

# **A decisão na crise organizacional: um estudo de caso.**

autor: Héctor Rafael Lisondo

**Palavras-chave:** Psicologia e Qualidade – Liderança – Saber Profundo – Mudanças e Resistências –

## **Resumo**

O artigo analisa a interação dos fatores psicológicos, técnicos e administrativos que intervêm na dinâmica do processo de decisão de um empreendedor de uma média empresa brasileira de comércio e distribuição de produtos num momento de crise. A realidade sistêmica onde as relações entre causas e efeitos não são evidentes e podem estar distantes no tempo e no espaço (Senge, 1990, p. 70) pode induzir no empreendedor um estado emocional adverso ao porvir da sua organização.

Um diagnóstico foi produzido através de um processo de consultoria técnica e psicológica. Esse processo ofereceu ao empreendedor uma oportunidade para trazer para à consciência e verbalizar os seus sentimentos e emoções (Damasio, 2000, p. 243), que quando represados afetam o processo de pensar (Goleman, 1996, p 42). Por outro sinalizar a presença no contexto cotidiano de fatores desfavoráveis ao processo de formação do critério de realidade (e as possíveis conseqüências da sua influência no processo de decisão). Por fim, ajudar a identificar e construir um elenco de alternativas favoráveis à eficácia das decisões para retomar o desenvolvimento da organização.

O empreendedor pode assim entender a *nova* realidade – como um *descobrimento* – que possibilitou mudar uma tendência ao declínio, evitar a possível dissolução da organização e reassumir a sua evolução.

## A decisão na crise organizacional: um estudo de caso.

### 1.- Introdução:

Médias, pequenas e micro empresas são importantes para o Brasil, tanto desde o ponto de vista econômico, como do social. Segundo dados da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), só as micro e pequenas empresas contribuem no Estado de São Paulo com 20% do PIB (Produto Bruto Interno) e, numa população de 4.000.000 de empresas representam o 98%. Muitas delas surgem da iniciativa do(s) empreendedor(es) fundador(es) que se dispõem a materializar um sonho, a enfrentar o risco e a submeter-se a um prolongado sacrifício.

A interação entre variáveis de índole psicológica e organizacional que afetam o pensamento e decisões desses empreendedores é complexa. O gráfico 1 propõe uma descrição dessa dinâmica.

Não raro, a relação do empreendedor com a sua empresa chega a ser apaixonada, a converter-se em objeto do seu amor e lealdade. Por isso pode dedicar enormes esforços físicos e mentais, às vezes além dos seus próprios limites. Em troca, ela preencherá a sua vida de sentido, lhe oferecerá um papel social, atenderá o seu desejo de poder. O poder é uma maneira de compensar as fraquezas e inabilidades sentidas pelo ser humano (Zalesnik, de Vries, 1981, p. 39).

A capacidade para lidar com o medo decorrente dos riscos que cercam a decisão é uma característica psicológica marcante do empreendedor. No processo de decisão ele poderá reduzir a incerteza afirmando-se nos fatores objetivos e de base racional, que fazem parte das suas percepções do mundo externo. Esses fatores funcionam como balizas que confirmam ou não a eficácia do empreendimento. Estão agrupados na FIGURA 1 em seis grandes categorias: clientes, pessoas, sistemas, ambiente, estratégias e concorrentes. O descuido, ou tratamento superficial desses referenciais impõe ao empreendimento uma séria desvantagem e o deixa vulnerável ameaçando a sua competitividade e sobrevivência.

Para essa análise, o empreendedor utiliza-se da *capacidade positiva* do pensamento. Entenda-se aqui como *pensamento* a atividade mental focalizada na solução de problemas. Esta atividade mental, de índole racional centra-se na causalidade e apoia-se na análise, indução, dedução, síntese, verificação para perceber a realidade. Métodos e sistemas de gerenciamento, planejamento estratégico e outras ferramentas utilizadas na administração da qualidade (Ishikawa, 1976) são instrumentos fundamentados na capacidade positiva, buscando respostas com os recursos da lógica e do exercício mental da racionalidade. Esse produto da *capacidade positiva* – as respostas – é indispensável para a resolução de problemas nas organizações, mas é insuficiente para preencher todas as competências de que o empreendedor precisa para assegurar a evolução do seu empreendimento.

O rumo da empresa é ditado pelas inelutáveis decisões da sua direção (FIGURA 1). Raramente o empreendedor dispõe de todos os dados e conhece as complexas interrelações sistêmicas de causa e efeito, ou do tempo necessário para consegui-los, realidade ainda mais severa nas pequenas e médias empresas. Por isso o imponderável é seu companheiro constante e a sua intuição, frequentemente, o seu principal recurso (Wheatley, 1994, p. 144).

Faz-se necessária a existência no empreendedor de uma condição interior capaz de canalizar energia psíquica na direção de um *salto quântico*, como um pulo no desconhecido. No caso do presente estudo, a decisão principal foi o reconhecimento por parte do empreendedor das suas limitações para gerenciar uma realidade cuja complexidade estava fora do seu alcance e de procurar ajuda através da contratação de uma consultoria.

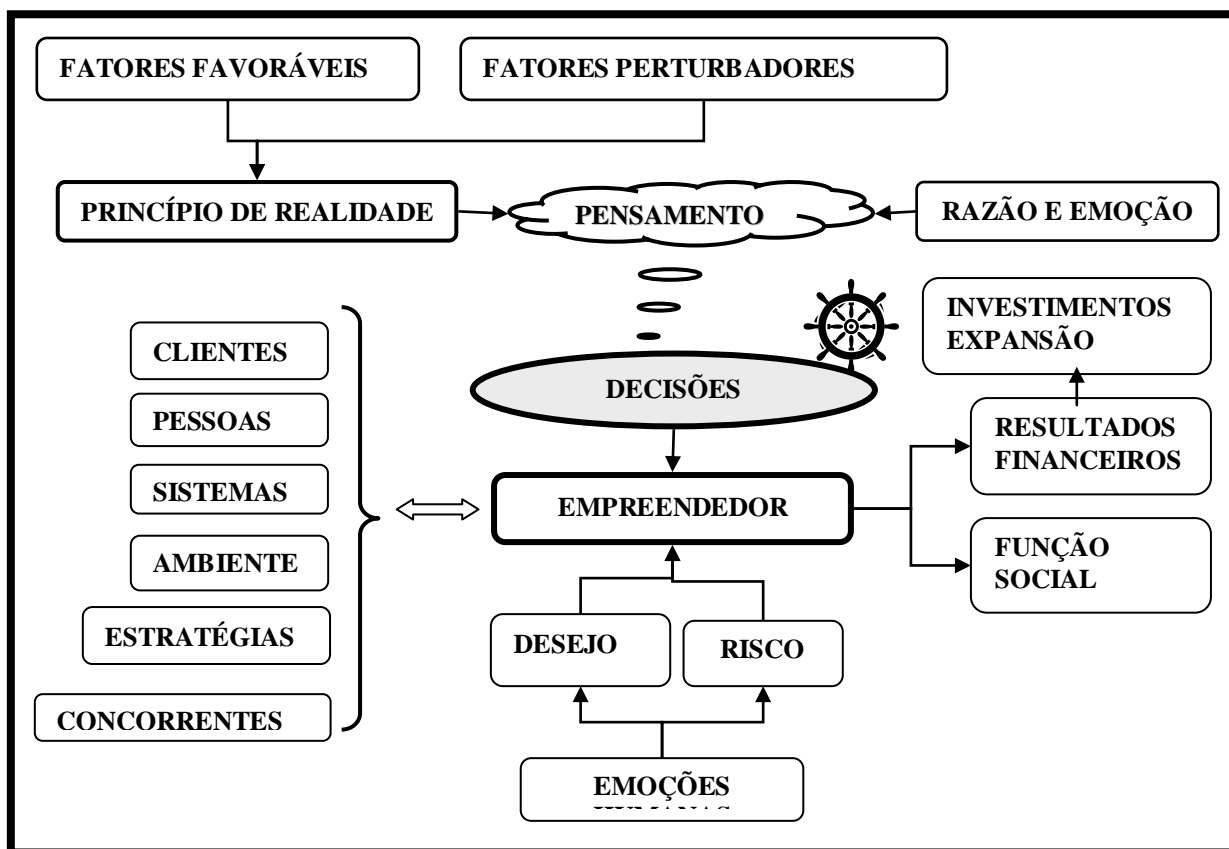


FIGURA 1 - Dinâmica de fatores organizacionais e psicológicos relacionados ao empreendedor

A perda sempre acompanha a decisão, por exemplo: o tempo pessoal, o lazer, a segurança, as reservas de recursos econômicos, o conforto, as vezes até a vida familiar, etc. Por tanto, a equação da sua vida empreendedora se reflete no convencimento de que somente estando disposto a perder é possível ganhar.

Este é o domínio de fatores endógenos de características intra-psíquicas, e que se referem a disposição e capacidade para tolerar o risco e a incerteza. Tal característica pode ser denominada *capacidade negativa*. W. Bion, em sua obra *Atenção e Interpretação*, introduziu esse conceito de *capacidade negativa* na psicanálise: apresenta-a como a capacidade de uma pessoa para lidar com a incerteza, do mistério e da dúvida sem uma ansiedade exacerbada de chegar até o fato e a razão (Bion, 1974). A capacidade negativa se afirma no advérbio “não”. A evolução só poderá acontecer se o empreendedor *não* estiver satisfeito com a situação conhecida e estiver disposto a um rompimento, aventurando-se no desconhecido.

A qualidade da decisão também depende da qualidade do pensamento. Se não existir pensamento, a decisão está nas mãos do impulso, da descarga, da explosão emocional, e as conseqüências serão, em geral, nefastas. Afirma Goleman, na sua obra *Inteligência Emocional*, que existem dois tipos de inteligência complementares e determinantes do pensamento e do desempenho das decisões na vida dos indivíduos: a racional e a emocional. O antigo paradigma pretendia eliminar a emoção e pôr a razão no seu lugar; o novo propõe harmonizar a razão e a emoção, cabeça e coração (FIGURA 1). No plano fisiológico, essa complementaridade se dá, segundo Goleman, entre sistema límbico e neocórtex, amígdala e lobos pré-frontais (Goleman, 1996, p. 33).

PENSAMENTO → DECISÃO	
ALGUNS FATORES FAVORÁVEIS	ALGUNS FATORES PERTURBADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Planejamento estratégico</li> <li>●Visão, missão, valores compartilhados</li> <li>●Re-conhecimento dos pontos fortes e fracos</li> <li>●Gerenciamento dos fatores críticos de sucesso</li> <li>●Qualidade, sistemas, rotinas</li> <li>●Capacidade solução científica de problemas</li> <li>●Melhoria contínua</li> <li>●Verdade, confiança, compromisso, iniciativa</li> <li>●Educação e capacitação</li> <li>●Comunidade de visão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Problemas de relacionamento entre sócios</li> <li>●Incapacidade para lidar com discrepâncias</li> <li>●Disputas de poder,</li> <li>●Narcisismo exacerbado, onipotência</li> <li>●Intolerância à frustração</li> <li>●Baixa Qualidade dos vínculos relacionais na equipe</li> <li>●Falta de habilidade na condução de mudanças</li> <li>●Resistências patológicas, negação, projeção...</li> <li>●Despreparo para exercer liderança</li> <li>●Despreparo para condução de grupos</li> </ul>

TABELA 1. Alguns fatores favoráveis e perturbadores no processo de decisão do empreendedor

Por outro lado, como também mostra a FIGURA 1 o *princípio de realidade* têm influência na capacidade para pensar. Essa expressão diz respeito aos processos intelectuais e cognitivos da mente. O objetivo deste princípio tem a ver com o gerenciamento do desejo, e diz respeito a capacidade de postergar a sua satisfação até que seja encontrado momento, local e circunstâncias apropriados. Pensar, por tanto, também exige tolerância à frustração que impõe a espera. Demanda difícil frente à sobrecarga emocional que em geral assola o empreendedor nos momentos de crise, como foi o caso deste estudo. O *princípio de realidade* e o *princípio do prazer* são construções idealizadas por Freud para explicar o funcionamento mental (Gabriel, 1999, p. 90). O princípio de realidade investiga se uma experiência é real ou falsa, isto é, distingue o que é próprio da mente, como as fantasias, e o que é do mundo exterior, ao passo que o princípio do prazer se interessa apenas em saber se uma experiência é agradável ou desagradável (Hall e Lindzey, 1978, p 27). A capacidade para pensar e tomar decisões eficazes depende, então, de fatores emocionais; como a tolerância à frustração (Bion, 1988), a capacidade para controlar os impulsos e adiar a satisfação, conhecer as próprias emoções e as dos outros, empatia etc. (Goleman, 1995, p. 300). No caso do empreendedor no seu contexto, podemos sinalizar fatores favoráveis e adversos ao processo de pensar e que robustecem ou debilitam a força do *princípio de realidade*. Alguns estão apresentados na TABELA 1.

A personalidade empreendedora, que se manifesta em alguns indivíduos singulares, é construída de modo muito aleatório ao longo da história da sua vida. As fantasias, o imaginário, a componente narcísica, o orgulho, o altruísmo, o sentido de missão para a sua vida, a agressividade, etc., se coadunam para construir a sua perspectiva mítica (Lapierre, 1995, p. 52). O empreendimento é o seu mito, um construto emocional que dá estrutura a sua personalidade, no qual se identifica e acredita visceralmente.

## 2.- Metodologia

### 2.1 Apresentação do caso em estudo

Apresenta-se uma experiência de pesquisa, realizada dentro de um trabalho de consultoria numa média empresa brasileira de comércio e distribuição de produtos, com um empreendedor que será chamado de Pedro, que na beira da desagregação e fechamento das suas atividades decide, como ultima alternativa de sobrevivência, solicitar a ajuda de um consultor. Na época da pesquisa a empresa contava com 200 funcionários e faturava aproximadamente R\$ 20 x 10<sup>6</sup> por mês, equivalentes a aproximadamente U\$S 7 x 10<sup>6</sup> por mês, ou U\$S 84 x 10<sup>6</sup> por ano.

### 2.2 A metodologia da pesquisa

2.2.1 O método utilizado para obtenção dos dados durante o processo de ajuda, que envolveu uma abordagem psicológica e técnica:

a) Abordagem psicológica: Baseou-se em entrevistas não diretivas com o empreendedor, os seus sócios e as pessoas “chaves” dentro do contexto de distribuição de responsabilidades da organização. Foram empregadas 48 horas de entrevistas (12 com Pedro, 12 com os sócios e 24 com dez colaboradores *chaves*) ao longo de três meses. Além de ser um método de obtenção de dados para pesquisa qualitativa, estas entrevistas, se conduzidas adequadamente, também podem cumprir no campo empresarial, onde desenvolvimento e sobrevivência estão condicionados a capacidade de mudança individual e grupal, uma função quase terapêutica. A direção empresarial não está isenta da sina de ter que lidar com as suas próprias defesas ante o sofrimento e o desamparo, inexoráveis constituintes da condição humana (Zaleznik, de Vries, 1981). A capacidade de compreensão e empatia e o desenvolvimento de tolerância à frustração permitem criar um espaço para pensar ao invés de reagir ou descarregar emoções. Para isso, quem se propõe a ajudar deve desenvolver algumas habilidades como a de observar, acolher, ouvir e responder ao conteúdo manifesto e aos sentimentos (Schein, 1999). A utilização de metáforas e interpretações que, mesmo sem pretensão clínica, se valem de princípios da psicanálise também é um recurso capaz de facilitar transformações (Schein, 1999). Pela interpretação pode-se conseguir uma aproximação ao conhecimento de alguns aspectos da vida interior do ajudado (Etchegoyen, 1987). A interpretação pode ser pensada como uma revelação (Gabriel, 1999). Em fotografia, a ação do sistema revelador – que já foi um produto químico – torna positivo, sobre um papel fotográfico, a imagem da realidade impressa em negativo sobre o filme. Da mesma forma, o ajudado pode ter necessidade de desenvolver o seu potencial, de transformar em positivo, sob o efeito da interpretação – a luz e o sistema revelador –, o que está impresso em negativo, como resultado da hereditariedade biológica, das relações precoces com os objetos de amor e figuras de autoridade, dos seus fantasmas (Lapierre, 1995). O ajudado poderá aceitar as interpretações se reconhecer dentro de si que o que lhe é interpretado é verdadeiro. A atitude emocional positiva decorrente do vínculo estabelecido com quem ajuda o induz a sentir-se menos céptico com respeito ao que este lhe diz (Etchegoyen, 1987). A interpretação nas entrevistas ou conversas de ajuda atrai a atenção do ajudado para a sua própria atividade interior, chegando freqüentemente até a concluir que era ele mesmo quem produzia aquilo que, até aquele momento, acreditava vivenciar passivamente, como vítima. O que pode significar uma auto-reflexão (*self-reflection*), e em alguns casos uma autoiluminação (*self-enlightenment*) (Gabriel, 1999).

b) Abordagem técnica. Foi utilizado o método de observação de campo e entrevistas dirigidas. Esta fase investigou os métodos, sistemas e processos de trabalho existentes, a organização das pessoas e os critérios para execução das tarefas, assim como de avaliação da qualidade do trabalho e dos resultados. Também foram utilizadas algumas entrevistas dirigidas para indagar as crenças e opiniões das pessoas que executavam as tarefas sobre as questões referentes a organização do trabalho e das funções. Foram empregadas 24 horas nesse levantamento – das quais 10 foram empregadas em entrevistas dirigidas –, ao longo de três meses, em paralelo com a abordagem psicológica.

O trabalho de consultoria foi de *contenção* e teve por objetivos: 1) afastar uma ameaça real de desintegração da organização, evitando a perda de empregos e de valor agregado para a comunidade, 2) levar as pessoas a um *dar-se conta* de que as possíveis causas das suas frustrações na empresa poderiam se encontrar no seu modo de administrar que, embora tivesse funcionado antes, poderia não mais estar-se adequando ao perfil atual da empresa e 3) induzir alternativas de caminhos que recuperassem a motivação para continuar a evolução.

### 2.2.2 A história da empresa

Na entrevista inicial, Pedro relatou a história da empresa. Esta tinha sido iniciada pelo seu pai, havia uns quarenta anos, como um modesto empreendimento. E assim continuou por trinta anos, até que dez anos atrás ele teve uma visão de oportunidade de expansão ao ocupar um espaço comercial que estava sendo deixado vago por uma poderosa empresa multinacional que estava adotando no momento uma estratégia de retração nesse setor, afim com as atividades originais iniciadas pelo seu pai, então já falecido. Num ato de coragem decidiu adquirir – sem dinheiro, valendo-se apenas das facilidades que lhe foram oferecidas para o pagamento –, uma fração do negócio, que não só foi anexado ao original, mas também mudou todo o seu foco e estratégia comercial.

Nessa época, sentia que sozinho seria muito difícil enfrentar o desafio, e por isso convidou dois ex-funcionários da empresa retirante, para serem os seus sócios, oferecendo-lhes uma percentagem do novo empreendimento, do qual ele se mantinha sócio majoritário. Inicialmente, eles não integrariam essa percentagem societária com dinheiro, mas iriam ressarcir a empresa com o seu trabalho. O empreendimento teve um grande sucesso e não parou de crescer ao longo dos primeiros anos.

Na primeira entrevista destacou-se o seu orgulho ao relatar essa trajetória, especialmente a felicidade que lhe trazia a evocação da sua feliz decisão, momento que pareceu reviver com intensidade, várias vezes. Embora o fato tivesse acontecido há dez anos, parecia como se as emoções daquele momento do passado estivessem permanentemente atualizadas, numa necessidade de continua celebração. Possivelmente, na sua fantasia, funcionassem como um refúgio onde se proteger de uma realidade atual que não mais parecia tão brilhante.

### 2.2.3 O quadro emocional do empreendedor e dos seus colaboradores exposto pelo resultado da pesquisa – A dor que determinou a busca de ajuda

Naquela época, Pedro sentia muita dificuldade no relacionamento com os sócios. Cogitava que o problema que atingia o relacionamento poderia estar sendo criado por eles. Mas, aventou a possibilidade de que também a origem do problema pudesse estar nele (*princípio de realidade*). Sentia-se confuso ante os conflitos e disputas freqüentes com os seus sócios, aos quais não sabia como responder. Se perguntava que seria melhor para a sua empresa: se impor a sua decisão sobre o que devia ser feito em cada caso, para o que nem sempre se reconhecia capacitado ou deixar as coisas correr para que talvez se resolvessem por

si próprias, evitando o conflito (deserção, movimento para evitar a dor, ação do *princípio do prazer*).

Mas que complementaridade, e/ou soma de competências, na utilização dos esforços com os seus sócios, que era a sua expectativa inicial quando se uniu a eles, percebia então competição, desagregação e posturas egocêntricas, ou pelo menos, individualistas. O resultado disso foi que o diálogo entre os sócios chegou a beira da extinção.

Possuía algumas informações organizadas sobre indicadores de desempenho da sua empresa (na sua maioria, de gênero contáveis) mas, como eram preparadas e organizadas pelos seus sócios e colaboradores em quem não confiava, tampouco depositava muita fé nelas. Por outro lado, ele mesmo ainda não conseguia organizá-las. Em consequência, sentia-se com pouca visão da realidade sobre a performance da sua empresa, menos ainda conseguia imaginar estratégias de investimentos.

Percebia que, nos últimos tempos, a empresa tinha reduzido a sua velocidade de expansão e entrado numa fase de manutenção num nível medíocre. Sentia-se desanimado com isso e afirmou que chegou a considerar a possibilidade de vendê-la (outra tentativa de deserção para evitar o sofrimento – hegemonia do *princípio do prazer*).

Com respeito aos funcionários, disse que nunca a empresa tinha desenvolvido um programa de educação e treinamento consistente, e Pedro percebia que eles estavam por um lado inseguros pela falta de comunicação de um rumo e de uma visão de futuro preferido (que não podiam ser comunicados porque ainda não se conheciam) e por outro confusos pois eles se davam conta dos desentendimentos entre os diretores.

Os seus sócios e colaboradores *chave* também sentiam-se inseguros e confusos, preocupados com o destino da empresa e o seu, ao perceber o desânimo do sócio majoritário. Para eles, o trabalho estava longe de ser desafiador e excitante, mais lhes parecia um instrumento de sobrevivência. Professavam por Pedro sentimentos de respeito e agradecimento pelas posturas e atitudes compreensivas e humanas que habitualmente assumia.

O relato do Pedro e os seus colaboradores revelou que na dinâmica emocional da equipe operava uma acentuada série de fatores perturbadores ao pensamento, que se enquadram na TABELA 1, com potencial para gerar ansiedade e angústia distorcendo a leitura da realidade e que poderiam estar afetando o processo de decisão.

#### 2.2.4 Situação da *saúde organizacional* da empresa antes do início do processo de ajuda

Através da observação pessoal e entrevistas dirigidas, pode-se constatar vários indicadores adversos que descrevem a realidade disfuncional na da época. Por exemplo, a empresa não possuía descrição escrita e nem comunicada aos seus funcionários dos seus objetivos e metas (Deming, 1990). Não existia plano estratégico e nem visão de futuro da direção nem, obviamente, na equipe. Não existia rotina periódica sistemática de análise de resultados financeiros e estratégicos. Não estavam definidos os seus itens de desempenho e controle gerencial (Campos, 1994). Não tinha a descrição dos seus processos mais importantes e, por tanto, nem padronização dos processos básicos, nem definição de itens de controle do processo, nem rotinas de trabalho do dia-a-dia (Campos, 1994). Não havia sistema de análise e gerenciamento de custos. Os retrabalhos e trabalhos em redundância eram abundantes (Juran, 1992). Não existia descrição escrita das funções e nem matriz funcional para atribuição de responsabilidades compartilhadas. Não existia descrição das competências necessárias para cada função e nem plano de educação e treinamento coletivo e individual nas mesmas (Juran, 1992). As pessoas não sabiam quando o seu trabalho atendia

ou não as expectativas dos seus superiores. O *feed-back* era utilizado principalmente para reclamações.

Tal vez o leitor fique surpreso com uma situação tão primitiva, frágil e pouco competitiva, como a encontrada na pesquisa para a empresa do Pedro. Ela é, infelizmente, mais freqüente do que seria de desejar nas micro, pequenas e médias empresas latino americanas. A empresa do Pedro tinha sobrevivido graças a duas razões: a boa qualidade da intuição e experiência dele e dos seus sócios por um lado e, por outro, o estado da evolução das empresas dos concorrentes que, no parecer dele, não era muito melhor.

As constatações decorrentes dessa observação, acrescentadas do relato do empreendedor apresentado no item anterior denotaram pouca presença de fatores favoráveis e pesada influência de fatores desfavoráveis à leitura da realidade e, em conseqüência, à qualidade do pensamento e do processo de decisão (TABELA 1; FIGURA 1).

### 3.- Resultados

A empresa teve um acentuado desenvolvimento inicial porque encontrou um nicho e uma situação conjuntural de mercado muito favorável. Nessas condições as possíveis deficiências na administração poderiam ter ficado escondidas pelo impacto do crescimento. Mas, esse processo não é infundável. Quando faltam sistemas de administração e controle, ou quando estes são insuficientes e/ou deficientes, o próprio aumento da expansão opera como um fator adverso e pode transformar-se numa verdadeira ameaça. Não raro, pode levar até a extinção da empresa, quando o problema não é percebido ou, o que é mais comum, quando é negado (hegemonia do *princípio do prazer* – que busca dissipar o sofrimento imposto pela ameaça – sobre o de *realidade*, que não é agradável e acena com frustrações e incertezas).

A empresa do Pedro cresceu com sistemas rudimentares. As decisões sempre foram tomadas com base na intuição e experiência dele e dos seus sócios, o que foi de grande valor, mas que logo viria a ser insuficiente para enfrentar o desafio do ambiente em que o próprio crescimento a arremessou e que exige métodos científicos (Deming, 1990; Juran, 1992). O planejamento sistemático e o acompanhamento dos resultados das decisões e implementações não existiam, ou eram tênues e difusos, nunca sistêmicos (Senge, 1990).

Essa estratégia, que funcionou bem no início, não mais foi capaz de lidar com a complexidade crescente das situações condizentes com o tamanho atingido pela organização. Isso faz com que, por mais bem intencionadas que as pessoas estejam, por mais que desejem trabalhar unidas e respeitar as opiniões mútuas, elas terão dificuldade para lidar com um crescente grau de incerteza do ambiente. Nessa situação, as diferenças de opinião não alimentam o pensamento para produzir desenvolvimento, mas exteriorizam descargas individuais de emoções reprimidas, projeções e outras defesas que procuram “bodes expiatórios” e produzem ressentimentos. Por isso o equilíbrio entre razão e emoção era muito instável, prevalecendo a emoção como senhora das decisões.

Para poder enfrentar o desafio com que a empresa se defrontava naquele momento, ela deveria definir a sua visão de futuro comum entre os sócios, caso isso fosse possível, e empregar métodos científicos de administração que lhe permitissem atingi-la, por exemplo, ferramentas estatísticas da teoria da qualidade (Campos, 1994, 1996, Juran, 1992). Isso permitiria a construção de um pensamento grupal e uma melhor comunicação (Druskat e Wolf, 2001).

Registra-se como resultado que quando Pedro conseguiu *dar-se conta* realidade da sua empresa, revelada a ele pelo processo de ajuda, aceitou a proposta de consultoria e a sua empresa iniciou a sua dura caminhada na direção da mudança. Abandonou a idéia de vendê-la e os vínculos entre os sócios ganharam outra melhor qualidade. O diálogo voltou a ser possível. Nos momentos de desânimo ante o imenso caminho a percorrer, ou ante as

incertezas se apoiaram no consultor. Algumas das disfunções expressas em 3.2.4 começaram a ser remediadas. Por exemplo, a equipe começou a definir os seus processos, a construir indicadores e avaliar o desempenho dos mesmos, a construir a sua matriz funcional, e a integrar a todos os funcionários na desconstrução dos antigos paradigmas e na construção de um sistema de administração alinhado com os princípios da qualidade (Deming, 1990).

#### **4.- Conclusões**

A história da empresa do Pedro segue o curso da evolução sistêmica proposto por Peter Senge, um de cujos arquétipos expressa que em qualquer sistema, inexoravelmente, os ciclos de reforço são seguidos de ciclos de compensação (Senge, 1990). O ciclo de reforço estaria marcado pelo fulgurante crescimento inicial, onde a cada expansão sucedia um êxito. Naquele tempo, as decisões rápidas, sem uma reflexão profunda para análise de diversas alternativas, traziam resultados imediatos, porque o mercado estava vazio, a competição não existia, os relacionamentos entre os sócios não tinham ainda se ressentido e os efeitos colaterais das ações imediatistas ainda não tinham força para freiar o crescimento.

Mas, o processo de reforço começou a ser gradualmente inibido pelo efeito da compensação que na empresa do Pedro poderia estar representada pela falta de controles (condição limitadora) que origina desperdício de esforços e recursos econômicos, enfim, perdas, segundo está representado na FIGURA 2.

A falta deste conhecimento sistêmico, faz com que muitas vezes os empresários se deixem tentar pela solução fácil (a já conhecida) de aumentar o reforço (na ilusão de que aquilo que já funcionou, volte a dar bons resultados), ao invés de buscar a solução eficaz que consiste em remover as condições que limitam o crescimento mas que estão ocultas e não são imediatas, ou seja, atuar no ciclo de compensação em lugar do de reforço (Senge, 1990). Isso significa atuar na condição limitadora, que no caso da empresa do Pedro seria a falta de sistemas, estratégias e comunidade de visão.

Pedro, que não conhecia essa problemática, imaginava que as pessoas (inclusive ele próprio) tinham se degradado, acomodado, ou até perdido a fé na empresa e nele, o que o fazia sentir culpado e frustrado. Para ele, a solução estaria em que as pessoas trabalhassem mais. Buscava denodadamente ressuscitar as atitudes e soluções que deram certo no passado. A ajuda oferecida à ele se concentrou em dissipar esses pressupostos e ampliar a sua visão da realidade.

Com os dados já apresentados não resulta difícil, para um administrador com alguma experiência em sistemas, concordar com a hipótese de que seria precisamente a falta ou falha de sistemas a causa principal dos problemas da empresa do Pedro, e que, o projeto e implementação dos mesmos com os seus correspondentes indicadores seriam a solução lógica. Por exemplo, poderia ser implementado um melhor gerenciamento da rotina cotidiana do trabalho (Campos, 1994) e depois um sistema de planejamento estratégico (Campos, 1996).

Pensamos que ele teria razão... pelo menos no que diz respeito a solução lógica, mas a empresa do Pedro não adoecia apenas de problemas lógicos, mas também emocionais. Para poder realizar essa transformação seria necessária uma mudança cultural que contestaria quase todos os paradigmas que até então prevaleciam entre eles (Schein, 1992). Por exemplo, os pressupostos compartilhados sobre a natureza da realidade, da verdade, do sentido do tempo, da natureza do espaço como instrumento de poder, sobre a condição boa, má ou neutra da natureza humana, sobre a maneira adequada de relacionar-se, sobre se a vida deve ser cooperativa ou competitiva, se o relacionamento entre as pessoas deve ser individualista ou baseado em grupos colaborativos, sobre como os conflitos devem ser resolvidos e como as decisões devem ser tomadas etc.

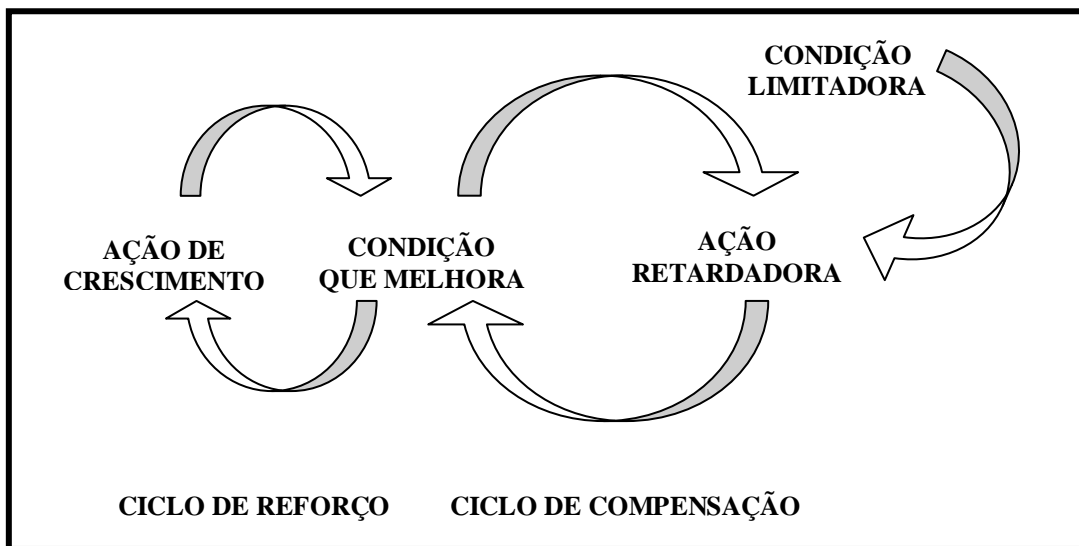


FIGURA 2. Pensamento sistêmico. O ciclo de reforço e compensação  
Adaptada da obra: *A Quinta Disciplina*, de Peter M. Senge

Todas essas mudanças desses paradigmas iriam consumir uma quantidade de energia e sofrimento igual, ou até bem maior que a concernente a implementação de sistemas. Era nessa interface entre a perspectiva técnica e a emocional que concentrou-se a ajuda.

O pensamento sistêmico não promete soluções de curto prazo. Uma das suas importantes premissas é a de que os problemas de hoje são gerados pelas soluções de ontem. Causa e efeito estão distanciados no tempo e no espaço. A demora será inevitável, a tolerância frustração imprescindível para que possa acontecer a transformação (Aqui o *princípio de realidade* diz respeito a postergação do desejo – ansiedade – de suprimir de imediato o mal-estar). Na empresa do Pedro, a solução sintomática consistiria em insistir no reforço. Continuar a decidir baseado na intuição. Insistir nos *quebragelhos* e evitar os conflitos relacionais, como ele vinha fazendo antes de procurar ajuda da consultoria. Mas, esta solução não produz melhorias, pelo contrário, além de frustrações ela criaria efeitos colaterais indesejados (tais como, a gradual perda da confiança, a degradação da relação, o aumento do ressentimento e a desmotivação de todos os trabalhadores ao ver que os seus diretores careciam de repertório para responder a complexidade do ambiente e, que brigavam entre eles). Vide FIGURA 3. A solução sintomática está alinhada com o *princípio do prazer*, a solução sistêmica – que requer capacidade de análise, disciplina e impõe demora – com o *princípio de realidade*.

A solução fundamental ataca as causas sistêmicas do problema, que podem estar afastadas e, geralmente, não são facilmente visíveis. Invariavelmente a solução sistêmica não é imediata. Neste caso, também é sofrida, pois envolve uma mudança cultural, junto com a implementação de sistemas administrativos. Ela exige uma demora para que os resultados possam aparecer depois que a causa fundamental seja neutralizada e o sistema possa voltar a crescer, até que outra compensação, originada por algum outro fator limitador apareça, para frear novamente o ciclo (Senge, 1990). Só que desta vez, a ajuda recebida, os deixará mais prevenidos.



conhecimento. Um processo doloroso no qual fortes resistências deveram ser superadas (Pedro demorou três anos para chegar a decisão de solicitar ajuda). Ajudar nessas circunstâncias para que o empreendedor possa tomar contato com a realidade desprazerosa requer habilidades especiais de quem se dispõe à ajudar, tais como a construção de bom vínculo relacional, a capacidade para o acolhimento, compromisso com a verdade, saber ouvir, saber lidar com as emoções próprias (Schein, 1999).

A hipótese de ajuda para transformação baseia-se na complementaridade do trabalho de implementação de sistemas e o acompanhamento no campo por uma abordagem capaz de transitar nas interfaces entre o desenvolvimento de sistemas administrativos e a dinâmica das emoções (Schein, 1999). O intuito deste trabalho foi mostrar que essa abordagem facilita o processo de mudança.

## 6.- Referências bibliográficas

- Alves-Mazzotti, A. J.; Gewandszajder, F. *O método nas ciências naturais e sociais*. Pioneira, São Paulo, 1999.
- Bion, W. R. *Atención e interpretación*. Buenos Aires : Paidós, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Uma teoria do pensar*. Rio de Janeiro : Imago, 1988. v. 1. Coletânea do Instituto de Psicanálise de Londres, Nova Biblioteca de Psicanálise.
- Campos, V. F. *TQC Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia-a Dia*. QFCO, Belo Horizonte, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. QFCO, Belo Horizonte, 1996.
- Damásio, A.R. *O mistério da consciência*. Companhia das Letras. São Paulo, 2000.
- Deming, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.
- Druskat, V.U. e Wolf, S.B. *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Harvard Business Review, March 2001
- Etchegoyen, R. H. *Fundamentos da técnica psicanalítica*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.
- Freud, S. *Obras Completas*, volume 12. Amorrortu, Buenos Aires, 1980.
- Gabriel, Y. *Organizations in Depth*. Sage, London, 1999.
- Goleman, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996.
- Hall, C. S., Lindzey, G. *Teorias da personalidade*. São Paulo : EPU, 1978.
- Ishikawa, K. *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokio, 1976
- Juran, J.M. *Planejando para a Qualidade*. Pioneira, São Paulo, 1992.
- Lapierre, L. (Coord.). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. *A Abordagem Clínica, A Ficção e a Pesquisa Sobre Liderança, em Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995, p. 50 - 73.
- Rezende, A. M. *Bion e o futuro da psicanálise*. Campinas: Papyrus, 1993, p125.
- \_\_\_\_\_. *Wilfred R. Bion: Uma Psicanálise do Pensamento*. Campinas: Papyrus, 1995, p. 220.
- \_\_\_\_\_. *Ser e não ser sob o vértice de "O"*. Cabral Editora, São Paulo, 1999
- Schein, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley, New York, 1999.
- Senge, P. M. *A quinta disciplina*. São Paulo : Best Seller, 1990.
- Wheatley, M.J. *Leadship and the new science*. Berret-Koehler Publishers. San Francisco, 1994.

Zaleznik, A. e Kets de Vries, M.F.R. *O poder e a mente empresarial*. Pioneira, São Paulo.