando a ampliação de consciência sobre um aglomerado de situações que são, opostas, veladas ou incompreensíveis. Schein e Schein (2017, p. 4) explica que:

[...] devemos evitar os modelos superficiais de cultura e construir modelos antropológicamente mais profundos e complexos. A cultura como conceito será mais útil se ajudar-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida de grupos, organizações e ocupações profissionais, pois não podemos obter esse entendimento se usarmos definições superficiais.

Seguindo a linha de raciocínio proposta pelo autor, o mesmo afirma que compreender a dinamicidade do conceito de cultura ajuda a perceber as diferenças comumente presentes em âmbito laboral, lugar com distintas formas de ser e estar das pessoas. Não é difícil surpreender-se, ficar perplexo e ansioso perante ao desconhecido ou até mesmo irracional, porém é com o entendimento da cultura que se torna possível lidar com esses sentimentos de modo fluido. No entanto, ainda sim, mudar uma cultura é desafiador. Schein e Schein (2017, p. 5) enfatiza que “[...] se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer”.

Ao refletir acerca da concepção da cultura relacionada a atuação da liderança no grupo, ambas se interseccionam, os líderes proporcionam a gestão e mediação da cultura, assim como a cultura promove líderes, há mutualidade relacional, influência na adaptação, na aquisição de conhecimento manejado pela liderança. Se houver risco à sustentação do grupo referente aos princípios de sua cultura estarem com dificuldades de adaptação ou incongruentes, Schein e Schein (2017, p. 5) evidencia que: “[...] é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas”.

É notável a presença e importância da liderança conforme refletido acima, entretanto, se faz necessário olhar primeiramente para a constituição de cultura em seu seio social. Schein

e Schein (2017) afirma que a cultura é construída através de um tempo extensivo em que um grupo compartilha experiências envolvidas com intensidade emocional das vivências temporais reais.

Dentre as categorias existentes interligadas à cultura que estão apresentados no Quadro 6, Schein e Schein (2017, p. 6) diz que: “relacionam-se à cultura ou refletem a cultura no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como “a cultura” de uma organização ou grupo”. O mesmo autor levanta a afirmação da necessidade da palavra cultura, ele esclarece que mesmo com a existência de conceitos como valores, tradições, rituais, a cultura é composta por elementos essenciais ao conceito de compartilhamento, tais como: profundidade, extensão e integração ou padronização e estabilidade estrutural.



**Quadro 6** – Várias categorias usadas para descrever cultura

<p><b>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem:</b> a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore; Snyder, 1988; Trice; Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b).</p> <p><b>Normas do grupo:</b> Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann; Saxton, 1983).</p> <p><b>Valores expostos:</b> Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal; Kennedy, 1982, 1999).</p> <p><b>Filosofia formal:</b> Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado “HP Way” da HewlettPackard (Ouchi, 1981; Pascale; Athos, 1981; Packard, 1995).</p> <p><b>Regras do jogo:</b> Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti; Funkhouser, 1987).</p> <p><b>Clima:</b> Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom; Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri; Litwin, 1968).</p> <p><b>Habilidades natas:</b> Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris; Schön, 1978; Cook; Yanow, 1993; Henderson; Clark, 1990; Peters; Waterman, 1982).</p> <p><b>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos:</b> Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).</p> <p><b>Significados compartilhados:</b> Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen; Barley, 1984; Weick, 1995).</p> <p><b>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração:</b> As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan; Dandridge, 1983; Schultz, 1995).</p> <p><b>Rituais e celebrações formais:</b> Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal; Kennedy, 1982, 1999; Trice; Beyer, 1993).</p>
---

Fonte: Schein e Schein (2017, p. 6)

O Quadro 6 revela pontuais categorias que clareiam os detalhes que são constantemente circulados em meio ao grupo com uma cultura constituída. Conforme o parágrafo anterior, existem elementos ou características que estão incorporados à cultura, dentre eles compreende a Estabilidade estrutural, que, segundo Schein e Schein (2017) envolve a identidade de grupo, significado e previsibilidade, criando-se então uma estabilização, por isso, modificar uma cultura é desafiador.

Apresenta como elementos categoriais a: Profundidade - parte mais profunda da composição de um grupo, está em um nível inconsciente, deste modo é menos perceptível e menos tangível e; Extensão – refere-se à abrangência da influência da cultura sobre as operações internas de um grupo, este conceito denota que a cultura influi sobre todas as operações; Padronização ou Integração – dimensão em que acontece a conjunção entre fatores distintos como os valores, rituais, clima e comportamentos que conseqüentemente reverbera na formação de um todo, esta seria a essência da “cultura” (*Ibid*, 2017).

Até aqui notam-se conceitos e características que constituem a cultura, no entanto, Schein apresenta como a cultura é formada no seio da interação entre um grupo de pessoas, e através da imposição de valores e crenças de um líder nos mais diversos cenários. Há dois modos de formação de cultura.

No primeiro modo, Schein e Schein (2017, p. 7) apontam “como a interação espontânea em um grupo desestruturado gradualmente leva a padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura desse grupo – frequentemente dentro de algumas horas após a formação do grupo”. No segundo modo, ele revela que a cultura pode ser formada através da imposição das crenças, valores, costumes, visão e pressuposições de um líder, ou seja, esta liderança pode ser executada por um líder religioso, um político, empreendedor; aquele que inicia um novo grupo.

A simples imposição não é suficiente para a formação de uma cultura, segundo Schein e Schein (2017), ela se constitui na confiança dos liderados se as convicções da liderança são as corretas. O autor esclarece que geralmente esta confiança se alicerça conforme os resultados obtidos com determinada visão e modo de ser e estar levam ao sucesso. O que a princípio é uma visão unicamente do líder, e torna-se uma ação compartilhada bem-sucedida, direciona o reconhecimento coletivo de que o instituidor está “certo”. Em resposta o grupo tomará ações conforme os valores e crenças que se continuarem a ser bem-sucedidas, concluirão que é o modo “correto” de pensamento (pensar), sentimento (sentir) e ação (agir).

Em contraste, quando a visão basilar que exprime crenças e valores do líder leva ao insucesso, o grupo sofrerá prejuízos e irá desfazer-se ou descobrirá outra liderança, caminho no qual levará a alguém que possua valores e crenças que resultarão em sucesso. Esta nova

liderança irá delinear, por tanto, o novo processo de formação cultural. Sob este caminho o *continuum* do reforço irá incrustar cada vez mais essas crenças e valores, e assim o grupo se tornará paulatinamente menos consciente das mesmas, o que faz com que este grupo considere suas suposições como inegociáveis (REZENDE, 2023).

Essas suposições gradualmente desaparecem conforme são continuamente reforçadas, e neste ínterim, são tomadas como verdadeiras, é neste momento que não são toleradas violações dos pressupostos, os novatos são ensinados como pensar, sentir e agir, a consequência pelo desvio é a “ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão” (SCHEIN; SCHEIN, 2017, p. 8).

Segundo Cruz (2020), Lewin considerou que a aprendizagem consiste em quatro tipos de mudanças: a) mudança na estrutura cognitiva; b) mudança na motivação; c) mudança na lealdade ou ideologia do conjunto; d) aumento do controle voluntário e da destreza muscular. O comportamento psicológico inclui propósito e inteligência. Ao falar sobre comportamento, os psicólogos campo envolvem locomoção psicológica, mas não necessariamente qualquer tipo de movimento fisiológico. Comportamento significa qualquer mudança num espaço habitacional que esteja sujeito a leis psicológicas.

Segundo Perls (2023), a pessoa é um organismo locomotor: vive movendo-se; você quer ir a lugares ou deixá-los, pegue coisas ou livre-se delas. Pode-se representar desejos como valências. Um objeto O que uma pessoa deseja para si tem uma valência positiva, e é possível representá-lo através um vetor que indica uma força que empurra o organismo em direção ao objeto desejado. Um objeto com uma valência negativa afasta a pessoa dela. Se alguém tiver a pessoa em um campo com vários objetos, e se soubermos quantos vetores de valência existem e em que direção eles estão, seria possível calcular a resultante das forças para ver o que a pessoa fará?

Belotti e Oliveira (2023) corroboram que Lewin usou o conceito de tensão para motivação ou necessidade, e sustentou que a tensão é descarregar quando o objetivo for alcançado ou quando houver algum outro meio de liberar a energia, como quando um objetivo substituto é alcançado. Talvez a utilização deste conceito seja a verdadeira marca da psicologia dinâmica. Não é inconsistente com a outra afirmação de que todas as psicologias dinâmicas usam a teoria de campo, que é outra maneira de dizer que quando as forças em um estão em desequilíbrio, a ação continuada procurará alcançar novamente o equilíbrio; O fracasso e a frustração criam uma tensão que é a diferença entre a necessidade e o estado atual.

Para Grenfell (2018), os conceitos-chave na teoria de campo são apresentados pelo Quadro 7:

**Quadro 7** – Conceitos chave

<p><b>Força:</b> A teoria de Lewin é uma teoria da motivação, por isso define força como a causa das ações. Quando existe uma necessidade, uma força, ou campo de forças, é produzida, desse modo que ocorre uma atividade valenciada. Cada atividade intermediária pode ter sua própria valência, e todas as valências geram forças direcionados a ou contra atividades específicas. O comportamento resultante é supostamente determinado por uma espécie de adição psicológica de diferentes forças.</p>
<p><b>Tensão:</b> É a diferença entre os objetivos propostos e o estado atual do indivíduo. Existe uma pressão interna de direção definida, um estado interno de tensão que nos impulsiona a realizar a intenção, embora não haja nenhuma ocasião pré-determinada que o sugira.</p>
<p><b>Necessidade:</b> É o que cria tensões motivadoras. Sempre que houver necessidade psicologicamente, existe um estado interno de tensão no indivíduo. Uma tensão é o estado de um sistema que tenta alterar-se para retornar a um estado de menor tensão.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor inspirado em Grenfell (2018)

### Motivação e conflito

Aguiar (2017) enfatiza que um conflito é o resultado da coexistência de motivações mutuamente contraditórias. O conflito é parte integrante da nossa vida cotidiana e pode intensificar, agravar ou causar comportamento patológico. Os conflitos podem ser estudados do ponto de vista individual ou de grupo. Um bom estudo de o conflito deve abranger ambos os aspectos mencionados. Os conflitos são uma das mais motivações importantes para o comportamento.

### Tipos de conflitos

Assim como Da Silva e Barbosa (2021) apresentam o psicólogo Kurt Lewin estabeleceu três tipos de conflitos, indicados pelo Quadro 8:

**Quadro 8** – Tipos de conflitos

<b>Atração – atração</b>
Origina-se quando o sujeito se depara com a escolha entre duas opções igualmente atraentes ou que ele quer. Mas eles são incompatíveis entre si. Este é o caso de um sujeito que tem que escolher dois carreiras que lhe interessam.
<b>Rejeição – rejeição</b>
Ocorre quando o sujeito é forçado a escolher entre dois objetos ou situações às quais ele se opõe com igual intensidade. É o caso de quem não gosta de ir à escola, mas não para evitar as censuras de seus pais.
<b>Atração – rejeição</b>
Os dois valores opostos recaem sobre o mesmo objeto ou situação. É o caso de uma menina que Ela quer ir a uma festa, acha que lá vai se divertir, mas está cansada e não quer fazer o trabalho. Esforço para se vestir e viajar até o local.

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Para Sathler (2018), a frustração surge quando as necessidades não podem ser satisfeitas ou os objetivos não são alcançados. Desejado. Pode ocorrer como consequência de situações conflituosas e ao mesmo tempo ser a origem de novos conflitos. Os obstáculos para alcançar o objetivo desejado podem ser externos ou ambientais ou internos ou psicológicos, como as impossibilidades do sujeito em alcançá-lo.

Existem “frustrações crônicas” às quais o sujeito se acostuma sem que isso apareça, pelo menos. Claramente, nenhum conflito. As frustrações e os conflitos são acompanhados de estados de angústia que se expressam como uma desorganização comportamental, cuja intensidade varia de depressão e tristeza a medo ou pânico. Embora o grau de tolerância às frustrações varie de indivíduo para indivíduo, a personalidade madura tende a enfrentar frustrações sem desorganizar seu ego (Celant, 2022).

A suposição contrária às crenças e valores não são tomadas como verdadeiras, são inegociáveis, sendo assim Schein e Schein (2017, p. 8) diz que “as definições de cultura que lidam com valores devem especificar que a cultura consiste em valores inegociáveis – que denomino de suposições”. Em síntese a cultura é “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros” (SCHEIN; SCHEIN, 2017, p. 8). Tal período indeterminado de tempo compartilhado, o reconhecimento da necessidade humana acerca da solidez, consistência, significado e sentido, levam a todos os elementos a tornarem-se padrões que, enfim, poderão ser considerados cultura.

Bento (2022) define a cultura formalmente como o conjunto de padrões compartilhados cujos são constituídos por elementos existentes na relação do grupo em um período de tempo com consistência, estabilidade, significado e sentido. Esses padrões são validados conforme o grupo identifica seu grau de resultados bem-sucedidos, em vista disso, novos membros serão ensinados a maneira correta de pensar, sentir e agir perante os problemas.

Neste íterim, há integração nas culturas de todos os grupos ao se desenvolverem, ou seja, cada pessoa carrega em si as suposições de diversos grupos dos quais pertence, portanto, as distinções das crenças e valores de diferentes grupos levam a ambiguidades e conflitos. Logo, as influências das suposições adequadas nos outros grupos serão levadas a qualquer grupo.

Schein e Schein (2017, p. 8) indaga se é possível catalogar o conteúdo cumulativo de aprendizagem que compõe a cultura, nessa linha ele explica que qualquer grupo e teoria organizacional apontam dois problemas fundamentais presentes em qualquer grupo independente do seu tamanho. Conforme o mesmo autor, esses conjuntos de problemas

compreendem: “(1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender”.

Esses dois conjuntos de problemas refletem amplamente o contexto cultural em que o grupo está inserido, do qual provém suposições básicas mais abrangentes e profundas acerca da “natureza da realidade, tempo, espaço, natureza humana e relacionamentos humanos” (SCHEIN; SCHEIN, 2017, p. 8).

Nesse aspecto, é necessário dialogar sobre outros elementos que são pertinentes à formalização do conceito de cultura. É através do processo de socialização das características e elementos culturais do grupo que são transmitidos às novas gerações de pessoas ou participantes do grupo que o processo de consolidação da cultura acontece. Buscar compreender o processo de ensinar aos novos é uma boa maneira de descobrir alguns elementos, no entanto esse caminho permite obter informações rasas, tendo em vista que as questões mais profundas da cultura não foram apresentadas para uma pessoa recém inserida ao grupo. Tais questões mais profundas, premissas ou regras são passadas à medida que a pessoa adquire *status* no grupo, onde as relações são mais estreitas e íntimas, há um nível de confiabilidade no compartilhamento (SCHEIN; SCHEIN, 2022).

Ponto de destaque relevante é que ao se observar o processo de socialização de como uma pessoa aprende traz à tona a dimensão potente, ou suposições profundas da pessoa. Para alcançar relações que integrem sentimentos, emoções, pensamentos, comportamentos, ou seja, a subjetividade da pessoa, e chegue à profundidade citada, é necessário buscar entendimento e compreensão sobre os membros regulares do grupo para atingir esses níveis mais profundos (SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Rezende (2023) afirma que a cultura poderá e não poderá ser aprendida por socialização antecipada ou autossocialização, o primeiro movimento de uma pessoa recém inserida em um grupo ou nova cultura é de reconhecer ou identificar as crenças, valores e suposições. Esse movimento só é bem-sucedido quando a pessoa recebe *feedback* dos companheiros que possuem mais tempo de grupo. Nesse aspecto, há sempre um processo em curso, ainda que esteja no campo subjetivo e não sistematizado (SCHEIN; SCHEIN, 2017).

Quando não há compartilhamento entre as pessoas novas e as pessoas que compõem o grupo a mais tempo, quando há resistência no ato de transmitir as suposições da cultura, a mesma se torna um mecanismo de controle social. Nesse ínterim, estar ou não de acordo com este mecanismo de controle social, ainda é uma questão a ser discutida, no entanto, ele é basal de alguma maneira para manipular as pessoas em sentimentos, percepções e pensamentos (BENTO, 2022).

De acordo com o exposto acima, existe dentro do processo de transmissão cultural a forma como a pessoa percebe, pensa e sente as coisas. Conforme explica Schein e Schein (2017), a definição formal de cultura não abarca padrões abertos de comportamento, mas ao contrário disso, realça que as suposições críticas se encarregam em como percebe-se, pensa-se e sente-se as coisas. Concomitantemente, Schein e Schein (2017, p. 9) esclarece que:

[...] dito de outro modo, quando observamos regularidades de comportamento, não sabemos se estamos ou não lidando com uma manifestação cultural. Somente após termos desvendado as camadas mais profundas, que defino como a essência da cultura, poderemos explicar o que é ou não um artefato que reflete a cultura.

Schein e Schein (2017), observam segundo sua experiência como consultor que ao dirigir o olhar para grandes corporações não se pode dizer que há apenas uma cultura, tendo em vista que, segundo ele, as mesmas acabam por formar subgrupos com subculturas.

Sob este contexto, Schein e Schein (2022) indaga se as profissões possuem cultura, o autor revela que se dada profissão possuir um intenso período de aprendizado, as atitudes dessas pessoas serão moldadas e, portanto, suas suposições serão compartilhadas, isto posto, por conseguinte estas suposições compartilhadas serão tomadas como verdades pelos membros dessa profissão. Schein afirma que essas crenças e valores compartilhados em reuniões de equipe solidificam exponencialmente a cultura da profissão.

Para que haja uma definição de quais conjuntos de suposições se aplicam a uma organização, Schein diz que é necessária uma análise empírica. Segundo ele, a cultura de uma corporação pode ser integrada, fragmentada e diversificada, mas quando se trata da cultura organizacional efetivamente há de se considerar que a fragmentada e/ou diversificada espelha a variedade de subculturas e essas possuem suposições compartilhadas.

Numa tentativa de compreender as diversas suposições, Schein utiliza-se do DNA humano como alegoria, segundo ele, suposições compartilhadas criam paradigma (DNA) então é possível identificar seus genes individuais e observar seu grau de potência no que tange sua capacidade em forçar certos tipos de crescimento e comportamento. Outrossim, outros genes podem ser observados em termos da sua capacidade de inibir ou precaver certos tipos de comportamentos. Por tanto, Schein e Schein (2017, p.10) revela que: “ver que certos tipos de evolução cultural são determinados pela “estrutura genética”, tipos de “sistemas auto imunológicos” que a organização gera e o impacto das suas “mutações e hibridização”.

A cultura e liderança são destacadas por Schein como duas faces da mesma moeda, o que denota que os líderes a priori criam culturas quando formam grupos e organizações. Assim que as culturas existirem, elas determinam os princípios para a liderança e, assim, determinam

quem deverá ser ou não um líder. Porém, caso alguns dos elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função preponderante da liderança ter expertise para perceber, captar e mediar sobre os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente gerenciando a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente instável (Rezende, 2023).

O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial para que possam liderar Schein e Schein (2017, p.10).

## **2.2.4 Principais Níveis de Análise Cultural**

### *2.2.4.1 Artefatos*

Schein e Schein (2017), apresenta o nível dos artefatos como o que se vê primeiro, aquilo que está em evidência, exposto, são compartilhados dentro da organização, envolve todos os espaços físicos, estrutura, modelos procedimentais de comportamentos como uso de crachás, uniformes, logos. O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. Os egípcios e os maias construíram pirâmides altamente visíveis, mas o significado das pirâmides em cada cultura era bem diferente – túmulos em uma, templos e túmulos em outra. Em outras palavras, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo, ou se o que é observado reflete suposições básicas prevalentes.

### *2.2.4.2 Crenças e valores assumidos*

Schein e Schein (2017), o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, “funcionam” no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas



situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.

#### 2.2.4.3 *Suposições básicas*

As suposições básicas, como as *theories-in-use*, tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar. Aprender algo novo nesse campo requer que ressuscitemos, (re)examinemos e, possivelmente, mudamos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva (KENDEL 2021). Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica.

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou outras formas de falsear para nós mesmos o que possa estar ocorrendo ao nosso redor. É nesse processo psicológico que a cultura tem seu poder final. A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” –, nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam, porque não entenderemos o que está ocorrendo ou, pior ainda, percebemos e interpretamos mal as ações dos outros (SILVA, 2017).

Existem diferentes visões e teorias sobre cultura, o que mostra que a cultura é um assunto controverso e geralmente pode se referir à “civilização ou ao refinamento de ideias, especialmente os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura”. Outra definição a considerar envolve o aparecimento simultâneo de hábitos, linguagem e cultura quando um grupo se reúne para se envolver em determinadas atividades. A adaptabilidade é outro determinante da cultura. Além disso, a cultura possibilita a integração ou desintegração de um grupo e é expressa pelos valores e crenças partilhados pelos seus membros.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo descritivo de abordagem qualitativa do tipo teórico-reflexivo (Balbino et al, 2020), em função do objetivo proposto no presente trabalho. De acordo com González (2020), há na literatura um leque vasto de possibilidades para o uso da pesquisa qualitativa independente do campo de investigação, social ou educacional, não há dualidade quando se analisa conteúdos produzidos entre sujeito/pesquisador/acontecimento/pesquisado, pois há uma indivisibilidade construída nas subjetividades que constroem e tramam subjetividades.

O modelo qualitativo compartilha entre as diferentes áreas de conhecimento, características que contemplam o interesse pelos dados que estão na centralidade dos processos sociais; compreendem que as situações sociais são um sistema que possui alto nível de complexidade; permite ao pesquisador adotar uma visão sistêmica da realidade que investiga; permite a flexibilidade no processo de pesquisa possibilitando destacar a parte subjetiva da vida e, na condução do processo de investigação, valorizar a ação de cada ator, a partir das perspectivas pessoais, tanto dos participantes quanto do pesquisador (CUNHA, 2023).

O cenário do presente estudo constitui-se da primeira temporada de uma série televisiva denominada *Ruptura/ Severance*, constituída por nove episódios dirigida por Bem Stiller lançada em fevereiro de 2022 televisionada pela Apple TV. A distopia conhecida como distorção da realidade laboral em contraposição a vida pessoal apresentada na série desenvolve-se nas indústrias Lumen, que operacionaliza o programa de ruptura utilizado para separação das memórias pessoais e profissionais dos funcionários.

Através de um procedimento cirúrgico demonstrado na série, a indústria de biotecnologia implementa no cérebro dos funcionários um microchip capaz de separar as suas memórias, realizando a dicotomia segmentada em realidades pessoal e profissional formando uma consciência interna na série conhecida como *inner*, quando estão fora do ambiente laboral vivem suas vidas cotidianas como consciência externa, denominada *outie*. Tão logo adentram a empresa, os funcionários têm de guardar seus pertences pessoais em um armário, pertences que possam remete-lo a sua vida fora das atividades laborais. A alteração de personalidade dos funcionários se operacionaliza ao entrar no elevador que aos conduz aos andares superiores, onde há um processo de ruptura, com a consciência interna “tomando o controle” do corpo.

Assim, o inner assume a responsabilidade pelas demandas de trabalho enquanto o outie e suas memórias externas, fica suspenso.

Buscando suprimir a dor vivenciada de luto matrimonial, Mark Scout protagonista da série decide fazer parte do experimento das indústrias Lumen buscando, assim, uma forma de evitar sua dolorosa experiencição, apesar de o seu inner não se lembrar de nada do mundo exterior, seu outie segue experimentando um sentimento de profunda depressão. Nas instalações da Lumen, os corredores alongados formam labirintos, sem acesso ao mundo exterior, proporcionando aos trabalhadores um ambiente restrito e isolado (DE OLIVEIRA et al. 2023).

Desse modo, na estrutura textual desta dissertação, a questão e o desafio, a ser resolvido é como transformar em artefato científico em narrativas fílmicas fictícias relacionadas à liderança, pois cada narrativa é uma interação complexa, indescritível e que precisa ser relacionado enquanto ação e atitude como elemento constitutivo do ato de liderar.

Trinca (2020) na defesa que os filmes permitem uma boa percepção das profundas disposições psicológicas e sua análise pode apontar intuição sobre diferentes temas. Tourinho (2020) afirma que a análise de materiais audiovisuais implica em transladar, e nesta operação, poderá haver a adição de decisões e escolhas em relação ao assunto abordado, pois, nunca haverá uma análise que capte a verdade absoluta e única do conteúdo, onde ela é uma interpretação de uma simplificação da vida que representa a subjetividade. O estigma social apresentado na série sobre a relação de interdependência do eu pessoal do eu profissional é uma falácia.

### 3.2 SERIADO E PERSONAGEM FOCO

Ruptura é um seriado americano, originalmente nomeado por “Severance”, que servirá de base deste estudo. É uma série de ficção, thriller psicológico, drama e suspense, lançada em serviço de streaming em 18 de fevereiro de 2022, produzida pela Apple TV (APPLE TV, 2023), classificado para 16 anos. Os autores são: Dan Erickson, Amanda Overton, Chris Black, Andrew Colville, Wei-Ning Yu, Helen Leigh, Kari Drake, Mohamad el Masri. Os diretores são: Ben Stiller, Aoife McArdle. O personagem principal, foco deste trabalho, é Mark Scout, interpretado por Adam Scott, um ator norte-americano. A primeira temporada está disponível integralmente, com 09 episódios e a segunda ainda em produção não será alvo desta investigação.

A sinopse do filme descreve o enredo principal (ADOROCINEMA, s.d.):

Em Ruptura, cinco funcionários de uma empresa chamada Lumen aceitam participar de um procedimento experimental onde suas memórias pessoais e de trabalho são permanentemente separadas. Quando estão no escritório, só terão as lembranças referentes ao trabalho e em casa, não lembram das situações profissionais. Mas por trás desse estranho procedimento, se escondem vários segredos obscuros que a empresa quer manter guardados. O funcionário Mark S (Adam Scott) é um dos primeiros a ser cobaia do experimento. Quando seu amigo de escritório, Petey (Yul Vazquez), é demitido, ele começa a perceber a grande conspiração por trás daquela corporação. Mas quando sai de dentro do escritório, Mark esquece completamente dos acontecimentos. Ele acaba sendo abordado por Petey que começa a informar o que há de errado com a empresa e insiste que ele deve investigar o que realmente está por trás do trabalho que fazem lá dentro.

Para isso, a organização de biotecnologia usa um procedimento cirúrgico no qual insere um microchip no cérebro dos trabalhadores que pode dividir suas memórias em "caixas". Portanto, quando estão nas dependências da fábrica, os trabalhadores não possuem memória externa, o que torna a pessoa interior (interior). Quando não são, vivem suas vidas normais como um estranho. Uma vez dentro da empresa, os funcionários devem guardar seus pertences (como bolsa, relógio e celular) em um armário. Então, no elevador que leva aos andares superiores, ocorre um processo de transformação da personalidade (quebra), em que a pessoa interior "toma" o corpo. Portanto, o interior assume a responsabilidade pelas necessidades de trabalho enquanto o exterior (e suas memórias externas) são pressionados pela colisão dos dois mundos.

A série se concentra em Mark Scout (Adam Scott), que ficou devastado após a morte de sua esposa. Com a dificuldade de lidar com a perda da dor, Mark decide se tornar parte da indústria Lumen, procurando assim uma forma de suprimir a dor, embora já há algum tempo, apesar de sua lembrança de seu eu interior, seu outie. Ele continua a sofrer de depressão grave. O que começa como uma proposta de desenvolvimento social, em que os funcionários podem não associar questões relacionadas ao trabalho com sua saúde pessoal, no entanto, revela-se um problema (e pior).

Afinal, enquanto os de fora continuam vivendo (aparentemente) sua vida normal sem interrupção no trabalho, os de dentro ficam presos dentro da empresa sem ter a oportunidade de vivenciar nada relacionado ao mundo exterior. Portanto, são prisioneiros ou, por que não, escravos desse sistema. No ambiente de trabalho, o foco está no Departamento de Microdados, onde Mark trabalha com outros dois sócios, Dylan (Zach Cherry) e Irving (John Turturro).

A equipe tinha mais um trabalho, o líder da equipe Petey (Yul Vazquez), que foi inexplicavelmente demitido da noite para o dia. Para cobrir a ausência de Petey, Helly (Britt Lower) contratou, continuando, no início da série, uma lista de questões teóricas simples, mas sem saber as respostas para elas (como o nome dela e a cor dos olhos da filha).

Para finalizar, seus corpos e mentes foram historicamente forçados a se conformarem com a realidade da indústria - o contrário. Um ambiente altamente determinado, ou seja, violentamente organizado, limitado, contraditório e determinado, não é apenas um corpo feito de máquinas de ritmo e, em última análise, o cérebro está se deteriorando como resultado da produtividade improdutiva exigida pelo sistema econômico. ” Os trabalhadores da Lumen tornaram seus sentimentos, desejos e ideias invisíveis; eles só trabalham para filtrar os dados sem nenhuma saída do labirinto de trabalho que fazem - e, claro, vão cair.

O Quadro 9, apresenta um resumo de cada episódio da primeira temporada.

**Quadro 9** – Resumo por episódio 1ª temporada.

Nº	Título	Resumo	Duração	Data
1	Boas notícias sobre o inferno	Mark é promovido e vai liderar uma equipe cujas memórias foram cirurgicamente divididas entre o trabalho e a vida pessoal.	57 min	18/02/2022
2	Meia volta	A equipe treina a nova contratada, Helly, no refinamento de macrodados. Mark tira um dia de folga para se encontrar com um ex-colega de trabalho misterioso.	53 min	18/02/2022
3	Na perpetuidade	Mark leva a equipe em um passeio pela empresa, mas Helly continua a se rebelar. Petey, que está cada vez pior, luta para contar a Mark sobre os crimes da Lumon.	56 min	25/02/2022
4	O você que você é	Irving encontra um livro intrigante no trabalho. Helly tenta de todas as formas se encontrar com sua Externa. Mark vai a um funeral com a senhora Selvig.	46 min	04/03/2022
5	A cruel barbárie da ótica e do design	Irving e Dylan confrontam Burt sobre as mentiras dele. Mark e Helly descobrem um novo departamento estranho.	43 min	11/03/2022
6	Esconde-esconde	A equipe irrita Cobel ao formar uma aliança.	40 min	18/03/2022
7	Jazz desafiador	Mark e a equipe encontram novas medidas de segurança da Cobel.	49 min	25/03/2022
8	O que tem para jantar?	A equipe prepara um plano. Mark vai à festa de Devon e Ricken.	46 min	01/04/2022
9	O nós que nós somos	Temporada Final. A equipe descobre coisas perturbadoras.	40 min	08/04/2022

Fonte: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.).

Não houve a necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa devido a Resolução Brasileira não considera este projeto pesquisa envolvendo seres humanos (Amorim, 2019) e, portanto, não passam por avaliação do Sistema CEP/CONEP os seguintes casos: Estudos de Gestão e Melhoria de Processos, estudos em que o foco está voltado a melhoria de um processo já existente no setor ou entender as práticas de gestão do ambiente. Vale ressaltar que nestes estudos, o objeto de avaliação não é o ser humano e sim informações administrativas do local a ser analisado (NASCIMENTO, et al. 2019).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita a partir da série. Para selecionar os dados, assisti duas vezes aos nove episódios da primeira temporada. Completamente, o primeiro livremente, o segundo na aparência desejada. A outra se repete em recortes temáticos cujo foco está no leitor. Os trechos selecionados ilustram a influência dos processos cognitivos e da cultura organizacional no comportamento.

Os dados foram coletados diretamente do seriado na forma de narrativas verbais e não verbais. Compreende-se narrativa como o conceito defendido por Marques 2005: como a expressão de interação do ser com o ambiente. Assim sendo, os dados se configuram por meio de transcrição de falas ou diálogos, análise do contexto narrativo ambiental ou de reprodução da imagem retirada da série. Sempre será indicado o episódio e o minuto em que se encontra na transmissão. Trechos de divulgação da série também serão aproveitados.

Deste modo, a fonte de dados será: Apple TV+ (série completa), sites de análise de produção cinematográfica como Adoro Cinema, e canais de divulgação da série mantidos pela própria Apple Brasil.

### 3.4 PROCEDIMENTOS

Para a interpretação dos dados foi aplicada a Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE), que seguiu estas duas categorias. Elementos de awareness foram identificados ao longo da série, organizados em três tempos; na opção de ingresso na empresa (para fugir de uma dor existencial), na assunção e no desempenho no lugar de líder, como o que levaria o eu pessoal escolher fazer parte desta empresa (estranhamentos), no transporte de um livro de autoajuda para o trabalho, observações sobre a dinâmica da cultura da empresa (questionamentos), deixando em evidência a conexão entre o eu pessoal com o eu profissional.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS VIA A ANÁLISE NARRATIVA DIALÓGICA EMANCIPATÓRIA E O OLHAR FLUIDO

Os dados coletados serão analisados utilizando como base os postulados da Análise Narrativa Dialógica Emancipatória (ANDE) (OLIVEIRA, SATRIANO, SILVA, 2019), que possibilita compreender a autonarrativa com uma das múltiplas formas de manifestação da interação humana, caracterizando-se em dois âmbitos: 1) internas e 2) contextuais. No primeiro quesito é possível elaborar os elementos que se articularam entre si para compor a temática e; no segundo, quando os dados são organizados em datação histórica em um tempo-espaço específico. Representa a relação EU-TU na proposta dialógica que se estabelece nos encontros relacionais humanos, independentemente de sua natureza ou valoração direcionada para o vivido. Enquanto emancipatória, amplia a possibilidade de o humano debruçar-se no sentido de sua existência e optar pela autonomia e prática da liberdade, através de sua enunciação que consolida pelo viés autonarrativo (OLIVEIRA, SATRIANO, SILVA, 2019).

Na perspectiva teórica-metodológica apresentada, “destacamos a importância da aplicação do olhar fluido aos dados, incluindo o olhar voltado ao próprio pesquisador, assim como o valor da enunciação como elemento emancipador” (OLIVEIRA, SATRIANO, SILVA, 2019, p.4). De acordo com Marques (2005), o olhar fluido referencia-se na Epistemologia Não-Ordinária, de Morin (2011), Teoria da Complexidade, e de Maluf (Teoria dos Isomorfos não-triviais).

Para Marques (2005), no contexto relacional, durante o processo de elaboração do vivido, não é possível observar todos os elementos presentes no processo, pois a realidade captada é sempre parcial e, postula que a dinâmica do olhar fluido se amplia como: a) ponto de vista - caracterizado pela consciência da habilidade de observar e não observar aspectos conscientes e não conscientes e; b) pontos cegos - presente na consciência da inabilidade de observar.

### 3.6 ELEMENTOS DO PROCESSO AWARENESS DO LÍDER MARK SCOUT

Será apresentado a análise teórico reflexiva sobre a compreensão dos elementos do processo de Awareness do personagem Mark Scout, referente a 1ª temporada da série Ruptura, utilizando recursos artísticos que convidam ou provocam no leitor reflexões sobre como se estabelece relação com consigo, com o outro e com o mundo.

### 3.6.1 Elementos da Awareness do Líder Mark Scout – 1ª Temporada – Série Ruptura

**Figura 1** – Awareness: processo de liderança do Mark



Foto: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.)

Figura 1: Esta imagem alude uma pessoa que vive apenas para o trabalho. A parte de cima da cabeça dele está aberta e dentro dela é o ambiente de trabalho, ou seja, ele já está no ambiente de trabalho dele. Analisando esta cena a partir do conceito de experiência relacionada à awareness, este personagem, Mark, tem uma qualidade experiencial restrita, pobre. A abertura de sua “mente” está direcionada apenas para o trabalho, o que traz como consequência um empobrecimento nas trocas ambientais e na diversidade de estímulos. O trabalho exige este “foco” como condição “*sine qua non*” o que compromete a saúde mental do personagem. Ribeiro (2021) relacionam o conceito de Awareness com os conceitos de figura e fundo. As figuras afetam o organismo como um todo. Nesta imagem, podemos observar que devido ao controle organizacional, a figura para o personagem está congelada no ambiente de trabalho. Este fato explicita a doença do trabalhador pela ausência da capacidade de atualização e flexibilização perceptual.

**“Mark S: - Pelo menos 8h do meu dia não terei que lidar com essa dor.”**

**“Mark S: - Não quero mais sentir essa dor, não aguento mais viver sem você aqui meu amor.”**



### 3.6.1.1 O pré-contato de Mark Scout

**Figura 2** – Reflexão e observação de Mark Scout



Fonte: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.)

Figura 2: Mark S. em um momento emblemático onde observa os procedimentos e como a dinâmica da trama no âmbito laborativo se desenvolve. E o pré-contato de acontece, Mark S. decide realizar o procedimento cirúrgico de implementação do chip que separa o eu pessoal do profissional para reduzir o tempo que enfrentava a dor pela perda da esposa. Acredita que se estiver 8h no trabalho focado no trabalho sem acessar o eu pessoal, minimizaria sua dor. Forma que seu eu encontra para se ajustar ao conflito vivido de ter que encarar o luto. Assim como Da Silva, 2015 apresenta antes de tudo, apontar certa dificuldade na experiência da alteridade e do diálogo. Toda neurose, em algum nível, é a substituição do desconhecido e do diferente pelo conhecido em uma tentativa de evitação frente a algo que nos ameaça. Como recurso analítico reflexivo Silva, 2023, nos convida a refletir:

**“Mark S – Onde estão todos, os colegas de trabalho dos outros setores?”**

**“Mark S – Porque a rotina da tarefa tem sempre a mesma dinâmica e qual o sentido?”**

**“Mark S – Acabei de entrar e vou liderar, como assim, o que está acontecendo aqui?”**

### 3.6.1.2 O contato de Mark Scout

**Figura 3** – O estranhamento de Mark Scout e sua equipe



Fonte: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.)

Figura 3: Estranhamento da equipe de Mark S. recebendo a notícia que o líder anterior havia sido desligado, começaram a criar hipóteses sobre o acontecimento, pois não tiveram nenhuma informação sobre os motivos do desligamento. O elemento contato é marcado pela atenção plena e pela abordagem holística do indivíduo. E se conscientizou de sua necessidade, se mobilizou e agiu em direção a uma possível satisfação. O momento é o da agressão, de lidar com a diferença e com o outro, envolve conflito, destruição e assimilação do novo, dessa figura escolhida para a satisfação de uma necessidade (RIBEIRO, 2021).

**“Equipe – Será que o que aconteceu com ele (Lider anterior que sumiu/demitido) vai acontecer com a gente? Dizem que ele foi morto.**

**“Mark S. – O que pretendem fazer?”**

**“Equipe – Vamos investiga, até descobrir alguma coisa”**

**“Mark S. – Qual o propósito da Industria? Porque eu faria isso comigo?”**

### 3.6.1.3 O contato final de Mark Scout

**Figura 4** – Mark Scout entrevistando e recebendo nova integrante da equipe



Fonte: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.)

Figura 4: Questionamentos de Mark S. como supervisor onde realiza a entrevista de uma nova integrante que havia saído da cirurgia de ruptura. **Mark S. realiza perguntas como “Quem é você?”, “Onde você mora?”, “Qual o nome dos seus pais?”.** Mark S na 1ª temporada ainda não chegou no o ápice do processo do contato, porém, não chega a ser o seu final em si (DE OLIVEIRA LINS; ALVIM, 2020).



#### 3.6.1.4 O pós-contato de Mark Scout

**Figura 5** – Mark Scout na rotina de trabalho



Fonte: Reprodução Severance/Justwatch (s.d.)

Figura 5: Mark desenvolvendo seu trabalho mecânico em sua rotina de analisar números. Em muitos momentos ele consegue se desconectar do afazer e começa a questionar o funcionamento das coisas ambiente de trabalho. O elemento pós-contato expressa a busca pela autonomia e responsabilidade por sua própria saúde mental, incentivando-o a continuar a desenvolver suas habilidades de autorregulação e autoconsciência (DA SILVA, 2015).

O desenvolvimento da motivação organizacional é um aspecto importante da gestão de estratégias e resultados (MASCARENHAS, 2020). Sua principal diferença se deve ao equilíbrio entre produtividade e motivação dos funcionários. No entanto, isso não é possível sem um conjunto claro e específico de valores. Valores são entendidos como crenças no que é importante ou apropriado, princípios ou valores considerados importantes por uma pessoa ou grupo. Cada organização define os seus valores em função daquilo que considera mais merecedor de atenção. A forma como as indústrias Lumon propõe gratificações e destaque aos feitos ou cumprimento de metas são encarados por Mark Scout e sua equipe fontes, gatilhos para que os elementos do processo da *awareness* possa acontecer.

Tendo como referência a primeira temporada da série “Ruptura”, será realizada uma análise teórica reflexiva sobre a compreensão dos elementos do processo de consciência do personagem Mark Scott, utilizando recursos artísticos que convidem ou estimulem o leitor a refletir sobre como construir relacionamentos consigo mesmos, com os outros e com o mundo.

O espaço não tem a ver com espaço geográfico, mas sim com o espaço que contém tudo o que afeta as pessoas. Sujeitos, estejam eles no espaço físico ou não, portanto, é o ambiente que é percebido subjetivamente pela pessoa. Através da forma como uma pessoa se comporta, podemos saber o que existe no seu espaço de convivência, ou seja, como suas ações afetam o meio ambiente. No espaço da vida, os objetivos que uma pessoa persegue, o que ela tenta evitar e os obstáculos que a separam desses objetivos.

O processo de compreensão da vida reflete a percepção de um sistema holístico para compreender que o ser humano é um dos elementos que compõem o todo e é constituído pelo todo. A fusão dos ambientes interno e externo marca a existência humana como repleta de certezas, incertezas, crenças, expectativas, forças e fraquezas. Para conectar esses elementos, devemos considerar os canais de detecção dos eventos vivenciados e, assim, considerar a *awareness* como mecanismo de leitura e interpretação de estímulos. A experiência é essencial, mas o processo de tomada de consciência da sua existência eleva este fenómeno tão complexo. O trabalho desempenha um papel importante na vida das pessoas, especialmente durante a transição da juventude para a idade adulta, mas estas enfrentam atualmente condições de trabalho e de vida extremamente precárias.

## 4 DISCUSSÃO

Após análise teórica reflexiva realizada, encontramos duas categorias discutidas a seguir, são elas: Elementos do processo da *awareness* de um gestor em seu ambiente de trabalho e Influência da cultura organizacional na existência e no processo de *awareness*.

### 4.1 ELEMENTOS DO PROCESSO DA AWARENESS DE UM GESTOR EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO

O estigma social sobre a não relação de interdependência do eu pessoal e profissional, é uma falácia, ao observar a vida de Mark Scout o personagem principal da trama relacionado ao seu lugar de líder equipe ocorre explicitamente o processo de *awareness*. O processo de *awareness* de Mark acontece quando o mesmo observa, estranha e questiona sua realidade evidenciando, a integração em quanto humano como ser singular compreendido por bio-psico-socio-cultural-espiritual e ecológico, ou seja, uma totalidade inserida em outras totalidades (RIBEIRO, 2021).

Ribeiro (2021), destaca a autossuficiência é vital para o contato. No campo relacional, o acompanhamento desenvolve-se gradualmente, facilitando a pessoa alcançar a tomada de consciência sobre sua existência. Na verdade, é necessário que a pessoa consiga estabelecer contatos de forma plena. Qualquer coisa que o indivíduo já experimentou é considerada favorável, portanto, o histórico é reconhecido como favorável.

O *self*-suporte é alcançado quando a pessoa aprende a usar seus problemas para usufruir consigo mesmo de todos os mecanismos à sua disposição. Cada dificuldade tem sua resolução e pode até facilitar a resolução da próxima, fortalecendo assim a autonomia (SILVA; CIUFFO, 2020).

Para que haja fluidez no processo de *awareness*, há necessidade da existência do contato, consigo, com o outro e com o mundo, os elementos presentes neste processo são: os fundadores da Gestalt-terapia propuseram quatro elementos: pré-contato, contato, contato final e pós-contato. Quando as demandas são recepcionadas, pode-se inferir que são todas semelhantes ou parecidas entre si, contudo, apontam certa dificuldade na experiência da alteridade e do diálogo. Para melhor compreensão, Da Silva, Baptista e Alvim (2015) postulam que a neurose, em algum nível, é a substituição do desconhecido e do diferente pelo conhecido em uma tentativa de evitação frente a algo que nos ameaça. O que requer entender que: sem diferença, não há

contato e na tentativa de suprimir, omitir ou ignorar a intensificação da ansiedade diante de situações e conteúdos novos, da “vertigem da liberdade” (TEZZA, 2023, p. 12), estamos cada vez mais adoecidos.

Dentre as possibilidades analíticas observadas, destaca-se que compreender que os seres humanos são seres de relação, e só por abstração é possível pensar alguém, singular e individualmente, sozinho, isolado (PUCCI et al., 2023). Alguém absolutamente só não teria, conhecimento de sua realidade pois é no contato com o outro que tomamos a percepção de existente. Nós humanos, quando em contato, apenas fazemos do que revelar uma fagulha de energia que é força de transformação orgânica. Contato se faz de um macroprocesso energético que opera na transformação de todas as coisas e não pode ser pensado como algo restrito entre dois pequenos ou únicos seres perdidos no universo (RIBEIRO, 2021).

A cultura organizacional das indústrias Lumon contribuiu para compreensão ou identificação do processo de awareness, assim como as relações que o personagem Mark Scout, estabelece com ele, com sua equipe e com o mundo. Mark ao assumir o cargo de supervisor de equipe estabelece relação com seus liderados de forma aberta, compreensiva e horizontal, o quanto que a dinâmica relacional no grupo contribuiu para que ele pudesse observar, estranhar e questionar a realidade que os mesmos estão inseridos. A dualidade existencial presente no enredo da série, apresentada como recurso humano de desconexão ou separação do eu pessoal e eu profissional, como meio de lidar com seus anseios, dores e dilemas humanos (HAYASHI, 2023).

Mark e sua equipe na dinâmica relacional exposta pela série desenvolvem capacidade perceptiva e de indagação das coisas como são, buscaram compreensão sobre o que levariam o eu pessoal tomar a decisão de levar eles a escolher passar pelo procedimento cirúrgico de cisão das realidades vividas, forma encontrada para lidar com aquilo que viviam e era difícil de encarar, forma encontrada de se ajustarem frente as adversidades, organismos que encontraram formas possíveis de sobreviver ao caos (MENDONÇA, 2022). O contato vital ocorre o tempo todo ao longo da trama, ele possibilita ressaltar que tudo acontece no aqui-e-agora, ou seja, somente o agora existe, tudo acontece no agora!

O que viabiliza o processo de awareness acontecer, cada personagem no seu tempo, da forma, cada movimento, cada experiência vivida integra a existência do ser em sua totalidade existencial, a dinâmica da série explicita a todo momento o movimento existencial do eu pessoal e profissional, forças no campo vital que convergem e divergem o tempo todo, corroboram para afirmar a conexão ou integração do eu, onde elementos surgem como tensão, frustrações, angústias, silêncio, ausência de informações, opressão, imposições, restrições e controle.

Mobilizam Mark e sua equipe ao sentir/perceber, indagar/estranhar e olhar para si como seres unos, inteiros que se conectam em suas diferenças, que possuem muito em comum e divergente. Facilitando o processo de awareness na dinâmica laboral, havendo conscientização sobre si, o outro e cultura, na qual estão alocados (ARAUJO; GOUVEIA; ARAUJO, 2023).

Fator importante de se analisar o quanto todo relacional escrachado na série este movimento contribui para o eu pessoal chegar ao ponto de interseção do eu profissional, destacando elementos da vida pessoal presentes na vida profissional e vice-versa, traz à tona a impossibilidade de dissociação, que mesmo que se tente, em algum momento experiencial o encontro ou interseção irá ocorrer, e convidar a consciência sobre o que está acontecendo agora vir à tona e de forma fluída, emancipatória amplia a consciência de modo processual, singular e dinâmico (LAMPERT; DA SILVA; VASSALI, 2023).

Awareness é o que somos fundamentalmente, o puro saber presente em toda experiência (MARCHIORO, 2022). O puro perceber que nota tudo o que emerge no corpo-mente. O campo ilimitado onde a experiência, o experienciador e o objeto experienciado são um só. Em ruptura, Mark e sua equipe são atravessados por quem são, por como interagem e pela influência da cultura organizacional que estão sendo submetidos. E como forma de estar no mundo e os fenômenos - dentro e fora de nós. É a tomada de consciência no momento presente através da nossa percepção pessoal, corporal e emocional que revelam a totalidade do ser.

Para que os elementos da Awareness ocorram é necessário haver contato. É através do contato que a relação com o mundo pode ser nutritiva. Ele é o responsável pelas mudanças da pessoa e das experiências que ela tem do mundo, exatamente como fica explícito na realidade (HIEBERT, 2023) das indústrias Lumon, Mark Scout como líder de sua equipe vivencia em toda proposta reflexiva que a série convida, provoca e expõe. Socialmente em pleno século XXI ainda vivemos relações laborais onde colocam a pessoa contratada no lugar de ser profissional dissociado do ser pessoal, enfatiza como esta proposição ser uma grande falácia.

#### 4.2 INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA EXISTÊNCIA E NO PROCESSO DE AWARENESS

Foi considerado que durante o contato com o meio, o ritmo de contato e afastamento vai sendo ditado por uma hierarquia de necessidades. Esta se refere ao nível de preferência de necessidades de um indivíduo. Por sua vez, a hierarquia de necessidades vai sendo guiada por demandas dominantes, ou seja, aquilo que se apresenta como figura-fundo, de modo onde a fluidez e autorregulação orgânica possam naturalmente ocorrer (HACK, 2022).



Mark Scout, vivencia a promoção nos primeiros episódios ocupando o cargo de líder de equipe, tendo que se apropriar da cultura organizacional das indústrias Lumon, e realizar mediação da mesma com sua equipe e em paralelo seu processo de compreensão sobre toda dinâmica cultural, escolha do seu eu pessoal por ter passado pelo procedimento cirúrgico, ocorrem em concomitante, se dar conta do estar líder, imposições da cultura organizacional ou quem sou eu aqui e lá fora, fizeram parte do seu processo de o quanto as políticas norteadoras das indústrias Lumon, influenciaram nos movimentos observacional, estranhezas e indagações sobre as realidades apresentadas.

Belotti e Oliveira (2023) destacam que Lewin usou o conceito de tensão para motivação ou necessidade, e sustentou que a tensão é descarregar quando o objetivo for alcançado ou quando houver algum outro meio de liberar a energia, como quando um objetivo substituto é alcançado. Talvez a utilização deste conceito seja a verdadeira marca da psicologia dinâmica. Não é inconsistente com a outra afirmação de que todas as psicologias dinâmicas usam a teoria de campo, que é outra maneira de dizer que quando as forças em um estão em desequilíbrio, a ação continuada procurará alcançar novamente o equilíbrio; O fracasso e a frustração criam uma tensão que é a diferença entre a necessidade e o estado atual.

Akabane e Pozzo (2019) identificaram pressupostos básicos sobre cultura organizacional (CO), entre eles: a) toda organização tem uma cultura; b) essa cultura descreve muito do que acontece na organização; c) apoiar ou dificultar o funcionamento da organização; d) as culturas podem ser diagnosticadas e, por meio de certos métodos, tratadas e alteradas. É um conceito flexível, pois a cultura organizacional pode ser aprendida, transferido e alterado. Este autor aborda o conceito de CO por níveis e explica detalhadamente cada nível: **Artefatos:** são fáceis de ver, mas difíceis de explicar, pois estão associados a um significado mais profundo. Exemplos de artefatos tangíveis são edifícios, arquitetura, tecnologia, produtos, roupas e linguagem humana, bem como rituais e cerimônias observáveis; **Crenças e valores:** orientam o comportamento das pessoas e explicam o que relatam como motivos de seu comportamento. Muitas vezes, essas declarações são boas suposições ou opiniões sobre certos comportamentos; **Suposições Básicas:** são suposições inconscientes que determinam como as pessoas do grupo pensam, percebem e agem.

Aqui temos um nível profundo de compartilhamento grupal, onde crenças e valores são gradativamente transformados na mentalidade inconsciente de que os membros acreditam que podem resolver os problemas da organização. Motta (2023) sugere que quando algo está profundamente enraizado, ganha estabilidade. Essa estabilidade define o grupo e cria um senso de identidade, que cria a lama que se forma por meio do compartilhamento.

A cultura organizacional influencia a gestão das empresas e suas estratégias moldam a estratégia, mudando as necessidades e a sobrevivência no mercado. Segundo Martins, Souza e Souza (2023), a cultura influencia a mudança, a estratégia e o trabalho. As atitudes das pessoas são influenciadas pelo cotidiano em que vivem, pelas opiniões da família, do grupo de amigos, da tecnologia a que têm acesso, da empresa onde trabalham, entre outras formas de intervenção. No contexto de uma empresa, as pessoas são influenciadas pela cultura da organização. Castro Castro Witczak, Kipper e Grolli (2023, p. 13) enfatizam que:

Cultura organizacional são os valores, crenças e atitudes da empresa que os funcionários compartilham.” O autor apresenta os fatores que devem ser considerados na cultura da organização: - a força da cultura na organização. empresa (as práticas culturais associadas não são); - homogeneidade cultural (compatibilidade de culturas); - mudanças culturais nas estratégias adotadas até então; - atitude perante os colaboradores (confiança e participação), perante a empresa (integridade, trabalho em equipa, identidade com a empresa).

Segundo Rocha (2023), um dos pontos onde a motivação é considerada a influência mais importante no sucesso do empreendimento, entende-a como uma forma eficaz de alcançar a implementação de projetos ou gestão física. Tanto do ponto de vista do gestor quanto do colaborador, o sucesso é uma forma de motivação que não acontece sozinha, depende tanto da tecnologia aplicada na organização quanto do desempenho e qualidade das pessoas que nela trabalham em torno de um objetivo comum. Pontos pelos quais fizeram Mark Scout ao ser convidado ocupar o lugar de líder e compreender as motivações e influências da CO sobre ele e sua equipe de trabalho.

Do ponto de vista da gestão estratégica, a descrição do trabalho e a motivação devem estar alinhadas com o sistema de valores estabelecido pela cultura da organização. É sabido que a cultura de uma organização está intimamente relacionada ao conjunto de valores de um indivíduo na medida em que afeta todo o processo de negócios e em conformidade com Oliveira (2023) a liderança é importante nas organizações e necessária em todos os tipos de organizações humanas, sobretudo nas empresas e em todas as outras atividades de gestão, pois baseia-se em motivar e orientar pessoas. Mark Scout e sua equipe recebem das indústrias Lumon recompensas por atingirem metas operacionais, passíveis de estranhamento e questionamentos que como um quebra-cabeça aos poucos vão tomando forma.

O desenvolvimento da motivação organizacional é um aspecto importante da gestão de estratégias e resultados (MASCARENHAS, 2020). Sua principal diferença se deve ao equilíbrio entre produtividade e motivação dos funcionários. No entanto, isso não é possível sem um conjunto claro e específico de valores. Valores são entendidos como crenças no que é importante ou apropriado, princípios ou valores considerados importantes por uma pessoa ou

grupo. Cada organização define os seus valores em função daquilo que considera mais merecedor de atenção. A forma como as indústrias Lumon propõe gratificações e destaque aos feitos ou cumprimento de metas são encarados por Mark Scout e sua equipe fontes, gatilhos para que os elementos do processo da *awareness* possa acontecer.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Identificar que os elementos no processo da awareness de um gestor em seu ambiente de trabalho é enriquecedor para dinâmica relacional da pessoa com ela mesma, com o outro e com o mundo, percebido pela forma singular ou subjetiva do autor/pesquisador desta dissertação, o como enquanto ocupar o lugar de pesquisador não significa estar neutro ou distante do seu objeto de pesquisa, enquanto autor como todo o conteúdo estudado dialoga com a existência de quem imprime sua subjetividade na análise proposta de articular e identificar de forma teórico reflexiva os elementos em destaque, a riqueza presente no estudo proposto e no contato com todas proposições apresentadas teoricamente, ficcional e singular.

Há influência da cultura organizacional na existência e no processo de awareness do personagem Mark Scout, é o que apresenta a série Ruptura. Como a interação pessoa-ambiente estão interligados a um processo de consciência podem facilitar o reconhecimento ou identificação de fatores existentes consigo, com os outros e com o mundo, na qual cada ser se insere.

Sugere-se que a valorização da subjetividade possa ser reconhecida como potência produtiva e reconhecida no campo científico, que está proposta teórico reflexiva possa contribuir para o crescimento e facilitação pessoal e profissional, além de contribuições para futuros trabalhos que contemple a proposta de valorização da subjetividade como ferramenta analítica e científica do pesquisador, sendo ele canal de coleta, troca, afetos e desafetos, interferências significativas e relevantes em todo processo investigativo de produção de ciência.

Destaca-se a reflexão sobre a valorização da diversidade de formas do fazer ciência ou do que se considera como ciência, a hegemonia do método positivista do fazer ciência como absoluto que propõe a neutralidade, distanciamento ou ruptura entre o pesquisador e objeto a ser pesquisado, precisa-se repensar e ampliar o campo sobre tais perspectivas estigmatizantes. O presente trabalho provoca reflexão sobre a relação pesquisador-objeto pesquisado, o quanto há inter-relação em todo processo de pesquisa, logo, enquanto pesquisador ativo no processo, que afeta e é afetado, uma totalidade inserida em outras totalidades, enriquece todo processo analítico e investigativo.

As principais fragilidades ou dificuldades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa destacam-se os momentos onde a pesquisa se inicia na pandemia COVID19, processos de adoecimentos do autor desta dissertação, o reconhecimento do autor da dissertação como alguém que ocupa este lugar de direito como pesquisador, a complexidade a articulação

proposta teórico reflexiva onde utiliza teorias sólidas com a cinematografia e produções artísticas e valorização da subjetividade como ferramenta produtiva de saber científico.

Dufour (2005) usa Nietzsche para enfatizar o seguinte: A sociedade pós-moderna apresenta “nihilismo cansado” O valor ficará cinza. Neste nihilismo esgotado, um lugar central é dado àquilo que acalma, anestesia, acalma e cura sob vários disfarces. Entre nós chegará o dia em que os produtos ocuparão esta importante posição. Isso permite que os objetos circulem em vez do “nada ontológico”. Coisas que apoiam a sociedade.

Outro fenômeno mais importante é observado neste panorama. Características da sociedade moderna, individualismo, traz a ideia de pensar nos humanos como seres humanos independentes gratidão pelo que é do grupo e do indivíduo. A outra pessoa é percebida como uma ameaça e então aceita para nós apenas se reproduzir a nossa individualidade. Algumas de suas dimensões de alteridade são descartadas. De mais uma coisa, é uma semelhança e uma diferença. Será ignorado como uma diferença. Mas ele pode me tocar como alguém diferente de mim. Entre em contato comigo, me influencie e me convide para um expatriado meu próprio significado e promoção, essa diferença, mobilizando todos os meus sentidos já estabelecidos.

A solidão na sociedade de massa é encorajadora, indivíduos que procuram alívio e proteção dentro de grupos sectários onde a homogeneidade significa uma segurança que não existe na experiência da verdadeira diversidade. Esta dimensão inclui tanto o prazer como o sofrimento, que acabam por serem apagados numa sociedade onde o sofrimento é proibido.

São necessárias novas pesquisas e melhores estudos de aprofundamento, seja difundido e ampliado, sobre a temática apresentada. Que esta dissertação possa corroborar com propostas científicas que valorizem a produção do saber e a singularidade presente em cada processo criativo e significativo para academia. Para além, que toda proposta apresentada possa ser um convite, a revistar os lugares que ocupamos, reconhecer sentimentos e emoções presentes, trazer a consciência sobre a humildade presente por de traz de cada olhar científico.

O psicólogo que trabalha com produção de subjetividade e compreende cada ser como singular, contribui para o reconhecimento das práticas analítico reflexivas psicológicas, que possam corroborar com a conscientização de que a psicologia ocupa lugar sólido na construção e produção do saber científico. Todo processo produtivo pode contribuir na formação do psicólogo na valorização da sua capacidade analítica hermenêutica-fenomenológica.

## REFERÊNCIAS

- ADOROCINEMA. **Ruptura**. S.d. Disponível em <<https://www.adorocinema.com/series/serie-26062/>>. Acesso em 10 jun. 2023.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**. Saraiva Educação SA, 2017.
- AKABANE, GETÚLIO K.; POZO, Hamilton. **Inovação, tecnologia e sustentabilidade-histórica, conceitos e aplicações**. Saraiva Educação S.A., 2019.
- AMARAL; R. C. G., OLIVEIRA, L. B. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 5, pp. 373-392, Maio/Jun. 2017. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rac/a/3gqSLtPGg7Tw7X78nTwbm6s/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 10 set. 2023.
- ANTONIO, C. F.. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: SENAC, 2019.
- AMORIM, Patrícia Felipe et al. **Submit or not my HCI research project to the ethics committee, that is the question. In: Proceedings of the 18th Brazilian Symposium on Human Factors in Computing Systems**. 2019. p. 1-11.
- ANTONIO, C. F.. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle de estratégias**. São Paulo: SENAC, 2019.
- APPLE BRASIL. **Ruptura**. Trailer oficial Apple TV+. 11 jan.2022. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=EFjc\\_qHrnsQ](https://www.youtube.com/watch?v=EFjc_qHrnsQ)>. Acesso em 10 jun. 2023.
- APPLE TV. **Ruptura**. 2023. Disponível em <[https://tv.apple.com/br/show/ruptura/umc.cmc.1srk2goyh2q2zdcx605w8vtx?mttn3pid=Google%20AdWords&mttnagencyid=a5e&mttncc=UK&mttnsiteid=143238&mttnsubad=OBR201927\\_1-667837182238-c&mttnsubkw=154897479267\\_kp02wOA2\\_&mttnsubplmnt=\\_adext\\_](https://tv.apple.com/br/show/ruptura/umc.cmc.1srk2goyh2q2zdcx605w8vtx?mttn3pid=Google%20AdWords&mttnagencyid=a5e&mttncc=UK&mttnsiteid=143238&mttnsubad=OBR201927_1-667837182238-c&mttnsubkw=154897479267_kp02wOA2_&mttnsubplmnt=_adext_)>. Acesso em 10 de julho de 2023.
- ARAUJO, P. S.; GOUVEIA, L. B.; ARAUJO, D. R. L. (Org.). **A participação colaborativa na empresa: Contribuições da administração e do digital**. Belo Horizonte: Conhecimento, 2023.
- BARROS, A. **Como Tornar Sua Organização Eficaz Priorizando a Administração de Recursos Humanos**. Curitiba: Appris, 2023.
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public Administration Quarterly, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40862298>. Acesso em 10 set. 2023.
- BEHLAU, M.; BARBARA, M. **Comunicação Consciente: O Que Comunico Quando me Comunico**. Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2022.

BENTO, R. N. **As 10 habilidades estratégico-financeiras dos gestores modernos**. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2022.

BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível: Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

BORGES, E. **Psicologia Positiva**. Joinville: Clube de Autores, 2018.

BUENO, C. P. **O fenômeno das emoções no jovem Sartre**. Dissertação. Mestrado em Filosofia. Programa de Pós-Graduação em Filosofia. Centro de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Orientador: Prof. Dr. Claudinei Aparecido de Freitas da Silva. Coorientador: Prof. Dr. Douglas Antonio Bassani. 2022. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/6478>. Acesso em 23 set. 2023.

CARVALHAL, F. T. **Liderança LGBTQIA+**: carreira e atuação de líderes gays e lésbicas nas organizações. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Orient. Profa. Tania Casado. Coorient. Prof. Sigmar Malvezzi, 2023. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21092023-151108/pt-br.php>. Acesso em 23 set. 2023.

CASTRO WITCZAK, M. V.; KIPPER, L. M.; GROLI, D. Protocolo de mudança cultural para a relação homem máquina: um relato de experiência. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 7, 2023. Disponível em . Acesso em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2214>

CELANT, J. H. P. **Mediação e Conciliação**: formas de responsabilidade e autonomia dos indivíduos na solução de conflitos. Porto Alegre: Fi, 2022.

COSTA, A. M. R. **A gestão de conflito enquanto processo relacional de crescimento**: uma reflexão. Dissertação. Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa. Orient. Prof Pedro Cunha. 2021. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/10738>. Acesso em 23 set. 2023.

CRUZ, J. P. F. S. **A percepção dos pais sobre a educação física escolar**. Tese. Doutorado em Educação Física e Desporto. Especialidade de Didática da Educação Física e Desporto. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Orient.: Prof. Dr Francisco Alberto Arruda Carreiro da Costa. 2020. Disponível em: <https://recil.ensinulusofona.pt/bitstream/10437/11795/1/tese%20final%20com%20j%C3%BAri%20Jo%C3%A3o%20Paulo%20Ferreira%20de%20Sousa%20Cruz.pdf>. Acesso em 17 out. 2023.

CUNHA, E. F. **Criatividade, vivência teatral e desenvolvimento infantil no contexto de ensino**. Dissertação. Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Escolar. Universidade de Brasília. Orient. Prof. Asdrúbal Borges Formiga Sobrinho. 2023. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/46525>. Acesso em:

CURADO, Raphael Sebba Daher Fleury. **Capital espacial: o espaço como poder**. 2023.

DA SILVA, E. S.; BARBOSA, S. H. P. B. O impacto do líder no comportamento dos colaboradores. **Revista Iberoamericana de Psicologia**, v. 2, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revista.uniandrade.br/index.php/ribpsi/article/view/2576>. Acesso em 17 out. 2023.

DA SILVA, T. C. D.; BAPTISTA, C. S.; ALVIM, M. B. O contato na situação contemporânea: um olhar da clínica da gestalt-terapia. **Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies**, v. 21, n. 2, p. 193-201, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5414963> Acesso em 17 out. 2023.

DE AMORIM ANDRADE, A. L.; LIMA, J. R. **A Dimensão Relacional do (Não) Aprender**. Curitiba: Appris, 2019.

DE OLIVEIRA LINS, Rafael; ALVIM, Mônica Botelho. A mundaneidade do corpo:(re) pensar a cultura individualista e suas implicações para a gestalt-terapia. **Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies**, v. 26, n. 3, p. 305-316, 2020.

DE OLIVEIRA, D. F.; BALBINO, C. M.; RIBEIRO, C. B.; LOUREIRO, L. H. As causas do absenteísmo na atividade laboral: revisão sistemática. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 16, n. 8, p. 9048–9066, 2023. DOI: 10.55905/revconv.16n.8-051. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/1194>. Acesso em: 12 out. 2023.

DE SOUZA, G. M. A Neurociência e a Síndrome de Burnout no ambiente corporativo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 4, p. 1066-1090, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5119> Acesso em 17 out. 2023.

DELGADO, L. A. N. **História oral-memória, tempo, identidades**. Autêntica, 2017.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Editora vozes, 2023.

DIAS, Marcio. TRANSMIDIAÇÃO E EDUCAÇÃO. **Tertúlia de escritos e estéticas sobre Educação, Tecnologias e Comunicação**, p. 70, 2020.

DORES, M.; CORDEIRO, M. **Estudos do léxico: diferentes olhares e perspectivas**. Letra Capital Editora LTDA, 2023.

DUFOUR, Dany-Robert; NAZAR, José. **A arte de reduzir as cabeças: sobre a nova servidão na sociedade ultraliberal**. Companhia de Freud, 2005.

ESPADINHA, A. L. S. **A influência do tipo de cultura organizacional nos níveis de motivação dos radioterapeutas**. 2020. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/28683> Acesso em 16 out. 2023.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. Saraiva Educação SA, 2017.

FRAZÃO, Lilian Meyer; FUKUMITSU, Karina Okajima. **Gestalt-terapia: conceitos fundamentais**. 2014.



FERREIRA MENDES, Nara Cristina; MATIAS-PEREIRA, José. **Absenteísmo e contabilidade pública: um estudo teórico**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 13, n. 1, 2020.

FERREIRA, L. S. **Oficinas Psicoterapêuticas em adolescentes com comportamento autolesivo: Uma proposta de intervenção**. 2022. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. COMPLETAR

FREITAS, M. C. F.; MARQUES, V. Awareness Na Gestalt-Terapia E Terapia Assistida Por Equinos. **Revista Valore**, [S.l.], v. 5, p. e-5057, dez. 2020. ISSN 2526-043X. Disponível em: <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/702>>. Acesso em: 30 maio 2023. doi:<https://doi.org/10.22408/reva502020702e-5057>.

FRONZA, J. L.; MALLMANN, L. J. O ciclo de contato e a busca da awareness na psicoterapia de orientação gestáltica. **Anais do EVINCI-UniBrasil**, v. 3, n. 2, p. 849-866, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/anaisevinci/article/view/3139> Acesso em 16 out. 2023.

GIMENES, A. M.; TOLEDO, M.; ÁVILA, R. N. P.; PAULINO, P. A. **A importância da liderança nas organizações**. Unesul, v. 33, n. 14, p. 2, 2015. Disponível em: [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_33\\_1426538800.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_33_1426538800.pdf). Acesso em 16 out. 2023.

GODÓI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2017.

GONZALES, Rogério Leite. **Organizações híbridas e o desafio de construir sentido compartilhado**. 2023.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v.8, n.17, p. 155-183, ago. 2020. Disponível: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322>. Acesso em 16 out. 2023.

GOUVEIA, V. V. **Teoria funcionalista dos valores humanos: Áreas de estudo e aplicações**. São Paulo: Vetor, 2023.

GRENFELL, M. **Uma reflexão sobre a teoria do campo (e dentro dela) na prática**. Tempo Social, v. 30, n. 2, p. 195-217, 2018. Disponível em: <http://eprints.soton.ac.uk/id/eprint/429648> Acesso em 16 out. 2023.

HACK, J. R. Autoconhecimento sob a perspectiva da Gestalt-Terapia. **Revista de psicologia**, v. 16, n. 59, p. 213-233, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3373> Acesso em 15 out. 2023.

HAYASHI, A. **Teatro da Presença Social: A Arte de Fazer um Movimento Verdadeiro**. Osasco: Voo, 2023.

HIEBERT, P. G. **Transformando cosmovisões: uma análise antropológica de como as pessoas mudam**. São Paulo: Vida Nova, 2023.

KANDEL, Eric R. **Em busca da memória: o nascimento de uma nova ciência da mente**. Companhia das Letras, 2021.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.

LAMPERT, J.; DA SILVA, T. G.; VASSALI, M. **Outras Paisagens**. Curitiba: Appris, 2023.

MAÇÃES, M. A. R. **Liderança, Motivação e Comunicação**. Biblioteca do Gestor. Vol V. Lisboa, Portugal: Actual, 2017.

MARCHIORO, C. "Na raiz das lágrimas": Cecília Meireles e o Deus encoberto. Opiniões, n. 20, p. 126-146, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/opiniaes/article/view/194663> Acesso em 15 out. 2023.

MARCON, C. S.; URPIA, A. G. B. da C; MACUCH, R. O papel do indivíduo para a cultura organizacional. **Revista Ciências Humanas**, v. 14, n. 1, 2021. Disponível: <https://www.rchunitau.com.br/index.php/rch/article/view/718>. Acesso em:

MARQUES, V. **Ruptura epistemológica e Psicologia: importância do olhar fluido**. Tese de Doutorado em Psicologia. Orientadora Prof.<sup>a</sup> Maria Luiza Seminerio. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2005. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/315805535\\_Ruptura\\_epistemologica\\_e\\_psicologia\\_a\\_importancia\\_do\\_olhar\\_fluido](https://www.researchgate.net/publication/315805535_Ruptura_epistemologica_e_psicologia_a_importancia_do_olhar_fluido). Acesso em 19 novembro/22.

MARRAS, M. (org.). **Angústias contemporâneas e gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 2020.

MARTINS, G. O.; SOUZA, L. A.; SOUZA, L. **Liderança e motivação organizacional: diferentes visões para equipes empresariais**. Monografia. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Orient. Profa. Gabriela Messias da Silva. Araraquara, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14602>. Acesso em 23 set. 2023.

MARTINS, Raimundo; TOURINHO, Irene. **Educação da Cultura Visual: conceitos e contextos**. Fundação de Apoio a Tecnologia e Ciencia-Editora UFSM, 2020.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MEDEIROS, Adriane Mesquita de et al. Vulnerabilidade Social de Escolas Metropolitanas Brasileiras e Afastamento de Professores por Sintomas Vocais e Psicológicos: Uma Análise Multinível. **Revista internacional de pesquisa ambiental e saúde pública**, v. 20, n. 4, pág. 2972, 2023.

MENDONÇA, Rita. **Conservar e criar: natureza, cultura e complexidade**. Editora Senac São Paulo, 2022.

MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. A. Gianotti, & A. Mora, Trad.). São Paulo: Perspectiva. (Texto original publicado em 1964). 1992.

MORAES, Maria Cândida. **Transdisciplinaridade, criatividade e educação: fundamentos ontológicos e epistemológicos**. Papirus Editora, 2018.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, José Inácio Jardim. **Sociedade, fobias e diferenças**. Saúde em Debate, v. 46, p. 60-65, 2023.

NASCIMENTO, Lázaro Castro Silva. **Gestalt-terapeutas do Brasil: formação e identidade**. 2019. 138 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica e Cultura)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

NETO, João de Deus Dias. **Narrativas sensoriais em projetos de memória organizacional: uma possibilidade em estratégias de comunicação institucional**. Interfaces da Comunicação, v. 1, n. 1, 2023.

NEWMAN, Constance et al. Uganda's response to sexual harassment in the public health sector: from "Dying Silently" to gender-transformational HRH policy. **Human resources for health**, v. 19, n. 1, p. 59, 2021.

NICOLINO, Maria Elisa Valentim Pickler. **Motivação e competência em informação no ensino superior: a importância da parceria entre bibliotecários e docentes**. 2023.

OKUYUCU, Kubra et al. Midwives' thoughts about musculoskeletal disorders with an evaluation of working tasks. **Applied ergonomics**, v. 90, p. 103263, 2021.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. Cengage Learning, 2020.

OLIVEIRA, V. M.; SATRIANO, C.; SILVA, E. L. Análise narrativa dialógica emancipatória em diálogo com análise narrativa, de conteúdo e de discurso. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (Edição Especial): p. 5-21, 2019. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/398>

PAGE, Matthew J. et al. A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Revista Panamericana de Salud Pública**, v. 46, p. e112, 2023.

PAQUETE, Ana Paula Peguim. **Os pecados capitais e as empresas: reflexões para a geração de lucros**. 2019. Tese de Doutorado.

PEÇANHA, D. L. Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica. **Boletim-Academia Paulista de Psicologia**, v. 33, n. 85, p. 465-486, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/bapp/v33n85/a16.pdf>.

PEPULIM, M. E. H., FIALHO, F. A. P.; VARVÁKIS, G. Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez, 2017. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/96181>

PERDONSINI, Cesar Mauricio. **O papel do líder na modelagem da cultura comportamental de segurança do trabalho**. 2019.

PEREIRA, Eliane Regina; SAWAIA, Bader Burihan. **Práticas grupais: espaço de diálogo e potência**. Pedro e João Editores, 2020.

PEREIRA, Leonor; PLÁCIDO DA SILVA, Hugo. **A Novel Smart Chair System for Posture Classification and Invisible ECG Monitoring**. *Sensors*, v. 23, n. 2, p. 719, 2023.

PERLS, Frederick S. **Escarafunchando Fritz: dentro e fora da lata de lixo**. Summus Editorial, 2023.

PÔNCIO, Franciele Maria et al. **O corpo à luz da ontofenomenologia sartriana: sobre a integralidade corpo consciência**. 2022.

PUCCI, Bruno; ZUIN, Antônio AS; LASTÓRIA, Luiz A. Calmon Nabuco. **Teoria crítica e inconformismo: novas perspectivas de pesquisa**. Autores Associados, 2023.

QUEIROZ, Daiane Rocha. **Epistemologia genética, valores e afetividade: contribuições a partir do MoSEAOSS**. 2023.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação e feedback apreciativo: a liderança inspirando o desenvolvimento humano**. Editora Dialética, 2022.

RAMOS, Thaís Carneiro Costa. **Acolhimento e cuidado: a gestalt-terapia diante do sofrimento psíquico**. 2019.

RAVALIER, Jermaine M. et al. Cocriando e avaliando uma intervenção de bem-estar baseada em aplicativo: o projeto de trabalho social HOW (resultados mais saudáveis no trabalho). **Revista internacional de pesquisa ambiental e saúde pública**, v. 17, n. 23, pág. 8730, 2020.

REZENDE, André. **Liderança 4.1: Como se tornar o protagonista do futuro e o líder de que o mundo precisa**. Editora Labrador, 2023.

RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística** – 5.ed. rev. ampl. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

RIBEIRO, Daniela Isabel Lopes. **Estereótipos e Narrativas Autobiográficas: A Instalação Multimídia Como Indutor da Prática Reflexiva**. 2018. Tese de Doutorado. Universidade do Porto (Portugal).

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **Gestalt-terapia–Por outros caminhos**. BOD GmbH DE, 2022.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **O ciclo do contato**. BOD GmbH DE, 2021.

ROCHA, Milena Cássia. **Temas contemporâneos em Administração e Gestão: Volume 4**. Editora Dialética, 2023.

ROCHA, Monica Oliveira. **Sou um líder e agora?** A experiência psicológica de tornar-se líder de equipe. Dissertação. Mestrado em Psicologia. Orient. Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida> Programa de Pós-graduação em Psicologia. 2020. Disponível em <<https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/handle/123456789/16068>>. Acesso em 20 nov. 2023.

ROLOFF, Daniela Inês Thier et al. Absenteísmo e fatores associados: estudo com trabalhadores de uma indústria calçadista. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, 2021.

ROSAMILHA, Nelson. **Profissional de projetos: princípios e competências**. Editora Senac São Paulo, 2023.

ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A.; PERREWÉ, Pamela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: Encontrando significado no luto e no sofrimento**. Vetor Editora, 2023.

SANTOS, Clívia Pereira dos. **A qualidade de vida no trabalho como uma ferramenta de gestão para o alcance dos objetivos organizacionais**. 2023.

SANTOS, Manoel Antônio dos et al. Psicoterapia de abordagem gestáltica: um olhar reflexivo para o modelo terapêutico. **Psicologia Clínica**, v. 32, n. 2, p. 357-386, 2020.

SATHLER, Ana Cristina. **Mediação de conflitos e negociação**. Senac, 2018.

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

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Organizational Culture and Leadership**. Wiley, 5. ed. p. 416, 2017. ISBN-10: 1119212049. ISBN-13: 978-1119212041. The Jossey-Bass Business & Management Series.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Liderança humilde: O poder dos relacionamentos da franqueza e da confiança na vida profissional**. Editora Cultrix, 2022.

SCHMITZ, Gabriela Amaral. **Em busca da sopa primordial: uma análise dos elementos que impactam o fenômeno da criatividade no ambiente vivo das organizações**. 2023. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

SCIOTTI, Lucila Mara Sbrana. **Horizontes para a liderança: para onde nos levam nossos modelos, crenças e ações**. Editora Senac São Paulo, 2019.

SHOCKEY, Taylor M.; ESSER, Marissa B. Binge drinking by occupation groups among currently employed US adults in 32 States, 2013–2016. **Substance use & misuse**, v. 55, n. 12, p. 1968-1979, 2020.

SILVA, Ana Beatriz Barbosa. **Mentes ansiosas: o medo e a ansiedade nossos de cada dia**. Globo Livros, 2017.

SILVA, Caio Kirk Albuquerque et al. Depressão em idosos: um estudo de revisão bibliográfica de 2013 a 2020. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e47611730429-e47611730429, 2022.

SILVA, Caroline Souza da; SANTOS, Nicole dos; AMARAL, Yasmin Silva. **RH 4.0: tendência para o futuro das organizações**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2023.

SILVA, Filipe. **Awareness Tomada de Consciência – Com-Verso**. Belo Horizonte: Caravana, 2023.

SILVA, Filipe; CIUFFO, Roberta Signorelli. **Atitudes práticas que viabilizam a mudança terapêutica em uma perspectiva da Gestalt-terapia.** Revista Valore, v. 5, p. 5054, 2020.

SILVINO, Zênite Rosa et al. **Inovação tecnológica: perspectiva dialógica sob a ótica de Joseph Schumpeter.** 2020.

SOARES, Breno Dutra Serafim et al. **Pós-humano e além-do-humano: uma abordagem do transumanismo através do conceito de Niilismo no pensamento de Friedrich Nietzsche.** 2018.

SOLER, Alonso Mazini. **Gestão de projetos, aplicativos e plataformas.** Editora Senac São Paulo, 2021.

SOUSA, Raymara Melo de et al. Transtornos mentais comuns, produtividade e presenteísmo em trabalhadores de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 57, p. e20220296, 2023.

STEPANSKI, Isabel; COSTA, Maria Eugênia B.; SANTOS, Patrícia. **Raiva: quem não tem? guia de gerenciamento da raiva.** Editora Senac São Paulo, 2021.

SUNDIN, G. F. **Concepções e orientações da Organização Internacional do Trabalho para a juventude e suas inter-relações com o trabalho e tecnologia.** Dissertação. Mestrado em Tecnologia e Sociedade. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. 2023. Disponível em <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/31574/1/organizacaointernacionaltrabalhojuventude.pdf>. Acesso em 01 dez.2023

SUNDSTRUP, Emil et al. Cumulative occupational mechanical exposures during working life and risk of sickness absence and disability pension: prospective cohort study. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, p. 415-425, 2017.

TEZZA, Cristovão. **O filho eterno.** Record, 2023.

TONDIN, Celso Francisco; JUNGES, Claudete Teresinha; SILVA, Sidinei Pithan. A potencialização do desejo de aprender em tempos líquidos. In SILVA, Sidinei Pithan et al. (Org.). **Docência e educação em tempos líquido-modernos.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2022. Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Altair-Favero/publication/366066254\\_Docencia\\_e\\_Educacao\\_em\\_Tempos\\_Liquido-Modernos/links/639067a2095a6a77740d7c2f/Docencia-e-Educacao-em-Tempos-Liquido-Modernos.pdf#page=113](https://www.researchgate.net/profile/Altair-Favero/publication/366066254_Docencia_e_Educacao_em_Tempos_Liquido-Modernos/links/639067a2095a6a77740d7c2f/Docencia-e-Educacao-em-Tempos-Liquido-Modernos.pdf#page=113). Acesso em 20 nov. 2023.

TONINI, Antonio Carlos. **Liderança em gerenciamento de projetos.** São Paulo: Senac, 2023.

TRICE, H.; BEYER, J. Cultural leadership in organizations. Organization. **Science, Hanover, MD**, v.2, n.2, p.149-169, May 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635191>

TRINCA, Walter. **Formas lúdicas de investigação em psicologia: Procedimento de Desenhos-Estórias e Procedimento de Desenhos de Família com Estórias.** Vetor Editora, 2020.

URRUTIGARAY, Maria Cristina. **Arteterapia—a transformação pessoal pelas imagens**. Digitaliza Conteúdo, 2023.

VERCAMBRE-JACQUOT, M. N.; GILBERT, F.; BILLAUDEAU, N. Teacher sick leave: Prevalence, duration, reasons and covariates. **Revue d'epidemiologie et de sante publique**, v. 66, n. 1, p. 19-31, 2017.

VIORST, Judith. **Perdas necessárias**. Editora Melhoramentos, 2021.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias: abordagens atuais**. Porto Alegre: Artmed, 2.ed, 1998.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.

YONTEF, Gary M. **Processo, Diálogo e Awareness: ensaios em Gestalt-terapia**. São Paulo: Summus, 1998

ZANELLO, Valeska. **Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação**. Editora Appris, 2020.