

# Trabalho de equipe: a teoria na prática para um gerenciamento eficaz

Juracy C. Marques

*Professora Emérita PUCRS (Psicologia)  
Professora Titular Aposentada da UFRGS (Faculdade de Educação)  
Porto Alegre, RS, Brasil*

## RESUMO

Os processos de grupo são examinados à luz de teorias e de práticas de dinâmica de grupo, através da formação de uma equipe de trabalho, destacando o desenvolvimento de competências cognitivas, bem como características típicas da inteligência emocional e de como elas se entrelaçam na busca de eficiência e eficácia nos desempenhos da equipe. A fundamentação teórica vai além da abordagem sistêmica para incluir as contribuições que provêm dos estudos de inteligências múltiplas. Subjetividade e objetividade se mesclam na produção de resultados relevantes para os objetivos da Organização.

**Palavras-chave:** Relacionamento interpessoal; dinâmica de grupo; liderança; competências.

## ABSTRACT

*Team work: the theory in the practice for efficacy management*

The group processes are examined under the light of group dynamics theory and practice, through the construction of a team group, pointing out cognitive competences development and the typical characteristics of emotional intelligence and their intertwining for the search of efficiency and efficacy in the team performances. Theoretical foundation goes beyond systemic approach to include multiple intelligence contributions. Subjectivity and objectivity are mixed to produce results that are relevant for the Organizational aims.

**Keywords:** Interpersonal relationships; group dynamics; leadership; competences.

## RESUMEN

*Trabajo en equipo: la teoría en la práctica para una gestión eficaz*

Los procesos de grupo se examinan a la luz de las teorías y las prácticas de la dinámica de grupo, formando un equipo, destacando el desarrollo de habilidades cognitivas, así como las características típicas de la inteligencia emocional y cómo se entrelazan en la búsqueda de eficiencia y eficacia en el desempeño del equipo. El marco teórico que va más allá del enfoque de sistemas para incluir los aportes que provienen de estudios de las inteligencias múltiples. Subjetividad y la objetividad se mezclan para producir resultados relevantes para los objetivos de la Organización.

**Palabras clave:** Relaciones interpersonales; dinámicas de grupo; liderazgo; habilidades.

## INTRODUÇÃO

Para que um trabalho em equipe possa atingir seus objetivos, é preciso que se estabeleça a disponibilidade dos participantes para acolher opiniões divergentes, absorvendo-as, através do diálogo, numa perspectiva comum que seja, ao mesmo tempo, enriquecedora e focada nos direcionamentos para os quais, a Organização, através de seu Conselho Superior, formaliza a nomeação da equipe, estabelecendo algumas diretrizes norteadores do trabalho a ser desenvolvido,

com algumas regras básicas de acordo com suas necessidades e a cultura organizacional prevalente na instituição.

Então, o grupo se reúne, com os participantes plenos de curiosidades e expectativas, ansiosos, para começar a explorar as possíveis avenidas a serem percorridas em suas trajetórias. Isto pressupõe um tempo de aquecimento do grupo, no qual os participantes possam livremente expor seus pontos de vista e sua compreensão, ainda que precária, das razões que os colocaram nessa situação. Passam a revelar,

ainda que timidamente, seus objetivos pessoais e profissionais e seus valores, implicados no contexto do qual fazem parte. Aí emergem os processos de grupo: comunicação, respeito à individualidade, tolerância a pontos de vista contrários, abertura para mudanças, espírito de colaboração e visão das potencialidades de cada um e do grupo como um todo que vai, aos poucos, se formatando em suas ambições e esperanças (Moscovici, 2007). Esta fase é caracterizada por mútuo conhecimento que leva ao re-alinhamento do plano de trabalho e dos prazos necessários para seu desenvolvimento e execução.

Numa segunda fase, identifica-se um possível coordenador do grupo que possa liderar a execução das tarefas indispensáveis para um bom desempenho, aproveitando os talentos e as disponibilidades de cada um, no sentido de colaborar para que a equipe possa atingir bons níveis de eficiência e eficácia no desenvolvimento e implantação do plano que vai sendo configurado. O líder, então, nomeia, com plena concordância dos demais, um relator para apresentar na próxima reunião do grupo um plano de trabalho, com detalhamento das tarefas e atribuições de cada um dos participantes. Após calorosas discussões, o plano é aprovado pelo grupo, com emendas e retificações e, através do Coordenador, segue para o Conselho Superior da Organização, a fim de ser definitivamente aprovado. O grupo entra em recesso, em compasso de espera, mas os contatos dos participantes prosseguem, via e-mail ou face a face nos intervalos de seus trabalhos rotineiros, re-discutindo algumas questões ou propondo outras tantas que possam, eventualmente, serem levantadas nas próximas sessões do trabalho de equipe (Marton, 1981).

Finalmente, o grupo tem seu plano aprovado, com algumas restrições (em geral de contenção de gastos), obrigando a refazer o orçamento e a origem das verbas previstas, então começa, de fato o trabalho de grupo, com o desencadeamento de processos que não são previstos no planejamento. É a fase de implementação que guarda, ao mesmo tempo, surpresas e uma certa magia que provém da criatividade e da ousadia dos participantes, em função das diferenças individuais que aos poucos se revelam através da espontaneidade e da liberdade de expressão, democraticamente inscritas no funcionamento do Grupo (Moscovici, 1995). É aí que se evidenciam os processos de grupo em suas intrincadas configurações para, aproveitando os diferentes pontos de vista, redirecionar objetivos, desempenhos e possíveis resultados.

Então, a equipe atinge o momento culminante da avaliação e relatório, a ser entregue às instâncias superiores e a todos os participantes do grupo, depois

de muita discussão e minuciosas revisões, a fim de que as contribuições inovadoras não se percam no formalismo e nas entrelinhas (Marques, 2009). Estas, em geral, tendem a omitir contradições e controvérsias, esquecendo que elas, muitas vezes, se constituem no que há de mais original e singularmente válido para fazer diferença no funcionamento e nos objetivos institucionais, como um todo.

Assim, este artigo tem como objetivo elucidar a questão dos processos de grupo, através dos quais a equipe, examinando diferentes pontos de vista, contribui para fazer emergir inovações relevantes para o melhor funcionamento da organização.

## ABORDAGEM METODOLÓGICA

Utiliza-se a observação participante, uma vez que a prática aqui apresentada diz respeito a um grupo que coordenei num treinamento ou reciclagem, numa empresa de agro-negócio de porte médio. O grupo era formado pelos gerentes dos vários setores, conforme indicação da administração superior e foi intitulado: Para obter eficácia no gerenciamento. Tinha inteira liberdade para organizar a equipe e para encaminhar as discussões, no sentido de produzir, ao final, um relato a ser avaliado pelo Conselho Superior. Após as atividades de aquecimento iniciais, distribuí diversas tarefas para subgrupos (duas ou três pessoas), a fim de fazer um estudo de caso, criado naquele momento pelo próprio grupo que demonstrasse o quanto um bom gerenciamento de equipe pode identificar, equacionar e encaminhar soluções para problemas que, inevitavelmente surgem no desempenho das funções inerentes às atribuições de cada setor. O estudo de caso teria como escopo objetivo de conduzir a resultados eficazes em termos de Organização.

Desse modo, metodologias de estudos de caso foram aplicadas, a fim de permitir generalizações que, dentro de certos limites, iam sendo disponibilizadas pelas contribuições individuais ou dos subgrupos. O conhecimento produzido pelo grupo, de maneira um tanto quanto caótica foi, posteriormente, aprofundado pela pesquisa bibliográfica, com base em anotações feitas por mim e por alguns dos participantes, a fim de produzir um texto coerente com as teorias defendidas que embasam as contribuições emanadas do próprio grupo.

Como Guba e Lincoln (2005) ressaltam, a despeito das controvérsias e contradições paradigmáticas dos métodos de pesquisa que buscam superar o positivismo dominante, há uma forte influência das teorias críticas e do construtivismo para legitimar a pesquisa qualitativa. Ao mesmo tempo, os pesquisadores sentem-se com

mais liberdade para mesclar técnicas de análise que provém de distintas posições epistemológicas, como, por exemplo, entrevistas etnográficas com análises fenomenológicas, sempre que essas técnicas confluem para robustecer evidências e argumentos apoiados em observações sistemáticas. Em treinamentos de pessoal nas organizações, o coordenador utiliza diferentes técnicas que possam contribuir para dinamizar as discussões, independentemente de suas origens epistemológicas, contanto que respondam adequadamente às necessidades do grupo.

Não é demasiado lembrar que a pesquisa científica é feita através tanto de estudos longitudinais, com rigorosos controles estatísticos, mas também por contribuições qualitativas que provém de estudos de casos individuais, às vezes agrupadas como uma metodologia de casos múltiplos (Yin, 2001).

Como o treinamento foi desenvolvido em duas manhãs, na tarde do primeiro encontro, com o auxílio de um dos gerentes participantes, foram elaborados três *power-points* (aqui reproduzidos nas figuras). Assim, a revisão bibliográfica não se apresenta em separado, mas entremeada com as discussões do grupo. De algum modo, quisemos inovar no sentido de que a produção de conhecimento não se faz apenas através do que já foi escrito, mas também ouvindo as vozes daqueles que contribuem para ampliar as teorias, através de suas práticas (Jackson e Mazzei (2009). No final do segundo encontro, foi elaborado, dentro do Relatório Final, um Quadro com recomendações de ações possíveis na obtenção de inovações relevantes (Fig. 4), a fim de que a empresa possa atingir gerenciamentos eficazes, ainda que gradativamente.

Este trabalho, contudo, pode ser considerado como uma síntese de meu pensamento sobre trabalho em equipe, pois tenho repetido tal procedimento em muitos treinamentos gerenciais desenvolvidos em diferentes empresas.

### A equipe e seu funcionamento

A equipe, neste caso, era constituída por um representante de cada um dos setores de uma empresa de agronegócios de porte médio, mais ou menos quinhentos funcionários, somando nove participantes, incluído um representante do Conselho Superior: planejamento, financeiro, informática, recursos humanos, marketing, vendas, controle de qualidade, transporte dos produtos. Na ordem de serviço que criou a equipe ficou estabelecido que as reuniões seriam em duas manhãs, durante o expediente normal, em dia e hora a serem definidos pela equipe, sem prazo para conclusão.

A experiência pessoal de cada um mescla-se com as experiências e expectativas dos outros, gerando um

novo cenário de relacionamento humano, tornando-se um híbrido que vem a ser, ao final a experiência do grupo. Em suas discussões e decisões objetivas enriquecidas pela intersubjetividade emanam habilidades que se apóiam, não tanto nos conhecimentos prévios, mas em muito da inteligência emocional que permite vislumbrar potencialidades e abre espaço para a criatividade e a expressão de novos talentos.

As competências emocionais constituem-se num diferencial para que o trabalho de grupo torne-se não só uma experiência agradável e profícua, mas também represente uma marca indelével nas atitudes e comportamentos (Marques, 2004; Simionato, 2006). Tais competências aumentam o fluxo de comunicação, adquirindo flexibilidade para bem aproveitar as novas aprendizagens nos momentos críticos que, embora imbuídos de raiva, medo e decepções, trazem a alegria e o entusiasmo por pertencer a um grupo que trabalha em uníssono em meio às diferenças, sabendo respeitá-las, ao valorizar a contribuição de cada um.

A inovação, então, se desvela no próprio funcionamento do grupo pleno de oportunidades, ao acatar as opiniões diversas, incita a livre auto-expressão, sem receios espúrios de censura e descartes que provém da incompreensão e de julgamentos apressados.

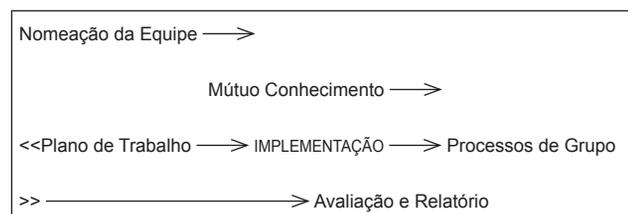


Figura 1 – Fases e etapas do funcionamento do Trabalho de Equipe.

A nomeação da equipe foi precedida de consultas informais de membros do Conselho Superior com as principais lideranças dos vários setores, de modo a assegurar que o pensamento dominante na instituição estivesse devidamente representado.

O Mútuo Conhecimento foi desenvolvido, num trabalho tipo oficina, em que cada um recebia uma caixa de fósforos para ao riscar um deles, só poderia apresentar-se enquanto o fósforo permanecesse aceso. Alguns falaram mais sobre si mesmo porque tiveram habilidade de mantê-lo aceso por mais tempo, enquanto outros conseguiram apenas dizer seu nome e o fósforo apagou, cortando suas falas (com risinhos irônicos dos demais). Outros desobedeceram à regra e acenderam outro fósforo e puderam expressar-se em melhores condições (o coordenador tolerou esta inovação) e daí

por diante outros fizeram a mesma coisa. Isto quebrou o gelo da estranheza das primeiras relações, criando um ambiente de maior espontaneidade e, no final, um membro do grupo lembrou que nem sempre o mais conveniente é ater-se às regras, muitas vezes, a inovação reside justamente em inventar outros procedimentos para cumprir com maior eficiência uma determinada tarefa. É uma alteração de procedimento que se incorpora na experiência do grupo, em suas discussões e decisões, enriquecidas pela intersubjetividade que, aos poucos se entrelaça para criar outros horizontes de compreensão, abrindo espaço para a criatividade e a expressão de talentos individuais.

### **Inovação e interatividade**

Claudia Bitencourt (2004) publicou um alentado trabalho, como autora e organizadora, onde apresenta e discute controvérsias, contribuindo para melhor direcionar e esclarecer os conceitos envolvidos no funcionamento de equipes. É elucidativo, o capítulo sobre “A gestão de competências”, (Bitencourt e Barbosa, 2004), que demonstra práticas grupais que, ao recuperar conceitos tradicionais abrem perspectivas que acentuam possíveis mudanças paradigmáticas. Todavia, a ênfase centra-se na organização, ao invés de privilegiar somente os posicionamentos individuais, acolhendo-os como contribuições valiosas na análise das discussões. Os membros da equipe, ao dar suas contribuições estão em múltiplos e complexos processos de interação, ao assumir e comprometer-se com os objetivos visados, através de seus desempenhos no grupo de trabalho.

Na construção de equipes o dinamismo do relacionamento humano e deste com o mundo que o cerca, cria novas paisagens e cenários, estabelecendo relevos e desvios em novo território, pleno de devires que são potencialmente energias que se conjugam para motivar as ações do time em formação, através de constantes reformulações (Marques, 2004). Assim, a matéria com a qual trabalha, é por vezes cambiante e instável, em função de desafios emergentes que obrigam a busca de outros caminhos que, inicialmente, não estavam previstos. Das interlocuções surgem questões novas e dúvidas antes não explicitadas que se impõem e passam a dominar, ocupando o espaço-tempo das discussões do grupo. Assim, a equipe constitui-se como um terreno aberto, disposto a abarcar novos olhares, aproximações e distanciamentos de ideias e relacionamentos, tanto no interior do grupo como no ambiente organizacional que o sustenta.

Como metáfora pode-se aludir a uma prática que traz a tona o emaranhado de significações que se tramam através da interatividade. Apresenta-se ao

grupo um novelo grande de linha ou cordão que os participantes atiram de um lado para outro e que cada um vai amarrando ao dedo de sua mão esquerda para poder com sua mão direita jogá-lo para diante ou para os lados, a fim de enrolar todos numa grande rede de relações. Isto vai formando uma teia, semelhante ao trabalho das aranhas, que inclui e congrega. É sutil e leve em sua aparência, porém forte e resistente em seus impactos, não havendo escapatória no sentido de sentir-se incluído e comprometido, nas diferentes conexões que vão se delineando no desenrolar do novelo, ou seja, das ações que vão se desdobrando com a colaboração de todos e de cada um. Esta é uma estratégia frequentemente usada em oficinas de dinâmica de grupo para superar o estranhamento das primeiras relações que se entabulam num primeiro encontro de um grupo ou audiência de tamanho médio – mais ou menos trinta pessoas.

As afetações e reações, tanto individuais como coletivas ou organizacionais produzem distintas consequências, assumindo configurações inesperadas tanto em seu relevo – montanhas de dados, precipícios de incompreensões, dissonâncias e conflitos subjacentes, ventos contrários e brisas de conforto, como nos platôs (Deleuze e Guattari, 1995) ou refúgios ao lado dos caminhos percorridos que representam oásis de descanso para amalgamar pelo diálogo criativo e pela reflexão o que já foi aprendido, em termos de informação e conhecimento.

Como atualização de um novo paradigma de administração, mais e mais, solicita-se participação ativa, não só na intimidade do grupo, mas também através de e-mails, de ‘torpedos’ de telefones móveis ou de comunicação instantânea ‘viva-voz’, para que se estabeleça plena sintonia entre os participantes do grupo e seus interlocutores. Assim, a comunicação não é de um para todos ou de todos para um, mas de todos para todos, com inelutáveis opiniões e argumentos opostos e contraditórios que se depuram pelo filtro da crítica e da reflexão, em extrema velocidade, com contribuições valiosas, embora muitas vezes repetitivas ou recorrentes. Aparentemente há um caos, onde predomina o humor e a espontaneidade, sem preocupações com certo e errado, uma vez que os erros são facilmente detectáveis e imediatamente corrigidos, seja pela autocrítica ou pela crítica do grupo como um todo, sem ambições espúrias de unanimidade (Marques, 2009).

A própria construção da equipe é uma aprendizagem organizacional que pode variar enormemente, ao ser instituída, conforme o ambiente em que se processa ou de acordo com suas motivações intrínsecas na realização de seus objetivos. Em consequência, as

afetações e reações, tanto individuais como coletivas ou organizacionais produzem distintos resultados, assumindo configurações inesperadas tanto em seu relevo, como nos ventos contrários e brisas de conforto, nos platôs ou refúgios, ao lado de interações complexas em sua multiplicidade. Estes representam oásis de descanso para amalgamar o que já foi aprendido, não só em termos de informação e conhecimento, mas também para contornar dissonâncias cognitivas e emocionais, evitando possíveis frustrações e expectativas demasiado idealísticas e ambiciosas.

Os impasses pouco a pouco vão sendo solucionados pelo exercício da liderança democrática, onde todos têm vez, mas também, pelo entusiasmo que transborda nos diálogos, nas interlocuções e na comunicação, através da alegria, da cordialidade e da cortesia nos relacionamentos. O líder – coordenador do grupo – apoia as sugestões, dá feedback e assinala encaminhamentos que possam beneficiar-se das confluências que emergem das discussões. Faz questionamentos para instigar novas compreensões e aponta direções promissoras no rumo a seguir, sabendo de antemão que mais adiante poderão surgir novos percalços, em função de possíveis novos cenários que inspiram outros olhares para a realidade, antevendo decisões talvez mais eficazes. O líder, então, estimula análises quanto aos avanços gradativamente alcançados e provoca a investigação de alternativas não anteriormente pensadas. Facilita a expressão e a comunicação de posicionamentos pessoais e pontos de vista, convidando ao questionamento e levantando dúvidas que geram debates e revisão das conclusões (Duha, 2007).

Os membros da equipe, bem como seu coordenador – na equipe em questão, o coordenador da equipe, escolhido pelo grupo era o representante do setor de recursos humanos – sentem-se à vontade para dizer que a proposta ainda não está suficientemente clara, solicitando esclarecimentos pontuais sobre significados subjacentes. Através de perguntas e dúvidas, os participantes fazem testes de compreensão, pedindo repetições daquilo que foi proposto, seja do proponente ou de outros membros do grupo para demonstrar que não há distorções concernentes ao que foi anteriormente aprovado. Em geral, um membro do grupo é apontado para fazer registros e enviá-los por e-mail a todos os participantes, a fim de que todos possam refletir sobre cada um dos momentos vividos pelo grupo, ponderando sobre seus significados quanto à relevância, conforme os propósitos individuais, grupais e organizacionais. Só depois que este material retorna, numa próxima reunião, completa-se um novo planejamento que é, então, encaminhado a instâncias superiores para fins de aprovação.

## Desenvolvimento de competências

Uma questão básica refere-se à compreensão de um paradigma consentâneo com os desafios presentes, assim como com os pressupostos humanos vinculados à subjetividade, ao afeto e ao desejo, à cooperação, à interatividade e aos inerentes ganhos de autonomia e emancipação (Faria et al., 2003, p.230; Bitencourt e Barbosa, 2004). A afetividade e o desejo estão sempre subjacentes, tanto na teoria quanto na prática, são bússolas que apontam para o norte a ser perseguido pelas atividades e pelas participações que as configuram em diferentes marchas de maior ou menor aceleração do veículo, que somos nós mesmos, conforme o terreno em que nos deslocamos. É bom lembrar que nos munimos de ferramentas e equipamentos que podem, quando necessário, facilitar nosso percurso. São as novas tecnologias que abrem um leque de possibilidades e ensejam aprendizagens significativas.

As escolhas quanto ao uso da tecnologia como uma mediação sociopedagógica, ao privilegiar a ação humana, abrem-se espaços e esferas públicas que permitem a instauração de processos intersubjetivos. Faz com que as ênfases do mundo do sistema, fundadas no lucro, no domínio e no poder assumam uma condição subsumida à busca de realizações impregnadas por propósitos mais relevantes que elevam a novos patamares, do bem-estar de si mesmo, do grupo, da organização e da sociedade a qual pertencem. (Faria et al., 2003, p. 231).

Todavia, de modo implícito, nas vivências de grupo, subjazem emoções fortes como insegurança, medo de se expor, frustrações por sentir que seu ponto de vista não é aceito. Ao mesmo tempo, instiga o surgimento de raiva, ao verificar que os outros apresentam argumentos mais solidamente arquitetados que podem abalar os relacionamentos, provocando conflitos e fazendo com que as pessoas abandonem suas zonas de conforto em que se acomodaram nos papéis que exercem na Organização.

Algumas vezes, estamos mais dispostos a criar, a inovar, a sermos mais ousados, outras vezes sentimos que precisamos parar para um reabastecimento, para calibrar nossas atitudes e sentimentos e, assim, revigorar nossas forças, para, então, seguir adiante. É um entrançamento do diálogo e da conversação, a fim de propiciar novas aragens e agenciamentos que estimulam novos olhares sobre si mesmo, sobre os outros e o mundo que nos rodeia. Que competências são necessárias para construir e reforçar essa cultura? – Uma gestão instituída dentro de uma rede de comunicação, preparada e aberta para enfrentar conflitos e dissensos, no desenvolvimento de processos de entendimento

coletivo e individual, mediante negociações intersubjetivas.

Competência organizacional é a composição sistêmica de cinco dimensões; a) visão compartilhada; b) maestria pessoal; c) transparência do pensar – profundidade e verdade no diálogo e no relacionamento entre as pessoas; d) aprendizagem – potencializar a inteligência coletiva, praticar ajuda mútua e evolução contínua; e) liderança integrativa – forma sistêmica de compreender e competência para lidar com a complexidade. É o desenvolvimento de competências gerenciais, visando o aprimoramento da competitividade. Isto supõe novos conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir de reflexões sobre as ações que são continuamente avaliadas em *feedback* e correções possíveis. O conhecimento transforma-se assim em uma forma de desenvolver: a) aprendizagens individuais: domínio pessoal e modelos mentais; b) aprendizagens grupais: visão compartilhada e senso de equipe; c) aprendizagem organizacional: raciocínio sistêmico e planejamento integrado (Senge, 1990).

Por outro lado, Simionato (2006), ao estudar competências emocionais, chama atenção, com exemplos práticos, de como essas competências se constituem em um diferencial competitivo no mundo do trabalho. É uma forma de ir além do modelo sistêmico que, embora não deva ser abandonado, carece de um aprofundamento do imenso significado das emoções no dia a dia das inter-relações humanas na vida das Organizações.

Muitas vezes, assumimos uma vereda, uma linha de fuga, como defendem Deleuze e Guattari (1995), no sentido de focar o conhecimento existente e, simultaneamente, criar novos conhecimentos, fazendo com que os mesmos se tornem disponíveis para todos, de modo que a manutenção do conhecido coexista com a aprendizagem do novo, ou melhor, o novo conhecimento é utilizado para agregar valor à equipe, ao ambiente e aos participantes. É através de um processo inclusivo, de conhecimento e de pessoas, que fortalecem as parcerias e substituem gradativamente a hierarquização. Significa que o novo, na medida em que ocupa o lugar do antigo vai mudando o cenário. Há um envolvimento de percepções, afetos e cognições na produção desse devir-gestão. Nosso compromisso, de acordo com essa noção diz da forma como nos organizamos para agenciar devires nos sujeitos, e em nós mesmos, em direção a outros devires, sempre positivos, focados no que denominamos como devir-potência. Este conhecimento possibilita a administração das pessoas em suas potencialidades, para que cada um ocupe o lugar que lhe seja mais favorável.

Essas são dinâmicas da complexidade, um contínuo sinérgico, como dizem Morin (1998) e Bauer (1999), que incorporam as noções de caos, de turbulência e de instabilidade nas organizações. Lidar com a instabilidade é um permanente desafio, não só na construção da equipe, mas também em sua manutenção em níveis satisfatórios de motivação, entusiasmo e confiança.

Contudo, o desenvolvimento de competências não se dá de antemão, é uma conquista lenta e, por vezes, tortuosa, pois nossas esperanças falham no aqui e no agora para ressurgir mais adiante num outro momento, em configurações surpreendentes que nos re-animam, confirmando nossas esperanças, mesmo quando já as tenhamos deslocado para outros interesses, que as delimitações dos contextos nos impõem ao longo da jornada. Marques (2003), num trabalho de equipe (Marques et al., 2003) ressalta que as dimensões de afeto implicam uma ligação profunda com alguma coisa, sinalizando, ao mesmo tempo, uma relação generosa e dedicada com aquilo que se está fazendo em prol de um determinado objetivo ou projeto.

Significa acreditar que bons resultados podem e serão alcançados, em seu devido prazo. É olhar para frente com confiança, repousando na força que provém da integridade de caráter, da autenticidade e dos sentimentos de justiça, com a qual todos se beneficiam. As diferenças individuais são respeitadas e acolhidas, pois é reconhecido que multiplicidade representa riqueza de possibilidades e opções para inovações e criatividade na busca de solução de problemas. A atitude mais estimulada é a de sempre se perguntar pela relevância do problema, procurando encontrar outros ângulos de compreensão que descortinem a possibilidade de ver outros mundos, novas alternativas de convivência social e outros modos de ver as pessoas, os outros e a si mesmo como parte dessa totalidade.

Como romper com os paradigmas tradicionais nos processos de gestão, sem cair em condições de arbitrariedade, de rigidez e de intolerância? As competências caracterizam-se por ser uma composição sistêmica de habilidades e atitudes básicas interconectadas, que se traduzem em comunicação, trabalho em equipe e relações interpessoais (Marques et al., 2003, p. 235). Um projeto que tem a intenção de ser pedagógico tem todos esses componentes, compreendendo mobilidade, heterogeneidade e fluidez, onde transformações e avanços são sempre possíveis em função de sua potência e virtualidade. Criar um clima organizacional participativo e desenvolver vínculos afetivos é questão básica que, todavia, precisa ser intermediada pelo gerente, pelo gestor ou pelo coordenador (Duha, 2007). O fundamental é que

precisa de uma intermediação. A comunicação pede o coletivo, para transforma-se em redes de interlocução em que pedidos, consultas, conversações e avisos se entrecruzam e se modificam de forma recorrente. O que mais conta é a criatividade, a inovação, o talento e as contribuições de todos e de cada um, através dos processos de interatividade, do diálogo, do debate e da confrontação de diferentes pontos de vista. Isto é materializado nas reuniões de equipe nas quais são discutidos não apenas as perspectivas de ação e oferta de produtos, mas também os posicionamentos teóricos, sempre buscando manter, através de um olhar crítico e reflexivo, a coerência entre o discurso e a prática.

Simultaneamente, feedback, relativo ao retorno avaliativo das performances individuais é ferramenta de gestão usada continuamente. São iniciativas que produzem críticas, comentários e sugestões. O propósito é clarificar e expor as diferentes competências presentes na tessitura das inter-relações para que os talentos individuais possam ser bem aproveitados (Marques, 1992). Os membros da equipe cultivam uma disposição para revisar seus conceitos, teorias e valores, tendo em mente as possibilidades de quebrar um pensamento rígido e preconceituoso, estabelecendo novas pautas que contemplem as crescentes complexidades que decorrem dos cenários políticos e culturais, com suas variáveis não-previsíveis e os progressos do conhecimento em seus constantes avanços e mutações (Drucker, 1999).

As modificações do mundo do trabalho e da administração de pessoas nas organizações estão relacionadas à instauração de processos que decorrem, de uma ação compartilhada em um mundo paradoxal e mutante. Esse mundo nos insta a trabalhar com o horizonte da qualidade, sempre atravessado pelos processos de flexibilização, de instabilidade, de questionamento permanente, de inserção digital em uma sociedade complexa, iterativa, globalizada e interconectada.

A aprendizagem permeia as atitudes e os sentimentos que perpassam nas ações, deixando transparecer intenções, objetivos, emoções e desejos, em processos pulsantes que constroem e re-constroem os caminhos a serem trilhados ou os obstáculos a serem transpostos. As análises que se apóiam em raciocínios elaborados produzem novas noções e conceitos – competências cognitivas – mas não se dissociam das habilidades típicas de inteligência emocional (Goleman, 1996), antes e melhor as aproveitam como um terreno fértil para plantar sementes de verdades que redimensionam a compreensão dos fenômenos em estudo. Os ensinamentos que provêm dos estudos de Gardner (1995; 2005; 2008) ampliam, de forma substantiva, nosso entendimento do que é ser inteligente, para

além do conceito, meramente intelectual, baseado na tradicional medida do QI (quociente intelectual) (Sternberg, 1985). Isto não quer dizer que o QI não seja um teste valioso para diagnóstico e avaliação da personalidade, principalmente em situações específicas como o atendimento clínico de pessoas com possíveis distúrbios, mas que simplesmente existem outras ferramentas que podem ser utilizadas, com vantagem de ganhos, tanto no tempo despendido quanto numa avaliação mais compreensiva.

O desenvolvimento de competências ocorre pelas práticas que vão sendo empregadas pelo grupo de maneira natural, tendo como base suas experiências anteriores no gerenciamento e na liderança de seus respectivos setores. Também, tomam em consideração as características e as habilidades dos participantes do time reveladas através do exercício de suas observações e intuições durante a fase de aquecimento do grupo, aqui denominado de Mútuo Conhecimento (Fig.1). As grandes categorias que surgiram e foram trabalhadas pelo grupo são: Comunicação, Individualidade, Equipe, Pontos de Vista e Inovação (Fig. 2). Outras categorias relacionadas ao desenvolvimento de competências poderiam ser mencionadas, mas aqui preferimos destacar aquelas que foram produzidas pela equipe, através de seus vários desempenhos em suas configurações específicas.

As variadas competências para trabalho em grupo e também frequentemente mencionadas, em treinamentos através de equipes – administração de conflitos, *coaching*, *feedback*, psicodrama, gestão de pessoas, marketing estratégico, informática e governança, aprendizagem corporativa, etc. – não são trabalhadas porque não emergiram nas experiências vivenciadas pelo grupo, em seu curto espaço de tempo.

Comunicação	Interlocução
	Diálogo
	Conversação
Individualidade	Respeito
	Aceitação
	Acatamento
Equipe	Desafio
	Apoio
	Estímulo
Pontos de Vista	Oposição
	Divergências
	Colaboração
Inovação	Contestação
	Criatividade
	Transformação

Figura 2 – Desenvolvimento de competências.

De fato, as competências necessárias diferenciam-se em altas doses, conforme os contextos vividos e as características individuais e culturais dos participantes, bem como quanto aos objetivos que se tem em vista. Manter o foco, talvez seja a competência mais desejável que se pode aplicar em quaisquer situações do trabalho em equipe.

Na Fig. 2, as tríades de conceitos que explicitam mecanismos de interatividade, em cada uma das categorias são apresentadas em crescente complexidade, cujo resultado encaminha para o resultado desejável. Muitas vezes não é plenamente alcançado num dado momento, porém fica no subconsciente do grupo e de cada um, como uma virtualidade que poderá ser atualizada, uma potência a ser aproveitada num devir que não é explícito, mas pulsante em seus efeitos e consequências. É importante assinalar que as intervenções aparentemente negativas transformam-se em contribuições valiosas quando se as vêem sob outra perspectiva. Sob a ótica de argumentações que incitam pensamentos novos e reflexões que obrigam a olhar o mundo e os outros desde outros ângulos de significação. Enfatiza-se, porém, que as aprendizagens decorrentes do trabalho em equipe têm profundo impacto, não só nas pessoas que dela participam, mas também na Organização.

### Aprendizagem individual e coletiva

Com apoio nos pressupostos de uma abordagem científica, busca-se a compreensão da realidade, através de evidências e interpretações fidedignas, fugindo da pura imaginação que se entretete em opiniões e contestações, tendo como suporte o mundo como gostaríamos que ele fosse. Isto não quer dizer que os sonhos e os ideais são provisoriamente deixados de lado em favor de um pragmatismo político-social que subjuga uma perspectiva idealizada. Quer antes significar o desenvolvimento da capacidade de distinguir o que é real daquilo que é apenas um direcionamento para ideais que, embora valiosos, são muitas vezes inatingíveis, dentro de limitações de um ambiente desfavorável eivado de obstáculos intransponíveis. Isto também não quer dizer que não tenhamos consciência que todo conhecimento, mesmo o científico, é relativo, pois a história da ciência mostra as rivalidades, as íntimas associações do pesquisador e seus discípulos e dos conchavos entre cientistas para fazer valer uma verdade (sua verdade). É lendária a vaidade dos cientistas, nas brigas ferrenhas para saber quem descobriu e divulgou primeiro uma descoberta que acaba revolucionando o pensamento científico sobre um determinado fenômeno. Ao mesmo tempo, o financiamento da pesquisa por agências governamentais

ou empresas de grande porte, como os laboratórios de produção de medicamentos, cooptam o interesse dos pesquisadores e, algumas vezes, demonstram vieses na interpretação de resultados (Judson, 2008).

A consequência do aprender a ser sobeja nos intrincados meandros das disputas que, no entanto, podem levar à compreensão. O simples ato de conhecer, na maioria das vezes, não alcança a profundidade desejada. É preciso distinguir as noções de conhecer e compreender, pois toda compreensão é um processo de aprendizagem relacional que traz em seu bojo a possibilidade de incompreensão, pois o indivíduo busca conhecer-se num mundo onde os acontecimentos não são independentes de suas interpretações (Schwandt, 1999; Anderson, 2000).

Não obstante, tanto o acontecimento quanto a interpretação geram aprendizagens potencialmente vigorosas para produzir transformações significativas na pessoa, em seu nomadismo de identidades que se sucedem de conformidade com papéis que é chamado a assumir nos ambientes de aprendizagem que contribui para modificar. Isso implica em saber ouvir, descartando os ruídos que se imiscuem em meio às ideias e sugestões, colhendo delas o que faz sentido, tornando-se passível de ancorar novos projetos e experiências, de maneira consistente e produtiva. A mudança de ótica traz uma marca de opacidade que pode ser elucidada pelas reflexões em grupo, através das múltiplas visões que se entrecrocaram no calor das discussões animadas por tensões, contradições e distintas motivações e interesses (Marques, 2006). Isto está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento da inteligência emocional que transparece na identificação e significado das múltiplas emoções que caracterizam a dinâmica do grupo. Inteligência emocional revela-se, sobretudo, no saber ouvir e responder com plena aceitação às manifestações individuais que refletem as experiências de cada um ao longo de seus anseios de melhoria (Goleman, 1996).

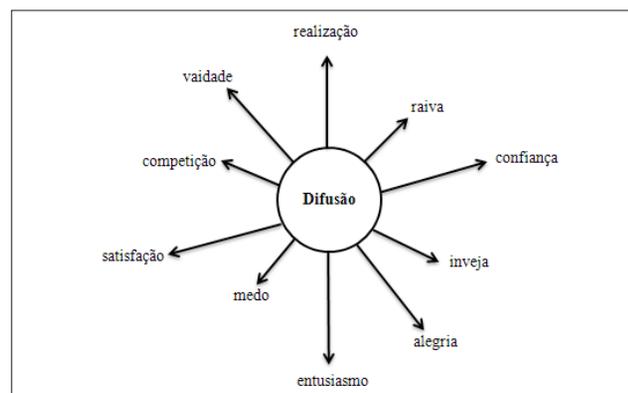


Figura 3 – Difusão da Inteligência Emocional.

Uma vez vivido pelas pessoas no seio do grupo, as emoções transformam-se em vetores de força multiplicadora, irradiam as atitudes e comportamentos característicos das variadas lideranças exercidas sob o manto da inteligência emocional. Na Fig. 3, as flechas mais curtas, que partem do centro de difusão que é a própria equipe assinalam emoções potencialmente negativas. No entanto, as emoções em si mesmas são neutras, o que as torna negativas ou positivas depende do contexto e das interpretações dos sujeitos que as vivem. Por exemplo, “a raiva é uma energia vital que se manifesta e, muito frequentemente, serve como valioso instrumento para entrarmos em contato com nós mesmos, com nossos sentimentos e desejos, e o modo como vivemos nossa relação com o mundo” (Simionato, 2006, p. 59). A raiva alavanca nossa determinação para enfrentar e superar situações difíceis, fazendo com que possamos recuperar nossas forças e nossa coragem para encontrar dentro de nós respostas mais autênticas e verdadeiras.

O conceito de inteligências múltiplas (Gardner, 2005), combinado com os estudos de inteligência emocional de Goleman (1996) reformulou nosso conceito do que é ser inteligente, pois nossas competências se ampliam quando conseguimos amalgamar nossas emoções com os nossos raciocínios puramente intelectuais. Os relacionamentos interpessoais potencializam-se como fontes de rico potencial de novas aprendizagens.

Entretanto, é importante destacar que, embora os fundamentos para os estilos de relacionamentos interpessoais se estabeleçam, muito cedo, no clima de relações de pais e filhos, no seio da família, conforme padrões culturais, eles se desenvolvem ao longo da vida, sujeitos a avanços e retrocessos que imprimem marcantes mudanças nas representações mentais e nas ações do sujeito. Porém é a partir da adolescência que surge um certo relativismo cultural no desenvolvimento psicossocial, pois o ambiente familiar se amplia, modificando as relações familiares para incluir as influências dos grupos de amigos e colegas de escola (Van Horn e Marques, 2000). Contudo, é nas inter-relações do mundo do trabalho que as emoções passam a ter importância decisiva nos comportamentos e ações do sujeito no afã de melhor se aproximar do domínio de seus interesses e necessidades (Marques e Van Horn, 1995).

### **Gerenciamento participativo**

Para que se obtenha um gerenciamento participativo é preciso desenvolver solidariedade entre os agentes que instituem uma dada gestão, numa instituição específica, emoldurada pelo contexto em que ela se insere e por sua possível abertura para os ideais societários da cultura

a que pertence. Marques (1987, p. 78) põe em dúvida a consistência da solidariedade, pois vivemos em um mundo não solidário, onde muitas vezes o administrador sente-se solitário, por não encontrar ressonância de suas propostas no burburinho de participações contraditórias e, não raras vezes, predadoras no sentido de não deixar vingar posicionamentos assumidos pelo gestor. Isto requer uma longa e profícua preparação que advém de uma atitude de aprender em todas as ocasiões, principalmente as imprevistas, que emergem das múltiplas mudanças de um mundo que gira continuamente e aceleradamente. Só quem está aberto a mudanças, com altas doses de sensibilidade e disposto a ligar-se às múltiplas lições que as mínimas experiências do cotidiano ensinam, torna-se capaz de abraçar mudanças não só em seu ambiente, mas, sobretudo, em si mesmo. Desse modo, consegue alterar seus pontos de vista para abranger um mundo até então desconhecido e familiarizar-se com ele, como um dado primacial para enriquecer seu cabedal de experiências.

Mas, é preciso sublinhar que as equipes e seus membros só conseguem e mantêm seu funcionamento eficiente e eficaz, quando cultivam um certo nível de modéstia em relação a seu sucesso, não deixando que seu raciocínio fique obscurecido pela vaidade, orgulho e arrogância. Isto só é atingido pela constante vigilância em relação a preconceitos e alienações, produtos de nossas muitas cegueiras e ignorâncias. Supõe uma abordagem orientada pelas virtudes da flexibilidade, resiliência e aceitação, em fluxos que direcionem desempenhos e potencialidades sob o enquadre de uma administração de pessoas. Administração esta que seja, ao mesmo tempo, favorável para a organização e para as pessoas, quanto aos valores maiores de justiça, responsabilidade social e solidariedade que sustentam as comunidades nas quais se inserem e retroalimentam suas contínuas aprendizagens.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inovação de maior repercussão na empresa foi o próprio funcionamento do trabalho em equipe, por seu alto grau de liberdade de expressão e valorização das contribuições individuais, sem prejuízo de análises abstratas e do raciocínio lógico e sem perda da necessária objetividade das propostas, encaminhadas ao Conselho Superior, através do Relatório final.

O relatório final foi inicialmente elaborado por subgrupos (dois ou três participantes) com a orientação de que mantivessem em foco, escrutinar na massa de informações coletadas, problemas e possíveis soluções que pudessem ser aproveitadas pela administração superior em seus futuros planos estratégicos ou em

ações a serem desenvolvidas em programas de fácil implementação.

Foi, para mim, surpreendente a quantidade de sugestões produzidas e a rapidez com que foram avaliadas. O que atribuo ao afinamento do grupo em suas proposições, após as intensas discussões, diálogos e debates que se travaram durante todo o treinamento. Este afinamento tornou o grupo mais homogêneo e mais disposto a compreender o significado de um gerenciamento eficaz, quando todos olham na mesma direção a fim de tornar as contribuições mais voltadas para objetivos mais abrangentes. Assim, foi possível elaborar um quadro com as recomendações do relatório final com aspectos relevantes a serem considerados pela empresa (Fig. 4). Para a equipe foi recomendado que se mantivessem em contato, a fim de robustecer as aprendizagens individuais e profissionais, não só pelas vantagens que daí advém, mas também pelo prazer da convivência que é, sem dúvida, uma fonte impregnada de possíveis novas motivações.

- ✓ Evitar desperdício, em todos os setores da empresa.
- ✓ Reduzir o montante de papel, evitando repetições desnecessárias.
- ✓ Fortalecer a comunicação eletrônica, usando os equipamentos disponíveis.
- ✓ Diminuir a rigidez hierárquica, pela conversa direta com as chefias.
- ✓ Prestigiar as lideranças dos setores, incluindo-as em grupos de trabalho.
- ✓ Identificar os talentos dos funcionários, realçando os que se destacam.
- ✓ Proporcionar treinamentos periódicos, que visem melhoramentos pontuais.
- ✓ Introduzir remuneração por mérito, conforme a produtividade.
- ✓ Criar programas de sustentabilidade, com atenção à preservação do ambiente.
- ✓ Entrosar-se com as lideranças da comunidade, através de ações participativas.
- ✓ Aumentar a interatividade entre as lideranças, com reuniões sistemáticas.
- ✓ Comunicar-se com a administração superior, através das lideranças setoriais.

Figura 4 – Recomendações do Relatório Final.

A passagem de uma análise intersubjetiva para a consideração de problemas objetivos, implica na abertura de uma janela que obriga a ver o mundo do trabalho, no qual as emoções são empurradas para os sentimentos que subjazem no inconsciente, embora continuem influentes e ativos em suas repercussões. Mas, este reducionismo é muitas vezes necessário para

se realçar os objetivos maiores da instituição, como eles se desenrolam no dia-a-dia da Organização.

Por consequência, gradativamente foram criadas outras equipes de trabalho intersetoriais, a fim de reformular alguns parâmetros para os objetivos e metas da empresa, introduzindo outros valores a serem implementados na cultura organizacional.

Os membros da equipe através dos laços de amizade e confiança fortalecidos continuaram a se comunicar, através de e-mails, tanto para planejamento quanto para avaliação e *feedback*, criando uma rede de apoio que passou a ser uma referência nas decisões da alta administração. Esta, após alguns meses, contratou uma assessoria externa, a fim de consolidar as reformulações que aos poucos foram sendo introduzidas com a incorporação de novas competências, para talvez vislumbrar a expansão da empresa, identificando novos mercados e oportunidade de negócios.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, G. (2000). *Gaining control of ourselves*. Los Angeles: Anderson & Anderson.
- Bauer, R (1999). *Gestão da mudança. Caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C. (2004) (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Bitencourt, C. & Barbosa, A.C.Q. (2004). A gestão de competências. In Claudia Bitencourt (Org). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (pp. 238-264). Porto Alegre: Bookman.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1995). *Mil Platôs*. Rio de Janeiro: Editora 34.
- Drucker, P. (1999). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Eds.). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.) (pp. 191-215). London: Sage Publications.
- Duha, A.H. (2007). *Organização de equipes efetivas: variáveis processos e estratégias de investigação*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia, PPGP (Programa de Pós-Graduação em Psicologia), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Faria, T.E., Marques, J.C. & Colla, A.L.(2003). Gerenciamento e coordenação de cursos virtuais como desafios à criação de comunidades de aprendizagem In M.F. Medeiros & E.T. Faria, (Orgs.). *Educação a distância: cartografias pulsantes em movimento* (pp. 229-247). Porto Alegre, EDIPUCRS.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artmed.
- Gardner, H. (2005). *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar*. Porto Alegre: Artmed.
- Gardner, H. (2008). *Inteligência múltipla, a responsabilidade no trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Jackson, A. & Mazzei, L.A. (Eds.) (2009). *Voice in qualitative inquiry: challenging conventional, interpretive, and critical conceptions in qualitative research*. London: Routledge.

- Judson, O. (2008). The wild side: resurrection science. *The New York Times*, Science, Dec. 8.
- Marton, F. (1981). Phenomenology: Describing cognitions of the world around us. *International Science*, 10, 177-200.
- Marques, J.C. (2006). Aprendizagem colaborativa: Atividades de grupo como núcleo e uso do computador como contexto. *Psicologia Argumento*, 24(44): 37-43.
- Marques, J.C. (2004). Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional. In C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais* (pp. 116-131). Porto Alegre: Bookman.
- Marques, J.C., Medeiros, M.F., Franciosi, B.T., Vargas, R.F., Herrlein, M.B.P. & Medeiros, G. M. (2003, June). *Construção de uma equipe de educação a distância através da aprendizagem organizacional*. Trabalho apresentado no ICDE – International Council for Open and Distance Education – 21st World Conference – Hong-Kong.
- Marques, J.C. & Van Horn, K.R (1995). Habilidades sociais e relacionamentos na adolescência. *Psico*, 26(2): 9-28.
- Marques, J.C. (1992). A construção da subjetividade e as mútuas influências na esfera do trabalho. *Psico*, 23(2): 119-132.
- Marques, J.C. (1987). *Administração participativa: poder, conflito e mudança na escola*. Porto Alegre: Sagra.
- Morin, E. (1998). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand.
- Moscovici, F. (1995). *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Moscovici, F. (2007). *Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schwandt, T.A. (1999). The study of understanding and its implications for qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 5(4): 451-464).
- Senge, P. (1990). *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova Cultura.
- Simionato, M.A. (2006). *Competências emocionais: o diferencial competitivo no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Sternberg, R. (1985). *Beyond IQ: a triarchic theory of intelligence*. New York: University Press.
- Van Horn, K.R. & Marques, J.C. (2000). Interpersonal relationships in Brazilian adolescents. *International Journal of Behavioral Development*, 24(2): 199-203.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de casos: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Recebido em: 15/03/2011 Aceito em: 12/05/2011.

**Autora:**

Juracy C. Marques – Doutora em Psicologia, UFRGS (1966). Pós-Doutorado Universidade de Stanford, USA (1968-1969). Ex-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação, UFRGS (1972-1982). Ex-diretora da Faculdade de Educação, UFRGS (1982-1985). Ex-coordenadora do Programa de Pós-Graduação Psicologia, PUCRS (1986-2003).

**Enviar correspondência para:**

Juracy C. Marques  
Rua Engenheiro Olavo Nunes, 237, apto 502 – Bela Vista  
CEP 90440-170, Porto Alegre, RS, Brasil  
E-mail: juracycm@hotmail.com