

Título do Trabalho:

**A DIMENSÃO TÉCNICA E A EMOCIONAL: UMA
PERSPECTIVA INTEGRADORA- ANÁLISE DE CASO.**

autor: Héctor Rafael Lisondo

A DIMENSÃO TÉCNICA E A EMOCIONAL: UMA PERSPECTIVA INTEGRADORA-ANÁLISE DE CASO.

Resumo

Este trabalho visa explorar o conceito de *Saber Profundo* de W. E. Deming, que está afirmado em ciências positivas— como a variabilidade e a teoria de sistemas — e ciências humanas — como a teoria do conhecimento e a psicologia, visando ajudar os líderes das organizações na formulação de hipóteses sobre algumas imprevistas atitudes das pessoas. Também se propõe contribuir para o aumento do repertório das respostas dos líderes frente às eventuais atitudes não racionais dos seus seguidores.

A metodologia da pesquisa se baseia em relatos de história vivida, decorrente de um processo de entrevistas não dirigidas com líderes de produção destinadas a explorar as técnicas e atitudes eficazes para liderança.

Os resultados trouxeram à tona o peso dos fatores pessoais, como determinantes do êxito da gestão. Também mostraram que nessas situações os apelos à razão são pouco efetivos.

O artigo conclui que as mudanças que a qualidade demanda podem gerar na interioridade das pessoas conflitos, medo, incerteza e sofrimento. Às vezes evocam situações da vida passada e trazem à tona conflitos não resolvidos que podem ocasionar conseqüências adversas ao programa. Esses sentimentos operam de maneira sub-reptícia (inconsciente) e fortemente contrária ao processo de transformação cultural que a organização deve realizar para implantar e manter sistemas de qualidade. Facilitar aos líderes o conhecimento dessa dinâmica emocional pode conduzir ao aumento do seu repertório de respostas frente a situações que não obedecem à previsibilidade do raciocínio científico.

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

Abstract

The purpose of this paper is to comment on the idea of *Profound Knowledge* of W.E. Deming, which is supported by Positive Sciences, such as Variability and the Theory of systems, and human sciences, like the Epistemology and Psychology, with the aim of helping leaders of organizations to build hypotheses about some unexpected attitudes of people. It also proposes increasing their responses to eventual non-rational attitudes of their subordinates.

The research method of the paper is based on the analysis of real life stories about the consequences of the line of conduct followed by leaders. This was collected in interviews with the purpose of investigating techniques and behavior that should be part of effective leadership. Results showed the strong influence of personal individual life factors as determinants of management success or failure in circumstances where the call for rationality is not enough.

The paper concludes that changes required in the pursuit of quality can cause conflicts, fear, uncertainty and suffering in the mind of these people. Sometimes they evoke past episodes of unresolved conflicts that have adverse consequences for the quality program. These feelings function in a subliminal way (unconscious) strongly opposite to the cultural transformation process that the organization needs to implement and maintain quality systems. Recognition of this emotional dynamic can help leaders respond better to situations that do not obey the predictability of scientific reasoning.

Key words: Psychology and Quality; Leadership; Profound Knowledge; Changes and Resistance; Systems and Standards.

1. Introdução

Nos nossos dias a mudança de modelos de gerenciamento equivalentes aos sistemas físicos fechados para sistemas abertos, não é mais uma novidade. A pesquisa nas ciências da complexidade (teoria da relatividade, teoria quântica, estruturas dissipativas ou auto-adaptativas, teoria do caos e fractais) tem influenciado profundamente o pensamento científico e como consequência um novo paradigma emerge e contesta o modelo positivista e mecanicista que imperou durante longo tempo. Em oposição ao pensamento de Descartes que dividia e separava o homem em corpo (*res extensa*) e mente ou espírito (*res cogitans*), o novo paradigma nos traz à consciência que mente e corpo, realidade e mito, emoção e razão estão integrados na substância da pessoa humana.

Capaz de perceber essa transformação de paradigmas, Deming propôs um novo conceito para a administração e o chamou de “sistema de Saber Profundo”. Essa idéia fundamenta os seus 14 princípios e está descrita no seu último livro, *The New Economics for Industry, Government, Education* (DEMING, 1993). O *Saber Profundo* de Deming está constituído por quatro componentes epistemológicos:

- Entendimento de sistemas
- Entendimento sobre variabilidade
- Teoria do conhecimento
- Elementos de Psicologia

Se separados, estes elementos não fazem sentido, pois interdependem e interagem entre si. “Assim, o conhecimento a respeito de Psicologia, será sempre incompleto sem o conhecimento a respeito de variabilidade e vice-versa” (DEMING, 1990, p XVII).

1.1 Sistemas

O funcionamento de um sistema depende de uma condição dinâmica em permanente desequilíbrio – e não em equilíbrio –, mantida por mecanismos de feed-back, complementariedade e compensação.

Citando a obra de Ralph D. STACEY (1992) *Managing the Unknowable, Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*, Lawrence P. LEACH (1996) descreve as organizações como sistemas de feedback não linear, transitando na borda do caos (zona de constante disputa entre estagnação e anarquia) e submetidos à atuação de dois poderosos

conjuntos de forças diferentes e opostas. Um deles conduziria o sistema para um equilíbrio estável ou “ossificado” e o outro para um explosivo equilíbrio instável de desintegração. O êxito na evolução repousa entre estes estados diferentes, numa área limítrofe, onde a organização continuamente altera aspectos do seu sistema de controle para evitar ser vencida pela atração tanto da desintegração quanto da ossificação.

Para Leach (1996), a proposta de Deming, que fundamenta o TQM, fornece os dois conjuntos de forças que podem manter a coesão e possibilitar a evolução da organização. A *melhoria contínua* proveria a força para conduzir o sistema para o desequilíbrio, ao tempo que outros aspectos do TQM –como *constância de propósitos, gerenciamento do negócio como sistema, alegria no trabalho, liderança como ajuda*– forneceriam as forças restritivas para manter a organização coesa. A empresa se transforma então, num sistema-adaptativo complexo.

Senge (1990) enfatiza a importância do pensamento sistêmico e destaca a complexidade dos relacionamentos entre causas e efeitos, que podem estar muito distantes no tempo e no espaço. O seu trabalho enfatiza a diferença entre as abordagens sistêmica e sintomática na resolução de problemas (Senge, P. p. 37).

1.2 Variabilidade

Tanto a economia em forma global, como qualquer empreendimento em particular, estão sujeitos a ação do risco, da incerteza. Administrar o risco é, no entanto, muito difícil, pois envolve um formidável fator psicológico, a irracionalidade. Até o século XX, os cientistas focalizaram a probabilidade em termos da natureza – e não das decisões humanas –, e perceberam as ações das pessoas com o mesmo grau de previsibilidade e de regularidade que encontraram na natureza, supondo que os seres humanos fossem racionais e o seu comportamento tão previsível quanto o da natureza, ou até mais. Nenhuma decisão de qualquer indivíduo isolado exerceria qualquer influência sobre o bem-estar de qualquer outro indivíduo. Knight e Keynes quebraram esse paradigma e afirmaram que a incerteza na administração do risco é uma conseqüência das irracionalidades da natureza humana, onde as decisões de cada indivíduo exercem um impacto sobre os outros e onde cada indivíduo deve considerar as respostas prováveis dos outros às suas próprias decisões (BERNSTEIN, 1997, p. 217).

1.3 Teoria do Conhecimento

As teorias são as ferramentas das ciências. A epistemologia das ciências (do grego, episteme: conhecimento e logos; razão) distingue as formais, as empírico-formais e as humanas. O saber profundo engloba as três.

Nas ciências formais, como a matemática, a verdade é coerência lógica, e consiste em demonstrar que a conclusão se siga das premissas do raciocínio, sem possibilidades de erro. Nas empírico-formais, como a físico-matemática, a verdade deve ser confirmada com o teste da realidade. Estas ciências se servem dos recursos das ciências formais para examinar a matéria. A experimentação representa essa validação. Nas ciências humanas, o homem introduz, fatores como o erro, o afeto, a emoção, a ambigüidade, a polivalência. Esta situação as torna muito diferentes das outras ciências. Agora, para poder-mos nos comunicar, precisamos primeiro definir o vértice desde o qual falamos. No universo humano há vários sentidos (polissemia), dificilmente há uma verdade única e definitiva, a verdade é consensual (REZENDE, 1993, p. 206).

1.4 Psicologia

Dois anos após a aparição do conceito de Saber Profundo nos Estados Unidos, em 1993, Daniel Goleman(1995), suscitou grande interesse no âmbito administrativo e organizacional com a sua obra *Inteligência Emocional*, ao relacionar a amígdala cerebral (e estruturas límbicas a ela vinculadas) com o neocortex cerebral, associando-os com o pensamento e o sentimento. Para ele, a emoção –sediada na amígdala– desempenha um papel crucial na construção do pensamento. Goleman exalta a importância da história emocional dos indivíduos, que reside no circuito pre-frontal-amígdala cerebral, como formadora do que ele chama aprendizado emocional. Conclui que os sentimentos são “tipicamente indispensáveis nas decisões racionais”. O conhecimento emocional, de caráter empírico e individual e impresso na personalidade dos indivíduos através do seu processo histórico de interação afetiva clama assim pelo seu espaço no contexto organizacional. É nessa hipótese que se afirma o trabalho que será apresentado neste artigo.

Para Goleman existem dois tipos de inteligência complementares que determinam o desempenho das decisões na vida dos indivíduos: a racional e a emocional. O antigo paradigma pretendia eliminar a emoção e por a razão no seu lugar, o novo, propõe harmonizar a razão e emoção, cabeça e coração. Esta complementaridade se dá entre sistema límbico e neocortex, amígdala e lobos pre-frontais.

1.5 Ciências positivas e negativas

Os vértices científicos que compõem o *saber profundo* afirmam-se em diferentes pressupostos. Dois deles, a *teoria de sistemas* e da *variabilidade* podem ser incluídos na perspectiva positiva das ciências. As ciências positivas chamam-se assim, porque fazem afirmações, e não porque sejam construtivas ou benéficas, – podem sê-lo, ou não, dependendo do uso que delas se faça. Afirmam-se no princípio de causa e efeito linear, e os seus métodos científicos na análise a síntese e a verificação. O seu principal pressuposto: a objetividade científica, onde o observador não afeta o objeto observado. Fazem parte deste grupo às ciências formais – como a matemática –, e as empírico-formais, que se valem da experimentação para confirmar as suas hipóteses – como a física clássica. Métodos e sistemas administrativos, planejamento estratégico, e outras ferramentas utilizadas na administração da qualidade são instrumentos fundamentados em ciências positivas. A sua finalidade é obter respostas valendo-se dos recursos da lógica e do exercício mental da racionalidade. Este produto das ciências positivas – as respostas – é indispensável para à construção do conhecimento, a evolução da ciência, a resolução de problemas nas organizações. No entanto, o *saber profundo* também compreende outro tipo de ciências sem respostas finais e nem definitivas – como a *Psicologia* e a *Teoria do Conhecimento*, que pertencem as ciências humanas. A psicologia, por exemplo, introduz no contexto da qualidade os fatores humanos como o erro, a provisório, a incerteza, o desejo. Estas são as *ciências negativas* (REZENDE, 1993, p. 195) – que tampouco se chamam assim por serem destrutivas, nocivas ou prejudiciais –, e que, ao contrário das positivas, não tem respostas, elas operam com questões. 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.

O *saber profundo* está composto por ciências positivas e negativas. Ambas hospedam uma contradição interna entre uma tese proposta pelas ciências positivas –que afirmam a objetividade do método científico clássico e rejeitam a incerteza, a instabilidade, a transitoriedade e a dúvida–; e uma antítese manifesta pelas ciências negativas que, em vez de afirmar, questionam. Para estas últimas nada é definitivo e tudo é transitório. O *saber profundo* abriga uma realidade dialética em cuja síntese, os contrários –ciências positivas e negativas–

se tornam complementares, e como resultado, a qualidade se enriquece e se expande (LISONDO, 2004, p. 129).

2. Metodologia

Este estudo analisa as possíveis causas de comportamentos inesperados e adversos ao progresso da qualidade numa média empresa de beneficiamento, comércio e distribuição de produtos siderúrgicos. A metodologia da colheita dos dados que estruturam este estudo se baseou em relatos de história vivida.

Devido às características dessa organização, o seu sistema de logística era um dos seus fatores críticos de sucesso. No cotidiano da implantação do sistema de qualidade na fase de normalização de sistemas de operação e logística, o gerente industrial se defrontava com um comportamento inconseqüente de um dos seus colaboradores chave. Tendo apelado várias vezes a exortações fundamentadas na razão que eram sinceramente aceitas e provocavam no subordinado uma imediata — porém momentânea — mobilização, o seu gerente se apercebia de que ao cabo de pouco tempo novas advertências se faziam necessárias. Convencido da competência e probidade do subalterno, o gerente decidiu explorar o *saber profundo*, especialmente nas trilhas da psicologia como expostas por Deming:

“A Psicologia ajuda-nos a compreender as pessoas; as interações entre elas e as circunstâncias envolvidas nos processos de ensino, gerenciamento, liderança... As pessoas não são iguais umas das outras,... aprendem de maneiras diferentes, com velocidades diferentes... Cabe aos líderes a tarefa de introduzir mudanças que gerem melhorias... lidar, portanto, com o processo psicológico de mudança de paradigmas..., também com a motivação intrínseca e extrínseca..., com o fato de que as pessoas nascem precisando se relacionar com outras, ser amadas e estimadas por outros..., de lidar com a questão da auto-estima e respeito..., o direito inato de se ter prazer pelo trabalho realizado...” (Deming, 1990, p XXIII).

O fato de acreditar que as pessoas não são iguais umas as outras, que aprendem de forma diferente, se motivam de forma diferente, desejam coisas diferentes e estão condicionadas por uma história emocional que é única, teve uma importância significativa no descobrimento desse gerente com respeito ao seu colaborador.

O subordinado era um jovem engenheiro de 25 anos, com pouco tempo de formado, a quem, devido à sua evidente e promissória capacidade na empresa em que trabalhava, já tinha sido conferida a liderança na administração de uma complicada área de estoque de materiais. Era solteiro e vivia com os seus pais.

A percepção de que os seus problemas não estavam localizados na falta de competência ou de seriedade, o seu gerente decidiu conversar claramente com ele numa entrevista franca e reservada para juntos investigarem as causas do seu comportamento de inconstância com o seguimento das rotinas e padrões em cujo desenho participava e com os quais se comprometia sinceramente. Ambos concordaram em que logo após a implantação, o jovem engenheiro conseguia seguir fielmente os procedimentos durante um tempo, às vezes duas semanas, às vezes quatro, o que lhe permitia exercer um bom controle dos resultados na sua missão de administração logística. Mas, a partir daí, ele deixava de respeitá-los. Reconheceu junto ao seu chefe que não conseguia evitar este "vício", que o incomodava e que, por outro lado, colocava em risco o processo de implantação da qualidade com o qual a sua empresa estava comprometida e que, naturalmente, estava alicerçado em padrões e rotinas.

O gerente intuiu que o problema manifesto de gerenciamento de rotinas poderia estar funcionando apenas como a ponta de um *iceberg*, sustentado por outras causas ocultas e mais profundas. A disposição de oferecer-lhe atenção, ouvindo-o, animou o jovem para expor os seus sentimentos frente ao seu chefe. Ele disse, então, que se sentia muito ansioso nesses últimos dias.

Contou-lhe, como se fosse um detalhe irrelevante para a questão técnica que o afligia, mas que precisava compartilhar com alguém capaz de compreendê-lo que, no fim de semana anterior, devido a um ato de irresponsabilidade sua – estava dirigindo com os seus reflexos reduzidos pelo cansaço, falta de sono e alimentação inadequada. Teve então um acidente com o seu carro na estrada, de noite, acompanhado pela sua namorada. Milagrosamente, no acidente não houve lesões corporais, embora eles se sentissem tocando a morte. Apenas o seu carro se danificou, ficando sem condições de continuar a viagem. Logo após, ligou pelo telefone celular para avisar em casa que iria demorar, explicando a razão com o objetivo de não preocupar os pais. O pai lhe disse, então, que ele pessoalmente iria auxiliá-lo. Isto o surpreendeu e o comoveu, como se a sensibilidade e disponibilidade do pai estivesse, para ele, fora de cogitação. Frente a essa revelação o gerente se resignou a ouvir sentindo a princípio – e equivocadamente, como se verá – que a conversa estava se desviando do seu foco.

O jovem então se emocionou e confidenciou que, durante toda a sua vida, o seu pai trabalhou muito, como viajante técnico, para poder dar à sua família – a mãe, a irmã e ele – uma vida decente. Ao contrário dele, o pai tinha sido obsessivamente persistente com o seu trabalho, que priorizava frente à família, explicando o seu sacrifício como uma maneira de honrá-la. Quando criança e adolescente sentiu muitas vezes a frustração pelo pai ausente, que lhe proporcionava os recursos materiais necessários, mas raramente podia estar com ele para brincar, dar-lhe

modelos, acalmar a sua ansiedade, responder às suas dúvidas. Disse que agora ele vivia e gastava dinheiro de maneira irresponsável, mais do que podia como tinha acontecido com o carro; se faltasse algo, o pai sempre vinha e cobria. O pai dava-lhe tudo, afirmava para o seu chefe. Este percebeu, nessa altura, um paralelo entre a dificuldade para manter as rotinas na empresa e para manter a vida pessoal dentro dos padrões adultos.

O gerente então lhe propôs pensar se esses gastos irresponsáveis que ele impunha ao pai — que na realidade estava continuando a mantê-lo — poderiam estar fazendo-o sentir como se quisesse castigá-lo pela sua antiga ausência. Tal vez ele se sentisse credor de uma dívida imaginária na que o seu pai seria o devedor. Se os sentimentos do jovem o levavam a imaginar um pai capaz de cobrir tudo, quem sabe ele devesse também cobrir a sua falta no passado. O seu comportamento na vida pessoal poderia estar revelando um desejo de voltar a ser criança, com um pai que agora estava disponível para cobrir tudo — embora ele já não fosse mais criança. Tal como o comportamento de desobedecer às rotinas na fábrica, que ocasionava transtornos com quem, agora, ele identificava no lugar de um pai, o dono da fábrica, que poderia não estar disposto a "cobrir".

Nessa entrevista com o seu chefe o jovem engenheiro se deu conta de que lhe faltava algo muito importante que marca a diferença entre o adulto e a criança, e que o pai não lhe tinha podido dar: lei, limites e normas. E que a sua maturidade poderia estar sinalizada pela capacidade dele mesmo traçar, implantar e obedecer aos seus próprios limites. Compreendeu ainda que ele no momento sentia-se dependente do pai, mas que, pela lei da vida e num tempo no muito longínquo, seria o pai quem deveria depender dele e que quando esse momento chegasse, ele deveria estar preparado, não apenas economicamente, mas também psicologicamente. O subordinado conseguiu ver, de forma diferente, as causas do seu problema de falta de constância nas suas rotinas depois da entrevista com o seu chefe. Elas estavam profundamente enraizadas na sua história, e somente poderiam ser debeladas quando ele estiver disposto a crescer.

3. Conclusões

As atitudes do funcionário configuravam uma situação de resistência às mudanças. Essas resistências operavam no campo do seu inconsciente como afirma a teoria psicanalítica — pois na sua percepção racional ele concordava decididamente com a implantação das rotinas e padrões. Tanto assim que estes eram fielmente respeitados por ele durante algum tempo. Mas

por razões que o próprio desconhecia, pouco a pouco ele os ia abandonando. Esta situação não pode ser corrigida através de exortações, recordações ou apelos ao bom senso, à dedicação, à exaltação das conseqüências negativas dessas atitudes para a organização. O saber profundo ofereceu neste caso uma alternativa para transformar a situação indesejável aproveitando, ao invés de descartar, um funcionário com alto potencial de contribuição com a sua organização. Esse diálogo com o seu chefe resultou para o jovem engenheiro em três importantes conseqüências: a) ele encontrou uma hipótese plausível para explicar as razões da sua inconstância, com a qual ele próprio também se sentia incomodado, b) ele encontrou um motivo interno para mudar mais contundente que as exortações dos programas de qualidade, e até do que eventuais punições e c) instalou-se um vínculo relacional humano de alta qualidade com o seu chefe que lhe garantia apoio e oferecia *feed-back* adequado no seu processo de transformação pessoal e profissional.

Embora a missão tradicional da qualidade seja a de satisfazer o cliente, os empregados, acionistas, a sociedade, a liderança deve estar preparada para lidar com outro sentimento, que tem tido pouco lugar na perspectiva tradicional – positivista – da qualidade: a frustração (GABRIEL, 1999, p 177). Ela é o verdadeiro impulso motor da vida psíquica e gerador do pensamento criativo. Foi a frustração do gerente com as atitudes do subordinado quem o levou a explorar uma nova trilha onde surgiram novos descobrimentos que daí em mais pautaram a relação entre ambos. Também foi a frustração do subordinado a que o levou a abrir o diálogo com o seu chefe na busca de ajuda. A pessoa satisfeita não precisa pensar, ela apenas goza a sua satisfação, até a saturação, que dará origem à outra necessidade. Na trilha a caminho da qualidade se tem muito mais contato com a frustração do que com a satisfação, e pode-se dizer que a segunda é conseqüência da capacidade para lidar com a primeira.

A tolerância a frustração – que não significa resignação– representa o aspecto dinâmico de expansão do pensamento é condição necessária para o crescimento (KOUZES, J.M. e POSNER, B.Z., 1997, p. 53). No caso em estudo, ao invés de repreender ou dispensar o subordinado pelas frustrações que lhe infringia, o gerente tratou de compreender as causas que permaneciam ocultas para a perspectiva positivista.

As ciências positivas não escapam às limitações de qualquer empreendimento humano na permanente procura de conhecimento e sentido para o Universo. Na visão de Stephen Hawking: “Onde termina a física, começa a fé científica”. A fé se refere àquilo que não sabemos e nem saberemos, que não está e nem estará ao nosso alcance. Neste sentido, “fé científica” é a união de uma hipótese transitória com a firme esperança de que exista um conhecimento ou verdade

científica a qual poderemos nos aproximar a partir de múltiplos vértices. A aproximação não dará como resultado uma “única verdade” mas uma “verdade complexa”, que tampouco será definitiva, mas que poderá colocar em marcha o pensamento criativo capaz de acompanhar as suas transformações (SOR, D. e GAZZANO, M. R. S., 1988). Dessa perspectiva resulta que a liderança está pautada por atos de coragem para lidar com o insólito e o imprevisto, trilhando caminhos provisórios e chegando a soluções que também não serão únicas e nem definitivas.

A gestão da qualidade é, na sua essência, como um pano tecido com o fio das mudanças, e portanto, exposto ao efeito das resistências psicológicas. De acordo com a teoria psicanalítica, as resistências psicológicas à mudança aparecem como consequência da operação de mecanismos defensivos, em parte inconscientes, que tem origem na preservação da estrutura psíquica frente aos perigos do meio ambiente. Estas defesas, que visam suprimir a frustração e o sofrimento, que inevitavelmente acompanham qualquer evolução ou crescimento pessoal e/ou institucional, fazem parte da identidade e são inseparáveis da condição humana. Os esforços tendentes a dissipá-las pelo apelo à razão, embora as vezes possam mostrar um aparente resultado momentâneo, no médio e longo prazo estão fadados ao fracasso devido, entre outras coisas, a que a substância destas forças defensivas não é racional, mas emocional.

Sendo as defesas psicológicas consequências ou respostas ao medo da desestruturação psicofísica ante as ameaças externas, as organizações que funcionam como sistemas fechados serão, em geral, ambientes propícios para o seu fortalecimento. Isto porque os seus pressupostos básicos estão alicerçados num modelo positivista, onipotente, onisciente, autoritário e conservador. As pessoas, embora exortadas para serem proativas, são condicionadas para à passividade, a obediência e a dependência, atrofiando assim a sua capacidade para lidar com o desconhecido. Estas organizações não conseguem lidar com o fator "irracionalidade humana" (WHEATELEY, M. J., p. 28). Não há lugar para as emoções e nem para o conhecimento emocional. Conceitos tais como missão, visão, valores e ética são pouco relevantes e/ou tratados com superficialidade. A não tolerância para com as diferenças, inibe as iniciativas individuais criativas. Em tais organizações as pessoas não podem esperar crescer, mas apenas nelas permanecer por necessidades de sobrevivência.

4. Recomendações

Como a sua missão é lidar com mudanças, o líder exerce uma permanente interação com as motivações e resistências, dos seus liderados, pares e superiores, e também será portador das

suas próprias motivações e resistências. A liderança interage com as fantasias inconscientes do líder e dos seus seguidores (LAPIERRE, L., 1995, p. 52).

No processo de mudanças, o papel crucial do líder, seria o de conhecer-se melhor a si mesmo, ao seu estilo e ao efeito que este causa nos seus seguidores, pares e superiores. Além de inspirador, motivador, difusor e mantenedor da missão, visão e valores da organização, ele deveria ser um descobridor e administrador das resistências – que freqüentemente ele mesmo potencializa, sem sabê-lo–, e que emergem como defesas ante as ameaças que as mudanças sugerem. Nessa situação, o seu principal recurso é uma postura autocrítica sobre os seus atos e o seu estilo, assim como a sua disposição para desenvolver a sua capacidade para lidar com os afetos, porque as resistências fazem parte da experiência emocional. Somente uma relação afetiva, autêntica e compreensiva – porém, capaz de colocar limites– pode abafar as resistências; ao contrário, a violência as multiplica e exacerba. A sua ajuda parte da construção de uma relação impregnada de respeito e confiança – chamada justamente de *relação de ajuda*, capaz de compreender a dor causada por um lado pela frustração decorrente da divergência das expectativas com a dura realidade, e por outro pelo medo alojado na perspectiva certa de ter de enfrentar o desconhecido e o imprevisível. Essa habilidade é uma arte (e não um método) que, no entanto, se pode aprender. Algumas atitudes requeridas do líder nesse momento são: atenção, sensibilidade, paciência, afetividade, experiência, empatia, humildade, cultura...

Da experiência apresentada podem ser inferidas conclusões que conduzem à algumas recomendações:

- Frente às resistências psicológicas à mudança, o líder nunca é neutral, e nem observador objetivo. Ao contrário, pela essência o seu papel, sempre terá participação e influência nelas, poderia se dizer que ele faz parte delas.
- A qualidade— do mesmo modo que o crescimento — está mais pautada no tratamento das frustrações que da satisfação.
- Dependendo das posturas e atitudes do líder, a dor provocada pelas frustrações pode se transformar em crescimento (evolução), ou resistências (à mudança).
- Nos processos de transformação organizacional, por exemplo, na implantação de sistemas de qualidade, ajudar às pessoas a lidar com o sofrimento, é uma missão irrenunciável do líder.
- Essa ajuda, para ser efetiva, tem de ser aceita pela pessoa ajudada. As possibilidades dessa aceitação são maiores quando existe um vínculo relacional afetivo de crescimento, cuja construção deve ser iniciativa do líder.

- As condições anteriores demandam o desenvolvimento de habilidade relacional, e somente podem vir a ser alcançadas se o líder tiver feito antes um sério investimento no seu auto-conhecimento, na procura do contato com as suas próprias emoções e da ressonância que as situações trazidas pelos seus seguidores tem com os seus próprios fantasmas inconscientes. Se tal investimento não for feito, o líder fica vulnerável e se expõe a ser vítima das suas próprias emoções, potencializadas pelas dos outros.
- Como síntese do anterior emerge a seguinte proposição: *A liderança transformadora para a qualidade exige do líder habilidade de complementação dialética entre, por um lado: critério de realidade, pensamento científico, conhecimentos técnicos, e por outro: habilidade relacional, capacidade para lidar com as próprias emoções, tolerância a frustração e as incertezas.* Note-se que a asserção não se limita ao fato do líder possuir os dois gêneros de habilidades –o que de por si, já é um grande desafio–, mas que vai além, requer ainda que ele possua habilidade para perceber a cena, e administrar *ad hoc*, a sua dosagem e interação.

Referências bibliográficas:

Livros:

- Bernstein, P.L. *Against the gods*. John Wiley & Sons, New York, 1996.
- Bion, W. R. *Atención e interpretación*. Buenos Aires : Paidós, 1974.
- Block, P. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo : Makron Books, 1991.
- Campos, V.F. *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-A-Dia*. UFMG. Belo Horizonte, 1992
- Deming, W.E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.
- Goleman D. *Inteligência Emocional*. Objetiva, Rio de Janeiro, 1995.
- Gabriel, Y. *Organizations in Depth*. Sage. London, 1999.
- Hawking, S. W. *A brief Story of Time*. Bantam Press. London, 1988.
- Kouzes, , J.M. e Posner, B.Z. *O Desafio da Liderança*. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- Lapierre, L. (Coord.). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Lisondo, H. R. *Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudança*. Casa do psicólogo. São Paulo, 2004
- Rezende, A. M. *Bion e o Futuro da Psicanálise*. Papirus. São Paulo, 1993.

_____. *O Paradoxo da Psicanálise. Uma Ciência Pós-Paradigmática*. Via Lettera, São Paulo, 2000.

Senge, P. M. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, São Paulo, 1990.

Sor, D. and Gazzano, M. *Cambio Catastrófico*, Kargieman, Buenos Aires, 1998.

Wheatley, M.J. *Leadership and the New Science*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1994.

Capítulos de livros:

Bion, W.R. Melanie Klein Hoje. Nova biblioteca de Psicanálise, *Uma Teoria do Pensar*. CDU-150.195 Ed. Imago, Rio de Janeiro, 1991.

Artigos publicados:

Leach, L.P. *TQM, Quality Progress, Reengineering, and the Edge of Chaos* February 1996, Volume 29, Number 2 , Pg. 85, 1996.