Resolução de conflitos inter e intragrupais nas organizações, através da técnica de grupo operativo

MARIA ALICE N. A. DEL BARRIO *

I. REFERENCIAL TEÓRICO – 1. Introdução; 2. E o que é uma organização? 3. A organização como sistema; 4. Eficácia e saúde; 5. Cultura organizacional; 6. Clima organizacional; 7. Mudança planejada; 8. DO (desenvolvimento organizacional); 9. A técnica operativa; II. APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE GRUPO OPERATIVO NAS ORGANIZAÇÕES – 1. Introdução; 2. Caso n.º 1; 3. Caso n.º 2.

I. REFERENCIAL TEÓRICO

1. Introdução

Para que as organizações cresçam, desenvolvam-se e progridam é necessário existir nelas uma capacidade ativa, com sistemas viáveis, para se reestruturarem rapidamente diante de estímulos de um mundo em transformação acelerada, em *tempo real, aqui e agora,* onde não se pode prever todas as variáveis nem situações em que se pode operar, as quais no entanto modificarão a produtividade econômica e social.

2. E o que é uma organização?

Embora a maioria das pessoas faça parte de organizações como empresas, escolas, clubes etc., não é fácil defini-las. Assim, pretendemos expor uma série de definições e conceitos, tais como:

* A autora agradece à equipe do Centro de Psicologia Aplicada (CEPSA) pela dedicação e colaboração, em especial à Auxiliar de Psicologia Sandra Maria Maciel, às empresas Sanave S.A. e Sorvane S.A., e ao Psicólogo Luiz Fernando de Mello Campos, que tornaram este trabalho realizável.

a) *Organização* (vista como um sistema fechado): "Uma organização consiste em um número de pessoas, formalmente juntas e geralmente incumbidas de funções específicas, com o propósito de atingir um objetivo expresso" (Sills).
b) *Organização* (vista como um sistema aberto): "Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente" (Laurence e Lorsch).

Prefiro me referir ao contribuinte individual como *colaborador*, por ser cada pessoa que concorre para serem alcançadas as metas da organização.

Os primeiros teóricos concentravam seus estudos na anatomia formal da organização: divisão de trabalho, processos funcionais, estrutura e controle.

Mais tarde, foram incluídos os aspectos comportamentais e tivemos diversas colaborações, considerando a figura chave de Kurt Lewin, a quem se pode atribuir a paternidade da Escola de Dinâmica de Grupos (1940), e a criação de uma nova ciência, a cibernética (1948), por Norbert Wiener. Nos anos subseqüentes, gostaria de citar Maslow por seus estudos sobre a personalidade, sua teoria da auto-atualização e suas contribuições psicossistêmicas à teoria das organizações; McGregor, com os modelos de estilos *X-Y*, que teve a virtude de sacudir a comunidade empresarial; a aplicação da metodologia de laboratório em que o National Training Laboratory (NTN) foi a grande matriz e nutriz; Blake, com o desenvolvimento de seminários em laboratórios instrumentados e a tomada de decisões em grupo; Reddin, com o modelo situacionista e a ênfase no conceito de papel; Paul Hersey, com suas pesquisas sobre as diversas teorias de liderança e criando a mais nova teoria sobre o assunto, *liderança situacional*, baseada em todos os estudos citados anteriormente e outros; Gordon Lippitt com a *renovação organizacional* e vários outros como: C. Argyris, R. Likert, F. Flergberg, E. Mayo, G. Allport, D. Katz, R. Kahn, A. Tannembaum, Mc Clelland, Carl Rogers etc.

No Brasil, tivemos colaborações notáveis neste campo, podendo ser citados inúmeros profissionais como: Fernando Achilles, Paulo Moura, Fela Moscovici, Sérgio Fouguel, Edela Lanzer, Artur de Matos Saldanha, Pierre Weil, Leonel Caraciki etc.

3. A organização como sistema

Sistema significa um conjunto de "elementos em interação" (Bertalanffy).

Para French e Bell, sistema é "um conjunto de objetivos juntamente com as relações entre eles, e ainda as relações entre seus atributos".

Lievegoed vê em sistema o significado de "coerência entre vários elementos".

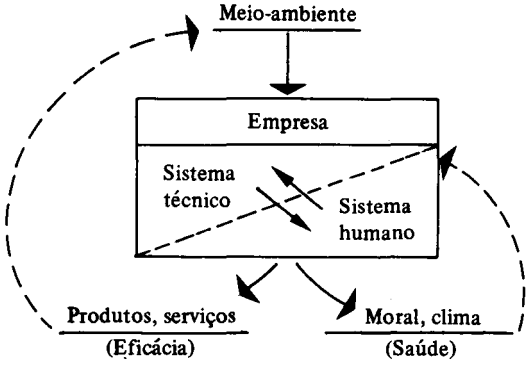
Segundo Fernando Achilles, sistema é, por definição, um "conjunto de partes ou órgãos interdependentes que interagem entre si. São, portanto, inerentes ao conceito de sistema: a) interdependência das partes; b) interação delas; c) globalidade gestáltica. Assim, uma pessoa, um grupo, um departamento dentro de uma

organização, uma empresa, uma comunidade, um país são sistemas, pois se compõem de órgãos ou partes que devem funcionar coordenada e integradamente. Todo sistema orgânico compõe-se de órgãos que devem agir em harmonia para o desempenho de uma função ou finalidade. As características dessa função e o papel de cada órgão componente para a realização da finalidade como sistema determinam o tipo, grau e complexidade da interdependência entre as partes e entre as partes e o todo.

Podemos assim comparar a organização com o corpo humano, no qual há uma interdependência funcional entre os órgãos, com mecanismos reguladores (glândulas etc.), criação de reservas (gorduras), níveis mínimo e máximo de tensão e de estimulação, com necessidades de sobrevivência, autodireção, tendência a envelhecimento e morte, e princípios da homeostase: necessidade de restabelecer um nível de equilíbrio".

A analogia com os sistemas biológicos, porém, é insuficiente para a compreensão dos sistemas sociais em certos aspectos. O sistema social, embora limitado até certo ponto pelo seu sistema físico correspondente, sobrepõe-se a este. A organização é uma rede de relações entre pessoas. A empresa vista ou concebida como um conjunto de instalações, máquinas, equipamentos e procedimentos (sistema técnico) é apenas uma *maqueta*: só as pessoas podem torná-la viva, fazendo funcionar o sistema técnico. A empresa é, portanto, um sistema sociotécnico. Da combinação do conceito de sistema sociotécnico com o de sistema aberto surge o sistema *sociotécnico-aberto*, que pode ser representado segundo a figura 1.

Figura 1



Donald Kingdon apresenta um modelo sociotécnico de DO centrado em três sistemas básicos:

a) três sistemas básicos:

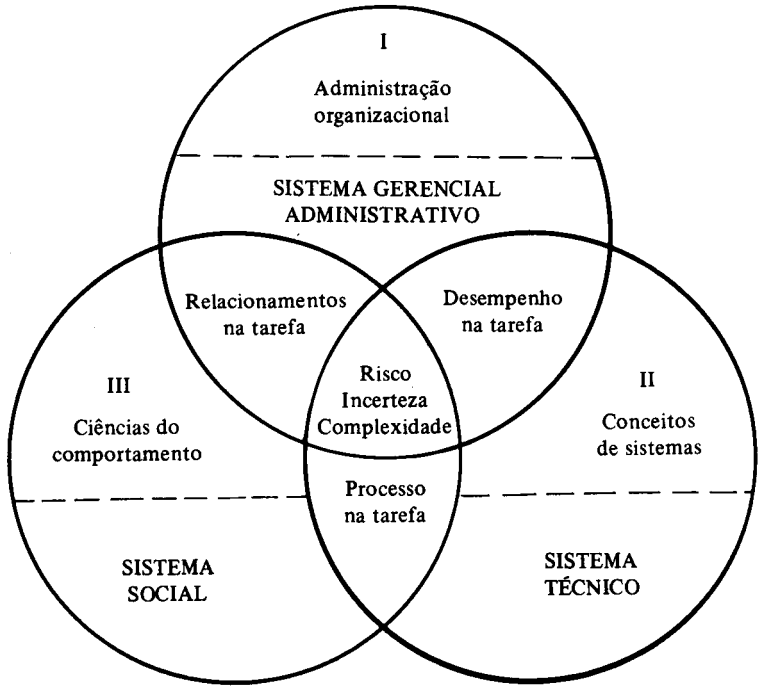
- *gerencial,* que abrange aspectos como: estrutura de solução de problemas e tomada de decisões, mecanismos de informação e comunicação, centralização e descentralização de autoridade, e os elementos clássicos da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle;
- *técnico*, que inclui as variáveis tecnológicas, a organização de seus processos correspondentes e suas decorrentes operações;
- *social*, que abarca as dimensões relativas ao comportamento individual e grupal ou social, quer sob o aspecto interno (motivações, interesses, expectativas, percepções, emoções etc.), quer sob o aspecto externo (ações, reações e omissões).

b) três *interfaces* entre esses sistemas, a nível de tarefa:

- desempenho ou resultados da tarefa;
- processo da tarefa;
- relacionamentos na tarefa.

A concepção de Kingdon pode ser mostrada de maneira simplificada na figura 2.

Figura 2



4. Eficácia e saúde

São dois critérios básicos para avaliar o sucesso de uma empresa, para indicar sua condição de estado ótimo.

4.1 *Alguns conceitos de eficácia*

Eis a distinção feita por Peter Drucker entre eficiência e eficácia: *eficiência* significa fazer melhor todas as coisas que se tem a fazer, enquanto *eficácia* implica fazer bem as coisas certas. A eficiência se preocupa com o esforço em todas as áreas de atividade. A eficácia se ocupa com os 10 a 15% das atividades que produzem e 80 a 90% dos resultados.

Katz e Kahn definem a *eficácia* como "a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas".

4.2 *E o que seria saúde organizacional?*

Poderíamos fazer perguntas comparando com o conceito de saúde orgânica: o que acontece nessa organização?

Serão apropriados:

- seu esqueleto e musculatura (estrutura)?
- seus órgãos (subunidades constitutivas)?
- seu sistema nervoso (informações e controle)?

Seria pouco útil submeter os músculos e os órgãos a um treinamento que melhore sua força e flexibilidade, ignorando simultaneamente lesões na estrutura óssea ou no sistema nervoso. Os paradigmas mencionados que são estruturais e formais e que pervertem as organizações são tão poderosos quanto os aspectos informais. Fernando Achilles considera que os requisitos de saúde são os mesmos necessários para o desenvolvimento e renovação dos sistemas abertos (pessoas, grupos, famílias, empresas, comunidades, sociedades):

a) *Identidade*: quem somos, como éramos, como estamos, como nos sentimos, o que fazemos, como fazemos.
b) *Orientação*: para que existimos, o que queremos, de onde viemos, onde estamos, para onde queremos ir.
c) *Sensibilidade realista*: perceber o que está acontecendo dentro de nós e em torno de nós – sensibilidade para perceber modificações internas e externas, identificar tendências.
d) *Criatividade*: capacidade de criar, inovar, imaginar realisticamente, buscar soluções, improvisar adequadamente, modificar(-se), renovar(-se).

e) *Flexibilidade*: capacidade de modificar (sem esforços excessivos) atitudes, comportamentos, atividades, tarefas, estruturas, métodos, metas etc.
f) *Integração*: harmonia, balanço, coordenação e convergência ou sintonia entre as metas da organização e as necessidades dos indivíduos que nela trabalham; entre as atividades das diferentes partes do sistema e entre as partes e o todo.
g) *Reserva de energia*: existência de reservas de recursos energéticos dentro do sistema e/ou capacidade de obter, com um mínimo de facilidade e rapidez, recursos energéticos fora do sistema.

5. Cultura organizacional

É o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõe-se de preceitos, tecnologia e o caráter.

a) *Preceitos*: entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional.
b) *Tecnologia*: entende-se o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo.
c) *Caráter*: entende-se o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. É o conjunto das variáveis subjetivas da organização; incluem-se aí alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia etc.

A cultura assim concebida coincide com os três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial.

5.1 *Alterações da cultura*

A cultura é dinâmica e mutável, decorrente de pressões externas à organização e/ou por alterações internas. Essas alterações se refletirão no clima.

6. Clima organizacional

É um fenômeno resultante da interação dos três elementos da cultura. Assim, são inúmeras as combinações possíveis, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais.

Segundo Bennis, clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc.

7. Mudança planejada

O estudo da mudança planejada de clima e cultura é de grande interesse para o administrador e psicólogo organizacional, quer para introduzir inovações, quer para manejar alterações surgidas de imprevisto, alheias à sua deliberação.

8. DO (desenvolvimento organizacional).

Temos inúmeros conceitos de DO. Eis alguns:

a) *Durke e Hornstein*: "DO é um processo de mudança planejada, mudança da cultura de uma organização que passa de um estado que evita examinar os processos sociais (especialmente tomada de decisões, planejamento e comunicação) para um estado que institucionaliza e legitima esse exame."
b) *Schuck e Miles*: "A mudança organizacional é observada primeiro em termos de atmosfera, que passa a ser mais receptiva, mais confiante, mais disposta a enfrentar riscos, mais autocrítica. Só depois dessa mudança de clima é que ocorrem as mudanças estruturais."
c) *Bennis*: "O DO presta homenagens simuladas apenas a mudanças estruturais (ou tecnológicas), enquanto, na verdade, somente confia numa mudança do *clima* organizacional."

9. A técnica operativa

9.1 *Histórico*

Surge com E. Pichon Rivière, que sintetizou uma parte dos resultados da primeira experiência de grupo no Hospital de Las Mercedes, em Buenos Aires, e pouco depois (1948) chamou de grupo operacional.

9.2 *Conceitos teóricos básicos*

• *Grupo operativo*: "É um conjunto de pessoas com um *objetivo comum*, o qual tentam abordar operando como equipe." Para Pichon Rivière é operacional todo grupo em que a explicitação da tarefa e sua reelaboração permitem não somente a compreensão desta, mas também faz com que o indivíduo seja capaz de aplicá-la fora do grupo. Não há grupo sem tarefa. As *tarefas* podem ser um tema científico, um problema artístico, organizacional, os conflitos psíquicos etc.

A estrutura de equipe só é obtida enquanto se opera. Grande parte do trabalho do grupo operativo consiste, sucintamente falando, no adestramento para operar como equipe.

A dinâmica de grupo permitirá tratar a tarefa, o que consiste em analisar os diferentes aspectos que ela propõe, dos quais surgirão as conclusões, de um outro nível, que, integradas em um novo movimento dialético, como um movimento em espiral, vão nos dar um novo elemento, e assim sucessivamente. Uma vez que o processo tome forma, que seja afetivo, liga-se ao que é pensado e depois verbalizado e posto em ação (ato).

• *Aspecto manifesto da tarefa*: pode ser de formação, informação ou discussão – isto significa que é público, claro e notório.

• *Aspecto latente da tarefa*: consiste em aprender a pensar. Para aprender a pensar é necessário vencer o *obstáculo epistemológico* e, por conseguinte, devemos ter em conta que as dificuldades do pensamento mergulham suas raízes no inconsciente. Entretanto, o conteúdo latente (não aparente, oculto) não é necessariamente inconsciente ou subconsciente.

• *Emergência comportamental*: são conteúdos conhecidos apenas pelo próprio indivíduo e que mediante verbalizações passam para o conteúdo do grupo.

• *Tarefas e fator humano*: por meio de sua atividade, os seres humanos entram em determinadas relações entre si e com as coisas, mas além da mera vinculação técnica com a tarefa a realizar há um complexo de elementos subjetivos e de relação que constitui o fator humano.

Ainda que o grupo esteja concretamente aplicado em uma tarefa, o fator humano tem uma importância primordial, já que constitui o "instrumento de todos os instrumentos".

Devemos, assim, considerar como relevante os fatores subjetivos, pois o mais alto grau de eficiência em uma tarefa é obtido quando se incorpora sistematicamente na mesma o ser humano total.

• *Fator humano e mundo interno*: mundo interno diz respeito à concepção de uma interioridade povoada de objetivos parciais e totais, fruto da elaboração das experiências mais arcaicas. Desta forma, o *mundo interno* seria habitado por *objetos internos* provenientes de níveis históricos muito variados.

• *Grupo interno e sua constituição*: a inter-relação entre as fantasias da pessoa e a maneira de agir de seu grupo e objetivos primários (família) estabeleceriam a capacidade individual de abrigar dentro de si um grupo de pessoas "com o qual se pode pensar, dialogar e sentir de uma maneira permanente".

Por conseguinte, para Pichon Rivière o *grupo interno* seria formado pelos objetos externos internalizados, que operam em nossa mente e nos permitem pensar, sentir e dialogar.

A linguagem, o pensamento criador, os comportamentos do gênero dos papéis e funções sociais constituem o campo da veiculação deste grupo interno até os objetos exteriores.

Nesta perspectiva podemos admitir a hipótese de que tanto identidade quanto equilíbrio psíquico dependerão do interjogo entre os fatores do mundo interno e os do mundo externo.

Para Pichon Rivière "a *saúde mental* consiste neste processo em que o indivíduo efetua a aprendizagem da realidade por meio do confronto, manejo e resolução integradora dos conflitos". Desse modo, a rede de comunicações é inteiramente reajustada e somente assim que é possível elaborar um pensamento capaz de um diálogo com o outro e de enfrentar a mudança.

A *identidade* seria o resultado da elaboração do diálogo interno e da busca de situações externas que reproduzissem alguns aspectos essenciais desse diálogo.

O conceito de identidade está relacionado com uma série de situações, das quais cabe ressaltar certos dados biológicos (culturalmente discriminados) e certos resultados de interações sociais, implicando a existência de vínculos, de graus e intensidade diversos, com diferentes tipos de organizações e grupos.

• *Identidade e organização*: há incessante interação deste vínculo, no qual ambos promovem um intercâmbio de idéias, objetos e afetos, permitindo que as pessoas adquiram, atualizem e exibam traços que as identificam. Desta forma, o fato de pertencer a uma organização e o papel que se desempenha nela podem ser um dos elementos mais significativos da identidade de uma pessoa, ao menos do ponto de vista social.

Em um *grupo operativo* podem-se tentar o diagnóstico e a operação sobre os vínculos: indivíduo-grupo, tarefa-grupo, organização-grupo, comunidade-grupo, comunidade-organização, com a finalidade de que tanto o coordenador como os membros da organização compreendam o *porquê* e o *para que* de suas condutas.

• *Organização e funções*: as organizações têm suas funções institucionais externas, mas além dessas funções específicas, relacionadas com as expectativas e necessidades da comunidade, cumprem outras funções, relacionadas com as expectativas e necessidades dos membros que as compõem, qualquer que seja a posição que ocupem na hierarquia, e que podemos chamar de funções institucionais internas.

A compreensão das funções internas pode ser alcançada em trabalhos com *grupos operativos* que nos permitam atuar em tarefas preventivas e diagnósticas, assim como corrigir desajustes.

Dentre as funções institucionais internas citaremos: a) de aprendizagem (conhecimento e comportamental); b) criadora (iniciativa); c) afetivo-inclusiva (grau de intercâmbio afetivo); d) prospectiva (crescimento e projeção).

• *Funções e situações da descompensação*: há um vínculo regulador indivíduo-organização que inclui uma equação cujos termos são objetivos institucionais e necessidades individuais.

Quando as funções que descrevemos não se cumprem em um grau adequado, podem produzir-se situações de descompensação que atentam contra o bem-estar psicológico dos membros que integram a organização. O resultado deste tipo de situações afeta a organização, a tarefa e o indivíduo em diversas formas e com diferentes graus de intensidade.

As organizações diferem segundo as culturas e as características das comunidades a que servem.

Os indivíduos tendem a se comportar segundo as pautas do grupo sociocultural ao qual pertencem. Se tomarmos um grupo de indivíduos de uma mesma organização, tenderão eles, portanto, a se relacionar de acordo com as pautas culturais de suas respectivas organizações.

Se forem, em seguida, chamados a verificar a adequação destas pautas à efetividade da execução da tarefa a que se propõe, estarão eles trabalhando no sentido da mobilização dos processos de inovação cultural.

Por meio do GO consegue-se respeitar e valorizar a criação grupal, enfatizando a liberdade dos participantes e contribuindo para a emergência, por parte de cada um, de sua máxima contribuição para a tarefa. Enfatizando a tarefa e os fatores que a facilitam, favorece-se a criação de melhores processos de comunicação e produção grupais.

A técnica operativa de grupo, sejam quais forem os objetivos que no grupo se proponham, tem por finalidade que seus integrantes aprendam a pensar em uma co-participação do objeto do conhecimento, entendendo que pensamento e conhecimento não são fatos individuais, mas produção sociais.

As técnicas operativas são utilizadas na atualidade não só na formação de psicólogos, mas também na criação publicitária, no trabalho institucional, na formação de líderes, no estudo da direção e interpretação teatral e na resolução de conflitos. Em síntese, em todas as situações onde o grupo face a face possa converter-se em uma unidade operativa de tarefa, onde se concentre em rever as dificuldades para o desenvolvimento da tarefa.

O grupo operativo não pretende envolver-se nas questões *administrativas* da organização. Aliás, "não se resolvem os problemas que o grupo traz à reunião, apenas se ajuda o grupo no sentido de que ele próprio resolva suas dificuldades".

No uso do grupo operativo, "são manejadas as tensões intra-ambientais e interpessoais que estão interferindo negativamente no rendimento funcional dos colaboradores de uma organização e no rendimento da própria organização, mas nesse manejo não entra a interpretação-evidenciação do sentido latente de um material, do sentido latente existente nas palavras e nos comportamentos de um indivíduo.

O coordenador mantém com o grupo uma relação assimétrica, requerida por seu papel específico: o de co-pensador e de facilitador.

É a *regra de ouro* de Pichon Rivière: "Trabalhar sobre a informação que o grupo atualiza em cada momento e que corresponde ao que momentaneamente pode admitir e elaborar."

II. APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE GRUPO OPERATIVO NAS ORGANIZAÇÕES

1. Introdução

Salientamos, anteriormente, a importância das variáveis externas na organização. Analisando as características que envolvem a região metropolitana de Salvador, Bahia, podemos perguntar: qual a sua cultura e aspectos sociais ontem e hoje? Com a predominância da era do cacau e com o tipo de mão-de-obra habituada a trabalhar no campo, sem nenhuma tradição industrial, a população de Salvador em pouco tempo sofreu mudanças decorrentes de:

a) construção da estrada Rio–Bahia (ligando aos centros produtores do sul);
b) criação da Petrobrás (com a implantação da Região de Produção da Bahia – RPBA);
c) criação do Centro Industrial de Aratu (CIA) e do 2.º Pólo Petroquímico do Brasil (destinado a atender às necessidades setoriais de produtos petroquímicos, em função das carências da região).

Estes fatos econômicos geraram, do ponto de vista social, os seguintes efeitos:

a) necessidade de formação de mão-de-obra;
b) êxodo rural (pessoal vindo do interior para buscar melhores oportunidades de trabalho na capital, sem ter tido vivências anteriores e alguma especialização);
c) pessoal de outros estados e países (importação de *know-how*);
d) inflações salariais em alguns cargos especializados;
e) aumento do custo de vida etc.

Para acompanhar este avanço tecnológico, as empresas já existentes, na sua maioria familiares, utilizando um estilo paternalista e centralizador (sistema fechado) para sobreviverem, acompanharem o ritmo acelerado das mudanças ocorridas, manterem e/ou atingirem um desenvolvimento, eficácia e saúde organizacionais, viram-se obrigadas a se transformarem em sistemas abertos.

Como exemplo, podemos analisar dois casos:

2. Caso n.º 1

A Sanave S.A., revendedora autorizada da Volkswagen do Brasil, com 250 empregados, apesar de ter o primeiro posicionamento em vendas de toda a área Norte-Nordeste, sentiu necessidade de mudar, implantando fluxos, normas, rotinas, política de recursos humanos e salarial (variáveis internas).

Apesar de seu pessoal ter sido preparado para essas mudanças internas, temos de considerar que também as variáveis externas interferem nas metas planejadas.

Esta empresa está localizada no centro urbano de Salvador, com população em torno de 1.500 mil habitantes, onde as pessoas se conhecem com mais facilidade e onde existem poucas revendas, oferecendo, assim, menores opções aos clientes para atendimento. Dessa forma, quando o cliente é mal atendido, nega-se a dizer quem cometeu o erro durante o processo de atendimento, com receio que o empregado seja prejudicado. O cliente, geralmente, cria um pensamento receoso de que poderá ser mal atendido pelos colegas do empregado responsabilizado.

Existe, ainda, um estereótipo quanto à imagem histórica do revendedor autorizado de automóveis. É um tipo de serviço descrente perante o público, porque acham que atendem mal, que o custo dos serviços é maior, que o tempo para sua execução é grande etc.

O colaborador deste tipo de organização já inicia seu trabalho com frustrações nos primeiros contatos com os clientes, necessitando ter bastante controle emocional e relacionamento adequado, porque o cliente já surge com certa agressividade e desconfiança.

Pretendemos definir, deste modo, a cultura organizacional existente e aspectos do clima decorrente dessa cultura. Podemos acrescentar que apesar de os colaboradores dessa organização terem sido preparados para a mudança interna, eles resistiram. E resistiram por quê? Além das resistências naturais às mudanças de qualquer natureza, havia um bloqueio nas relações dos setores interdependentes, decorrente do clima organizacional próprio de um sistema fechado e paternalista. Os novos fluxos implantados não evoluíam, apesar de serem bem adequados às necessidades das metas da organização.

Foram propostas pela empresa, nesta ocasião, uma assessoria e uma consultoria psicológica, com a finalidade de realizar um treinamento para fortalecer a equipe e mudar as atitudes das chefias e colaboradores, correspondentes aos setores interdependentes, para a organização atingir melhor a eficácia e saúde pretendidas.

A *metodologia* utilizada em consultoria e treinamento obedeceu às diversas fases:

1. Investigação inicial. Com o objetivo de criar condições para que as pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento organizacional pudessem responder aos desafios de mudança, procurou-se realizar um projeto básico, dentro de um programa integrado de modernização, em equipe conjunta com a instituição, para adequá-lo às necessidades individuais e organizacionais detectadas.

Foram fornecidos dados pela empresa sobre: a) problemas levantados; b) fluxo descritivo de atendimento ao cliente de serviços de mecânica geral: c) fluxo descritivo de atendimento a cliente de vendas e assistência técnica; d) descrição de funções do pessoal envolvido no processo; e) lista dos participantes do treina-

mento, com informações sobre escolaridade, tempo de serviço na empresa, cargo ocupado etc.

2. Diagnóstico e planejamento. Foram utilizados vários instrumentos com o grupo envolvido, aliados à técnica de grupo operativo, valiosa tanto para diagnóstico ou classificação da investigação inicial como para treinamento e desenvolvimento.

3. Desenvolvimento. Teve por objetivo atingir a competência interpessoal, facilitando a integração dos participantes, proporcionando-lhes atitudes de maior diálogo, de modo a atingir um fortalecimento da equipe, fundamental para desencadear e encaminhar o processo de mudanças. Foram utilizadas diversas técnicas modernas de treinamento, entre as quais a de grupo operativo.

4. Preparação para mudança. Por meio de instrumentos e da técnica de grupo operativo surgiu a elaboração de planos de ação, com o objetivo de superar as forças restritivas e alimentar as forças propulsoras que interferiam nas mudanças desejáveis.

Os instrumentos – prefiro chamá-los de exercício de suportes ou facilitadores – foram utilizados até que o grupo conseguisse tornar-se um grupo operante.

O subprojeto de treinamento foi realizado em dois fins-de-semana consecutivos (sábado e domingo) e teve uma carga horária total de 40 horas, tendo participado 21 colaboradores. O programa foi dividido em dois módulos: a) desenvolvimento interpessoal; b) fortalecimento de equipe.

Por meio da técnica de grupo operativo pudemos detectar que os participantes tinham um alto nível de desconfiança, decorrente da cultura paternalista e da dificuldade de conhecimento uns dos outros, devido ao trabalho dinâmico do dia-a-dia não permitir maior aproximação e inter-relação social. À medida que foram se inter-relacionando, por meio das discussões, conseguiram operar os conteúdos latentes que geravam desconfiança e a equipe passou a ter condições de atingir a meta de preparação para mudanças.

Foi feito um relatório para a diretoria, a pedido desta, com a aprovação dos participantes, pois havia um contrato inicial psicológico entre o grupo e a diretoria no sentido de que só seria encaminhada qualquer informação com autorização daquele.

Uma das informações foi sobre a necessidade de o grupo ter maior número de encontros deste tipo, onde pudessem trocar *feedbacks* e agir como grupo operacional.

Os resultados decorrentes do treinamento e as mudanças verificadas foram os seguintes:

- maior motivação dos colaboradores;
- maior relação intersetorial;

- melhor aceitação quanto a outros treinamentos no nível técnico e/ou comportamental;
- maior flexibilidade para aceitar mudanças;
- oportunidade de desenvolver a criatividade;
- facilidade em expressar pensamentos e sentimentos;
- aumento da coesão grupal;
- verificação da necessidade de treinamento de liderança para duas chefias chaves;
- mudanças organizacionais (de sistema fechado passou a sistema aberto, mais receptivo);
- mudanças no quadro de pessoal (promoções, remanejamento e demissões):

– consultor técnico promovido a encarregado da oficina mecânica;
– mecânico promovido a consultor técnico;
– consultor técnico promovido a chefe de recepção;
– chefe de vendas de veículos usados promovido a chefe de vendas de veículos novos;
– vendedor de veículos usados promovido a chefe de vendas de veículos usados;
– o chefe de vendas de veículos novos e o encarregado da oficina mecânica foram demitidos;
– criação de um novo cargo: assessoria psicológica; foi admitida uma psicóloga.

Para o acompanhamento das novas mudanças e reciclagem foi destacada a psicóloga admitida, que na ocasião do treinamento participou do mesmo como auxiliar de psicologia (estagiária do 10.º semestre) em colaboração com a psicóloga.

Desta forma foram solucionados os conflitos intergrupais existentes e fortalecido o papel do psicólogo como consultor externo e interno, para que não se corresse o risco de certos instrumentos caírem em mãos inaptas.

3. Caso n.º 2

A Sorvane S.A., indústria de fabrico de produtos alimentícios, tendo como principal produto o sorvete, sediada em Recife, PE, resultou da fusão de duas empresas de marcas fortes e famosas: a Kibon e a Maguary. Na Bahia, o produto é apenas comercializado, por meio de uma filial, objeto deste caso, com 167 empregados, sendo 90 externos e 77 internos. Vale ressaltar que nesta região a marca mais aceita era a Maguary.

Como em qualquer circunstância de fusão, as empresas costumam se voltar mais para o aspecto econômico-financeiro, esquecendo os aspectos psicossociais. Os colaboradores não foram preparados para esta mudança e surgiram conflitos de competição entre vendedores, que já agora faziam parte da organização resultante: a Sorvane.

Foi proposto pela empresa um treinamento para fortalecimento da equipe de vendas.

A metodologia empregada foi idêntica àquela já citada anteriormente.

O subprojeto foi realizado com uma carga horária de 16 horas e com 16 participantes, num fim-de-semana. Os módulos programados tinham o objetivo de atingir os desenvolvimentos individual, interpessoal e intragrupal.

Por meio da técnica de grupo operativo pudemos detectar; desde o início do encontro, que os participantes se referiam ao grupo como *família*, o que nos levou a perceber o conteúdo latente, possibilitando-nos, assim, trabalhar no papel de co-pensador, conseguindo que o grupo tornasse manifesto o conflito.

A partir daí puderam ser propostos planos de ação, para mudanças de atitudes decorrentes da elaboração dos sentimentos. Estes sentimentos, que eram antagônicos, surgiram da concorrência entre as marcas Kibon e Maguary, consideradas bem fortes.

Os resultados do treinamento foram os seguintes:

- aceitação da nova organização: Sorvane;
- respeito mútuo e aceitação dos colegas como colaboradores de uma só organização;
- criação de desafios de novos objetivos;
- maior *esprit-de-corps*;
- necessidade de novos encontros;
- propostas para encontros informais, sociais e de lazer;
- formação de equipe e coesão do grupo;
- constituição de uma verdadeira *família.*

Nesta filial não foi criado o cargo de psicólogo, devido ao número reduzido de empregados. O acompanhamento foi realizado pelas próprias chefias (preparadas para tal pela consultora) e por meio de diálogos do gerente da filial com essas chefias e com a consultora. Há planos para se criar um curso de reciclagem, no mesmo nível, ainda este ano, com a finalidade de realimentar o processo.