
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL
COMO SUPORTE DE INVESTIGAÇÃO E
MUDANÇA COMPORTAMENTAL
NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS**

LUCIANA MARTINS SARAIVA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção



0.262.090-8

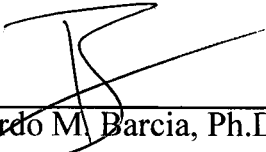


FLORIANÓPOLIS, 1996

**DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL COMO SUPORTE DE
INVESTIGAÇÃO E MUDANÇA COMPORTAMENTAL NO
GERENCIAMENTO PROCESSOS**

LUCIANA MARTINS SARAIVA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia, especialidade em engenharia de produção e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo M. Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Paulo M. Selig, Dr.
Orientador



Prof. Joyce M. Pernigotti, Msc.
Co-Orientadora



Prof. Osmar Possamai, Dr.



Prof. Francisco J. Kliemann Neto, Dr.

“O comportamento humano é fundamentalmente expressivo. Nunca é falho neste sentido. Isto significa igualmente, que ele é por natureza e sob todas as formas apesar das aparências, comunicação e diálogo.”

(Max Pagés)

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Paulo Selig, orientador e amigo, que confiou no meu desempenho oportunizando a realização deste trabalho. Nem sempre concordamos nas percepções no decorrer do trabalho, mas sempre confiou na minha responsabilidade.

À Joyce Munarski Pernigotti, mestre e amiga, sob cuja co-orientação sábia e carinhosa este trabalho tomou forma.

À Viviane Ziebel de Oliveira, mestre e amiga, a quem devo pelo incentivo e orientação, no difícil período inicial deste mestrado.

Ao Professor Osmar Possamai, que a partir de seu espírito pesquisador, auxiliou-me a construir questionamentos relevantes neste trabalho.

Ao Professor Francisco J. Kliemann Neto pela dedicação.

Ao profissionalismo de Jane L. Gaspar Pinto e Dante Juliatto. Juntos aprendemos os caminhos de um trabalho em equipe multidisciplinar, a partir de reflexões sustentadas por nossas diferentes formações, porém em busca de um caminho comum.

Às minhas amigas Eliza, Lucila e Rose, que estiveram presentes no dia-a-dia, quando o vínculo estabelecido foi a mola propulsora.

Ao amigo Jorge Destri pela atenção e paciência dedicada.

Aos meus colegas e amigos do “pós” que me ensinaram grande parte do que “consegui” aprender da engenharia de produção: Anete, Márcio, Sandra, Ana Augusta, Fernando, Renata, Alessandro, Angela, Ricardo, Ana Vlândia, Sebastian, Sandré, Patrícia, Nazareno, Susi, Glauber, Ana Lúcia, Nébel, Silvana, Xerez, Rudinéia, Rodrigo, “Pezão”, “Negão”, Fábio (Abelha), enfim, todos que estiveram presentes com seu profissionalismo e amizade contribuindo de alguma forma para a construção deste trabalho.

Á colaboração dos membros atingidos na empresa, sem os quais não se teria chegado ao alcance dos objetivos propostos.

Aos meus pais e irmãos que mesmo à distância sempre estiveram comigo.

SUMÁRIO

Resumo.....	VIII
Abstract.....	IX
CAPÍTULO 1	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
1.4 METODOLOGIA	4
1.5 LIMITES DO TRABALHO	5
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	5
CAPÍTULO 2	7
METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	7
2.1 DEFINIÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	9
2.2 LÓGICA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	11
2.4 RECURSOS HUMANOS NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	20
CAPÍTULO 3	21
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	21
3.1 PSICOLOGIA INSTITUCIONAL.....	22
3.2 FENÔMENOS PSÍQUICOS.....	23
3.3 GRUPO COMO INSTITUIÇÃO	27
3.4 CARACTERÍSTICAS DO GRUPO	35
3.4.1 <i>Estrutura e função</i>	36
3.5 INSTITUIÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO.....	47
3.5.1 <i>Mecanismo social de defesa</i>	49
3.5.1.1 Sentimento.....	49
3.5.1.2 Responsabilidade e decisão.....	51
3.5.1.3 Mudança	55
3.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	59
CAPÍTULO 4	61
APLICAÇÃO PRÁTICA E MODELO PROPOSTO.....	61
4.1 AMBIENTE PESQUISADO	61
4.2 MOTIVO DA CONSULTA : “A QUEIXA PRINCIPAL”	62
4.4 DESENCADEAMENTO DO TRABALHO	65
4.5 DIAGNÓSTICO.....	72
4.5.1 <i>Dados coletados</i>	72
4.5.2 <i>Análise dos resultados</i>	80
4.6 DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	84
4.6.1 <i>Setor de produção</i>	85
4.6.2 <i>Setor administrativo</i>	89

4.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO E PROPOSIÇÃO DO MODELO	93
CAPÍTULO 5	99
CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	99
5.1 CONSIDERAÇÕES	99
5.2 CONCLUSÕES.....	104
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS POSTERIORES	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXO 1.....	112
ANEXO 2.....	114

RESUMO

A metodologia do Gerenciamento de Processos abre perspectivas para aplicações em que se constata a necessidade de utilizar recursos humanos e materiais para gerar satisfação ao cliente e influenciar o desempenho do produto no mercado.

Nesse sentido, este trabalho enfoca o Diagnóstico Institucional como uma ação que busca uma melhora na produção e relações de trabalho, enquanto desenvolve qualidade e produtividade, buscando aproximações sucessivas na empresa de seus objetivos para as quais foi criada.

Esta ação ocorre a partir da análise dos pressupostos que orientam os recursos humanos na instituição buscando transformações através da ampliação da compreensão que possuem sobre a mesma.

ABSTRACT

The Process Management methodology opens perspectives to applications which show evidence about the need to utilize human resources and materials to achieve customer satisfaction and then influence the product performance in the market.

By this meaning, this work focus the Institution Diagnoses as an action that searches for an improvement in work relationships and production, while develops quality and productivity, aiming successive links with the organization's objectives and approaches.

This action occurs is the analysis of suppositions that guide the organization's human resources, searching transformations through the amplification of the understanding that they have upon the organization.

This work is an investigation with research-action characteristics.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

Numa era onde a competitividade traz consigo a atenção aos processos empresariais, que desempenham importante papel na sobrevivência econômica das organizações, surge a necessidade de alcançar maiores níveis de qualidade para produtos e o aumento de produtividade nos processos. Essa necessidade leva as organizações procurarem desenvolver novas técnicas, que lhes proporcionem vantagem competitiva.

Percebe-se que a atual realidade empresarial faz da qualidade uma das características mais abrangentes, estando esta vinculada a uma forma de gerenciar, onde o combate ao desperdício e atenção às necessidades dos clientes tornam-se imperativas.

Frente a esta realidade, fica claro que as empresas só atenderão ao cliente, quando todas as interações com este forem gerenciadas e controladas de forma eficiente. Para tanto torna-se imprescindível atentar-se aos processos que geram estas interações.

A metodologia do Gerenciamento de Processos se caracteriza como um meio de administrar os processos empresariais. Empregada para analisar, definir e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos críticos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente.

Qualidade é um conceito que enfatiza a necessidade do envolvimento de todos os recursos, pois a hipervalorização de um pode levar a hipertrofia de outro. Torna-se importante então, atentar-se, também, aos recursos humanos no Gerenciamento de Processos, já que uma das dificuldades deste, reside ainda na motivação, envolvimento e comprometimento dos participantes. A análise desses recursos, torna-se imperiosa, considerando-os tanto como agentes ativos como também passivos das influências do trabalho no processo produtivo.

1.2 OBJETIVOS

Esta dissertação trata da aplicação do Diagnóstico Institucional na busca de conhecimento de uma realidade e identidade empresarial, para a partir dela, de suas necessidades, preocupações e questionamentos, procurar fazer com que cada indivíduo participe de forma integral da metodologia do Gerenciamento de Processos. Não se pode restringir a melhorar procedimentos, mas também investir-se na possibilidade dos sujeitos afiliarem-se às inovações.

Em função de tudo isso, a pesquisa tem como objetivo, fornecer aos pesquisadores e grupos participantes da implantação da metodologia do Gerenciamento de Processos, meios de se tornarem capazes de responder com maior eficiência aos problemas e situações em que vivem, sob a forma de diretrizes de uma verdadeira ação transformadora. Torna-se assim, necessário que se oportunize uma postura reflexiva, participativa, sobre a realidade a qual estão inseridos. Sabe-se que a condição para que um indivíduo possa participar e conseqüentemente comprometer-se está na possibilidade de que ele seja capaz de agir e refletir sobre sua própria ação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização deste trabalho está na busca pela possibilidade de fazer diferente, dar novo sentido e caminho, à aplicação da metodologia do Gerenciamento de Processos.

São os indivíduos, através de seu trabalho que possibilitarão uma construção objetiva. Vê-se que homem, um ser subjetivo, através de seu trabalho é quem determina a condição objetiva deste. Assim, o trabalho enquanto atividade exclusivamente humana não pode expulsar sua subjetividade e transformar o sujeito do trabalho em coisa a ser treinada, selecionada, compensada e adaptada.

Pensar portanto, os fatores existentes nesta subjetividade, adquire a dimensão de uma reformulação dos saberes no Gerenciamento de Processos e uma tentativa de contribuir para transformações desejadas.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a pesquisa é a da Pesquisa-Ação. Como um tipo de pesquisa social, com base empírica, é realizada em estreita associação com uma ação visando a resolução de um problema coletivo. Pesquisadores e participantes são representativos da situação ou do problema, estando envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A Pesquisa-Ação será então, apresentada como alternativa. Seu princípio fundamental consistirá na intervenção dentro da organização na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboraram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível. Será também, acompanhada por práticas pedagógicas: difusão do conhecimento, treinamento, etc.

1.5 LIMITES DO TRABALHO

Busca-se neste trabalho acompanhar e observar a implantação da metodologia do Gerenciamento de Processos para investigar o fator humano. Pretende-se a compreensão dos fenômenos associados à sua afiliação e comprometimento no Gerenciamento de Processos, buscando subsídios que favoreçam a continuidade dessa metodologia no local onde é aplicada.

O modelo do Gerenciamento de Processos é descrito no Capítulo 2 de forma resumida e esquemática. Não se pretende ampliar a bibliografia quanto aos aspectos já realizados nesta área. O trabalho limita-se a um modelo já desenvolvido. A inovação bibliográfica está no enfoque dispensado a psicologia, enquanto ciência que estuda o comportamento humano.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho foi dividida em cinco capítulos, como descrito a seguir.

O capítulo 2 apresenta o modelo do Gerenciamento de Processos que foi aplicado na empresa.

O Capítulo 3 descreve o modelo do Diagnóstico Institucional, sua importância e implicações.

O Capítulo 4 tem como objetivo relatar as considerações realizadas frente à realidade investigada na empresa. Apresenta-se ainda neste capítulo o modelo proposto a partir da pesquisa realizada.

O trabalho é concluído com o Capítulo 5 que apresenta análises e sugestões sobre o trabalho realizado, bem como algumas recomendações e sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Aumentar a produtividade, reduzir os custos e desperdícios, bem como aumentar o grau de satisfação do cliente são necessidades emergenciais em empresas que buscam a qualidade como estratégia competitiva.

Vivendo na atual Era da Competitividade, as empresas dependem do cliente, que compra somente aquilo que lhe agregam valor.

Percebe-se então, o quanto é necessário satisfazer o cliente usando métodos eficientes para promover valor ao consumidor.

Com a crescente valorização das necessidades do consumidor, novos conceitos de qualidade vem se formando. Conforme Juran (1992, p.7-8), “qualidade resulta das características do produto, que criam satisfação, levando os clientes a comprá-lo. É a adequação ao uso”.

Deming *apud* Sherkenbach (1991, p.119), considera que “a qualidade é atender continuamente às necessidades dos clietes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.”

Segundo Feigenbaum *apud* Harrington (1988, p.45), “qualidade é o conjunto da características do produto tanto de engenharia como de fabricação

que determinam o grau de satisfação que proporciona ao consumidor, durante seu uso”.

Harrington (1988, p.46) conceitua qualidade como “aquilo que atende ou supera as expectativas dos consumidores, a um custo que represente valor para os mesmos”.

Para a empresa IBM (1990, não paginada), “qualidade é atender ao requerido pelos clientes, tanto internos quanto externos, objetivando produtos e serviços livres de defeitos, ao menor custo”.

Nota-se que o conceito de qualidade está centrado no cliente. Para a política empresarial, o mais importante é que a atenção dispensada ao cliente possa conjugar em uma maior produtividade para a empresa.

Para Porter (1986), o empresário precisa compreender que a satisfação das necessidades do comprador é o que leva um empreendimento ao sucesso, pois refere que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa cria para seus compradores. Entende que o que determina o valor criado pela empresa para seu comprador é o conjunto total de elos da cadeia de valores da empresa e do consumidor.

Para se oferecer um atendimento satisfatório ao cliente, todas as interações que se mantêm com ele devem ser consideradas, isto é, administrar eficientemente todos os processos que controlam essas interações.

Assim sendo, melhorar os processos existentes de forma eficiente em uma empresa, significa obter custos mais baixos, redução de erros, retrabalhos e desperdício, além do aumento da produção.

Buscando competir com as empresas estrangeiras, devido à abertura de mercado, as empresas brasileiras buscam atualizar e modernizar seus processos, tentando reduzir custos e atender melhor os desejos de seus clientes.

2.1 DEFINIÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSO

O Gerenciamento de Processos é uma metodologia que oferece o que as empresas pretendem hoje: seu objetivo principal é garantir um ótimo funcionamento dos processos, a fim de atender às necessidades dos clientes. Segundo Davenport (apud Monteiro, 1993) os clientes afetam cada vez mais na mudança dos processos.

Para Harrington (1993, p.10), "processo é qualquer atividade que recebe uma energia (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para o cliente interno e externo".

Considera que existem dois tipos de processos dentro de uma organização: **o processo produtivo e o processo empresarial.**

Processo produtivo: "Qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido a um cliente externo, até o ponto em que

o produto é embalado. Por exemplo, a manufatura de computadores, preparação de alimento para consumo em massa, refino de petróleo, conversão de minério de ferro em aço, etc... Não estão incluídos os processos de transporte e distribuição” (Harrington, 1993, p. 10.).

Processo empresarial: Todos os processos que geram serviços e os que dão apoio aos processos produtivos. Por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, planejamento e processo de manufatura, folha de pagamento, etc...). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos em apoio aos objetivos da organização" (Harrington, 1993, p. 10.).

Para a empresa IBM "Gerenciamento de Processos é o conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados por meio de atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades dos consumidores" (1990).

Harrington define Gerenciamento de Processos como : "a busca de atividades que agregam valor, segundo o cliente" (1993, p.12).

Conforme Selig (1993), "atividades agregadoras de valor são aquelas que apresentam uma relação direta entre o produto e o processo produtivo e são reconhecidas pelo consumidor quando da análise do produto".

O gerenciamento de Processos envolve os departamentos e os processos. Seu objetivo é garantir o funcionamento dos processos produtivos, a fim de atender as necessidades dos clientes (internos e externos). Ela busca um maior valor agregado aos produtos, visando satisfação do consumidor.

Para Monteiro(1993) todas as interações que se mantêm com o cliente (interno e externo) devem ser administradas de forma completa, perfeita, pois afetará indubitavelmente, na qualidade do produto final que chega às mãos do consumidor.

Segundo Harrington (1993), o Gerenciamento de Processos Empresariais é um compromisso incessante, um modo de pensar sobre todas as atividades da fábrica. Não pode ser encarado como um programa, pois estes normalmente apresentam tempo de duração limitado. Trata-se pois de uma nova postura empresarial.

Conforme Gaspar Pinto (1993) o Gerenciamento de Processos propõe uma melhoria contínua nos processos, pois busca a qualidade crescente para seus produtos e serviços.

2.2 LÓGICA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A estratégia é fazer com que o Gerenciamento de Processos faça parte de todo sistema operacional e administrativo da empresa, criando um ambiente

propício para melhor desempenho de funcionários, administradores e empresários. Para tanto é necessário um envolvimento geral da empresa.

Os objetivos do Gerenciamento de Processos são metas mensuráveis para assegurar que os resultados atinjam ou excedam as exigências do consumidor. Neste sentido, a gerência de processos trabalha para que os processos sejam eficientes e compatíveis com a finalidade a que se destinam.

Já que a empresa opera por meio de vários processos, cada um deles deve ser otimizado. Para que isso seja possível, é necessário compreendê-los na forma como vêm sendo tradicionalmente realizados. Isto, na maioria das vezes, é difícil, devido a sua complexidade e aos diversos departamentos neles envolvidos. Esta complexidade requer uma metodologia estruturada para o estudo e análise, fornecendo um caminho sequencial e uma visão geral do mesmo.

Alguns processos têm apenas cliente internos, outros, apenas clientes externos, enquanto alguns possuem tanto clientes externos quanto internos. A noção de cliente interno foi criada para caracterizar a existência de clientes dos processos dentro da própria organização. O importante é que qualquer cliente, interno ou externo, seja sempre tratado com a mesma consideração.

Qualquer que seja o processo, a identificação do produto e do cliente é de vital importância, uma vez que permitirá conhecer características de qualidade que o cliente gostaria que fossem levados em consideração no produto.

O Gerenciamento de Processos propõe, assim, uma melhoria contínua nos processos, visando assegurar o uso eficaz e eficiente dos recursos, instalações, equipamentos, recursos humanos, tempo, capital e estoques, promovendo aumento da produção, das vendas e dos lucros.

Esta metodologia, segundo a aplicação realizada na IBM do Brasil, está dividida em três fases: **definição do processo, análise do processo e melhoria do processo**, totalizando dez etapas apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1- FASES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Fase 1: Definição do Processo
Etapa 1: Organização
Etapa 2: Caracterização dos Clientes
Etapa 3: Mapeamento dos Processos Críticos
Etapa 4: Urgência
Fase 2: Análise do Processo
Etapa 5: Benchmarking
Etapa 6: Alternativas de Soluções
Etapa 7: Aprovação
Fase 3: Melhoria do Processo
Etapa 8: Verificação
Etapa 9: Implantação
Etapa 10: Reinício

Fonte: Harrington (1993).

Fase 1 - Definição do Processo

Nesta fase, define-se a situação problema para determinar o grau de detalhamento da hierarquia dos processos.

Na definição do processo identificam-se os clientes, define-se o processo crítico a ser analisado com mais detalhes, delineando-o e verificando sua influência direta ou indireta sobre os objetivos da empresa.

Os processos a serem selecionados devem ser aqueles com os quais a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos. Abaixo tem-se uma lista de motivos que são considerados a razão da escolha de um processo para aperfeiçoamento:

- ser uma atividade que represente um fator crítico para os outros processos e/ou organização;
- existir excesso de controles ou fraqueza operacional;
- haver atividades que consomem muitos recursos;
- ter layout pouco funcional;
- haver atividades que apresentem condições de risco para o operador;
- haver atividades que afetem a eficiência do processo global;

ser um processo gargalo ou conter atividade que represente gargalo.”(Harrington,1993, p.42)

Durante o processo industrial, valor é acrescentado aos produtos e custos são incorridos, pois o processo compõe-se de uma série de atividades realizadas e que podem ser definidas e medidas.

Nesta fase são realizadas quatro etapas básicas: **organização, caracterização dos clientes, mapeamento dos processos e urgência.**

Na primeira etapa, **Organização**, o nível de detalhamento da hierarquia do processo da empresa é definido, e são identificados os processos críticos. Com isso obtém-se uma visão geral dos processos e elabora-se um plano de coleta de dados para avaliação dos mesmos.

O Gerenciamento de Processos pode envolver todos os processos críticos da organização (não é recomendado mais de vinte processos ao mesmo tempo), ou pode ser aplicado ainda , numa escala menor. Isto é, pode-se analisar somente um processo crítico como teste da metodologia.

Este trabalho é planejado e organizado por um grupo, o qual é composto por representantes que atuam no processo, clientes e fornecedores.

Na segunda etapa, **Caracterização dos Clientes**, reúne-se todas as informações existentes sobre necessidades dos clientes internos e externos.

Deve-se trabalhar com toda empresa, visando a compreensão da filosofia do cliente, ou seja, para que ocorra a satisfação do cliente externo, torna-se necessário promover também a satisfação dos clientes internos da empresa.

Entendendo que cada pessoa, dentro da empresa, é cliente e também fornecedor de produtos, fica estabelecido que a qualidade é responsabilidade de todos e de cada um dentro da empresa. Assim, uma corrente de clientes é formada em torno do objetivo maior: a satisfação do cliente final.

Segundo Harrington (1993, p.52-58), nesta etapa deve-se encontrar respostas para as seguintes perguntas:

- Quem são os clientes do processo?
- Quais são as saídas do processo que os clientes recebem?
- Quais são as mais importantes características de desempenho (precisão, oportunidades) destas saídas?
- Qual a importância de cada característica?
- Qual é o desempenho atual em cada característica?
- Quais as medidas de desempenho devem ser usadas para cada característica?
- Qual o nível de desempenho que os clientes gostariam de ver em cada medida?”

Na terceira etapa, **Mapeamento do Processo**, o grupo de trabalho deve obter informações sobre o processo atual: descrever e classificar as funções do grupo de trabalho. É importante documentar-se, com precisão, os dados coletados, facilitando uma análise detalhada e a atualização futura.

A documentação deve abranger de forma totalizadora o processo de fabricação. É fundamental obter-se informações sobre a forma pela qual o processo vem sendo executado, subdividindo-o em seus subprocessos, incluindo tempos e fluxos de produção, tempo de espera, estocagem, manuseio do material, movimentação e retrabalhos.

O fluxo do processo pode ser documentado utilizando-se o mapeamento, que é uma ferramenta facilitadora para familiarizar-se com as questões a ele relacionada.

Na quarta etapa, **Urgência**, mede-se o processo crítico, buscando definição das prioridades, bem como a melhoria do mesmo.

Após detectar o problema, deve-se questionar a natureza deste, questionando o porquê da execução de cada tarefa do processo, na empresa (IBM, 1990):

- Por que é feito? (O quê?)
- Por que é feito desse modo? (Como?)
- Por que é feito neste local? (Onde?)
- Por que é feito por essa pessoa? (Quem?)
- Por que é feito neste momento? (Quando?)

Assim estabelece-se as prioridades de melhorias, levando-se em conta o cliente e as prioridades de medição dos clientes internos e externos.

Fase 2 - Análise do Processo

A Análise de Processo pode ser definida como uma sequência de procedimentos lógicos, apoiada em fatos e dados, que tem como objetivo determinar a causa fundamental de um problema (resultado indesejável), com vistas a eliminá-lo, solucionando definitivamente o problema.

A prática da Análise do Processo consiste em partir-se de um problema e buscar sua causa fundamental em meio a diversas causas, mediante utilização da

referida metodologia. Para tal efeito, a Análise do Processo deve ser dominada e praticada por todas as pessoas envolvidas no processo.

Nesta fase são realizadas três etapas básicas: **benchmarking, alternativas de soluções e aprovação.**

Na quinta etapa, **Benchmarking**, busca-se o desempenho superior baseado nas exigências do consumidor, na natureza do processo e nos melhores modelos comparáveis do mundo.

Analisando o processo, busca-se uma comparação com as melhores práticas industriais existentes. É uma ferramenta que procura identificar métodos que possam produzir resultados superiores.

Na sexta etapa, **Alternativas de Soluções**, objetiva-se assegurar que os problemas detectados sejam analisados, buscando formular e desenvolver alternativas nas decisões econômicas e técnicas. Avalia-se as alternativas para que a solução mais apropriada seja planejada e implementada.

As alternativas podem incluir apenas a melhoria do processo e/ou a melhoria no sistema gerencial da empresa. Na sétima etapa, **Aprovação**, os membros do grupo de trabalho reúnem-se com os participantes do processo objetivando assegurar que as mudanças propostas atendam seus requisitos.

Fase 3 - Melhoria do processo

Nesta última fase, avalia-se a situação atual do processo, bem como promove-se planos de melhoria, caso a solução não resolva o problema ou o nível de correção for insatisfatório. São realizadas três etapas básicas: **verificação, implantação e reinício.**

Na oitava etapa, **Verificação**, o grupo de trabalho, junto com o responsável, encerra o plano de melhoramento. É realizada uma atividade de revisão do processo. O plano de melhoramento deve apresentar oportunidades de melhoramento e medidas de sucesso.

Na nona etapa, **Implantação**, implanta-se a solução ótima, após obter a adesão de todos os envolvidos no processo e definir o plano de melhorias.

Torna-se necessário um acompanhamento no desempenho das soluções, no sentido de buscar a continuidade dos planos de melhoria e a atualização da documentação do processo.

Na décima fase, **Reinício**, pretende-se reiniciar a aplicação da metodologia em outro processo dentro da empresa, buscando sempre a melhoria contínua.

Compreende-se que o Gerenciamento de Processos não deve encerrar a sua implantação nas etapas anteriores, ao contrário. Os processos devem frequentemente ser analisados, já que as necessidades e expectativas dos clientes mudam.

2.4 RECURSOS HUMANOS NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Na busca da participação e envolvimento dos indivíduos, pretendendo-se a excelência do Gerenciamento de Processos. Não se pode ignorar que os indivíduos alcançam a razão dos obstáculos na medida em que sua ação torna-se impedida, comprometendo o desenvolvimento dessa metodologia e então o produto final.

Como obstáculo à participação e comprometimento do indivíduo no desenvolvimento desta metodologia considera-se relevante atentar-se a dois fatores de ordem psicológica: o impacto da metodologia e da própria empresa sobre o comportamento dos indivíduos.

Sabe-se que tecnologias, sejam elas novas ou velhas, influenciam no comportamento dos indivíduos, muitas vezes de forma a impedir sua participação e criatividade limitando o comprometimento. Muitos procedimentos utilizados para incrementar a eficiência da empresa, afetam o clima psicológico dos indivíduos quando então, a inovação, criatividade e participação ficam comprometidos.

Assim, nos próximos capítulos considerar-se-á o fator humano como sendo um recurso básico à implantação do desenvolvimento do Gerenciamento de Processos. Para tanto, investigar-se-á quais as considerações necessárias para o seu desempenho nesta metodologia.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

A importância de se veicular conceitos relativos à psicologia num trabalho desta natureza, reside no fato de que se a preocupação é encontrar os meios para melhorar a eficiência e eficácia no trabalho e o desempenho das empresas, é imprescindível levar em conta e conhecer o funcionamento dos seres humanos como sendo o recurso básico desta melhoria.

Num trabalho como este, não se pode analisar os seres humanos como se analisaria um objeto inerte, um átomo ou uma molécula. Os seres humanos são constituídos de subjetividade e afetividade, o que indica a existência de um contexto externo e interno aos mesmos. Há ainda que se considerar uma vida psíquica, que por excelência é o lugar do imaginário, do inconsciente, de defesas, de processos de identificação, exercendo um papel fundamental no comportamento humano, tanto de ordem individual como coletiva, provida de fenômenos psíquicos.

Para Novaes (1972), o termo diagnóstico é tomado da arte médica a qual, por princípio, procura localizar as causas dos sintomas físicos e mentais, afim de

prescrever os respectivos tratamentos. Portanto, a ordem dos acontecimentos está claramente indicada na seguinte regra: antes de dosar e tratar, diagnosticar.

Neste capítulo será descrito o modelo do Diagnóstico Institucional o qual investiga o indivíduo imerso em relações sociais, considerando que a vida em grupo é um fato permanente, a qual trás consigo um emaranhado de dimensões, tanto de encontro como desencontros.

O conhecimento do funcionamento grupal, dos mecanismos de defesa e das relações entre os sujeitos são elementos estudados na Psicologia Institucional. Para a compreensão destes fenômenos o diagnóstico da instituição é elemento decisivo. Tratar-se-á neste capítulo o sentido que é dado ao diagnóstico e como a Psicologia Institucional concebe as relações no trabalho e a resistência à mudança.

3.1 PSICOLOGIA INSTITUCIONAL

O termo "Psicologia Institucional" refere-se a uma determinada prática da Psicologia em instituições, tendo como característica a investigação. Tal prática estuda os fenômenos humanos que se dão em relação à estrutura, à dinâmica e aos objetivos da instituição. Sua principal tarefa é tratar das relações que se estabelecem nos diferentes âmbitos entre os indivíduos, dos indivíduos com a tarefa e com a instituição e no próprio dinamismo da instituição.

Na busca de elementos que favoreçam a compreensão dos processos institucionais, autores como Jaques, Bion, Menzies, Pichón-Rivière, Bleger, Lapassade apontaram contribuições relevantes para o estudo em questão.

3.2 FENÔMENOS PSÍQUICOS

Freud (1948), criador da psicanálise, em seu trabalho “Psicologia de Massas”, refere que são válidos os mesmos princípios de Psicologia Individual para Psicologia Social, já que na vida do indivíduo, há sempre outro alguém envolvido, seja como modelo, como objeto, como auxiliar ou como oponente.

Isso acontece porque nos grupos desaparece a super estrutura mental de cada indivíduo e emergem as fundações inconscientes comuns a todos. Desse modo, todas as características aparentemente novas podem ser vistas apenas como expressões deste inconsciente pré-existente compartilhado por todos.

Brenner (1975), psicólogo americano, refere que Freud, ao construir a teoria sobre o aparelho psíquico, considerou inicialmente a existência de dois sistemas que denominou respectivamente de Inconsciente e em contraposição a este, o sistema Consciente.

O Consciente tem a função de integrar a personalidade. É regido pelo princípio de realidade e representa a parte racional ou reflexiva da pessoa, dando

sentido e direção ao indivíduo nos seus contatos com o meio. Apresenta-se como a parte que nos confere a razão de ser, de existir constituindo-se assim, o Ego.

As funções do Ego são de resolver problemas, pensar, planejar e proteger a si mesmo. O Consciente constrói um autoconceito, forma uma consciência genérica e elabora os sistemas de interesses.

O Inconsciente é constituído de funções carregadas de grande força motivacional, regido pelo princípio do prazer — impulsos instintivos. Estando fora do controle da consciência, sob os mais variados disfarces, os quais são desconhecidos inclusive para o Consciente. O Inconsciente opera no sentido de obter a gratificação dos instintos. Chama-se respectivamente de Id.

O Ego é a parte da psiquê que se relaciona com o ambiente objetivando alcançar o máximo de gratificação. No entanto, graves conflitos entre o Ego e Id assumem significado importante no funcionamento psíquico. Essas instâncias mentais funcionam em cooperação ou em conflito. Esse gera ansiedade e o organismo precisa reduzir essa tensão. O aparecimento da ansiedade opera como um alerta que mobiliza as condutas defensivas.

Essas condutas defensivas servem para preservar o sentimento de sobrevivência e auto-estima. Os mecanismos de defesa do Ego são recursos ardilosos pelos quais o Eu se defende dos perigos instintivos e das emoções violentas (impulsos inconscientes) que ameaçam seu equilíbrio. Várias estratégias são utilizadas pelo Ego como defesas contra a angústia ou solução de conflitos.

A tarefa de ajustamento é muito difícil, surgindo então o conflito entre as exigências do Id e Ego. O sentimento de frustração, por exemplo gera o “estado ansioso”.

Os conflitos, conforme Bleger (1984), médico, psicólogo, psicanalista e professor universitário argentino, são sempre condutas contraditórias, incompatíveis entre si, mas que podem ser vividas tanto de forma consciente como inconsciente. Nesse último caso, o sujeito percebe a tensão ou a ansiedade, mas não conhece nem discrimina os termos do conflito que a produzem.

Na busca da resolução ou evitação da ansiedade associada ao conflito, o organismo lança mão de condutas defensivas de natureza inconsciente.

Estas, segundo Brenner (1984), são técnicas com as quais opera a personalidade total, para manter um equilíbrio em seu funcionamento, eliminando uma fonte de insegurança, perigo, tensão ou ansiedade. São técnicas que conseguem um ajustamento ou uma adaptação do organismo, mas que não resolvem o conflito.

Os mecanismos de defesa mais conhecidos são:

- repressão: processo pelo qual impulsos e pensamentos conscientemente desejáveis são impedidos de se exprimirem;
- regressão: é o mecanismo pelo qual o inconsciente obriga o sujeito a recuar para tipos de comportamento típicos das fases anterior, predominantemente infantis;

- projeção: o mecanismo pelo qual o indivíduo, premido pela angústia, expulsa para fora, atribuindo-os aos outros;
- identificação: é o mecanismo que consiste na assimilação involuntária de características externas, que pertencem a outras pessoas, ou de normas sociais;
- negação: é o processo pelo qual o indivíduo contorna a explosão de sua agressividade disfarçando-a como teimosia, recusa em acreditar nos fatos, em cooperar, em participar emocionalmente das situações;
- racionalização: consiste numa autojustificação, de aparência lógica, mas na realidade, completamente inverídica ou inautêntica;
- sublimação: é o mais importante dos mecanismos inconscientes na vida do indivíduo. É o único mecanismo ajustador. Ao sublimar, o inconsciente desloca a energia de determinadas tendências para realizações num nível superior, socialmente valorizado.

Bleger (1989) acrescenta que toda conduta defensiva conduz a uma restrição do Ego ou a uma limitação funcional da personalidade, porque sempre opera contra uma parte do próprio Ego ligada a algo perturbador.

A comparação ao funcionamento psíquico individual referido ao grupo, seria denominada por Bion (1975), médico indiano que dedicou-se a trabalho com grupos humanos na Inglaterra, de mentalidade grupal, significando que um grupo usualmente funciona como uma unidade. A cultura grupal é definida como

sendo o resultado da interação entre a mentalidade grupal e os desejos dos indivíduos.

A cultura grupal é um fenômeno que pode ser observado no contexto das situações grupais e é função da mentalidade grupal e dos desejos dos indivíduos. Trata-se de fenômenos a nível de funcionamento mental.

Segundo, Bion (1975) refere que o homem é um animal gregário, de horda. O que quer dizer que fenômenos mentais grupais são inerentes à mente humana.

3.3 GRUPO COMO INSTITUIÇÃO

O conceito de instituição vem se organizando com o tempo, na medida em que se desenvolvem estudos nas diferentes áreas do conhecimento. Vários são os autores que apresentam estudos relativos a instituições humanas, seu papel na sociedade e para o indivíduo. As abordagens podem estar voltadas para enfoques psicanalíticos, psicossociológicos e pedagógicos, aprofundando aspectos diferenciados, todas elas se complementam.

A psicologia institucional, de origem argentina, resultou da necessidade dos psicanalistas argentinos de influírem com sua prática no momento político de seu país. Constitui-se num movimento que partiu da psicanálise para a política e

que tinha no trabalho com grupos, nas organizações, sua forma de intervenção por excelência.

Bleger (1990) entende que a psicologia institucional estuda e busca a compreensão dos significados e efeitos dos fenômenos humanos que acontecem nas instituições em relação a sua estrutura, a dinâmica, funções e objetivos através de uma prática que prevê a explicitação do implícito.

Para Bleger (1990), se o homem tem a capacidade de modificar o ambiente, adaptando-o a seus desejos, aspirações e necessidades, pode também aperfeiçoar suas instituições. Considera que toda vida humana transcorre em instituições, devendo esta ser motivo de estudo e aperfeiçoamento em sua dinâmica de funcionamento.

A contribuição deste autor, segundo ele próprio, não tem a pretensão de se constituir em um texto fechado, mas sim o objetivo de provocar inquietação e promover o avanço nestes estudos, no sentido de ampliar as perspectivas dos profissionais que atuam nas instituições, buscando favorecer o crescimento individual e social. Para isto, sugere que o trabalho dentro de uma abordagem institucional procure ser realizado com caráter sempre mais científico e, progressivamente, mais rigoroso. Sugere também, a idéia de cooperação, de equipes multidisciplinares. Para um mundo tecnologicamente avançado é exigida, cada vez mais, uma compreensão globalizada de problemas e responsabilidades que devem se dar em áreas delimitadas, mas não monopolizadas.

Nesse sentido, este tipo de abordagem requer ainda uma investigação mais ampla, profunda e interdisciplinar que permita configurar, mais claramente, os critérios para o alcance do que se busca atingir na tarefa.

Para Bleger, “instituição é um conjunto de normas, padrões e atividades agrupadas em torno de valores e funções sociais” (1980, P.94). Assim, considera-se que há em todo grupo, regido por princípios comuns de natureza psicodinâmica, uma tendência a institucionalizar-se.

Grupo, então, pode ser definido como um conjunto de pessoas que entram em interação entre si; é uma sociabilidade estabelecida sobre um fundo de indiferenciação ou sincretismo, no qual os indivíduos não têm existência como tais, mas entre eles atua um transitivismo permanente. Para melhor compreensão tem-se o exemplo de Bleger(1988): *“Numa sala encontra-se uma mãe lendo, olhando a tela da televisão ou costurando, na mesma sala encontra-se seu filho e isolado em seu brinquedo”*.

Guiando-se pelo nível de interação encontra-se a comunicação entre estas duas pessoas; não se falam, não se olham, cada uma atua independentemente, de modo isolado, e pode-se dizer que não há interação, ou que estão incomunicáveis. Isto é correto considerando-se somente os níveis de interação verbal e física. Continuando com o exemplo: *“a mãe, num determinado momento, deixa o que estava fazendo e sai da sala; o menino pára imediatamente sua brincadeira e sai correndo para estar com ela”*.

Agora pode-se compreender que quando a mãe e seu filho estavam, cada um numa tarefa distinta, sem se falar e incomunicáveis nos níveis de interação, sem dúvida havia entre eles uma ligação profunda, pré-verbal, que nem sequer necessita das palavras ou que, pelo contrário, as palavras perturbam. Em outros termos, enquanto falta a interação, enquanto não se falam, não se olham, está presente a sociabilidade sincrética. Pensa-se que sejam pessoas isoladas, as quais acham-se em um estado de fusão ou de indiscriminação. Este grupo pode servir de exemplo daquilo que frequentemente o silêncio significa nos grupos, e de como o modelo de comunicação verbal tende às vezes a distorcer ou ocultar a compreensão deste fenômeno.

Para evitar equívocos deve-se dizer que uma mãe e um menino que se comportem sempre, única e exclusivamente desta maneira, darão lugar a uma séria perturbação no desenvolvimento da personalidade e da relação entre ambos, mas ainda acredita-se que quando falta o nível de sociabilidade sincrética também existe uma perturbação muito séria no grupo e no desenvolvimento da personalidade de cada um.

Retomando-se o exemplo, o menino brincando pode estar isolado e conseguir brincar na medida em que tenha a segurança de manter clivada em um depositário fiel (a mãe) a sociabilidade sincrética.

Este exemplo demonstra que um grupo é mais do que a soma de seus membros, existindo características nos indivíduos cujo significado só pode ser

entendido quando compreende-se que constituem parte de seu equipamento como um animal grupal e o funcionamento desses aspectos só pode ser percebido ao se observar o indivíduo dentro do grupo.

Bleger (1990) refere que um dos exemplos que Sartre apresenta como típico da serialidade é o de uma “fila” de pessoas esperando um ônibus; ele supõe que a característica fundamental da serialidade consiste em que cada um dos integrantes dessa “fila” é um indivíduo totalmente isolado; esses indivíduos, enquanto números, são intercambiáveis, um pelo outro.

Ainda no exemplo de uma “fila” à espera de um ônibus está presente a sociabilidade sincrética depositada nos modelos e normas que vigoram para todos os indivíduos. Cada um dos integrantes da “fila” conta com esta segurança, de tal forma que nem sequer chega a ter consciência da mesma.

Assim, podem-se comportar como indivíduos em interação na medida em que participa-se de uma convenção de modelos e normas que são mudas, mas que estão presentes e graças as quais pode-se, então, formar outros modelos de comportamento. Para que haja interação deve haver um fundo comum de sociabilidade.

Sartre, então, caracteriza a serialidade como sendo a própria negação da existência de um grupo, onde apesar de haver um objetivo comum a relação entre os membros não passa de um somatório, ou seja, eles formam apenas uma série.

Percebe-se assim, que o grupo diferencia-se de multidão por possuir um certo grau de continuidade, idéias definidas sobre sua natureza e suas funções, estrutura igualmente definida, padrões estabelecidos de interrelação entre seus componentes. A ligação mútua entre os componentes do grupo é da natureza de identificação, baseada numa qualidade emocional comum - e é essa qualidade emocional comum que dá coesão ao grupo.

Conforme Kurt Lewin (1994), psicólogo alemão que desenvolveu pesquisas nos EUA no início deste século, o comportamento aparece como uma função da pessoa e de seu ambiente, não se pode avaliar o indivíduo sem situá-lo no contexto o qua está inserido, entendendo que há uma interdependência de fatores. O autor fundamenta sua teoria considerando o grupo como um campo psicológico, ou seja, uma unidade em que ocorrem fenômenos psicológicos. Sendo assim, o grupo desenvolve processos e possui forças próprias que influenciam seu próprio comportamento e de seus membros, apesar de ser influenciado em parte pelas características destes.

Segundo Pichón-Rivière (1988), médico psiquiatra, psicanalítico argentino, grupo é um conjunto de pessoas, ligadas entre si por constantes de tempo e espaço articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe, explícita ou implicitamente, a uma tarefa que constitui sua finalidade.

Através da interação continuada e dos processos de comunicação e aprendizagem, os integrantes vão estabelecendo vínculos e cada um vai

internalizando os demais. Dá-se o que Sartre chama de processo de interiorização recíproca, que marca, junto com a transformação dos interesses comuns em "interesses em comuns", a passagem da série ao grupo.

Para Pichón-Rivière cada indivíduo vai introjetando o outro dentro de si. Isto significa que cada pessoa quando longe da presença do outro, pode chamá-lo em pensamento, a cada um deles e a todos em conjunto. Este fato constata o início da construção do grupo enquanto composição de indivíduos diferenciados. O que Pichón-Rivière chama de grupo interno.

O grupo em função de necessidades estabelece objetivos comuns e se propõe a alcançar a realização de uma tarefa. E no cumprimento e desenvolvimento das tarefas, deixa de ser um amontoado de indivíduos para cada um assumir-se enquanto participante de um grupo.

Lapassade (1989), sociólogo e psicólogo francês, afirma que há uma dimensão oculta, não analisada e, portanto, determinante, nos grupos: a dimensão institucional. Através de uma análise institucional é possível conhecer nos grupos, esse nível oculto de sua vida e de seu funcionamento propondo-se a revelar o jogo institucional: o que institui e o que é objeto de instituição. Esta análise deve procurar explicar o desconhecimento do que não é dito nos grupos, pois tal nível oculto - institucional, determinará as características do grupo, as quais se processam numa contradição permanente entre a serialização e a totalização.

Confirmando o autor, Menzies (1986), psicóloga e psicanalista argentina, sustenta que nem sempre o pensamento e o sentimento precisam ser compreendidos, mas o que está implícito, o que não está sendo dito: "...pensamentos conscientes para algumas pessoas ou mesmo compartilhados por dois ou três, não são abertamente compartilhados com todos em uma situação de trabalho na qual poderiam ser realística e construtivamente analisados "(pág. 309).

Entende-se que todos os processos de formação de hábitos do grupo, antecedem a institucionalização dos membros, esta ocorrendo sempre quando as atividades tornadas hábitos se amoldam em tipos de ações que são executadas por determinados indivíduos. Assim a instituição pressupõe que os indivíduos ajam de acordo com as normas estabelecidas.

Para Lourau (1977), a institucionalização é um processo inconsciente numa ampla proporção e de difícil observação tangível, por não se tratar de um objeto de observação. É um processo que surge à consciência por ocasião da análise coletiva. Os únicos elementos observáveis e muito consciente são ações, em geral completamente exteriores à instituição estudada.

O autor conceitua grupo, organização e instituição da seguinte forma, considerando-os de impossível comparação entre si:

"O grupo pode ser visto utilizando-se métodos de observação; organizações são muito menos

perceptíveis, uma vez que, diferentemente dos grupos, têm outras características morfológicas, paredes, portas e diferentes comportamentos ; e as instituições não são visíveis " (Lourau, p. 105).

As características fundamentais do grupo, servem para que se possa entender seu papel como instituição.

3.4 CARACTERÍSTICAS DO GRUPO

Conforme já visto e segundo Pichón-Rivière (1988), pode-se falar em grupo quando um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes se reúnem em torno de uma tarefa específica.

A tarefa básica de um grupo, segundo Bleger (1980), é a elaboração de um esquema referencial comum, condição básica para o estabelecimento da comunicação, que se dará na medida em que as mensagens possam ser decodificadas por uma afinidade ou coincidência dos esquemas referenciais entre emissor e receptor.

A existência de um objetivo comum supõe a necessidade de que os membros do grupo realizem seus objetivos. Tal tarefa se constitui, portanto, em uma estrutura organizada de processos de pensamento, comunicação e ação que se dão entre os membros do grupo.

Considera-se, esquematicamente, três tipos de grupo como instituição e na instituição: o **grupo primário**(família), o **grupo secundário estereotipado** (trabalho, estudo, instituição) e o **grupo secundário sem cair na estereotipia** (trabalho, estudo, instituição).

- **Grupo primário** : é o grupo familiar. A instituição funciona como um grupo de pertença forte, mas como um grupo de tarefa muito débil, que se vê constantemente comprometido por situações fortemente emocionais. No grupo primário existe uma forte ambiguidade de papéis e status dentro da instituição;
- **Grupo secundário estereotipado**: funciona sem maiores déficits de informações e de relações interpessoais, mas existe a ambiguidade de papéis que tende a ser compensada com uma forte formalização a qual leva, a intensas segmentações e falhas de comunicação;
- **Grupo secundário sem estereotipia**: grupo em que existe mais integração flexibilidade de papéis e conduta e comunicação dinâmica.

3.4.1 Estrutura e função

A estrutura e função de um grupo, seja qual for seu campo de ação, estão dadas pelos mecanismos de assunção e adjudicação de papéis. Estes representam modelos de conduta correspondentes à posição dos indivíduos na rede de

interações, e estão ligadas às próprias expectativas e as dos demais membros do grupo.

Um grupo se estrutura sobre a base do interposto de papéis, onde cabe destacar especialmente três, dada a importância que adquirem na vida do grupo: *porta-voz*, *bode expiatório* e *líder*. Estes papéis não são estereotipados, mas funcionais e relativos.

Porta-voz de um grupo é o membro que em determinado momento denuncia o acontecer grupal, as fantasias que o movem, as ansiedades e necessidades da totalidade do grupo. Nele se conjugam verticalidade e horizontalidade, entendendo-se pelo primeiro aquilo que se refere à história pessoal do sujeito e pelo segundo, o processo atual que acontece no aqui e agora, da totalidade dos membros.

Já quando um membro do grupo se faz depositário dos aspectos negativos ou atemorizantes do mesmo ou da tarefa, num acordo tácito no qual tanto ele como os demais componentes do grupo estão comprometidos, configura-se o papel de *bode expiatório*. Outro membro do grupo, por outro lado, pelo mesmo processo, pode fazer-se depositário de aspectos positivos de toda investigação social.

Líder é aquele que se encarrega de levar adiante as tarefas enfrentando conflitos, buscando soluções, arriscando-se sempre diante do novo.

O princípio de complementaridade deve reger o interjogo de papéis no grupo; isto permite que eles sejam funcionais e operativos. Quando aparece a suplementariedade, o grupo é invadido por uma situação de competição que esteriliza a tarefa.

Bion (1975), oferece-nos uma descrição sobre o funcionamento de grupos (mentalidade grupal) onde o primeiro nível, o consciente, é denominado como *grupo de trabalho* pela razão de que nele todos os indivíduos integrantes estão voltados para o êxito da tarefa proposta. No segundo plano, o fantasiado e inconsciente, o autor chama de *supostos básicos*, regido por desejos reprimidos, ansiedades e defesas da instituição. Tais supostos são estados emocionais que evitam a frustração, que está relacionada com o trabalho e o aprendizado dos próprios esforços, sofrimento e contato com a realidade.

Em contraposição aos grupos de suposição básica, Bion descreve o grupo de trabalho, que é o grupo que funciona maduramente em busca de uma solução harmoniosa, embora trabalhosa, para suas necessidades e objetivos.

Os grupos de *suposição básica* buscam satisfação instantânea dos desejos, e estão orientados para dentro, no sentido das suas fantasias subjetivas, e não para fora, em contato com a realidade objetiva. Há pouca ou nenhuma capacidade para tolerar frustração, pouco interesse em reflexão ou pensamento e uma ênfase muito grande nos sentimentos. Nesse sentido representam uma interferência com

a proposta do grupo de funcionar como um grupo de trabalho ou como atendimento de determinadas tarefas para as quais o grupo se organiza.

Dentro da suposição básica de dependência, o grupo se comporta como se um dos membros fosse capaz de tomar a liderança e cuidá-la totalmente. A suposição básica de luta-fuga representa a convicção, frequentemente inconsciente, do grupo como um todo, de que existe um inimigo que deve ser combatido e evitado. Estão sempre funcionando numa tentativa de seduzir o líder para que este abandone sua proposta de trabalho. Nesse sentido representa uma interferência com a proposta do grupo de funcionar como um todo de trabalho ou como atendimento de determinadas tarefas para as quais o grupo se organizou.

Para compreender esses processos, conta-se com o princípio difundido por Jaques (1974), psicólogo e psicanalista argentino, de que os indivíduos vinculam-se em associações impelidos por defesas contra as ansiedades básicas oriundas do medo da perda do equilíbrio já obtido na situação conhecida, e do medo dos riscos de ataque que podem advir em uma situação nova para qual não se sentem suficientemente instrumentalizados. Desta forma, as instituições servem, inconscientemente, como defesas contra essas ansiedades.

Bleger (1980) considera que a realização de uma tarefa em grupo é por si só ansiogênica, em função do contato que o grupo tem com todos os sentimentos que o envolvem. Se o grau de ansiedade mobilizado nele é exarcebado, ocorre a

utilização de estratégias defensivas, que dependendo da maturidade dos grupos, são menos ou mais primitivas.

Para o autor (1980), a ansiedade aparece quando emergem os primeiros indícios de mudanças:

“As atitudes de resistência às mudanças têm finalidade de destruir as fontes de ansiedade que toda mudança acarreta. Tanto o indivíduo como a comunidade devem enfrentar dois medos primários que dão origem a uma perturbação existencial básica: medo de perda de estruturas já estabelecidas- inconsciente - e o medo perda da acomodação à pauta prescritas no âmbito social. A mudança implica perda, gera até que se institucionalize - graves sentimentos de insegurança, que provocam fundamentalmente pela perda do sentimento de pertencer a um grupo social estabilizado. O outro medo que existe é o medo do ataque, que aparece pelo fato do indivíduo ter saído do seu estereótipo anterior e não ter se instrumentado o suficiente para se defender dos perigos que acredita incluídos no novo campo”. (p.146)

O autor revela, ainda, que as situações vividas frente à tarefa do grupo geram nos sujeitos dois medos básicos, “da perda e do ataque”: medo de perder o que tem, e medo frente ao desconhecido.

Muitas vezes estes conflitos são negados através de mecanismos dissociativos, surgindo comportamentos estereotipados quando por exemplo as pessoas se utilizam dessa forma de funcionamento para reforçarem suas defesas evitando as ansiedades e culpas despertadas por situações vividas no grupo. Assim, as estratégias defensivas são utilizadas para manter o equilíbrio do indivíduo na instituição. A atividade grupal, em vez de se centralizar na tarefa, coloca seus objetivos na abordagem e resolução dos medos básicos no trabalho, na tentativa de um esclarecimento grupal.

Entende-se que principal tarefa grupal consiste na elaboração de duas ansiedades básicas: medo da perda das estruturas existentes e o medo do ataque em uma nova situação, na qual o sujeito não se sente suficientemente instrumentado para dominar.

Bleger (1980) considera, ainda sobre o funcionamento do grupo, que a nível de trabalho pode-se distinguir três instâncias: *pré-tarefa*, *tarefa* e *projeto*.

Um grupo funciona em *pré-tarefa*, quando nele se põe em jogo as técnicas defensivas do grupo, mobilizadas pela resistência à mudança e destinadas a postergar a elaboração das ansiedades. Tudo é feito “como se” se tivesse

executado o trabalho especificado. Na pré-tarefa se observa um jogo de dissociações entre pensar, atuar e sentir.

Pode se definir que o “como se” aparece através de condutas parciais, dissociadas, semicondutas, pois as partes são consideradas como o todo.

O grupo entrega-se a uma série de tarefas que lhe permitem “passar o tempo” (mecanismo de postergação, atrás do qual se oculta a impossibilidade de suportar as frustrações de início e término de tarefas, causando, paradoxalmente, uma constante frustração). A pré-tarefa é um momento habitual no desenvolvimento do trabalho grupal. Porém se vier a estancar-se, se o estereótipo adquirir uma rigidez constante, a produtividade do grupo é nula: os mecanismos da pré-tarefa, a impostura (como se) da tarefa aparecem como dispositivos de segurança destinados a por o sujeito a salvo do sofrimento, da ambivalência, eximindo-o do compromisso com um projeto.

A *tarefa*, conforme já conceituada anteriormente, é a elaboração de um esquema referencial comum, condição básica para o estabelecimento da comunicação que se dará, na medida em que as mensagens possam ser decodificadas por uma afinidade ou coincidência dos esquemas referenciais de um emissor e de um receptor. Ou seja, sua tarefa consiste na elaboração e resolução das ansiedades relacionadas com a abordagem do objeto de conhecimento, facilitando, desta maneira, a incorporação de uma informação realmente operativa.

O nível *projeto* caracteriza-se pelo planejamento da ação, ou seja, quando o grupo trabalha e interage produtivamente de forma planejada.

Num grupo que passe de um funcionamento de pré-tarefa para a tarefa, acontece um salto, ou seja, a acumulação quantitativa prévia de *insight* realiza um salto qualitativo. Para Bleger (1990), isso só é possível a partir de uma situação de *grupo operativo*, que tem por finalidade aprender a pensar em termos de resolução de dificuldades criadas e manifestadas no campo grupal.

Os grupos operativos, em geral, em qualquer de seus múltiplos campos de aplicação, têm como objetivo identificar os obstáculos que a tarefa oferece ao grupo.

O que caracteriza o grupo operativo é uma modalidade técnica, que consiste fundamentalmente nas seguintes características: grupo centrado na tarefa, elaboração das ansiedades, ruptura dos estereótipos, reparação das redes de comunicação, superação da resistência à mudança, leitura crítica da realidade, formação de critérios de adaptação, avaliação em termos de vetores do cone, mobilidade de papéis, crítica da realidade, unidade de operações, enquadramento de tempo e espaço.

No grupo operativo, situação adequada para abordar a ansiedade, coincidem o esclarecimento, a comunicação, a aprendizagem e a resolução da tarefa, já que através desta última é possível resolver as situações de ansiedade.

O grupo operativo está centrado na tarefa e sua finalidade é aprender a pensar em termos de resolução das dificuldades no campo grupal. Em qualquer de seus múltiplos campos de aplicação, apostam como objetivo identificar os obstáculos que a tarefa oferece ao grupo. Uma tarefa realizada com eficiência tem qualidades curativas, mas se através dela se esclarecem as dificuldades de cada integrante frente aos obstáculos.

Segundo Osório (1986), médico psiquiatra e professor universitário brasileiro, o grupo operativo não é uma técnica, mas uma ideologia no sentido de um marco referencial teórico e valorativo que organiza a percepção, o pensamento e ação do coordenador do grupo. O que caracteriza o grupo operativo é o fato de que o coordenador busca uma atitude analítica frente a tudo que ocorre no grupo, dando ênfase no fazer explícito e implícito, na relação com a tarefa e através da interpretação.

A análise sistemática de contradições passa a constituir a tarefa central do grupo. Esta análise aponta basicamente a integrar a infra-estrutura inconsciente das instituições que se põem em jogo na interação grupal. Estas instituições/ideologias que se põem em jogo são sistemas de representação com grande carga emocional que levam a não formar em cada indivíduo, em cada unidade grupal, um núcleo coerente. A coexistência interna ao grupo e ao indivíduo com instituição/ideologia de significado contrário determina elevadas

quantidades de ambiguidade que se manifestam como contradição e estancamento de uma produção grupal (estereotipia do processo de produção).

Cada integrante leva ao grupo um esquema de referência e sobre a base do denominador comum destes sistemas irá se configurar, em sucessivas voltas de espiral, um ECRO (Esquema Conceitual Referencial e Operativo) grupal. Este esquema é condição necessária para estabelecer uma comunicação a partir de afinidades dos esquemas referenciais de emissor e receptor. Elaborar um ECRO comum implica num processo de aprendizagem.

Através da tarefa pode ser interrompida a estereotipia dos papéis e chega-se a configurar outra situação expressa pela rotação dos mesmos com o surgimento de lideranças funcionais. Percebe-se então auto-controle, auto-alimentação e uma auto-condução do grupo.

Sendo o processo grupal visto como um cone invertido (Figura 1), o explícito, o que é observável e manifesto, ocuparia a base, a maior parte visível. E o implícito se localizaria no vértice, continuando para baixo como um iceberg.

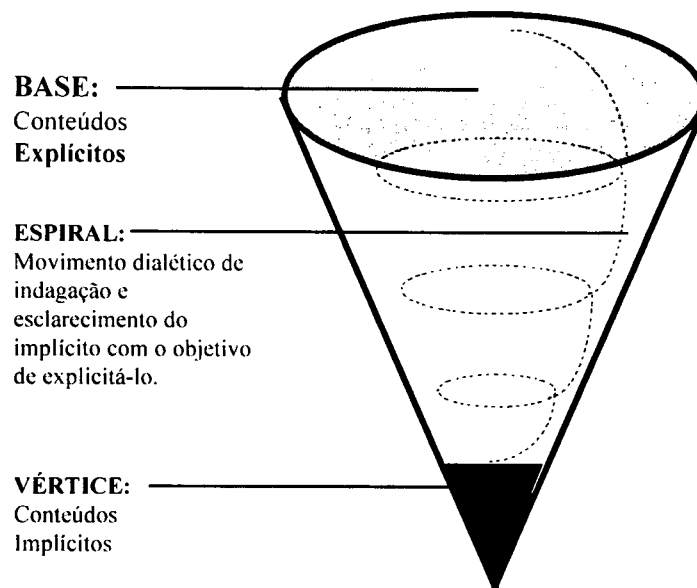


Figura 3.1: Cone Invertido - Estrutura e Dinâmica Grupal

Fonte Pichon-Rivière, 1988. p 44

Busca-se, enfim, analisar e tornar explícito o implícito, no qual estão os medos básicos, medo de mudança, sentimento de insegurança e processos de aprendizagem e comunicação.

A direção da tarefa grupal na instituição consiste na transformação dos grupos primários e secundários, elaborando-se também a rigidez da formação e da estereotipia. Confunde-se com muita facilidade integração com aglutinação de grupos e também instituições homogeneizadas com indivíduos despersonalizados. Adaptação não é o mesmo que integração. Nesta o indivíduo

se insere com um papel em um meio heterogêneo que funciona de maneira primária.

3.5 *INSTITUIÇÃO COMO ORGANIZAÇÃO*

A instituição também pode ser definida como organização, no sentido de uma distribuição hierárquica de funções que se realizam geralmente dentro de um edifício, área ou espaço delimitado. Para esta segunda acepção será utilizada a palavra organização.

Conforme Bion (1975) o caráter do grupo institucional não é a superposição dos traços caracteriológicos de seus membros, mas a resultante dos vetores individuais que o compõe e que muitas vezes apontam para distintas direções.

Assim, por exemplo, um hospital, enquanto organização, acaba tendo as mesmas características que os próprios doentes (isolamento, privação sensorial, déficit de comunicação, etc). Portanto, é provável que o *staff* técnico desse hospital tenha a tendência, também, de estruturar-se como organizações, e as resistências à mudança não virão necessariamente, sempre ou apenas dos pacientes ou seus familiares, mas muito mais frequentemente das pessoas enquanto integrantes de organizações que fazem parte da personalidade. Ocorre que nas

organizações, os conflitos suscitados em níveis superiores se manifestam ou são detectados em níveis inferiores.

Poderá ocorrer, então, que os conflitos do staff técnico não se manifestem neles mesmos mas nos pacientes ou no pessoal subalterno. Como por exemplo da mesma forma as tensões e conflitos entre os pais, com muita frequência, não aparecem a nível deles mas, como sintomas, em seus filhos. Os exemplos poderiam continuar para todas as organizações civis, governamentais, militares, religiosas, etc.

Assim, compreende-se que a dissolução de uma organização ou a tentativa de mudança da mesma possa ocasionar uma desagregação da sua personalidade; porque o grupo e a organização são a personalidade de seus integrantes.

Portanto, em todas as organizações os objetivos explícitos para os quais foram criados sempre correm o risco de passar para o segundo plano, considerando que há primeiro a busca de satisfação das ansiedades pelo indivíduo que constituem as organizações, podendo representar nesse sentido, uma interferência aos seus objetivos primeiros.

3.5.1 Mecanismo social de defesa

Menzies (1970), ao realizar estudos em um serviço de enfermeiras de um hospital identificou a existência de condutas defensivas grupais, que são mecanismos utilizados para que se possa enfrentar a ansiedade despertada pela vida cotidiana na tarefa.

As condutas defensivas estruturadas socialmente tendem a converter-se em aspectos da realidade exterior, a qual antigos e novos membros da instituição adaptam-se.

Estas condutas podem aparecer de forma concomitante nos grupos (porém estão organizadas e ordenadas para fins didáticos). Tais condutas referem-se à situações que envolvem **sentimento, responsabilidade, decisão e mudança** 110 cotidiano da organização:

3.5.1.1 Sentimento

- *Distância e negação*

A distância profissional é um requisito básico para qualquer profissão que lide com pessoas, constituindo-se na capacidade para aprender a controlar sentimentos, mantendo-se em relativa independência sob pena de, ao envolver-se, cometer atos antiprofissionais.

Na construção desta capacidade é comum que o indivíduo encontre dificuldades, que cometa erros e que se coloque em situações de envolvimento. Quando isso ocorre é frequente que hajam reprimendas e condenações, ao invés de ajuda-lo a superar as dificuldades.

Há necessidade de prever-se institucionalmente mecanismos que favoreçam o distanciamento profissional. No caso das enfermeiras havia a previsão de mudanças periódicas de pavilhão ou de andar para garantir que o envolvimento emocional com os pacientes não fosse favorecido pelo tempo de contato. No caso de uma escola, há a previsão de que um mesmo professor não se mantenha com o mesmo grupo por anos ou mesmo que mães não sejam professoras de seus filhos o que pode servir de exemplo de mecanismos institucionais que favoreçam o distanciamento profissional.

De outra parte, é importante considerar que o aparecimento de condutas que revelem excessivo envolvimento emocional devem ser alvo de ajuda e não de condenação.

- *Idealização e subestimação*

Com intuito de diminuir a ansiedade oriunda da execução permanente e eficaz de tarefas, é comum que as pessoas nelas envolvidas procurem confortar-se com a idéia de que a equipe é formada apenas por pessoas competentes e responsáveis, e que tais condutas não podem ser desenvolvidas no curso do trabalho. Da mesma forma, acredita-se que são poucas as possibilidades dos

sujeitos para superarem suas dificuldades que aparentemente, fazem parte definitiva de suas estruturas pessoais.

Tais concepções impedem o desenvolvimento de práticas interativas de ajuda e obstaculizam situações que poderiam proporcionar ar crescimento pessoal e profissional.

- *Despersonalização e categorização*

Há situações em que a estrutura se organiza de forma a negar o significado do indivíduo: é como se houvesse impossibilidade de considerar individualidades. Na escola é comum considerar uma turma inteira como responsável por algum evento, atribuir rótulos grupais sem levar em conta que há indivíduos e que pode o problema ser de responsabilidade apenas de parte do grupo ou de um sujeito.

Na distribuição da responsabilidade é mais fácil atribuir a um grupo algo que não está bem e, nesta perspectiva perde-se a oportunidade de encaminhar a busca efetiva de soluções.

3.5.1.2 Responsabilidade e decisão

- *Obscuridade intencional*

Assumir responsabilidades inerentes a uma profissão é uma tarefa difícil. Acalentar desejos de cometer atos não previstos institucionalmente faz parte de um exercício normal de funções.

Existem forças que nos impelem a agir de forma mais ou menos responsável frente às tarefas inerentes à função. O equilíbrio entre essas forças faz com que alguns consigam agir de forma mais responsável e outros de forma menos responsável, entretanto, o conflito entre essas forças está sempre presente. É possível aliviar este conflito transformando-o em um conflito interpessoal, acarretando desentendimentos que aparentemente referem-se às relações entre os sujeitos no trabalho.

As pessoas que desempenham papéis tendem a merecer de si mesmos e dos outros os qualificativos de serem responsáveis ou irresponsáveis.

As queixas acerca dessas condutas geralmente não se referem a casos específicos, senão a categorias quase sempre de menor hierarquia do que a da pessoa que fala.

É comum que apenas as pessoas de menor hierarquia na organização reconheçam em si essas características de responsabilidade frente a sua função e utilizem como justificativa desta conduta o fato de outros os tratarem assim. Muito frequentemente a própria organização não realiza efetivo esforço para determinar onde se encontra a falta de responsabilidade nem busca meios para resolver o problema.

- *Distribuição confusa*

A estrutura formal e o sistema de papéis não chega a definir de maneira clara e integral quem é responsável por quê perante quem. Desta forma, o

conteúdo dos papéis e seus limites são muito obscuros, em especial nos níveis superiores da hierarquia, onde são mais complexos. Este procedimento oferece uma espécie de proteção adicional a quem os executa.

- *Níveis de controle*

O processo de tomada de decisão em uma organização é fonte de permanente ansiedade. A carga psicológica de ansiedade suscitada por uma decisão que compromete a uma só pessoa pode ser diluída através da postergação do compromisso mediante a prática de sucessivos controles destinados a verificar a validade de decisão e postergar, enquanto possível, a ação.

As pessoas dedicam muito tempo para refletir sobre suas decisões e atos e procuram comprometer mais pessoas no exame e adoção de medidas. Neste caso, consultam não só pessoas de nível hierárquico superior como inferior, mesmo que a decisão não se refira a algo que traga graves consequências.

- *Redução da responsabilidade por delegação a superiores*

O nível de comprometimento individual dos sujeitos com suas tarefas pode, muito frequentemente, ser deslocado para escalões superiores da hierarquia para reduzir o grau de comprometimento. Com isso, tarefas que poderiam ser executadas por funcionários administrativos são executadas por outros. Pode ocorrer, também, que ao se entregar a grupos determinadas tarefas, os mesmos por não se acharem competentes para fazê-lo, devolvam-nas aos níveis superiores.

- *Ritual de tarefas*

A tomada de decisão implica em eleger diferentes cursos de uma ação e comprometer-se com ele. A eleição de determinado rumo sempre é feita sem que se disponha de todas as informações sobre os efeitos desta eleição.

Durante o curso da ação persiste certa dose de conflitos e ansiedade até que se conheça os resultados da mesma. Dependendo do tipo de decisão, o grau de ansiedade é menor ou maior. Para reduzir a ansiedade oriunda de tomada de decisões criam-se verdadeiros rituais de atividades a cumprir onde a margem para criarem-se situações imprevistas fica reduzida e, portanto, a necessidade de se tomar decisões.

De outra parte, com rituais para tomada de decisão acontece a postergação da responsabilidade em arcar com as consequências dela, o que se por um lado pode trazer uma redução de ansiedade momentânea, por outro gera grandes doses de ansiedade oriundas das indefinições.

- *Postergação para envolvimento dos demais*

Dependendo da decisão e do grau de abrangência dela oriunda, é comum ocorrer a postergação de definição de decisão com o intuito de envolver várias pessoas. O envolvimento destas pessoas tem por finalidade dividir a responsabilidade das consequências da decisão.

3.5.1.3. Mudança

Mudar significa penetrar no desconhecido, e implica ativação dos medos básicos de perda e ataque. Institucionalmente, as mudanças ocasionam modificações na estrutura social vigente. O temor ante o desconhecido faz com que se mantenha aferrados ao já conhecido, o que inibe mudanças com planejamento e decisão construtivas e realistas.

É comum manifestar-se a tendência a iniciar mudanças em momentos de crise na organização, que muitas vezes não se concretizam porque a própria organização se ordena de modo a diminuir a ansiedade decorrente da crise e eliminar a possibilidade de mudança, prendendo-se ao já conhecido. Na escola, por exemplo e em especial, o montante de ansiedade é elevado, já que aprender significa mudar.

Conforme Dejours (1994), médico psiquiatra francês, na organização todas estas ansiedades são favorecidas pelos métodos da organização do trabalho, os quais ainda hoje estão calcadas no Taylorismo. Por organização do trabalho é preciso entender a divisão das tarefas e a divisão dos indivíduos. A primeira (chegando à definição do modo operatório) atinge diretamente a questão do interesse e do tédio no trabalho, e a segunda atinge diretamente as relações que os trabalhadores estabelecem entre si no local de trabalho.

Cabe aqui considerar um pouco do Taylorismo: Frederick Winslow Taylor criou o movimento da gerência científica entre o final do século XIX e início do

século XX. Os princípios do Taylorismo estão fundamentados no pressuposto do indivíduo como ser condicionado. Retira do indivíduo sua capacidade de pensar e propõe um comportamento padronizado através de condicionantes externos ou estímulos “a priori” planejados. As tarefas são esvaziadas da atividade de pensar, restando aos seus responsáveis somente a sua execução. Os tempos e os movimentos são predeterminados. A produtividade é garantida através de recompensas e punições.

Por relação de trabalho, Dejours (1994) considera, todos os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações de hierarquia, com a chefia, com supervisão, com outros trabalhadores, as quais muitas vezes são desagradáveis, até insuportáveis, podendo impedir a integração das duas ordens de expectativas individuais ou institucionais. Sendo assim, deve-se levar em conta a relação conflituosa na organização do trabalho, imbuída de uma divisão de tarefas e de indivíduos e o aparelho mental.

O autor entende que as relações hierárquicas são fontes de uma ansiedade, na medida em que a supervisão tem por encargo específico manter esta ansiedade com relação ao rendimento de cada trabalhador: através de controle e poder.

Esta ansiedade promove o sofrimento no indivíduo, o qual Dejours (1994) chama de sofrimento invisível. Refere que as ansiedades impedem que o sofrimento invisível transforme-se em patologia, pois quando o sistema defensivo natural desorganiza-se, surge a doença somática.

Dejours (1994) chama a atenção no sentido de que se a função dos sintomas de defesa é aliviar o sofrimento, seu poder de ocultação volta-se contra seus criadores, pois sem conhecer a forma e o conteúdo desse sofrimento, é difícil lutar eficazmente contra ele. No fim, as estratégias defensivas, em razão de sua própria eficácia em relação ao equilíbrio mental, opõem-se a uma evolução que poderia levar a uma estabilidade do indivíduo, oportunizando-o assim fazer uso de suas capacidades e habilidades: poder ser feliz, mais inteligente e criativo.

Fernández (1994), psicopedagoga argentina, refere que os sentimentos de frustração e impotência são camuflados pelo mecanismo estereotipado da “queixa”, por serem fontes de ansiedade para o indivíduo. Preocupada com a subjetividade da queixa, revela que esta ocupa o lugar de um pensamento: “O mais perigoso, portanto, do ponto de vista da autoria do pensamento, da subjetividade humana e da aprendizagem, é que a queixa ocupa o lugar de um pensamento”. (p. 55)

Para a autora, o lugar que, de alguma maneira, estaria vazio para que aparecesse um pensamento, um argumento, oportunizando o surgimento da queixa. Nesta situação o indivíduo ainda acredita que pensou, isto é que, que emitiu um pensamento. Concordando com Dejours, a autora refere que se a queixa emitida objetiva informar um mal estar, sofrimento, um problema, uma agressão, acaba por não propor uma alternativa, pois possibilita assim, a situação a permanecer igual a antes da queixa.

A autora atenta ao fato para o perigo suscitado para a subjetividade humana e situações de aprendizagem. Segundo ela, torna-se relevante identificar tais situações e construir uma postura alternativa:

“A postura alternativa a que nos referimos não consiste em dizer ao outro o que ele teria que fazer se estivesse em seu lugar. Entendemos postura alternativa como a possibilidade de se começar a trabalhar numa produção pensante. A estratégia para que a queixa não ocupe este vazio, tanto dentro de nós mesmos como sujeitos quanto de nós como ensinantes em relação aos aprendentes, será a abertura de um espaço para perguntar.” (p.55)

Faz-se importante saber que a tarefa jamais se apresentará neutra para (e no) indivíduo, ou seja, favorecerá à saúde ou à doença. Sendo assim, nem sempre se manifestará como uma fonte de doença ou infelicidade, sendo capaz de promover a saúde e o prazer. Atenta-se ao fato da contrastante condição em função dos quais as condições implicadas pela instituição organizacional poderá agir como gerador de doença e saúde.

Enfim compreende-se que o prazer da tarefa e os benefícios provenientes da relação grupal tem repercussão favorável na economia das relações produtivas

da instituição e no desenvolvimento psíquico e afetivo dos indivíduos enquanto membros do grupo.

Nos procedimentos grupais, deve-se diminuir as condutas prescritas ou ordenadas a indivíduos que devem executá-las pacientemente e com disciplina, sem compreender-lhe a razão. Seria necessário, ao contrário, dar mais ênfase à parte que nas atuações mobiliza-o na tarefa. Para mobilizar a inteligência dos indivíduos, é preciso antes conhecer, analisar e elucidar as estratégias que eles mesmos elaboram para lutar contra a doença, as ansiedades e sofrimento.

Percebe-se, assim, que as instituições tornam-se depositárias e também sistemas de defesa frente às ansiedades e não só cumprem elas estas funções, como cumprem a imagem que o homem tem de si e de suas instituições.

3.6 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Através do exercício do Diagnóstico Institucional surge a possibilidade de mobilizar as estruturas estereotipadas através da reflexão da situação do dia a dia pelas entrevistas individuais e reuniões de grupo. Cria-se assim aos indivíduos do grupo a possibilidade de detectar suas dificuldades, definir seus objetivos, amadurecer, participar e responsabilizar-se diante a situação de mudança.

Parte-se da idéia que a transformação ocorre a partir do questionamento dos pressupostos que orientam a ação e da amplitude da compreensão que os indivíduos tem sobre a mesma.

Conforme Pichón-Rivière (1988) o esclarecimento, a comunicação, a aprendizagem e a resolução de tarefas coincidem com a cura do sistema social de defesa, criando-se assim um novo esquema referencial.

Considera-se importante trabalhar as relações na instituição, tendo em vista o melhor aproveitamento das potencialidades e do envolvimento do sujeito e da instituição.

CAPÍTULO 4

APLICAÇÃO PRÁTICA E MODELO PROPOSTO

4.1 AMBIENTE PESQUISADO

A verificação dos conceitos apresentados no Capítulo 2 sobre a metodologia do Gerenciamento de Processos foi desenvolvida em uma empresa de prestação de serviços localizada na cidade de Biguaçu - SC.

A empresa encontra-se instalada em dois prédios localizados em diferentes terrenos, mantendo uma distância entre eles de aproximadamente 500m . Num dos prédios está o setor administrativo subdividido em cinco departamentos: direção, departamento de compras, departamento de vendas, departamento financeiro e contabilidade. No outro prédio está instalado o setor de produção.

A referida empresa possui uma filial em Itajaí - SC e outra em Porto Alegre - RS, as quais não foram investigadas neste trabalho.

A empresa é constituída por cinco sócios: diretor administrativo-financeiro com 75% das ações, diretor técnico com 2,5%, ex-esposa do diretor administrativo - financeiro com 15%, gerente financeiro com 5% e o gerente de compras com 2%.

O seu quadro funcional é constituído de 20 pessoas dos quais 8 no setor administrativo e 12 no setor de produção.

No que se refere ao nível de instrução das pessoas que compõe o quadro funcional, apenas o diretor administrativo-financeiro possui nível superior. Os gerentes financeiro e de compras possuem 3º grau incompleto. O restante em sua maioria não possuem 2º grau completo. A faixa etária varia entre 16 a 45 anos de idade.

4.2 MOTIVO DA CONSULTA : “A QUEIXA PRINCIPAL”

O diretor dessa empresa, entrou em contato com o GAV (Grupo de Engenharia e Análise de Valor), indicado pelo SEBRAE, solicitando consultoria.

Um técnico do GAV foi até a empresa com o objetivo de fazer o primeiro contato com o diretor. A “queixa principal” referia-se à falta de controle nos processos produtivos no setor de produção.

A indicação técnica foi a implantação da metodologia do Gerenciamento de Processos e a seleção de um supervisor de produção para o local. Para a seleção do supervisor de produção o técnico solicitou uma psicóloga do GAV.

Considera-se que a realização de um processo seletivo deve aproximar-se ao máximo dos objetivos que a empresa definiu foi realizada uma entrevista com o diretor administrativo.

Surgiu a partir da análise dos motivos que desencadearam a necessidade de um processo seletivo e as implicações que deveria ter dentro da empresa e, a partir da implantação do Gerenciamento de Processos, para paralelamente a estes dois procedimentos, realizar um Diagnóstico Institucional.

O Diagnóstico inicia, portanto, nesta entrevista inicial com o diretor administrativo-financeiro. Apesar da entrevista estar voltada para expectativas do cargo a ser selecionado, outros elementos foram coletados, como por exemplo as características da própria empresa.

O Diagnóstico Institucional considera a investigação de origem da demanda como ponto fundamental. Ele inicia pela percepção que o cliente tem dos fenômenos que ocorrem na instituição. Nesse sentido, inicia-se a atividade a partir da queixa principal referida, ou seja, sobre dificuldades acerca dos processos produtivos, bem como as necessidade de selecionar um candidato para supervisionar o setor de produção.

Considerando a especificidade desta situação levou-se em paralelo tanto a “seleção” como o “Diagnóstico Institucional”. Em realidade as ações foram separadas mas ambas apresentam fatos (aspectos-informações) que se complementam. Na própria seleção busca-se dados de investigação para o Diagnóstico.

Teve-se o cuidado para buscar subsídios que definissem a identidade local. Assim abordou-se com o diretor administrativo-financeiro e o técnico do GAV

acerca do motivo pelo qual se está remanejando ou admitindo um indivíduo novo no referido cargo, bem como identificou-se as expectativas quanto ao desempenho esperado deste: a sua função, papel e perfil, bem como informações a respeito da empresa.

Era necessário que o ambiente fosse preparado para o Gerenciamento de processos, mas concomitante a introdução de um funcionário com uma hierarquia superior. Foi-se então coletar elementos junto ao diretor técnico que também supervisionava o setor de produção, desempenhando a função que estava para ser selecionado.

O que veio a ocorrer foi que um funcionário do setor de produção foi remanejado para assumir o cargo de supervisor de produção, não sendo aceito pelos demais do grupo. Tal situação desencadeou conflito entre esses indivíduos.

A partir dessa entrevista viu-se que a empresa não tinha missão, objetivos e meta definidos. Para Oliveira (1988) *missão* é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa que ir; *objetivo* é o alvo ou a situação que se pretende alcançar, e a meta corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos para alcançar os desafios e objetivos estabelecidos pela empresa.

Considerando-se isto acreditou-se que a seleção não era indicada já que os problemas estavam além dos aspectos produtivos. Entende-se que os problemas não se restringiam ao setor produtivo eles envolviam a empresa toda.

4.4 DESENCADEAMENTO DO TRABALHO

O processo de inserção nos grupos da empresa ocorreu pela modalidade da investigação pesquisa-ação, a qual visa produzir melhorias através da participação e reflexão crítica por parte dos sujeitos da pesquisa.

Esta prática constitui-se em uma tentativa de mobilizar transformações a partir do questionamento dos pressupostos que orientam a ação e da ampliação da compreensão que os indivíduos tem sobre a mesma.

O encaminhamento dado a inserção e conseqüente formação do grupo é essencial e decisivo para o cunho democrático, uma vez que tendo partido da direção a proposição da implantação do Gerenciamento de Processos, não há a garantia de aceitação, adequação e propriedade para os membros do grupo.

O processo de formação de um grupo, é segundo Pernigotti (apud Kennis e Metaggard, 1993) um processo de negociação que pode partir de um interesse já existente ou criar interesses compartilhados, já que quando um grupo se reúne e começa a discutir sobre o que se pode fazer, os interesses das pessoas tendem a ser absorvidos dentro dos outros interesses e se moldam novas perspectivas suscetíveis de serem amplamente assumidas pelo grupo.

Pernigotti (apud Serrano, 1993) refere que o expert na pesquisa-ação tem o papel de acompanhar o grupo durante o processo, com a missão de assessorar, ajudar e cooperar com práticas. A presença deste elemento mais preparado do que

o resto dos membros do grupo no campo concreto do objeto de estudo, é útil para abrir caminhos, facilitando a busca de seus objetivos.

Entende-se que é somente através da reflexão que os indivíduos podem desvelar as idéias e suposições que governam suas ações, obtendo uma melhor compreensão a respeito de suas práticas. Assim desenvolver um sentido de indagação sobre a prática realizada significa gerar uma nova postura frente aos problemas práticos que são enfrentados no dia a dia.

A pesquisa-ação é, portanto, uma intervenção eminentemente participativa, que trilha a partir dos interesses, desejos e motivações do grupo de pessoas nelas envolvidas.

Para Pernigotti (1995), participar não é só consultar, delegar responsabilidade, aceitar críticas ou sugestões, implica intervir diretamente no processo de tomada de decisões dentro das próprias organizações, abrindo espaços e criando canais de expressão.

A inserção no setor de produção iniciou-se por uma observação local. Em seguida houve uma reunião entre a equipe do GAV e o grupo de funcionários orientada pela psicóloga com o objetivo de apresentação mútua bem como a realização de um contrato no sentido de aliança de trabalho.

Em psicanálise segundo Langs *apud* De Ávila (1987), esta aliança compreende as qualidades referentes ao trabalho conjunto, consciente e

inconsciente, direto e indireto, voltada para a busca de soluções, esclarecimentos e cura de uma situação conflitante.

Informou-se que a equipe do GAV havia sido contratada pela diretoria da empresa com o objetivo de melhorar os processos produtivos do local. Para tanto uma avaliação da realidade local seria realizada quando aspectos operacionais e de relações no trabalho seriam investigados, respectivamente por uma engenheira de produção e uma psicóloga. A receptividade por parte dos funcionários local no início foi de muita desconfiança, pois manifestaram que tal atividade apenas serviria para aumentar a produtividade e lucratividade da empresa, não havendo intenção em beneficiar os funcionários.

Neste momento coloquei-me na postura de ouvinte oportunizando que expressassem seus sentimentos. Segundo Greenson *apud* De Ávila (1987), “o escutar” é a aptidão mais importante para um trabalho desta natureza, sendo considerado uma habilidade para traduzir os pensamentos, sentimentos, fantasias e impulsos inconscientes da demanda. Para isto deve-se dispor a ouvir-se atentamente a demanda dando-lhe a oportunidade para falar.

Freud *apud* De Ávila (1987), entre vários outros autores: Greenson (1991), Dewald (1984) e Reichman (1980), acentua a importância do processo de escuta basear-se na atitude de “Atenção Flutuante”.

Para o autor, a “Atenção Flutuante” seria a técnica que permitiria dominar todo o material da demanda, sem reter especialmente nada e em colher tudo. Não

orienta-se a atenção para coisa alguma em particular, que não se faça uma seleção prematura ou pré-julgamento do que seja significativo, tudo o que poderia distrair a atenção do que que seja que possa vir a ser o aspecto mais importante. Manter-se nesta atitude desenvolver-se-á e permitam esclarecer o sentido do que a demanda está demonstrando. Pretendendo que o próprio grupo consiga refletir sobre suas necessidades, indique suas soluções e então comprometa-se com as modificações surgidas.

Todos os funcionários tiveram oportunidade de expor suas idéias a respeito do assunto e apresentar suas queixas, insatisfações, sugestões e perguntas. As manifestações dos funcionários apresentavam compatibilidade entre si.

Aos poucos foram ficando mais participativos e tranquilos, ocasião em que foi oportunizado que se esclarecesse mais detalhadamente os objetivos da equipe técnica e assim se efetivasse a aliança de trabalho. A partir disto a receptividade do grupo foi bastante positiva. Demonstraram interesse e valorização quanto sua participação no trabalho. Nessa atividade aplicou-se-se um questionário (Anexo 1) para que refletissem e respondessem. Após todos terminarem pode-se conversar sobre o refletido por eles de forma que todos pudessem expor sua opinião.

O tratamento dado a análise desse material contém, como é evidente, elementos relativos a formação profissional em Psicologia que determinam o que

De Ávila (1987) chama de “atitude clínica”. Tal perspectiva implica certa dissociação instrumental para interpretar os fenômenos, permitindo, de uma parte, a identificação com sujeitos e objetos, mas por outra, exigindo distância operativa. Para Pernigotti (1995), a postura de subjetividade disciplinada do investigador é essencial para a interpretação dos dados.

Também considera-se para esta análise de resultados a dinâmica de processos grupais. Sob esta perspectiva, manifestações dos indivíduos, mesmo que expressas apenas por parte do grupo, representam, de forma implícita ou não, um desejo, uma posição, um sentimento do grupo como um todo, caso contrário o grupo não comportaria tal manifestação. Esta concepção inclui as perspectivas individual e grupal coexistindo e atuando em conjunto.

O fato da investigação referir-se a uma realidade empresarial considerou-se também as peculiaridades relativas a este contexto social específico.

Considerou-se que a prática realizada mobilizou transformações nos indivíduos em questão apontando para o desenvolvimento incipiente do sentido de indagação sobre as práticas no setor de produção, quando revisaram, reconsideraram, repensaram posições utilizadas em suas atuações. Tal consideração leva em conta o grupo como um todo, individualmente no entanto, os graus de transformação são relativos, de acordo com as condições pessoais dos participantes.

Vivenciou-se no grupo uma situação de resoluções de problemas. A partir deste trabalho foi definida melhor a origem do problema. Através do esclarecimento grupal os funcionários definiram o que esperar do setor administrativo. Sendo assim chegaram a conclusão que necessitam de um supervisor de produção que os oriente, bem como uma definição de seus papéis e respectivas práticas.

Acredita-se ter contribuído para ajudar a transformar este ambiente conflituoso, com pouca oportunidade de comunicação e trocas entre as pessoas, para um ambiente em que elos se estabeleceram entre os membros. Oportunizou-se que os assuntos que os vinculam fossem relativos as tarefas desempenhadas. Ao final das três reuniões utilizadas para esta atividade, os indivíduos estavam mais confiantes e dispostos a participar das mudanças propostas.

Entende-se que se a situação vivenciada é percebida e sentida de forma favorável, haverá estímulo, levando ao envolvimento pleno na atividade, participação e interação com os demais membros do grupo.

Assim viu-se um grupo desenvolvendo maior capacidade de observação e reflexão, de sensibilidade ao processo do grupo, de tolerância e ambiguidade a novas informações e stress, de controle emocional e de eficiência na comunicação.

Tais capacidades reforçaram os sentimentos de maior segurança psicológica, maior auto-confiança possibilidade a auto-descoberta e o exercício de autenticidade como grupo e indivíduos.

Assim entende-se o que Moscovici (1985) postula ao referir que a aprendizagem emocional é necessária e desejável para mudança de atitude. Pois o envolvimento emocional, a conjugação de informações e experiências e a incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, é o que permite insight e conscientização. Estes possibilitam então, a modificação de percepções, conhecimentos e sentimentos mudando igualmente a predisposição para agir.

Refletir sobre as experiências, discuti-las, compará-las e organizá-las em conceitos que formem um quadro de referência intelectual constituem recursos indispensáveis para a fundamentação dos conhecimentos”. (Moscovici, 1985, p.87)

Considera-se, ainda segundo a mesma autora que o processo de aprendizagem depende de fatores externos e internos do aprendiz e da situação. Como fatores externos considera-se conteúdos e metodologias, as pessoas que formam o grupo, as relações interpessoais e o funcionamento deste. Entre os fatores internos figuram a maturidade, a motivação, as aptidões, a inteligência, habilidades e experiências anteriores.

A consideração de tais fatores evidencia a necessidade de elaborar-se a “ilusão de onipotência” na tentativa de modificação de comportamento em uma comunidade social sem a consideração dos aspectos envolvidos. Conforme Maldonado (1982), trabalhar-se com a realidade da instituição, seus recursos, suas limitações e precariedades.

4.5 *Diagnóstico*

4.5.1 *Dados coletados*

Na busca da compreensão dos processos vivenciados pela empresa torna-se necessário retroceder historicamente na vida da instituição relacionando os eventos mais marcantes dos fenômenos grupais.

O diretor administrativo-financeiro faz parte do corpo da empresa, desde sua fundação em 1987, quando esta era do ramo de motores. Desde 1994, a empresa atua como retífica.

O diretor administrativo-financeiro e o diretor técnico eram funcionários de uma mesma empresa em Porto Alegre, cada um respectivamente era responsável pela área administrativa e técnica. Em 1987 vieram para o Estado de Santa Catarina e fundaram a atual empresa.

Até 1993 a ex-esposa do diretor administrativo-financeiro trabalhava no setor administrativo, bem como a filha no departamento de compras e o filho na limpeza de peças. A partir desta data a ex-esposa saiu da empresa.

A filha então, passou a responsabilizar-se pelo departamento financeiro, lugar antes ocupado pela mãe, e o filho pelo departamento de compras, até então ocupado por sua irmã. Há um ano, outro filho começou a trabalhar na empresa, na recepção.

Percebe-se portanto que esta é uma empresa familiar, onde a administração e controle estão nas mãos de uma família, havendo a participação de um ex-colega.

A evocação deste episódio possibilita, de imediato, a compreensão da dinâmica institucional vivida: numa instituição familiar, problemas familiares tornam-se problemas profissionais.

Percebe-se que nas relações mantidas não há a valorização profissional já que tratam as questões profissionais como se a empresa fosse a família. A exemplo do que refere Bleger toda organização tende a ter a mesma estrutura que o problema que deve enfrentar e para o qual foi criada.

O diretor administrativo-financeiro tem a expectativa de que cada departamento seja independente e capaz por si só de resolver seus problemas referindo maiores preocupações com os departamentos cujos filhos são os responsáveis. Destaca-se positivamente aquele que por si só é capaz de resolver

suas tarefas, não causando mais problemas e ainda podendo auxiliar outros. Considera-se difícil tal concretização a partir do momento que os membros do setor não possuem qualificação para isto, nem tampouco há definição da missão, meta e objetivos. O controle das atividades são delegados aos demais devido ao mecanismo social de defesa quanto a responsabilidade e decisão: obscuridade intencional.

Todos fazem “de tudo um pouco” e gostariam que esta atitude fosse valorizada. Um mecanismo de defesa do tipo distribuição confusa em responsabilidades e decisão. O departamento financeiro assumido pela filha é o que mais está envolvido com tudo e com todos pretendendo desempenhar sua função a contento à semelhança da mãe, ou seja, como a mãe fazia. Porém não desempenha este papel da mesma forma que a mãe, o que não é condenável porque são duas pessoas diferentes e com experiências diferentes.

Há por parte dos funcionários uma idealização da figura do diretor administrativo. Todos desejam ser valorizados por ele na empresa, ao mesmo tempo em que não conseguem se aproximar dele para pedir ajuda, pois escondem seus erros e dificuldades. O mecanismo de defesa utilizado é a idealização, que naturalmente obstaculiza procedimentos de ajuda. Este tipo de conduta é muito comum em organizações de vez que se imagina que estão ou já vem pronta para executar tarefas.

É curioso perceber que os funcionários não referem satisfações. Porém não queixam-se entre si, não referem insatisfação pela forma que trabalham. Submetem-se as dificuldades, porém não as compartilham temendo não corresponderem às expectativas do diretor-pai. O mecanismo de defesa utilizado é a idealização, que obstaculiza a possibilidade de ajuda e modificação.

Este é um fenômeno bastante usual em organizações. Há pouco comprometimento com as decisões bem como há indefinição de como os problemas detectados são efetivamente resolvidos. Podemos lembrar aqui Fernández, quando descreve o lugar que a queixa ocupa no sistema de pensamento. É comum que se observem problemas e se pense que ao mencioná-los estamos resolvendo, mas não é tomada nenhuma atitude concreta para encaminhar suas solução. Quando se tomam medidas é necessário que se planeje a sua concretização definindo claramente, como e quem vai pô-las em prática. No caso em questão foi criada uma ata para registrar a natureza e encaminhamento de decisões, com o objetivo tanto de comprometer sujeitos que a tomam como explicitar e divulgar o encaminhamento desejado.

A idealização ocorre também com a ex-esposa do diretor administrativo-financeiro, pois quando refletem a cerca das dificuldades encontradas, de imediato alguns retomam sua pessoa para caracterizarem situações bem resolvidas e nas quais sentiam-se auxiliados e amparados. Os funcionários queixam-se com as determinações que modificam-se frequentemente. É evidente

que numa empresa que não tem determinações definidas elas frequentemente se alterem.

Existe o medo de terem feito errado e a culpa gerada por isto é o sentimento manifesto mais intenso na relação da empresa. Como referencial de conduta omitem seus erros. Assim trabalham sem compartilhar e buscar ajuda. Não há o hábito reflexivo. AS dificuldades são projetadas nos outros. A obscuridade intencional é o mecanismo social de defesa utilizado Este parece ser um mecanismo intensamente presente nesta estrutura organizacional e se origina na indefinição de meta-missão.

Foi possível observar na Fase 2/Etapa 6 da metodologia que o grupo do setor administrativo não apresentou disponibilidade para aceitar a função exercida pelo supervisor de produção. Este comportamento foi manifesto através de forte rejeição e cobrança pela produtividade. Os fatores envolvidos na atitude do grupo estão relacionados com a resistência ao novo. Mecanismo social de defesa utilizado é a resistência à mudança.

O fato de ser um elemento novo no grupo gerou o comportamento de depositar nele todos as dificuldades vividas até então. A sua inserção também não foi facilitada pelos funcionários mais antigos devido resistência à mudança o que gera medo de não saber o que pode acontecer, bem como medo de perder posições já conquistadas.

Estabelece-se assim, o papel de bode expiatório, que segundo Pichón-Rivière é aquele em que os demais do grupo depositam aspectos negativos ou atemorizantes.

Mais recentemente o diretor administrativo-financeiro contratou um funcionário para auxiliá-lo na administração de sua empresa. Os funcionários mais antigos passaram a reclamar do controle e poder por ele exercido, já que controlava horário de entrada, saída, pagamento, custos da empresa e outras atividades dos demais. Repetindo-se o comportamento anteriormente citado.

Nos encontros percebeu-se que o sistema de comunicação era deficiente: as decisões e encaminhamentos por não existir uma ata em que não apresentavam registros. Foi criada uma ata para tornar as informações acessíveis bem como tornou-se uma praxe a realização de reuniões.

A partir das entrevistas, constata-se que de modo geral, todos manifestaram insatisfação pela indeterminação de tarefas o que já foi referenciado antes quando se sentem desvalorizados pelo fato de sua disponibilidade não ser valorizada.

Há uma identidade entre o processo familiar e o processo empresarial. O afastamento da mãe organizadora desorganiza toda empresa. A crise pela qual a empresa passa, relaciona-se com este conflito.

A ausência da figura que anteriormente centrava este setor mobilizou a empresa e sobretudo os filhos, os quais eram mobilizadores de muita ansiedade e,

nesse setor não podia aparecer os conflitos sendo projetados para outros. Percebe-se que os problemas estão carregados de afetividade.

Não conseguem verbalizar suas dificuldades pois isto representa trazer a tona o fato de estarem sozinhos, e não saberem administrar suas tarefas. A mãe saiu de casa, não está para ensinar, ajudar, nem tão pouco valorizar. Ainda que ela fosse alvo de conflitos, não está mais presente. O diretor-pai quer que independizem-se, porém não tem disponibilidade para orientá-los. Mecanismo social de defesa de distância e negação.

É usual em empresas que misturam os papéis sociais de filho-pai-funcionário o aparecimento da negação. A relação primária é indissociável por mais mecanismos de controle que se estabeleçam. Sendo assim ela se faz presente em nível profissional. Para que um funcionário filho seja considerado competente ele precisa resolver não só as tarefas profissionais mas também as de caráter pessoal. Torna-se então muito complexa a relação.

Usualmente o mecanismo adotado nestes casos é a afirmação de que os papéis não se misturam o que é por princípio uma negação da realidade. Do mesmo modo a possibilidade do diretor pai exercer sua função está relacionada a superação das questões afetivas do filho em relação ao pai. Dai a complexidade na administração de uma empresa que tenha características familiares.

É interessante assinalar que a expressão dos conflitos nas instituições na maior parte das vezes ocorre numa projeção aparecendo distanciada da origem

dos sintomas. A queixa principal está centrada no setor de produção. O conflito principal está situado em problemas mais sutis.

Foi possível observar esta peculiaridade em uma reunião da Fase 2 / Etapa 6 na qual o diretor administrativo não compareceu. Neste encontro se proporcionou a expressão de sentimentos. Estes voltaram-se para projeções de dificuldades que apontavam uns aos outros. Falavam pouco de si.

A partir da análise desta questão, foi possível identificar que os funcionários irmãos receberam projeções do conflito familiar. Não é a toa portanto que as dificuldades expressas no setor da produção, além das questões do administrativo também tiveram um caráter afetivo.

A busca de um supervisor de produção está relacionada com a perda do papel exercido no setor administrativo. Esta substituição é mais complexa que a substituição de um funcionário tanto pelo nível hierarquicamente superior o que dificultaria o seu trabalho no local, a partir do momento que estaria inserido na conflitiva. O núcleo central a ser trabalhado na empresa seria desvincular as funções familiares, elaborar o luto destas, o que seria representado pela criação da missão, metas e objetivos.

O instrumento utilizado para coleta dos dados, neste item tratados, foi o questionário apresentado no Anexo2.

4.5.2 Análise dos resultados

A realização desta etapa do trabalho diagnóstico possibilitou, a partir da reflexão dos dados obtidos, a elaboração de algumas considerações. Como polo norteador desta dinâmica aparece a idealização à figuras superiores, quando desejam que elas assumam as suas responsabilidades na empresa.

Este funciona como mecanismo de defesa, que constitui um elo de cumplicidade contra transformações, apresentando-se como obstáculo ao desempenho e assunção por parte das pessoas envolvidas de um papel hierarquicamente superior.

Nas entrevistas individuais várias são as insatisfações e queixas da prática referida, porém isto não ocorre, silenciam pois, seus pensamentos e sentimentos.

Nesse abismo entre o intelectualizado e o conscientemente praticado, estão implicadas algumas resultantes que impedem um progresso do trabalho. Isso pode ser entendido analisando-se como a empresa percebe a função de chefia como um lugar marcado pela idealização, obstaculizando procedimentos de ajuda.

Percebe-se assim nesta empresa, retomando a literatura, a existência de fenômenos grupais conforme referido por Bion. Assim como a estrutura mental de um indivíduo, o grupo apresenta uma personalidade, uma forma própria de reagir a situações.

O grupo em questão, como viu-se nos dados coletados, apresenta aspectos que chamam a atenção pela forma que realizam suas tarefas. Não estão definidos missão, objetivos e metas. O que significa que a ação orientadora do grupo não está baseada em objetivos organizacionais.

Por ser uma empresa familiar o desencadeamento de um conflito desta natureza foi absorvido pelos envolvidos, ocorrendo o que Bleger postula: uma organização tende a ter a mesma estrutura que o problema.

No que diz respeito aos papéis desempenhados viu-se que não o fazem conforme um grupo secundário, mas que mobiliza o grupo familiar apresenta-se pautado de elementos do grupo primário. Assim seu funcionamento é de um grupo secundário estereotipado mobilizado pelo vínculo emocional familiar o que o afasta dos objetivos que a organização definiu.

Tem-se aqui o que Bion chama de supostos básicos, regidos por desejos, ansiedades e defesas. Percebe-se que as hierarquias não se dão pela assunção de papéis técnicos. É um grupo que atua em pré-tarefa mobilizados por ansiedades que geram comportamento de resistência à mudança.

A exemplo de Menzies, o grupo apresenta comportamentos defensivos por não suportar dificuldades despertadas pela realização das tarefas, as quais são expressa pela falta de uma orientação ao objetivos da empresa. Tal fato pressupõe uma posição ameaçadora à integridade do grupo. Assim evitam e projetam para outros suas dificuldades referentes ao exercício de seu papel profissional.

Projetam para longe de si a expressão de seu sintoma, como exemplo no setor de produção (500 m de distância), quando a desintegração também expressa pela distância física.

Percebe-se que os funcionários filhos foram mobilizados por estarem em posição hierarquicamente superior o que reflete nos hierarquicamente inferiores. Dar-se conta da perda da mãe, a qual organizava a empresa e assumir um papel eficiente como tal, desencadeia grande ansiedade, a qual não pode ser expressa no grupo. Camuflam assim a ansiedade através de defesas sociais a exemplo de Menzies, as quais mantêm o grupo em equilíbrio para realizar suas tarefas.

Qualquer ação que venha a expor a forma como realizam suas tarefas e assumem seus papéis geram resistência no grupo. Evidenciou-se tentativas de resistência à mudanças nas ocasiões em que o Gerenciamento de Processos estava se desenvolvendo. Resistiram em aceitar o supervisor de produção selecionado, bem como participar das reuniões em que se analisaria os processos críticos.

A solicitação de consultoria apresentou como queixa principal falhas nos processos produtivos quando viu-se que o setor administrativo apresentava outros tantos.

A partir da prática sustentada por Lapassade que investiga a dimensão oculta viu-se outra necessidade referida no setor de produção. Expressa pela falta de coordenação vinculada ao setor administrativo. Havia por trás da solicitação

de consultoria um desejo de ajuda aos filhos, por parte do diretor-pai. Ajuda para reorganizar sua empresa.

Enquanto a queixa aponta para responsabilidade fora de si, deixam de se identificar suas causas. Conforme Fernández, a queixa ocupa o lugar de um pensamento. Pensamento este expressado por sentimentos de frustração e impotência frente a tarefa a ser realizada.

A queixa projetada não propõe uma alternativa de resolução mas a manutenção de uma situação igual a antes da queixa referida. A resistência á mudança é expressa pelo papel paralisante, de vez que o sujeito a verbalizar uma queixa, imagina que está resolvendo algo, porém estagna-se.

Conforme Dejours as defesas voltam-se contra o indivíduo quando opõem-se a evolução que poderiam levar a uma estabilidade dele e da organização. Viu-se o quanto os comportamentos defensivos distanciam a organização de alcançar seus objetivos.

As situações de aprendizagem, que implica em mudança, geram nas pessoas dois medos básicos, da perda e ataque, que coexistem e cooperam, configurando a ansiedade frente á mudança - geradora de resistência à mudança. Essa resistência expressa-se em dificuldades na comunicação e na aprendizagem. Assim o desenvolvimento do grupo pode ser obstaculizado a nível de pensamento e ação grupal.

Um grupo que dinamicamente funcione em pré-tarefa, referido por Pichón-Rivière, quando tudo é feito “como se” tivesse executado o trabalho especificado, sabe-se que não se alcançará a produtividade definida. Isto significa que o grupo necessita modificar a forma como organiza o relacionamento uns com os outros, com sua tarefa e com a organização. Porém tal modificação só ocorrerá quando os indivíduos a partir de uma reflexão crítica, se apropriarem de sua história e forem os sujeitos da ação. Somente assim participarão e então estarão comprometidos, pois tal comprometimento diz respeito a sua vida. Sabe-se que os indivíduos antes de comprometerem-se com seu trabalho, comprometem-se consigo próprios.

Qualquer tentativa de realização de procedimentos no sentido de envolver um grupo com esta identidade necessita concomitante baixar as ansiedades deste funcionamento. Torna-se necessária no Gerenciamento de Processos uma ação para superar as dificuldades, mostrando-se caminhos para o novo, de forma que as ansiedades sejam amenizadas.

A criação de espaços em Grupo operativo possibilita um espaço para tornar possível o advento da palavra no lugar do sintoma. Operar é portanto intervir com vistas a transformação. Par tanto torna-se necessário a definição das necessidades individuais e grupais comuns ao grupo. A análise sistemática das contradições passa a constituir a tarefa central do grupo.

4.6 DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A aplicação prática deste projeto deu-se em compatibilizando interesses com a equipe do GAV. Propôs-se assim que o Diagnóstico Institucional fosse realizado concomitante ao Gerenciamento de Processos.

A participação no Gerenciamento de Processos foi coletar dados para o Diagnóstico Institucional. Considerando que foi o primeiro trabalho realizado em equipe entre a pesquisadora e os demais membros do Gav, não se criaram sistemáticas de trocas que pudessem gerar mudanças significativas no Gerenciamento de Processos.

Acompanhou-se portanto, o desenvolvimento do Gerenciamento de Processos nesta empresa da seguinte forma:

4.6.1 Setor de produção

Na fase 1 etapa 1, **Organização**, a engenheira realizou treinamento teórico com o grupo. Porém identificou-se, através da falta de participação e silêncio do grupo, que a linguagem utilizada não estava acessível a dos funcionários. A linguagem das transparências era muito técnica, quando o grupo dos funcionários apresentava outro nível intelectual. Tal linguagem inibiu o grupo. Não conseguiam fazer perguntas e não participaram. Não houve comunicação entre o

grupo e a equipe do Gav. Não houve uma integração que viesse ao encontro da identidade e necessidades do grupo. O grupo recebeu uma grande quantidade de informações técnicas, as quais para aquele grupo estavam dissociadas de sua realidade.

O que fez com que o grupo não trabalhasse centrado na tarefa proposta do Gerenciamento de Processos.

Na etapa 2, **Caracterização dos Clientes**, a equipe técnica definiu os clientes havendo a participação da pesquisadora, como observadora.

Na etapa 3, **Mapeamento de Processos**, foi apresentado o mapa dos processos críticos e percebeu-se que o grupo também não estava compreendendo o significado do mesmo. A engenheira procurou estimulá-los com perguntas, porém não respondiam. Precisou-se diminuir a distância entre a comunicação, quando então, comparou-se o mapa a uma fotografia e radiografia buscando uma linguagem mais acessível aquele grupo. De forma a torná-los mais participativos e favorecer uma aproximação, colocou-se o mapa no chão e pediu-se que se aproximassem para verem onde cada um situava-se. Oportunizou-se assim que compreendessem o material ali exposto e interrelacionassem com a sua prática. Apresentaram-se mais estimulados e participativos, interagindo positivamente com as informações recebidas.

Nesta mesma ocasião precisou-se retomar os objetivos do Gerenciamento de processos vinculando-os às necessidades do grupo: “assim como uma

radiografia identifica os problemas físicos uma pessoa, o mapa está identificando os problemas dos processos operativos de vocês. O mapa está confirmando algumas das dificuldades que vocês próprios já haviam levantado. Vocês refletiram e juntos perceberam que não sabiam operacionalizar as suas tarefas. Perceberam que uns faziam a tarefa do outro, não tinham certeza se a forma como realizavam-nas era correta, e se depois de realizada a tarefa deviam enviar o referido produto para o ciclano ou beltrano. Não é assim? Então, se olharmos o mapa, vamos identificar exatamente estes problemas.” Neste momento solicitou-se a engenheira que identificasse os processos críticos, de forma que fosse associando-os a realidade e necessidades conhecida tanto por eles como pela equipe do Gav.

O grupo participou intensamente desta reunião, ocasião em que discutiram entre si a prática do dia a dia. Nesta mesmo, contribuíam com sugestões.

Considera-se que o grupo trabalhou centrado na tarefa proposta pela metodologia.

Na etapa 4, **Urgência**, a equipe técnica em conjunto com a pesquisadora definiu que todos os processos eram considerados urgentes.

Na fase 2, **Análise do Processo** (em suas respectivas etapas), em determinada situação dividiu-se o grupo dos funcionários em dois subgrupos: um coordenado pela pesquisadora e outro pela engenheira. Cada um dos grupos participou intensamente da atividade contribuindo com reflexões a cerca das

causas e consequências de cada processo crítico. Estavam integrados e conseguindo diferenciar a causa do sintoma apresentado pelo processo.

Considerou-se que o grupo trabalhou centrado na tarefa proposta pela metodologia.

Avaliou-se que grande parte dos problemas apresentados neste setor estavam interrelacionados com o setor administrativo. Resolveu-se então levar as propostas de solução criadas por este grupo aquele para serem aprovadas já que decisões poderiam ser aprovadas ou facilitadas por esta. Para tanto, realizou-se reuniões com todas as chefias do setor administrativo e do setor de produção, representado pelo supervisor de produção, com o objetivo de aprovarem as soluções indicadas.

Percebeu-se que os participantes desta reunião não estavam habituados a trocas entre si na forma grupal. Nas primeiras reuniões não conseguiram verbalizar seus pensamentos. Ficavam em silêncio. Não haviam trocas de informações. O diretor administrativo-financeiro lia os processos críticos e sua postura era de cobrar do supervisor de produção a forma pela qual ele administrava os referidos processos. Os demais membros, aos poucos foram participando das reuniões, porém, a postura assumida também era de cobrança ao supervisor de produção.

Houve dificuldade em assumir um comportamento para auxiliá-lo na proposta inicial. Não havia uma postura para reflexão e busca de soluções.

Procuravam o culpado pela situação problema. Percebeu-se que o grupo projetou no supervisor de produção as suas próprias dificuldades. O que significa a utilização de mecanismos defensivos.

O que fez com que o grupo não trabalhasse centrado na tarefa proposta do Gerenciamento de processos.

Na fase 3, **Melhoria Contínua**, o setor de produção reuniu-se para receber as orientações indicadas pelo setor administrativo. O supervisor de produção foi a pessoa que repassou as informações e orientou seu grupo quanto ao planejamento realizado. Neste momento todos participaram através de questionamentos e sugestões a partir das informações recebidas. Apresentaram-se disponíveis e participativos para aprenderem e então assumir uma mudança de comportamento.

4.6.2 Setor administrativo

Na fase 1 etapa 1, **Organização**, o grupo do setor administrativo já havia participado quando realizada em conjunto com o setor produtivo. A comunicação ficou comprometida.

O que fez com que o grupo não trabalhasse centrado na tarefa proposta do Gerenciamento de processos.

Na etapa 2, **Caracterização dos Clientes**, a equipe técnica caracterizou os clientes em conjunto com a pesquisadora, como observadora.

Na etapa 3, **Mapeamento dos Processos**, após o levantamento de todos os processos, engenheira apresentou o mapa dos processos ao setor. A princípio, o grupo não compreendeu o benefício prático do mapa. Ficaram silenciosos olhando. Não questionaram e não acrescentaram nenhuma opinião. Ficaram parados olhando, denotando dúvida e receio de fazerem comentários.

O aspecto físico do mapa, também favoreceu para este comportamento, pois o tamanho das letras estavam inapropriadas para a leitura. Eram pequenas e dificultavam a compreensão. O mapa não esclarecia se haviam dificuldades e/ou onde encontravam-se. Realizou-se, um comparativo do mapa a uma fotografia e radiografia, quando nesta pode-se identificar a existência de algum problema no corpo de um indivíduo. Identificando o problema pode-se, então tratá-lo. Reforçou-se que o mapa seria uma forma concreta de visualizarmos o funcionamento do setor.

Após a explicação, a engenheira retomou e explicou resumidamente como cada um dos processos estaria funcionando. Mostrou algumas das dificuldades que cada um está encontrando na execução de suas tarefas. Orientou-os para que buscassem a causa dos sintomas apresentados e assim fosse indicado soluções.

Devido a paralisia mobilizada não conseguiram envolver-se com a proposta desta atividade. Apresentaram dificuldades de compreender o mapa dos processos. Achou-se então apropriado retomar os conceitos de qualidade - gerenciamento de processos (cliente-fornecedor) - vantagem competitiva -

estratégia competitiva - missão - meta. Fez-se uso de transparências para auxiliar na compreensão dos conceitos.

Diferentemente do setor de produção, não conseguiram refletir acerca de seus processos. Estavam apáticos. O diretor administrativo-financeiro foi quem conseguiu fazê-los mais participativos quando ia investigando os processos críticos de cada um. Porém saíram da apatia e estagnação quando para explicar ao diretor administrativo-financeiro o motivo pelo qual os processos eram críticos. Fato que também considera-se ansiogênico pela forma persecutória.

O que fez com que o grupo não trabalhasse centrado na proposta do Gerenciamento de Processos.

Na etapa 4, **Urgência**, a equipe técnica em conjunto com a pesquisadora determinou que todos os processos eram urgentes.

Na fase 2, **Análise do Processo**, em suas respectivas etapas percebeu-se grande dificuldade em refletir acerca de seus processos críticos. Durante muitas reuniões o responsável pelo processo crítico analisado recebia projeções dos demais, isto é, ao invés de investigarem suas causas, centralizavam a discussão no sintoma numa tentativa de encontrar o responsável.

As reuniões apresentavam-se tensas. O diretor administrativo-financeiro lia os processos críticos e cobrava-as, fato mobilizador de muita ansiedade nos participantes.

Em determinada reunião abordou-se com os participantes acerca dos sentimentos despertados pela atividade em questão. Com auxílio foram conseguindo verbalizar seus sentimentos e percepções quanto a forma que realizavam suas tarefas, como eram cobrados e estimulados. Foram trocando as informações. Havia compatibilização em seus sentimentos o que favoreceu uma união e segurança grupal. Nesta reunião o grupo desenvolveu o que Pichón-Rivière chama de ECRO, quando estabeleceram comunicação a partir de afinidades dos esquemas referenciais entre emissor e receptor.

Abordou-se acerca da forma como vinham realizando suas tarefas, papéis desempenhados e os sentimentos despertados frente os mesmos. Precisou-se referenciar a palavra “sentimento” não dissociando-se da “tarefa” realizada. Comentou-se a respeito das expectativas pessoais frente a cada atividade produzida.

Nesta reunião o grupo participou intensamente referenciando suas satisfações e insatisfações. No final da reunião haviam construído um contrato de trabalho entre si e com a equipe do Gav. O próprio grupo construiu uma crítica de si, a partir das suas percepções e necessidades. A compatibilização das percepções favoreceu para desmobilizar as ansiedades frente as reuniões. O que favoreceu um trabalho em conjunto voltado para a tarefa proposta. Sentiram-se compreendidos pela equipe do Gav, ocasião em que puderam criar um contrato e participar da tarefa proposta.

A fase 3, **Melhoria Contínua** (e suas respectivas etapas), deu-se através das atas, quando retomava-se assuntos já pautados. Percebeu-se que retomar um assunto já investigado era gerador de tensão, pois significava abordar suas dificuldades novamente. Viu-se que investigar o processo crítico e indicar uma alternativa de solução não foi o suficiente para que fosse desempenhado conforme as combinações. Trazer em cena processos passados mobilizava novas ansiedade no grupo.

O grupo voltou a trabalhar de forma estereotipada, pois a atividade também voltou a apresentar aspectos dissociados da identidade do grupo.

O que fez com que o grupo não trabalhasse centrado na proposta do Gerenciamento de Processos.

4.7 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO E PROPOSIÇÃO DO MODELO

Percebeu-se que no setor administrativo a forma autoritária do pai-diretor que coordenou a comunicação entre o grupo levou a estrutura do grupo a uma dissonância cognitiva entre seus sentimentos, percepções e idéias. Este estado de fenômenos psicológicos diminuiu a motivação pelas atividades do grupo. Como consequência geraram-se limitações nas possibilidades de reflexões sobre as tarefas desempenhadas, de comparações entre teoria e prática, de conscientização

de possibilidades, de reformulação realística de idéias, opiniões, conceitos e de busca de mudança em atitudes e comportamento.

Viu-se que o setor de produção envolveu-se nas atividades de forma mais criativa, participativa e comprometida. Não apresentavam-se resistentes à mudança, diferentemente do setor administrativo. Aqueles estavam centrados na tarefa por conseguirem desenvolver o ECRO e desenvolverem aprendizagem e fundamentação do Gerenciamento de Processos.

Há uma diferença básica nos dois procedimentos: no setor administrativo as dificuldades foram detectadas pela equipe do Gav. Já no setor de produção abriu-se espaço para que o próprio grupo manifestasse quais necessidades julgavam emergentes e que de forma poderiam transpô-los.

Evidentemente como se viu, o conflito estava centrado no setor administrativo, portanto as soluções e encaminhamentos seriam mais complexos. No entanto cabe destacar que processos participativos sempre tendem a obter processos mais expressivos, pois implicam os sujeitos diretamente na solução do problema.

Entende-se que a situação de aprendizagem (novas situações, novos conhecimentos, mudanças) gera dois medos básicos já referidos de medo do ataque e medo à perda. Tal resistência à mudança se expressa em termos de dificuldade na comunicação e aprendizagem.

O desenvolvimento do setor administrativo viu-se obstaculizado pelos estereótipos (bloqueios) no pensamento e ação. A rigidez, a inflexibilidade e os estereótipos comportamentais não constituíram um ponto de consideração pelo Gerenciamento de processos. Não houve espaço para que este grupo elaborasse suas ansiedades o que limitou seu processo de aprendizagem, participação e envolvimento.

O modelo apresentado na Figura 2, tem como objetivo a participação e envolvimento dos indivíduos na aplicação do Gerenciamento de processos.

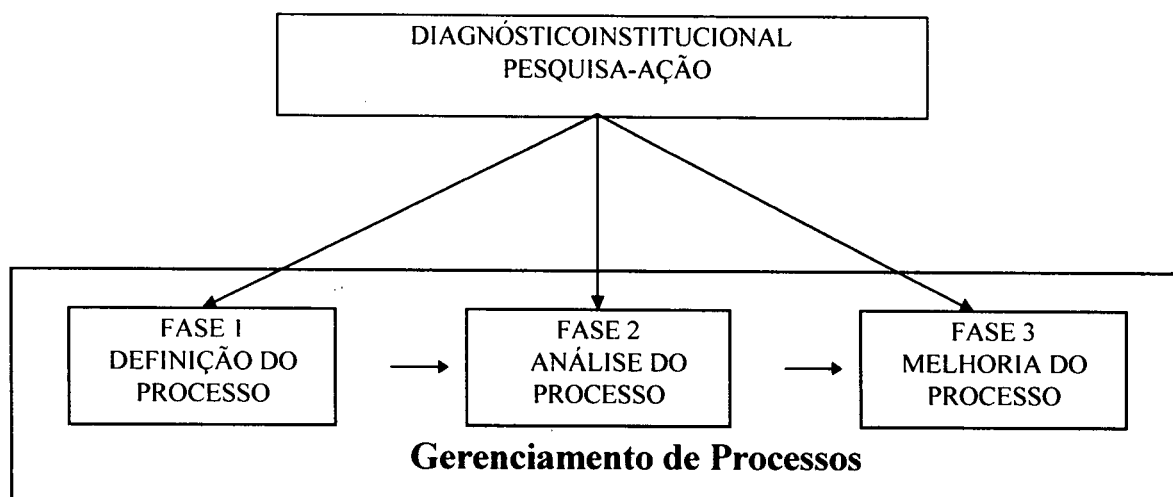


Figura 2: Modelo do Diagnóstico Institucional como Suporte de Investigação e Mudança Comportamental no Gerenciamento de Processos

Este modelo baseia-se na metodologia do Gerenciamento de processos e enfatiza a utilização do exercício do Diagnóstico Institucional através da pesquisa-ação em todas suas fases.

Gerenciamento de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Para facilitar a inserção da equipe técnica; • Identificar as necessidades, facilidades e dificuldades da equipe local, pretendendo participação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Através da Pesquisa-Ação; • Como pressuposto do Diagnóstico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe responsável pela implantação do G.P. juntamente com grupo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todas as fases/etapas do G.P.
-----------------------------------	--	---	---	---

FASE 1 Definição do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar comprometimento; • Avaliar o que está orientando a ação das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em grupo ou individuais; • Observação no local de trabalho. • Dinâmica de Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas em grupo ou individuais; • Observação no local de trabalho; • Dinâmica de Grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as fases/etapas do G.P.
---	--	--	--	---

FASE 2 Análise do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Para que saibam como estão se comportando; • Auxiliar o grupo a perceber seus processos críticos; • Busca de soluções; • Para que o próprio grupo operacionalize sua mudança comportamental; • Para que o grupo se desenvolva e possa gerar idéias criativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • De forma participativa; • Em grupo para a ampliação dos conhecimentos; • Desenvolver a criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe responsável pela implantação do G.P. juntamente com grupo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as fases/etapas do G.P.
---------------------------------------	---	--	---	---

FASE 3 Melhoria Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Para que não regrida; • Para que o grupo continue desenvolvendo-se. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões diagnósticas semanais, quinzenais, mensais, semestrais (conforme necessidade). 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe responsável pela implantação do G.P. juntamente com grupo local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas datas combinadas.
---	--	---	---	---

- Fase 1: Definição do Processo

- inserção no local ouvindo queixa principal (levantar o sintoma para a partir dele determinar a causa), criando clima de confiança para trabalho;

- avaliar o que está orientando a ação do grupo a partir de entrevistas individuais e/ou grupais, dinâmica de grupo e observação local. Investigar causa e consequência da queixa principal através da investigação da história, costumes, valores, necessidades e diretrizes que orientam os indivíduos. Esta prática já se constitui um trabalho para orientar as pessoas a pensar e aprender;

- analisar as contradições existentes;

- feedback com equipe técnica: planejar ações, definir objetivos.

- Fase 2: Análise do Processo

- realizar o ECRO: construir esquema conceitual, referencial e operativo através da dialética constituída. A análise sistemática das contradições passa a constituir a tarefa central do grupo. Favorecer feedback das contradições comportamentais existentes, sempre em relação as operacionais, para que se inicie uma ampliação da crítica elaborada. Compreender o significado dos

acontecimentos e da forma como ele se relacionam ou integram. Favorecer posicionamento e amadurecimento frente as dificuldades detectadas;

- Fase 3 : Melhoria contínua
 - realizar ECRO.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES

A realização desta investigação proporcionou refletir sobre alguns procedimentos relativos à prática do Gerenciamento de Processos. As considerações finais são de duas ordens: quanto ao Diagnóstico Institucional e quanto a metodologia do Gerenciamento de Processos.

A contribuição do Diagnóstico Institucional a um processo de mudança, seja de gerenciamento ou não está em flexibilizar a relação entre o pensar e o agir. Esses processos trazem em si contradições que podem ser resolvidas através de uma explicação que interrelaciona esses fenômenos.

A contradição se enfrentada, analisada criticamente e questionada no confronto com a realidade, o processo tem continuidade. Cada ação é renovada e repensada, ampliando a percepção que tem da mesma. Isto leva a conscientização que é a forma permanente de obter-se a desejada mudança. Contribuição esta do Diagnóstico Institucional.

Reflexões diagnósticas como primeira etapa da investigação e procedimentos permanentes no curso da mesma oferece ampliação de informações e condição para gerar novas percepções nos indivíduos envolvidos no projeto.

A dimensão de diagnóstico da situação concreta em que se pretende atuar é fundamental para entrar em sintonia com os participantes membros da empresa envolvidos na aplicação da metodologia do Gerenciamento de Processos. Esse elemento pode advir do Diagnóstico Institucional que permite uma análise não só da demanda explicitada mas também de fatores implícitos contidos nesta.

O Gerenciamento de Processos não pode ser um “pacote pronto”. Deve ter adaptações à linguagem e realidade dos indivíduos que participarão da sua implantação. Considera-se que a forma como a equipe técnica ingressa dentro do grupo para implantar a metodologia é significativa na realização, ou não, de um contrato de trabalho.

O Diagnóstico Institucional pode trazer importantes elementos para facilitar a inserção de uma equipe técnica que almeje implantar o Gerenciamento de Processos, já que se pensa que esta metodologia não deve se constituir num “pacote pronto”. Ela necessita sofrer adaptações às diferentes realidades nas quais pretende se inserir, constatadas a partir do conhecimento da estrutura, dinâmica, linguagem e da instituição do grupo.

Do mesmo modo a receptividade do grupo em que vai ser implantado o Gerenciamento de Processos está relacionada a forma pela qual se concretiza a inserção da equipe. Funcionários mais ou menos abertos à proposição relacionam-se a possibilidade de participação e solução real dos problemas por eles percebidos. Nesse ponto reside mais uma contribuição que o Diagnóstico Institucional pode dar ao Gerenciamento de Processos.

O Gerenciamento de Processos é uma ferramenta fundamental para auxiliar na redefinição da missão, objetivos e meta da empresa. Essa definição minimizaria fenômenos psicológicos que podem vir a ocorrer e que estejam ocorrendo e facilita a ação de novas pautas de conduta.

O Gerenciamento de Processos não é uma panacéia capaz de resolver todas as dificuldades da empresa. Faz-se necessário que esta, além das atividades previstas para sua implantação, reforce-se no sentido de acompanhamento posterior para possibilitar que as pessoas exercitem e se acostumem a nova ação por ele proposta.

Observa-se que a participação de todos envolvidos no Gerenciamento de Processos é extremamente necessária em todas as etapas previstas. A falta de um único indivíduo no grupo é o suficiente para criar uma lacuna intransponível ao desenvolvimento do Gerenciamento de Processos. Considera-se que um indivíduo que falte no grupo modifica a sua estrutura e funcionamento, o que compromete as etapas subsequentes do Gerenciamento de Processos.

Além disso é importante salientar que a falta de um indivíduo a nível hierarquicamente superior é percebida pelo grupo como um desprestígio, um demérito e um não dar valor ao trabalho em questão. Num processo que promove a mudança, deve-se primar pela aproximação e não dissociação e, estar muito atento a isso, que pode parecer apenas um detalhe.

É necessário ter presente que o rumo e a abrangência do trabalho está atrelada a uma decisão grupal de envolvimento ou não. A ansiedade e vontade de acertar podem estar a serviço das necessidades da equipe que implanta a metodologia e, não das necessidades do grupo, o que acarretaria um trabalho de cunho autoritário e em dissonância aos pressupostos que determinam que a mudança precisa envolver o sujeito como um todo, caso contrário ela é provisória e aparente.

A complexidade da tarefa que enfrentou-se nesta aplicação prática relaciona-se as dificuldades de trabalhar segundo diferentes paradigmas. O trabalho em equipe multidisciplinar gera a necessidade em compatibilizar linguagem ótica de percepção de fenômenos. Objetivos comuns enfim, propõe a construção do que Pichón-Rivière chama de ECRO, que é um esquema de referência para que se estabeleça a comunicação entre o Gerenciamento de Processos e o Diagnóstico Institucional como um pressuposto de ação.

Como crítica ao trabalho realizado tem-se a situação iniciante da pesquisadora nesta área de atuação. Na aplicação prática não se efetivou uma

interação real. De certa forma este trabalho pretende identificar elementos do Diagnóstico Institucional e o Gerenciamento de Processos que constituíam as bases para o aperfeiçoamento destes.

No material coletado não se realizaram interações de ordem reflexiva para a implantação de mudança. A construção do Diagnóstico Institucional chegou ao seu final, após uma coleta de dados realizada a partir do acompanhamento da implantação do Gerenciamento de Processos, não conseguindo portanto uma interação durante o curso deste projeto.

Outra crítica diz respeito a dificuldade e a características encontradas frente a diferentes áreas de atuação. O que já foi comentado anteriormente. As pessoas envolvidas na implantação do Gerenciamento de Processos possuem formação diferente, o que dificulta o processo de comunicação e consequente percepção de fenômenos.

Como proposta imagina-se que o Diagnóstico Institucional possa fazer parte do Gerenciamento de Processos tanto na sua implantação nas empresas como na análise das práticas adotadas pela equipe.

Na empresa a contribuição será no sentido de desvendar o implícito, na facilitação de linguagem comum entre a equipe e os membros da empresa, na possibilidade de vincular o sujeito ao Gerenciamento de Processos.

No que diz respeito ao trabalho, o valor da atividade em equipe centra-se na possibilidade de compreender o mesmo fenômeno sobre várias óticas, o que amplia a compreensão sobre o objeto de trabalho.

Nesse sentido sugere-se a adoção de interações periódicas e sistemáticas dentro da própria equipe para melhor aquilatar as atuações e transformações, bem como, sintonizar com as necessidades das empresas que solicitam consultoria.

Cabe, finalizando, expressar a gratificação pela possibilidade de melhor se conhecer os elementos que compõe o referencial da áreas de conhecimento, pois tal possibilidade significa a ampliação da compreensão dos fenômenos com os quais envolve-se no cotidiano.

5.2 CONCLUSÕES

- O Diagnóstico Institucional contribui:
 - na formação da identidade do grupo;
 - na preparação para mudança.
- O Gerenciamento de Processos não pode ser um “pacote pronto”;
- O Gerenciamento de Processos deve adaptar-se à realidade dos sujeitos, ou seja, entrar em sintonia com o grupo;
- O Gerenciamento de Processos deve primar pela participação de todos os níveis hierárquicos local;

- O Diagnóstico Institucional deve fazer parte do Gerenciamento de Processos:
 - nas fases implantadas desvendando o implícito, linguagem comum entre equipes e afiliação dos indivíduos na metodologia;
 - análise das práticas da equipe buscando a visão do mesmo fenômeno sobre várias óticas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS POSTERIORES

- utilizar o modelo do Diagnóstico Institucional proposto em uma aplicação do Gerenciamento de Processos;
- aprimorar o modelo do Diagnóstico Institucional;
- avaliar o impacto do término da implantação do Gerenciamento de Processos na equipe em que foi desenvolvida a metodologia, buscando subsídios para posterior acompanhamento;
- atualizar a revisão bibliográfica do Gerenciamento de Processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÀVILA, S. **Habilidades exigidas para o psicoterapeuta**. Porto Alegre: **Núcleo de Estudos Psicanalíticos**, 1987.
- BION, W. **Experiências com grupos**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1975.
- BLEGER, J. **Temas de Psicologia: Entrevistas e Grupos**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- BLEGER, J. **Psicohigiene e Psicologia Institucional**. Buenos Aires: Paidós, 1990.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1993.
- FERNÁNDEZ, A. **A mulher escondida na professora: uma leitura pedagógica de ser mulher**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- FREUD, S. **Los Principios del Sucedo Psíquico**. Obras Completas. XIV. Buenos Aires: Americana, 1948.
- GASPAR PINTO, J.L. **Gerenciamento de processos na indústria de móveis**. Florianópolis: UFSC, 1993. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- HARRINGTON, J. **O Processo do Aperfeiçoamento**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- IBM DO BRASIL. **Enfoque de Qualidade no Processo de Negócio**. Rio de Janeiro, 1990.
- JURAN, J. **A qualidade desde o Projeto. Novos Passos para o Planejamento da Qualidade de Produtos e Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

- LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciências Sociais. Artigos Técnicos Selecionados.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOURAU, R. **El Análisis Institucional.** Madrid: Campo Abierto, 1977.
- MALDONADO, M.T. **A Relação Médico-Cliente.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.
- MENZIES, I.E.P e JAQUES, E. **Los Sistemas Sociales Como Defensa Contra La Ansiedad.** Buenos Aires: Ediciones Hormé, 1974.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.
- MONTEIRO, J. G. A. M. **Gerenciamento de processos empresariais: interface direta com o processo produtivo.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- NOVAES, M.H. **Psicologia Escolar.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1970.
- OSÓRIO, L.C...[et al.] **Grupoterapia Hoje.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial.** São Paulo : Ed. Atlas, 1988.
- PICHÓN - RIVIÈRE, E. **O Processo Grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- PERNIGOTTI, J.M. **Assessoramento a Docentes: Pesquisa-Ação na Prática Pedagógica.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1995.
- PERNIGOTTI, J.M. Setor de Orientação Educacional - Considerações sobre a fundamentação do trabalho. **Caderno do Colégio de Aplicação,** Porto Alegre 1(2);83 jul/dez 86.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SELIG, P.M. **Gerência e avaliação do Valor agregado empresarial** Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia de produção) - Programa de Pós-graduação Catarina, 1993.
- SHERKENBACH, W. **O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1991.

BIBLIOGRAFIA

- ADRADOS, I. **Manual de Psicodiagnóstico e Diagnóstico Diferencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1982.
- ALMEIDA, L. **Gerência de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- ÀVILA, S. **Habilidades exigidas para o psicoterapeuta**. Porto Alegre: Núcleo de Estudos Psicanalíticos, 1987.
- BION, W. **Experiências com grupos**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1975.
- **Fronteiras em Dinâmica de Grupo em Teoria de Campo em Ciências Sociais**. São Paulo: Pioneira, 1942.
- BLEGER, J. **Temas de Psicologia: Entrevistas e Grupos**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- BLEGER, J. **Psicohigiene e Psicologia Institucional**. Buenos Aires: Paidós, 1990.
- BONOW, I.W. **Elementos de Psicologia**. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1971.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1993.
- FENICHEL, O. **Teoria Psicanalítica das Neuroses**. Rio de Janeiro - São Paulo : Livraria Atheneu, 1981.
- FERNÁNDEZ, A. **A mulher escondida na professora: uma leitura pedagógica de ser mulher**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- FERNÁNDEZ, A. **A Inteligência Aprisionada**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.
- FOGUEL, S. **Desenvolvimento e Deteriorização Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- FREIRE, P. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- FREUD, S. **Los Principios del Suceso Psíquico. Obras Completas. XIV**. Buenos Aires: Americana, 1948.

- GASPAR PINTO, J.L. **Gerenciamento de processos na indústria de móveis.** Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- GUIRARDO, M. **Psicologia Institucional.** São Paulo: E.P.U., 1987.
- HARRINGTON, J. **O Processo do Aperfeiçoamento.** São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOLANDA, A B. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1979.
- IBM DO BRASIL. **Enfoque de Qualidade no Processo de Negócio.** Rio de Janeiro, 1990.
- JOVCHELOVIT, S. **O Sofrimento Psíquico.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 199
- JURAN, J. **A qualidade desde o Projeto.** Novos Passos para o Planejamento da Qualidade de Produtos e Serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LAPLANCHE, J. - PONTALIS, J. - **Vocabulário da Psicanálise.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- LEWIN, K. **Teoria de Campo em Ciências Sociais.** Artigos Técnicos Seleccionados. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LODI, J.B. **A Entrevista: Teoria e Prática.** São Paulo: Pioneira, 1977.
- LOURAU, R. **El Análisis Institucional.** Madrid: Campo Abierto, 1977.
- MALDONADO, M.T. **A Relação Médico-Cliente.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1982.
- MENZIES, I.E.P e JAQUES, E. **Los Sistemas Sociales Como Defensa Contra La Ansiedad.** Buenos Aires: Ediciones Hormé, 1974.

- MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo: Teoria e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1982.
- MINUCHIN, S. **Famílias Funcionamento e Tratamento**.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.
- MONTEIRO, J.G. A. M. **Gerenciamento de processos empresariais: interface direta com o processo produtivo**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- NOVAES, M.H. **Psicologia Escolar**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1970.
- OSÓRIO, L.C...[et al.] **Grupoterapia Hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**. São Paulo : Ed. Atlas, 1988.
- PICHÓN - RIVIÈRE, E. **O Processo Grupai**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- PERNIGOTTI, J.M. **Assessoramento a Docentes: Pesquisa-Ação na Prática Pedagógica**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 1995.
- PERNIGOTTI, J.M. Setor de Orientação Educacional - Considerações sobre a fundamentação do trabalho. Caderno do Colégio de Aplicação, Porto Alegre 1(2);83 jul/dez 86.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. **A Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil Ltda, 1982.
- SCHEIN, E. **Consultoria de Procedimentos: seu papel no Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1972.
- SELIG, P.M. **Gerência e avaliação do Valor agregado empresarial**. Florianópolis: UFSC, 1993. Tese Doutorado em Engenharia de Produção - Programa de Pós-graduação Catarina, 1993.

SHERKENBACH, W. **O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1991.

TRINCA, W. **Diagnóstico Psicológico: a prática clínica**. São Paulo: E.P.U., 1986.

ZIMERMAN, D. **Fundamentos Básicos de Grupoterapia**. Porto Alegre: Artes Médicas. Sul, 1993.

ANEXO 1

Entrevista Coletiva - Levantamento da Identidade do Grupo

1. Facilidades encontradas no grupo de trabalho:

.....
.....
.....

2. Dificuldades encontradas no grupo de trabalho:.....

.....
.....
.....

3. Atualmente o maior problema deste grupo consiste em

.....
.....
.....

4. Como solução prática, poderíamos tentar

.....
.....
.....

5. Um outro problema nosso que ainda não conseguimos enfrentar
adequadamente no grupo é

.....
.....

.....

6. Como solução prática, poderíamos tentar.....

.....

.....

.....

7. Que tipo de ajuda preciso dos outros?

.....

.....

.....

8 .O que posso fazer a respeito?

.....

.....

.....

ANEXO 2**Entrevista Individual - Levantamento da Identidade do Grupo**

1. Quais os aspectos que mais o gratificam no trabalho?

.....
.....

2. Que aspectos do trabalho lhe parecem mais difíceis de serem executados?

Justifique.

.....
.....
.....

3. Que aspectos do trabalho lhe parecem mais fáceis de serem executados.

Justifique.

.....
.....

4. Sobre que aspectos do trabalho gostaria de obter maiores informações?

.....