

---

# **Estudo do Desempenho Pessoal e Organizacional: Bases para o Desenvolvimento de Equipe de Consultores**

---

José Carlos Zanelli

## **RESUMO**

O presente trabalho tem o objetivo de gerar informações consistentes, por meio de instrumentos e procedimentos orientados pelos referenciais das organizações de aprendizagem, para o estabelecimento de alternativas de intervenção que visam a transformar o grupo em equipe. Uma organização de aprendizagem melhora o conhecimento e o entendimento do próprio grupo e de seu ambiente, ao longo do tempo, ao facilitar e fazer uso da aprendizagem de seus membros individuais. O pesquisador usou diferentes instrumentos e procedimentos por meio dos quais pôde apreender as informações: entrevistas, observações, técnicas projetivas, matriz de relações, mapeamentos conceituais e confrontações. Os resultados, em essência, confirmam a suposição inicial. Os conflitos interpessoais permeiam os processos grupais em muitos aspectos. Os fatores estão associados à indefinição de objetivos, de políticas e de critérios de liderança. As conclusões indicam que o método foi efetivo ao gerar informações coerentes, como base para o planejamento das próximas etapas do trabalho.

**Palavras-chaves:** desempenho, equipe, organizações de aprendizagem.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to produce consistent data to make interventions in a consultant group. The interventions have the aim to transform a group into a team. The tools and procedures had been framed in a learning organization basis. A learning organization improves its knowledge and understanding of itself and its environment over time by facilitating and making use of the learning of its individual members. The researcher used different tools and procedures by which he can gather data: interviews, observations, projective techniques, relations matrix, conceptual maps, and confrontations. Basically, the results confirm the initial presumption. Interpersonal conflicts pervade the group processes in many aspects. Other factors involved in the processes are indefinition of objectives, hesitating policies and lack of leadership criteria. Conclusions disclose method effectiveness in originating consistent data, thus projecting a new light and basis for further inquiries.

**Key words:** performance, team, learning organizations.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve a finalidade de atender à queixa formulada pelo líder de um grupo de consultores, em comum acordo com os demais participantes do grupo. A queixa centralizava-se na insatisfação com o desempenho, tanto individual quanto organizacional, atribuída principalmente às dificuldades nos relacionamentos interpessoais.

Teve o objetivo de gerar informações consistentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção visando ao desenvolvimento do grupo. Pressupõe a possibilidade de auxiliar a evolução do grupo, partindo de uma estrutura e concepções tradicionais, em que o líder mantém suas ações centralizadas e autoritárias, para uma situação que tem sido conhecida como **avançado teamwork**, por que se acentua a coesão dos participantes e se abrem caminhos para o alto desempenho.

O referencial utilizado almeja o domínio da mudança, na perspectiva das organizações de aprendizagem, em busca do desenvolvimento da equipe por meio de novas habilidades e capacidades, engajada na descoberta de novas percepções e sensibilidades; visando, enfim, ao alinhamento dos valores e atitudes (Senge et al., 1995).

Apresenta-se, a seguir, a base conceitual que norteia a proposta de diagnóstico e intervenção, os principais dados ou conteúdos coletados em consonância com os instrumentos e procedimentos utilizados, as interpretações, a discussão e, ao final, conclui-se com propostas apropriadas a esta fase do trabalho e outras considerações.

## BASE CONCEITUAL

A evolução de um grupo para uma situação desejada como **avançado teamwork** implica a assunção de responsabilidades e amadurecimento. O desenvolvimento de equipes de alta *performance* envolve a dimensão do poder e do conflito e outros elementos característicos da arquitetura de ambientes propícios ao trabalho e à aprendizagem.

Para Eccles, Nohria e Berkley (1994, p. 256) é a aceitação da responsabilidade que permite “ir além da hipérbole contemporânea e redescobrir a essência do que

é a administração”. Isto inclui o fazer diário da organização, o ceticismo quanto às soluções imediatistas, o uso hábil da retórica e, sobretudo, produzir ações significativas para as pessoas.

O conceito de responsabilidade está vinculado ao de autocontrole, à idéia de que somos responsáveis por nossas ações, de que nossos atos têm conseqüências, de fazermos o melhor uso possível de nossos potenciais, de dividir o crédito do sucesso com quem merece, de sermos verdadeiros conosco e com os outros. Estas idéias, sem dúvida, estão interligadas a conceitos mais amplos, como o poder pessoal ou a maturidade.

Em si, o conceito de maturidade é abstrato. A maturidade pode ser reconhecida, como na elaboração de Biscaro (1994), por seus indicadores. Só podemos presumir os indicadores por meio da ocorrência de comportamentos manifestos, observáveis. E isto ainda não é suficiente para dar certezas. Apenas por meio do conjunto de condutas, e da dinâmica que se estabelece, será possível reconhecer estágios de maturidade. Contudo jamais pode ser pensada como um estado acabado; é busca contínua, infundável. É preciso disposição interior, em que a pessoa busca aprimorar-se, intervir e modificar a realidade ao seu redor. No grupo, esta busca compartilhada gera sinergia, com poder detonador, em espiral de crescimento.

O surgimento de novas linhas de produtos e mercados após o término da Segunda Guerra Mundial acompanhou-se de aumento no número de cientistas sociais, que intensificaram estudos do fenômeno grupal. Comunicação, liderança, motivação e administração do conflito passaram a ser alguns dos temas em destaque. Depois de vários anos, tais estudos entraram em declínio, havendo quem suspeite de que a pretendida busca de leis gerais, que explicariam o funcionamento dos grupos, entrou em exaustão (Gore, 1996).

Nos anos recentes, ressurgiram os interesses pelo estudo dos grupos de trabalho. Agora, porém, os motivos estão ligados à necessidade de fortalecer aspectos estruturais de integração ou coesão, na expectativa de alta *performance*, para responder à competitividade do mercado. Centra-se o foco na remoção das barreiras que conduzem à rotina estereotipada do trabalho. Temas como participação, autonomia e *empowerment* passaram para a ordem do dia. A rapidez das mudanças exige estruturas flexíveis e adaptáveis. As equipes de trabalho reaparecem, neste momento, como forma de coordenar competências, em resposta aos problemas freqüentes e variáveis.

A conotação dada à palavra equipe tornou-se algo que significa muito mais do que grupo. Neste sentido, não se fala, por exemplo, em grupo de futebol; quando bem sucedido, trata-se de time ou equipe. A equipe pressupõe maturidade, res-

ponsabilidade e elevada interdependência - um fenômeno organizativo consciente. A propósito, Möller (1996) utiliza fartamente a metáfora do futebol para discorrer sobre como maximizar o desempenho pessoal e organizacional.

Gore (1996) apresenta quatro etapas de amadurecimento do grupo. A primeira, que corresponde ao grau de maior imaturidade grupal e pouca clareza de objetivos, é denominada *forming*. Na segunda, em que o grupo já pode enfrentar conflitos sem grandes riscos de dissolução e aparece o interesse pela ocupação das posições de poder, é chamada *storming*. Na terceira, quando o grupo já está consolidado, compartilha e cumpre importantes acordos, é chamada *norming*. Finalmente, na quarta etapa, que corresponde a um grupo que pode ser classificado como maduro, existe flexibilidade, aceitação dos critérios de liderança, uso adequado dos recursos, estabelecimento de prioridades e reconhecimento das obrigações. Esta última etapa é denominada *performing*, embora nem sempre seja uma equipe.

Neste encadeamento, as questões de poder e conflito assumem relevância. O poder muitas vezes é conceituado como propensão a controlar o comportamento do outro. De certo modo, como decorrência, os conflitos tornam-se inevitáveis. Embora o conflito também tenha funções positivas, mais frequentemente é visto como ameaça à eficiência e à efetividade organizacional, porque nossas percepções da realidade tendem a ser moldadas em matrizes que privilegiam modelos de ordem (Greenhalgh, 1987).

Para a realização das tarefas e consecução dos objetivos, talvez o maior malefício dos conflitos interpessoais seja a tendência de reter informações, ou mesmo repassá-las com distorções. Este mecanismo, por sua vez, realimenta rancores e atos de vingança. Deteriora o clima de trabalho, instiga cisões e acaba provocando indiferença e desânimo.

Vale ressaltar que o elemento apontado como o gerador dos conflitos interpessoais é o mesmo que justifica o valor de uma interação: as diferenças individuais. A força que se desenvolve entre as pessoas nasce na afirmação dinâmica das diferenças e na aceitação madura das diferenças. A interação que se estabelece pode, ou não, gerar mecanismos que impulsionam o conjunto de pessoas para as transformações desejadas. Em outras palavras, pode-se estabelecer, ou não, mecanismos de aprendizagem eficazes. Voltando aos pontos já abordados, a aprendizagem também é responsabilidade pessoal, depende da maturidade, do melhor uso possível dos potenciais e reconhecimento das interdependências pessoais. O desempenho individual de trabalho - e do conjunto em interação - é resultante tanto

de disposições internas das pessoas, das suas habilidades e atitudes, como das condições de seus ambientes mediatos e imediatos.

As organizações que não promovem a aprendizagem - e agora fala-se na organização de rápida aprendizagem (Guns, 1996) - estão fadadas à perda da competitividade. Ou seja, torna-se cada vez mais difundido que a forma pela qual uma organização pode obter e conservar a vantagem competitiva é aprender com maior rapidez que seus competidores. As equipes, na perspectiva das organizações de aprendizagem, têm papel fundamental. A “análise profunda dos problemas organizativos leva a uma compreensão dos sistemas e a um rearranjo dos modelos mentais. Uma equipe de alto desempenho pode fazer sua tarefa quando está em condições de chegar a estes níveis de questionamento” (Gore, 1996, p. 318).

## **MÉTODO**

Procura-se esclarecer, nos tópicos seguintes, as principais características dos participantes e do contexto, bem como os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados e conteúdos empregados.

### **A Consultoria e os Participantes**

A organização (doravante denominada ORG) foi fundada há cerca de 12 anos e possui, atualmente, quatro diretorias. Presta serviços na área tecnológica para organizações privadas e públicas. Uma das diretorias, com baixo nível de interfuncionalidade em seu contexto imediato, designada Consult, é objeto de análise e intervenção do presente estudo.

A Consult, por sua vez, foi estabelecida há cerca de oito anos. Tem como principal atividade a prestação de serviços para o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade total. Possui em seu portfólio pelo menos 50 empresas, que vêm sendo atendidas por seus consultores e instrutores.

O grupo é constituído por sete consultores e instrutores e dois agentes administrativos. Os participantes provêm, quanto ao local de nascimento, da região Sul ou Sudeste, e a faixa etária tem clara concentração nos intervalos dos 20 aos 30 anos. Somente um participante não é casado, enquanto a maioria tem poucos ou nenhum filho. A maior parte não possui filiação religiosa ou não é praticante. O predomínio da graduação é em engenharia, e quase todos cursam pós-graduação

em engenharia de produção. Quanto ao tempo de trabalho, varia desde aqueles que já trabalhavam na ORG e aqueles cuja entrada coincide com a criação da Consult (quatro participantes), até os mais recentes, com menos de um ano de ingresso (três participantes); dois ingressaram no período intermediário.

## **Os Instrumentos e os Procedimentos**

A estratégia geral propõe percorrer cinco etapas, como tem sido comum em trabalhos desta natureza: coleta de dados e conteúdos significativos; identificação de causas básicas; proposição de intervenções; planejamento e execução das intervenções apropriadas; acompanhamento e avaliação das intervenções.

Os principais elementos do sistema que se coloca sob análise, conforme o modelo proposto por Harrison (1987), encaminham para a observação dos recursos, dos resultados, da tecnologia, do ambiente externo, dos propósitos, dos padrões de comportamento, da cultura e da estrutura da organização.

Os instrumentos e procedimentos de coleta e análise serão esclarecidos, a seguir, conforme a seqüência em que foram aplicados: entrevistas de caracterização da queixa; proposta inicial de trabalho; apreensão das percepções do desempenho pessoal e organizacional; entrevistas individuais semi-estruturadas e recorrentes; matrizes de relações; representações projetivas da integração grupal; apresentação e esclarecimentos aos participantes; mapeamento conceitual; e confronto para encaminhamentos.

Foram realizadas duas entrevistas para a caracterização da queixa. Os encontros tiveram como objetivo determinar mais precisamente o problema, perscrutar se os pesquisadores realmente poderiam prestar alguma ajuda, se o problema estava no âmbito de interesse dos pesquisadores e, em caso afirmativo para as questões anteriores, planejar os próximos passos junto com o cliente (Schein, 1988). Compareceram a tais encontros o diretor, um participante da Consult, o pesquisador e o auxiliar.

Com base nas informações reveladas nos encontros anteriores, formulou-se uma proposta inicial de trabalho. A proposta pretendia oferecer oportunidades para cada participante manifestar suas opiniões e expectativas, ou exteriorizar sentimentos, desenvolver dinâmicas para efetiva reflexão a respeito das necessidades, gerar alternativas e ações para a construção da equipe e, considerando os resultados desta investigação preliminar, definir a seqüência do trabalho.

Uma técnica de apreensão das percepções do desempenho pessoal e organizacional foi desenvolvida pelos pesquisadores especialmente para a execução desta etapa. Tem a finalidade de registrar informações que são basilares em

trabalhos cuja preocupação fundamental é o desempenho. Solicita-se a cada participante que imagine o nível atual e o nível potencial de desempenho da organização (no caso, a Consult no contexto da ORG), à semelhança das possíveis altitudes de vôo de um avião. Compara-se o nível atual de desempenho com a faixa na qual está voando, e o nível potencial com a faixa na qual poderia estar voando. Repete-se o procedimento para captar a percepção do desempenho pessoal, também para os dois níveis. As representações gráficas podem ser visualizadas nas Tabelas 1 e 2.

O roteiro para as entrevistas foi adaptado com base em Mariotti (1995). Percorre sete tópicos amplos: objetivos/visão; auto-avaliação; espaço criativo; comunicação, fluxo de informações e linguagem; processos, operações e tecnologias; prioridades; e desejos de mudança. A seqüência de perguntas e dos conteúdos é determinada pelas verbalizações do entrevistado, em resposta a questões do roteiro (Anexo 1). As entrevistas são gravadas e transcritas, para o estabelecimento posterior das categorias de análise. A recorrência está associada à composição das matrizes de relações e permite complementar e corrigir informações, ao se retornar com os conteúdos sistematizados para a checagem do entrevistado.

Tendo como referência a proposta de Zanelli (1992), as matrizes, no presente estudo, foram elaboradas partindo de duas categorias (principais vantagens e principais desvantagens da Consult), em interseção de causas, eventos e conseqüências. Têm, portanto, o objetivo de facilitar ao participante a visualização das relações de interdependência dos fatores que ele mesmo postula, ao manifestar sua interpretação da realidade. Assim, pela via da recorrência, é possível captar novas verbalizações, que também são transcritas e realocadas, chegando-se à configuração final das matrizes.

A técnica planejada para apreender as representações da integração grupal apoia-se nos clássicos princípios da projeção, como mecanismo intrapsíquico. Com os recursos de lápis e papel, solicitou-se a cada entrevistado que representasse graficamente a Consult, incluindo seus participantes. Instruiu-se, também, que cada figura humana fosse nominada.

A apresentação e esclarecimentos a todos participantes foi realizada durante uma sessão de três horas, em ambiente reservado, especialmente preparado para tais atividades, com o recurso de retroprojetores e flip-chart. Os pesquisadores apresentaram e discutiram os resultados da aplicação dos instrumentos e procedimentos anteriormente descritos, com o cuidado de que se resguardasse o sigilo e preservação individual.

Após intervalo de meia hora, mantendo-se em mente o conjunto de informações repassadas na sessão anterior (disponibilizadas para o manuseio), os mapas

conceituais foram elaborados por três grupos de três participantes. Os mapas conceituais são diagramas que procuram destacar, esquematicamente, as relações significativas de um corpo de conhecimentos ou parte deles (Moreira & Buchweits, 1993). Na seqüência, os três mapas foram apresentados por representantes dos grupos. Assim, preparou-se a situação para a última etapa.

No confronto para encaminhamentos, cada participante foi incentivado a manifestar-se em face do conjunto de informações sistematizadas e, finalmente, objetivadas em relações focais de interdependência, concretizadas nos mapas conceituais. As divergências foram debatidas, surgindo clara tendência de busca de conclusões e áreas de intervenção.

## **DADOS E CONTEÚDOS**

A seguir serão apresentados os principais dados e conteúdos apreendidos pelos instrumentos e procedimentos de coleta e análise.

### **Entrevistas de Caracterização da Queixa**

Os informantes insistiram nos fatores de descontentamento vinculados aos relacionamentos interpessoais ou com a organização das atividades. Julgavam que os participantes, pelo desgaste das relações, estavam em um processo interativo estereotipado e não se vislumbravam alternativas de mudança.

### **Proposta Inicial de Trabalho**

A proposta procurou deixar claro os seguintes pontos: o referencial e a estratégia que seria adotada, os instrumentos e procedimentos de coleta e análise, o número de horas de trabalho dos pesquisadores e de consulta a cada participante, a forma de devolução dos dados e conteúdos encontrados (ressalvado sigilo e preservação individual) e as expectativas de desenvolvimento do trabalho.

### **Percepções do Desempenho Pessoal e Organizacional**

As percepções do nível de desempenho atual da Consult, representadas na Tabela 1, variam entre cinco pontos da escala (da segunda à sexta faixa), tendo o ponto médio próximo do quarto ponto. As percepções do nível de desempenho potencial concentram-se no extremo superior da escala (na sétima faixa e acima) e, na média, próximas do nono ponto.



**Tabela 1: Percepções do Desempenho - Conjunto Atual Versus Potencial  
(desempenho potencial: números em *itálico-negrito*)**

	<i>† 1</i>	<i>† 4</i>	<i>† 5</i>	<i>† 6</i>
10.000 m	<i>† 2</i>			<i>† 7</i>
9.000 m				
<b>8.888 m</b> -----				<i>† 8</i>
8.000 m		<i>† 3</i>		<i>† 9</i>
7.000 m	<i>† 1</i>			
6.000 m		<i>† 4</i>		<i>† 8</i>
5.000 m	<i>† 2</i>	<i>† 3</i>		
4.000 m				
<b>3.888 m</b> -----			<i>† 6</i>	<i>† 7</i>
				<i>† 9</i>
3.000 m		<i>† 5</i>		
2.000 m				
1.000 m				

**Tabela 2: Percepções do Desempenho Individual Atual Versus Potencial  
(desempenho potencial: números em itálico-negrito)**

	<i><b>† 1</b></i>	<i><b>† 2</b></i>					
10.000 m						<i><b>† 6</b></i>	<i><b>† 7</b></i> <i><b>† 8</b></i>
9.000 m							
<b>8.777 m</b>	-----						
			<i><b>† 3</b></i>	<i><b>† 4</b></i>	<i><b>† 5</b></i>		<i><b>† 9</b></i>
8.000 m							
		<i><b>† 2</b></i>					
7.000 m							
							<i><b>† 9</b></i>
6.000 m							
					<i><b>† 5</b></i>	<i><b>† 7</b></i>	<i><b>† 8</b></i>
5.000 m							
	<i><b>† 1</b></i>						
<b>4.111 m</b>	-----						
4.000 m							
3.000 m							
			<i><b>† 3</b></i>	<i><b>† 4</b></i>			
2.000 m							
						<i><b>† 6</b></i>	
1.000 m							

As percepções do nível de desempenho individual atual, representadas na Tabela 2, são ainda mais variadas (da primeira à sétima faixa), com média em torno do quarto ponto. As percepções do nível de desempenho potencial concentram-se em apenas três níveis do extremo superior da escala (oitava, nona e décima faixa) e, na média, perto do nono ponto.

Enquanto alguns se consideram próximos do nível potencial, outros percebem-se muito distantes. Merece ênfase o distanciamento que vivenciam alguns participantes, revelado por pontos opostos na escala. Isto é confirmado pela considerável diferença entre as médias (cinco pontos). Denota, em outras palavras, representações subjetivas de potenciais fracamente utilizados, tanto em nível individual quanto organizacional.

### **Entrevistas Individuais Semi-Estruturadas e Recorrentes**

A parte estruturada e quantificada das entrevistas pode ser observada no Anexo 1. As verbalizações revelam, de modo geral e sintético, que:

- os objetivos, a missão e a visão de futuro são precariamente estabelecidos, em seu conjunto, e não se tem completa clareza dos objetivos das tarefas individuais;
- na auto-avaliação, os participantes percebem as deficiências relativas às questões operacionais, mas não manifestam assunção das responsabilidades de um convívio social saudável;
- os bloqueios à criatividade são atribuídos à falta de tempo, a desconfianças interpessoais, à centralização, à burocracia e à competição, enquanto as idéias ou sugestões colocadas em prática são percebidas como rotineiras;
- embora restrições de tempo e aspectos gerenciais se mostrem dificultadores, o diretor é visto como receptivo e acessível; alguns consideram importante uma comunicação mais formal, enquanto o fluxo e a clareza das informações são afetadas pela centralização, pela frequência das viagens, pelo descomprometimento, pelo individualismo, por valores divergentes e outros;
- dois focos principais de conflitos interpessoais medeiam inúmeros aspectos dos processos na Consult; estão associados a situações desgastantes do dia-a-dia e também às dificuldades de conseguir informações;
- os pontos fortes da Consult talvez possam ser colocados sobremaneira na competência do diretor, dos participantes e das oportunidades que o mercado possibilita, enquanto os conflitos interpessoais e certa desorganização interna indicam os pontos fracos;
- as prioridades dos participantes na Consult vinculam-se à busca de uma competência ainda maior e solidificação no mercado, enquanto as prioridades pessoais revelam preocupações de desenvolvimento profissional, com as questões familiares e de melhor remuneração;
- finalmente, os desejos de mudança voltam-se para a melhoria dos relacionamentos interpessoais, da clarificação dos objetivos e atividades futuras e consolidação da equipe.

## Matrizes de Relações

As matrizes foram compostas com o objetivo de visualizar as relações de interdependência dos fatores. Observe-se que não devem ser vistas de modo linear, como os quadros podem sugerir, mas em relações de multideterminação.

Foram estabelecidas causas e conseqüências associadas às vantagens dos seguintes eventos: serviços da Consult, capacitação técnica, liderança, organização das atividades, desenvolvimento profissional, consultoria e metodologia em TQC, cursos e ambiente de trabalho.

Foram estabelecidas causas e conseqüências associadas às desvantagens dos seguintes eventos: relacionamentos interpessoais, organização das atividades, espaço criativo, comunicação e fluxo de informações, relação da Consult com as demais diretorias, permanência na Consult, consultoria em TQC, serviços, cursos, posicionamento no mercado, métodos de gestão, liderança e motivação.

Nos Quadros 1 e 2 são apresentadas as duas matrizes do Participante 4, à guisa de exemplo, referentes às conexões compostas pelos pesquisadores, porém checadas e autorizadas pelos participantes, quanto às principais vantagens e desvantagens percebidas na Consult.

**QUADRO 1: Matriz de Relações das Principais Vantagens Percebidas na Consult pelo Participante 4**

CAUSAS	EVENTOS	CONSEQÜÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• metodologia desenvolvida/aplicada/aprimorada pela Consult</li> <li>• pessoas jovens, com vontade de acertar</li> <li>• orientação do diretor em alguns trabalhos</li> <li>• boa estruturação</li> <li>• material didático melhorado</li> <li>• instrutores preparados e com vontade</li> <li>• potencial das pessoas para aprender e disseminar os conceitos do TQC</li> <li>• vontade de alguns para que a “coisa” dê certo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>consultoria em TQC</b></li> <li>• <b>cursos</b></li> <li>• <b>serviços em geral</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novos clientes</li> <li>• muitos clientes satisfeitos com a orientação</li> <li>• reconhecimento</li> <li>• reconhecimento dos trabalhos da Consult e dos instrutores</li> <li>• novos clientes</li> <li>• crescimento futuro</li> <li>• satisfação dos clientes</li> <li>reconhecimento</li> </ul> <div style="text-align: right; border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-left: auto; margin-right: 0;">1</div>

## Representações Projetivas da Integração Grupal

As representações indicaram que mais da metade dos participantes vivenciam subjetivamente as relações da Consult, colocando-se como figurantes centrais dos processos. Denotam indícios de escasso compartilhamento e integração grupal. Parecem marcadas pela formalização e atribuição de significados restritos ao que a ORG impõe. Em outras palavras, os relacionamentos carecem de expressão afetiva.

**QUADRO 2: Matriz de Relações - Principais Desvantagens Percebidas na Consult pelo Participante 4**

CAUSAS	EVENTOS	CONSEQUÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pessoas teóricas, muito acadêmicas</li> <li>• competição para “tirar nota maior”</li> <li>• relações pouco profissionais</li> <li>• formação de feudos, desde o início</li>   <li>• origem cultural (valores/princípios individuais muito diferentes)</li> <li>• insegurança de algumas pessoas</li>   <li>• diferenças de valores pessoais</li> <li>• ambiente de competição interpessoal</li> <li>• pessoas que “pegam no pé” dos outros</li>   <li>• grupo em número insuficiente de pessoas</li>   <li>• despreparo dos instrutores</li> <li>• material didático fraco</li> <li>• estrutura deficiente do curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>organização das atividades</b></li>   <li>• <b>comunicação</b></li>   <li>• <b>relações interpessoais</b></li>   <li>• <b>consultoria em TQC</b></li>   <li>• <b> cursos (alguns)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta tempo para pesquisa/desenvolvimento</li> <li>• serviços internos prestados com base nas amizades</li> <li>• “donos de módulos”</li>   <li>• interpretações não pretendidas</li> <li>• competição pouco saudável</li>   <li>• reflete mal até para os clientes</li> <li>• confrontar o diretor ou colegas</li>   <li>• sobrecarga de trabalho</li> <li>• pouco tempo disponível para atender às empresas</li> <li>• pouco tempo para P&amp;D</li> <li>• reclamações do cliente</li> <li>• monotonia dos cursos</li> </ul>

## **Mapeamento Conceitual**

Compostos três grupos de participantes, um dos grupos identificou como causas dos problemas, primordialmente, os fatores vinculados ao relacionamento interpessoal, à falta de liderança gerencial e ao método de gestão ineficiente. As deficiências na consultoria em TQC, a qualidade precária dos serviços e de alguns cursos foram localizados como os principais efeitos.

Outro grupo delineou, como causas principais, deficiências na liderança e no planejamento estratégico - englobando visão e objetivos indefinidos, incerteza na missão, clientes e produtos, valores poucos integrados e claros. As conseqüências decorrentes foram, principalmente: a baixa motivação, a comunicação falha, o desenvolvimento profissional e capacitação técnica precários.

Finalmente, o terceiro grupo assinalou as dificuldades interpessoais como a principal causa de perda de criatividade, de queda na qualidade dos serviços, de bloqueios no fluxo de informações e prejuízos quanto à motivação. Esta última é a pior das conseqüências, por estar relacionada a outros fatores, como a liderança, a organização das atividades, a política de recursos humanos da ORG. Por sua vez, provoca ameaças, por exemplo à permanência dos participantes na Consult.

## **Confronto para Encaminhamentos**

Os participantes manifestaram-se, na apresentação e discussão dos mapas conceituais, representando o pequeno grupo ou as próprias opiniões. No final, houve consenso em torno das dificuldades dos relacionamentos interpessoais e do que foi denominado liderança gerencial, como os fatores prioritários nas propostas de intervenção.

Enfatizaram o desejo de um *feedback* individual, onde fossem catalisadas as principais percepções interpessoais dos participantes. Foi proposto também um levantamento das crenças e valores individuais, na tentativa de compor as "políticas de trabalho da Consult".

No aspecto gerencial, sugeriu-se o estabelecimento de uma dinâmica para esclarecer as expectativas do líder e dos liderados, ao mesmo tempo que se procurava firmar as atribuições e responsabilidades.

## **INTERPRETAÇÕES**

Entre os participantes existe relativa homogeneidade quanto aos interesses pelo trabalho, faixa etária, casamento, religião, formação escolar, (in)satisfação com

as atividades, com a Consult e com o salário. As razões do ingresso na Consult são apresentadas como “busca de conhecimento, de crescimento”; enfim, como oportunidade de capacitação em consultoria. A satisfação inerente às atividades é destacada. O salário é considerado insuficiente ou está fora das expectativas.

Existe relativo domínio apenas da proposta de missão da Consult, mas não pela totalidade dos participantes. Também não se tem completa clareza dos objetivos das tarefas individuais. Todos referem a importância de definir os objetivos e a visão de futuro, que se conecta a outros aspectos relevantes do sistema, como as características da liderança.

Apesar de a maioria dos participantes mostrar, em algum grau, falta de clareza dos objetivos da Consult, muitos acreditam contribuir com eficiência para a consecução deles. Portanto os objetivos parecem estar, em parte, implicitamente reconhecidos.

Parece existir consciência das deficiências que acontecem em cada um e conseqüentes implicações no desempenho global do sistema (observe-se que o desempenho não se reduz às responsabilidades individuais). As deficiências mostram-se restritas às questões operacionais; excluindo, notadamente, responsabilidades para com o convívio social saudável.

A escassez de tempo e a centralização são considerados fatores limitantes para criação de coisas novas, embora a estrutura seja aparentemente aberta. Além da restrição de tempo, a apresentação de idéias ou sugestões são prejudicadas pelos conflitos interpessoais e burocracia, reduzindo-se a pequenas contribuições. As idéias ou sugestões colocadas em prática são percebidas como rotineiras. Embora o espaço não seja percebido como predominantemente cerceador das idéias ou sugestões, as implementações efetivas parecem reduzidas ou desconsideradas.

Conquanto quase metade dos participantes não apontem repressões das novas idéias, repetem-se os bloqueios atribuídos à falta tempo, a desconfianças interpessoais, à centralização e à competição.

O diretor é percebido como de reconhecida competência e receptivo a idéias novas; contudo alguns ressaltam a existência de uma hierarquia informal entre “os mais novos e os mais velhos” e certa inflexibilidade referente aos procedimentos e métodos. A opinião da facilidade de acesso ao diretor é unânime, desde que se possa encontrá-lo. Acrescenta-se, ainda, falta de assertividade, reduzidos *feedbacks* e aspectos gerenciais como dificultadores no intercâmbio comunicativo.

Alguns consideram importante uma comunicação mais formal, outros analisam a falta de participação sob a ótica de que é mais fácil omitir-se ou criticar do que

comprometer-se verdadeiramente. Os participantes que têm maior tempo na Consult avaliam como “não muito demorado” obter as informações, provavelmente pela maior familiaridade com o sistema. Os demais atribuem a demora à indisponibilidade das pessoas, à centralização e à organização das informações.

Constata-se que os problemas interpessoais afetam diretamente o fluxo de informações. Outro agravante é o fato de as informações estarem centradas apenas em uma pessoa. Em outros casos, o fluxo é bloqueado em decorrência das viagens. Na maior parte, a falta de clareza na linguagem é atribuída aos seguintes fatores: descomprometimento, problemas pessoais, má fé, individualismo e valores derivados de diferentes origens culturais.

Surgiram claros direcionamentos, geralmente a uma, duas ou três pessoas, consideradas de mais fácil diálogo. A comunicação é reconhecidamente melhor entre os componentes de um subgrupo. Revelam-se resistências em torno de uma, duas ou mais pessoas, consideradas difíceis no estabelecimento de canais de comunicação interpessoal. Os focos de conflitos interferem nos intercâmbios comunicativos de todos os participantes.

Confirmando a apreensão inicial, os conflitos interpessoais transparecem nitidamente como o problema que perpassa por vários aspectos dos processos na Consult. Centram-se em dificuldades de dois focos principais. Associam-se ao estabelecimento de fronteiras entre os subgrupos, menos permeáveis do que pretendem em suas aparências. Possuem antecedentes na história do grupo e nos critérios para escolha das posições de liderança. Resultam, enfim, em fortes desgastes, extrapolam para outras diretorias e até para os clientes.

## DISCUSSÃO

Caberia à Consult a qualificação de usuária intensiva de conhecimentos. Mais do que isto, efetivamente difunde informações entre seus clientes - é uma agência de educação empresarial. No entanto internamente vale o velho refrão de que “santo de casa não faz milagre” - o que, pela contradição, provoca desconforto entre seus integrantes, entre as diretorias da ORG e, ainda pior, entre alguns clientes.

Eccles, Nohria e Berkley (1994) defendem a idéia de que - apesar dos recentes clichês que alardeam o uso intensivo do conhecimento, a passagem da sociedade industrial para a sociedade da informação, o transcender as limitações da antiquada organização burocrática - a ação é a melhor maneira de refletir sobre a tarefa da administração. Postulam que a relação entre retórica apaixonada e ação organizacional efetiva é mais complicada do que habitualmente se supõe.



Möller (1996) observa que o compromisso com a empresa depende especialmente de responsabilidade, de lealdade e iniciativa. Princípios como estes deveriam aplicar-se à Consult, em suas pretensões de mobilizar energia, produtividade, qualidade e desenvolvimento. Entretanto esbarra nas dificuldades dos relacionamentos, nas indefinições de objetivos, de procedimentos e políticas e no estilo de liderança.

Para Ingalsens e Loignon (1997), os conflitos latentes, muito menos acessíveis aos instrumentos da pesquisa social, estão verdadeiramente na base de eventos como absenteísmo, queda na qualidade dos serviços ou produtos, acidentes de trabalho e outros. Analisar os valores básicos que articulam a cultura organizacional torna-se tarefa primordial para quem deseja decifrar ou ir além das manifestações mais superficiais. O pressuposto é o de que uma organização de aprendizagem melhora o conhecimento e o entendimento de si mesma e de seu ambiente, ao longo do tempo, facilitando e promovendo a utilização da aprendizagem de seus participantes.

Schein (1996, p. 84), referindo-se ao líder como sustentador da cultura, acredita que alguns “costumam enaltecer as funções ‘técnicas’, como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e vendas, e desmerecer as ‘gerenciais’, como finanças, planejamento, marketing e recursos humanos”. Em grande parte, isto corresponde à realidade investigada.

Se considerarmos as quatro etapas de amadurecimento do grupo apresentadas por Gore (1996), a Consult se enquadraria, provavelmente, na terceira etapa. Existem claras dificuldades de flexibilidade, nos critérios de liderança, na utilização dos recursos, no estabelecimento de prioridades e reconhecimento das obrigações sociais.

A pergunta que vem, inevitavelmente, após constatar o cenário ou a situação atual, é: que fazer? Senge et al. (1995), em face de questionamentos semelhantes, concluem de um modo à primeira vista desalentador: “ninguém tem as respostas para essas perguntas” (p. 5). Mas, continuam, respostas existem, estão emergindo. Ponderam, em seguida, a recentidade das idéias sistematizadas nos moldes da gerência de organizações que aprendem e, se queremos um corpo de conhecimentos mais robusto, a exigência de avançarmos, aplicando e pesquisando. O trabalho aqui relatado pretende adicionar contribuições a esta perspectiva.

## CONCLUSÕES

O volume de publicações lançado na área comportamental da administração, nos últimos anos, acumula-se vertiginosamente. Contudo a transposição da teo-

ria para a prática tem sido lenta e fragmentada. Não é pouco comum, dentro da chamada aplicação do conhecimento, encontrar descaso na busca consistente dos pressupostos teóricos que sustentam os passos do trabalho e com a integração dos instrumentos e os procedimentos. O fazer sem articulação teórica carece de pontos de sustentação. O fazer sem consistência metodológica é desconexo. Algumas pessoas estão cada vez mais atentas e informadas sobre tais aspectos das atividades nas organizações. O pesquisador deve estar sempre pronto para responder com argumentos que convençam, na **empresa** e na **academia**.

O estudo realizado parece anunciar que a integração dos referenciais, dos instrumentos e procedimentos, conforme utilizados, mostra-se promissora. O objetivo de “gerar informações consistentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção visando ao desenvolvimento da equipe”, conforme avaliado, foi atendido com segurança. Um subproduto do trabalho, como também acontece em outras formas de diagnóstico, foi a geração de elementos facilitadores de revisões pessoais e interpessoais, que, por si só, ensejam um movimento de transformação.

O estudo permitiu vislumbrar claras possibilidades entre os participantes: além de ter em comum o fato de trabalharem na mesma organização e espaço físico, podem compartilhar habilidades e conhecimentos, complementar perfis e estabelecer relações de confiança.

As etapas subseqüentes, conforme propostas pelos participantes e reconhecidas pelos pesquisadores como plenamente consistentes e adequadas, do ponto de vista teórico e prático, foram assim definidas e estão sendo realizadas: 1) *feedback* individual das percepções interpessoais; 2) levantamento das crenças e valores individuais para compor as “políticas de trabalho da Consult”; 3) expectativas do líder e dos liderados e consolidação das atribuições e responsabilidades.

Nas próximas etapas do trabalho, pretende-se aprofundar no grupo a busca do conhecimento de suas próprias dinâmicas, dos pressupostos dos modelos mentais, das condições para o domínio pessoal, das bases para uma visão compartilhada e para **aprender a aprender** coletivamente. Enfim, praticar pensamento sistêmico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÍSCARO, W.

**Maturidade e poder pessoal:** caminhos do autodesenvolvimento. São Paulo: Brasiliense, 1994.

ECCLES, R. B.,  
NOHRIA, N.,  
BERKLEY, J. D.

**Assumindo a responsabilidade:** redescobrimo a essência da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GORE, G.

**La educación en las empresas:** aprendiendo en contextos organizativos. Buenos Aires: Granica, 1996.

GREENHALGH, L.

Interpersonal conflicts in organizations. In: COOPER, C. L., ROBERTSON, I. T. (eds.). **International review of industrial and organizational psychology.** New York: John Wiley & Sons, 1987.

GUNS, B.

**Aprendizaje organizacional:** cómo ganar y mantener la competitividad. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

HARRISON, M. I.

**Diagnosing organizations:** methods, models and processes. London: Sage, 1987.

IGALENS, J.,  
LOIGNON, C.

**Prévenir les conflits et accompagner les changements.** Paris: Maxima, 1997.

MARIOTTI, H.

**Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MÖLLER, C.

**Employeeeship:** como maximizar o desempenho pessoal e organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOREIRA, M. A.,  
BUCHWEITS, B.

**Novas estratégias de ensino e aprendizagem:** os mapas conceituais e o vê epistemológico. Lisboa: Plátano, 1993.

SCHEIN, E. H.

**Process consultation:** its role in organization development. 2.ed. Reading: Addison-Wesley, 1988. 1.v. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEINF., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

SENGE, P.,  
ROSS, R.,  
SMITH, B.,  
ROBERTS, C.,  
KLEINER, A.

**A quinta disciplina - caderno de campo:** estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ZANELLI, J. C.

Um procedimento informatizado de entrevistas recorrentes para identificação e análise de problemas organizacionais e sociais. In: XVI Encontro Anual da ANPAD, 1992, Canela. **Anais ...** Porto Alegre: ANPAD, 1992, v.8, p.01-15.

## **ANEXO 1**

### **Conteúdos e Quantificações (parte estruturada)**

As quantificações estão em valores absolutos, ao invés de percentuais, dado o número reduzido de participantes.

#### **Objetivos/visão**

1. Você sabe quais são os objetivos, a missão e a visão de futuro da Consult?  
sim (2) não (1) parcialmente (6)

2. Você sabe quais são os objetivos das suas atividades?  
sim (7) não (1) parcialmente (1)

#### **Auto-avaliação**

3. Você acha que tem contribuído com eficiência para os objetivos da Consult?  
sim (3) não (1) parcialmente (5)

4. Você acha que em algum momento, mesmo involuntariamente, sua atuação pode não ter ajudado ou mesmo prejudicado a Consult?  
sim (4) não (5) parcialmente (-)

#### **Espaço criativo**

5. Você acha que há liberdade e oportunidade para a criação de coisas novas na Consult?  
sim (5) não (1) parcialmente (3)

6. Você costuma apresentar idéias ou sugestões novas que possam melhorar o desempenho da Consult?  
muitas (1) mais ou menos (6) poucas (2)

7. Lembra-se de alguma idéia ou sugestão sua que tenha sido posta em prática?  
sim (8) não (1)

8. Lembra-se de alguma idéia ou sugestão sua que não tenha sido posta em prática?  
sim (7) não (2)

9. Você já teve alguma idéia ou sugestão que não chegou a apresentar?  
sim (5) não (4)

**Comunicação, fluxo de informações e linguagem**

10. O diretor costuma receber bem idéias novas?  
sim (7) não (-) às vezes (1)

11. O acesso ao diretor é fácil?  
sim (8) não (-) às vezes (-)

12. Qual o meio de comunicação interna mais comum no dia-a-dia?  
face a face (9) por telefone (-)  
por escrito (-) outros (-)

13. Qual sua opinião sobre o fluxo de informações na Consult?  
rápido (-) lento (-) bloqueado (9)

14. Qual sua opinião sobre a linguagem (a forma como as pessoas falam) na Consult?  
é clara (-) não é clara (9)

15. Com qual/quais pessoa(s) se comunica melhor e por quê?

Surgiram claros direcionamentos, geralmente a uma, duas ou três pessoas, consideradas de mais fácil diálogo. A comunicação é acentuadamente reconhecida como melhor entre os componentes de um subgrupo.

16. Com qual/quais pessoa(s) tem mais dificuldade de se comunicar e por quê?

Surgiram claras resistências, em torno de uma, duas ou mais pessoas, consideradas difíceis no estabelecimento de canais de comunicação interpessoal. Os focos de conflitos interferem nos intercâmbios comunicativos de todos os participantes.

17. Como são as relações entre as pessoas na Consult?

abertas (2) cautelosas (1)  
difíceis (2) cautelosas para difíceis (4)

18. Qual a situação ou circunstância que mais o incomoda no dia-a-dia na Consult?

Clima ruim quando algumas pessoas estão presentes; interação necessária com pessoas de difícil relacionamento; imaturidade de algumas pessoas; dificuldade de organizar as coisas; percepção do cliente de que não se aplica o TQC na Consult; fazer coisas pouco produtivas, que não acrescentam; relações pouco profissionais; desrespeito pessoal/profissional; descomprometimento; insegurança em relação à continuidade.

19. É fácil conseguir as informações necessárias a seu trabalho?

sim (4) não (1) às vezes (4)

20. Em quanto tempo você costuma conseguir as informações necessárias a seu trabalho?

imediatamente (-) em alguns minutos (2)  
em algumas horas (-) em alguns dias (1)  
entre minutos e horas (6)

### **Processos, operações e tecnologias**

21. Cite os processos, operações e tecnologias que você acha que são os pontos fortes da Consult?

Relativa autonomia na Consult; reconhecimento no mercado/boa imagem; boa metodologia (TQC); o assunto qualidade está em voga; profissionais com bom potencial; envolvimento/disponibilidade para atender os clientes; faixa etária dos profissionais próxima da dos clientes; história de clientes dando certo; posicionamento estratégico; vantagem competitiva; grupo jovem; o diretor.

22. Cite os processos, operações e tecnologias que você acha que são os pontos fracos da Consult?

ISO 9000; problemas de comunicação; coordenação ruim na divulgação do calendário; processo interno/desorganização administrativa e técnica; tamanho reduzido do grupo; sobrecarga de trabalho; conflitos interpessoais; falta de sinergia; indefinição da missão; questionar sem ouvir o cliente; falta de flexibilidade pessoal; imaturidade das pessoas; liderança ausente; insegurança da continuidade do diretor; centralização no diretor; marketing.

### **Prioridades**

23. Quais são, no momento, suas prioridades na Consult?

Crescimento/conhecimento técnico; terminar o mestrado; tornar-se um expert nos assuntos/atividades que desenvolve; maior autonomia no cargo; integrar a equipe; assumir uma postura de equipe; melhorar os relacionamentos; melhorar a política de RH; aumentar o número de clientes com bons resultados; pesquisa e desenvolvimento.

24. Quais são, no momento, suas prioridades pessoais?

Tornar-se mais seguro frente ao cliente; adquirir mais conhecimento/capacitação; concluir o mestrado; terminar o doutorado; realizar curso superior; salário justo; maior remuneração; ser um bom cristão; auto realização plena; escrever um livro; experiência internacional; comprar apartamento na cidade; ter mais tempo com a família; cuidar da família.

### **Desejos de mudança**

25. Você acha que há coisas que precisam mudar na Consult? Em caso afirmativo, quais são as suas sugestões de mudança?

sim (9) não (-)

Mudanças nos “nichos”; sérios problemas de relações; conflito entre pessoas; execução efetiva do planejamento; redefinição nos próximos anos; liderança para formar uma equipe; tornar-se efetivamente uma empresa de consultoria; clarear os objetivos de cada um e na Consult; aumentar as relações de confiança.