

# Psicologia do processo de decisão numa crise organizacional

Recebido em : 08/05 - Aprovado em : 09/07/06

Héctor Rafael Lisondo (UNINOVE – Centro Universitário Nove de Julho) – lisondo@uol.com.br

## **Resumo**

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

*Um diagnóstico foi produzido através do processo de pesquisa participante que resultou também, numa ajuda técnica e psicológica. Este processo ofereceu aos dirigentes uma oportunidade para trazer para a consciência e verbalizar os sentimentos e emoções resultantes da crise, que quando represados, afetam o processo de pensar. Também sinalizou a presença no contexto cotidiano de fatores adversos ao critério de realidade (e as possíveis conseqüências da sua influência no processo de decisão). Por fim, ajudou a identificar e construir um elenco de alternativas favoráveis à eficácia das decisões, para retomar o desenvolvimento da organização.*

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

**Palavras-chave:** Processo de decisão; Liderança; Mudanças e Resistências.

## **Abstract**

*This paper analyses the interaction of the psychological, technical, and administrative aspects which intervene in the dynamics of the decision-making process in a middle-sized Brazilian trading and product distribution company going through a crisis period. The systemic reality in which the relations between causes and effects are not evident and may be distant in time and in space and may induce an adverse emotional condition in the future of the organization.*

*A diagnosis was obtained by means of the participating research process which also resulted in a technical and psychological help. This process has provided the leaders with an opportunity to bring awareness and to express the feelings and emotions resulting from the crisis, which, when repressed, affect the thinking process. It has also signaled the presence, in the everyday environment, of factors adverse to the reality criterion (and the possible consequences of their influence in the decision-making process). Finally, it has contributed to identify and build up a list of favorable alternatives to the efficacy of the decisions, so that the organization development could be retaken.*

*The management can, this way, understand this new reality – as a discovery – which enabled to change a trend towards its decline, to prevent its possible dissolution and to retake its evolution.*

**Keywords:** Decision-making process; Leadership; Changes and resistences.

## 1. INTRODUÇÃO

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

A interação entre variáveis de índole psicológica e organizacional que afetam o pensamento e decisões desses empreendedores, é complexa. A capacidade para lidar com o medo decorrente dos riscos que cercam a decisão, é uma característica psicológica marcante dos gestores (SAUNER-LEROY, 2004). No processo de decisão, a incerteza poderá ser reduzida afirmando-se nos fatores objetivos e de base racional. Esses fatores funcionam como balizas, que confirmam ou não a eficácia do empreendimento. Clientes, pessoas, sistemas, ambiente, estratégias e concorrentes são os principais. O descuido ou tratamento superficial deles, impõe ao empreendimento uma séria desvantagem e o deixa vulnerável, ameaçando a sua competitividade e sobrevivência.

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

O rumo da empresa é ditado pelas inelutáveis decisões da sua direção. Esta, raramente dispõe de todos os dados e conhece as complexas interrelações sistêmicas de causa e efeito ou do tempo necessário para consegui-los, realidade ainda mais severa nas pequenas e médias empresas. Este é o domínio de fatores endógenos de características intra-psíquicas e que se referem à disposição e capacidade para tolerar o risco e a incerteza. Tal característica pode ser denominada capacidade negativa (FRENCH, R., 2001).

W. Bion, em sua obra *Atenção e Interpretação*, introduziu esse conceito de capacidade negativa na psicanálise: apresenta-a como a capacidade de uma pessoa para lidar com a incerteza, do mistério e da dúvida, sem uma ansiedade exacerbada de chegar até o fato e a razão (BION, 1974). A capacidade negativa afirma-se no advérbio “não” (REZENDE, 1993). A evolução só poderá acontecer se o empreendedor não estiver satisfeito com a situação conhecida e estiver disposto a um rompimento, aventurando-se no desconhecido.

O sucesso na administração das mudanças depende de um permanente balanço entre capacidade positiva e negativa. A primeira comporta a “ação decisiva” e a segunda a “ação refletiva” que representa a habilidade para resistir a dispersão quando se chega aos limites do próprio conhecimento, recursos e crenças (SIMPSON, FRENCH e HARVEY, 2002).

A perspectiva contemporânea da administração distingue dois tipos de competências complementares e determinantes do pensamento e do desempenho das decisões na vida dos indivíduos: a racional e a emocional. O antigo paradigma pretendia eliminar a emoção e pôr a razão no seu lugar; o novo propõe harmonizar a razão e a emoção, cabeça e coração. A qualidade da decisão também depende da qualidade do pensamento. Se não existir pensamento, a decisão está nas mãos do impulso, da descarga, da explosão emocional, e as conseqüências serão, em geral, nefastas.

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

PENSAMENTO → DECISÃO	
Alguns fatores favoráveis	Alguns fatores perturbadores
Planejamento estratégico	Problemas de relacionamento entre sócios
Visão, missão, valores compartilhados	Incapacidade para lidar com discrepâncias
Re-conhecimento dos pontos fortes e fracos	Disputas de poder,
Gerenciamento dos fatores críticos de sucesso	Narcisismo exacerbado, onipotência
Qualidade, sistemas, rotinas	Intolerância à frustração
Capacidade solução científica de problemas	Baixa Qualidade dos vínculos relacionais na equipe
Melhoria contínua	Falta de habilidade na condução de mudanças
Verdade, confiança, compromisso, iniciativa	Resistências patológicas, negação, projeção...
Educação e capacitação	Despreparo para exercer liderança
Comunidade de visão	Despreparo para condução de grupos

A capacidade para pensar está determinada pelo princípio de realidade. Esta expressão diz respeito aos processos intelectuais e cognitivos da mente. O objetivo deste princípio tem a ver com o gerenciamento do desejo, e diz respeito à capacidade de postergar a sua satisfação até que sejam encontrados momento, local e circunstâncias apropriadas. Pensar, portanto, também exige tolerância à frustração que impõe a espera. Demanda difícil frente à sobrecarga emocional que, em geral, assola o empreendedor nos momentos de crise, como foi o caso deste estudo. O princípio de realidade e o princípio do prazer são construções idealizadas por Freud, para explicar o funcionamento mental (GABRIEL, 1999, p. 90). O princípio de realidade investiga se uma experiência é real ou falsa, isto é, distingue o que é próprio da mente, como as fantasias, e o que é do mundo exterior, ao passo que o princípio do prazer se interessa, apenas, em saber se uma experiência é agradável ou desagradável (HALL e LINDZEY, 1978, p 27). A capacidade para pensar e tomar decisões eficazes depende, então, de fatores emocionais; como, a tolerância à frustração (BION, 1988), a capacidade para controlar os impulsos e adiar a satisfação, conhecer as próprias emoções e as dos outros, empatia, etc. No caso do gerenciamento das organizações, podemos sinalizar fatores favoráveis e adversos ao processo de pensar e que robustecem ou debilitam a força do princípio de realidade. Alguns estão apresentados na Tabela 1.

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

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. APRESENTAÇÃO DO CASO EM ESTUDO

Apresenta-se uma experiência de pesquisa, numa média empresa brasileira de comércio e distribuição de produtos, com um empreendedor que será chamado de Pedro, que na beira da desagregação e fechamento das suas atividades, decidiu como última alternativa de sobrevivência, solicitar a ajuda oferecida pelo processo que será descrito. Na época da pesquisa, a empresa contava com 200 funcionários e faturava aproximadamente R\$ 20 x 106 por mês, equivalentes a aproximadamente U\$S 7 x 106 por mês, ou U\$S 84 x 106 por ano.

## 2.2. A METODOLOGIA DA PESQUISA

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

- a) **Abordagem psicológica.** Baseou-se em entrevistas, não diretivas, com o empreendedor, os seus sócios e as pessoas-chave dentro do contexto de distribuição de responsabilidades da organização. Foram empregadas 48 horas de entrevistas (12 com Pedro, 12 com os sócios e 24, com dez colaboradores-chave) ao longo de três meses. Além de ser um método de obtenção de dados, para pesquisa qualitativa, estas entrevistas, se conduzidas adequadamente, também podem cumprir no campo empresarial, onde desenvolvimento e sobrevivência estão condicionados a capacidade de mudança individual e grupal, uma função quase terapêutica. A direção empresarial não está isenta da sina de ter que lidar com as suas próprias defesas, ante o sofrimento e o desamparo, inexoráveis constituintes da condição humana (ZALEZNICK, DE VRIES, 1981). A capacidade de compreensão e empatia e o desenvolvimento de tolerância à frustração permitem criar um espaço para pensar, em vez de reagir ou descarregar emoções. Para isso, quem se propõe a ajudar deve desenvolver algumas habilidades, como a de observar, acolher, ouvir e responder ao conteúdo manifesto e aos sentimentos (SCHEIN, 1999). A utilização de metáforas e interpretações que, mesmo sem pretensão clínica, se valem de princípios da psicanálise, também é um recurso capaz de facilitar transformações. Pela interpretação, pode-se conseguir uma aproximação ao conhecimento de alguns aspectos da vida interior do ajudado (ETCHEGOYEN, 1987). A interpretação pode ser pensada como uma revelação (GABRIEL, 1999). Em fotografia, a ação do sistema revelador – que já foi um produto químico – torna positivo, sobre um papel fotográfico, a imagem da realidade impressa em negativo sobre o filme. Da mesma forma, o ajudado pode ter necessidade de desenvolver o seu potencial, de transformar em positivo, sob o efeito da interpretação – a luz e o sistema revelador – o que está impresso em negativo, como resultado da hereditariedade biológica, das relações precoces com os objetos de amor e figuras de autoridade, dos seus fantasmas (LAPIERRE, 1995). O ajudado poderá aceitar as interpretações se reconhecer dentro de si que o que lhe é interpretado é verdadeiro. A interpretação nas entrevistas ou conversas de ajuda, atrai a atenção do ajudado para a sua própria atividade interior, chegando freqüentemente até a concluir que era ele mesmo quem produzia aquilo que, até aquele momento, acreditava vivenciar passivamente, como vítima. O que pode significar uma auto-reflexão (self-reflection), e em alguns casos, uma auto-iluminação (self-enlightenment) (GABRIEL, 1999).
- b) **Abordagem técnica.** Foi utilizado o método de observação de campo e entrevistas dirigidas. Esta fase investigou os métodos, sistemas e processos de trabalho existentes, a organização das pessoas e os critérios para execução das tarefas, assim como de avaliação da qualidade do trabalho e dos resultados. Também foram utilizadas algumas entrevistas dirigidas, para indagar as crenças e opiniões das pessoas que executavam as tarefas sobre as questões referentes à organização do trabalho e das funções. Foram empregadas 24 horas nesse levantamento – das quais 10 foram de entrevistas dirigidas – ao longo de três meses, em paralelo com a abordagem psicológica.

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

## 2.2.2. A história da empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

Com respeito aos funcionários, disse que nunca a empresa tinha desenvolvido um programa de educação e treinamento consistente; e Pedro percebia que eles estavam por um lado inseguros pela falta de comunicação de um rumo e de uma visão de futuro preferido (que não podiam ser comunicados porque

ainda não se conheciam) e por outro, confusos, pois eles se davam conta dos desentendimentos entre os diretores.

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

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

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

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

Pode-se propor a hipótese de que a empresa do Pedro tinha sobrevivido, graças a duas razões: a boa qualidade da intuição e experiência dele e dos seus sócios por um lado e, por outro, o estado da evolução das empresas dos concorrentes que, no parecer dele, não era muito melhor.

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

### 3. DISCUSSÃO

A empresa teve um acentuado desenvolvimento inicial, porque encontrou um nicho e uma situação conjuntural de mercado muito favorável. Nessas condições, as possíveis deficiências na administração, poderiam ter ficado escondidas pelo impacto do crescimento. Mas, esse processo não é infundável. Quando faltam sistemas de administração e controle ou quando estes são insuficientes e/ou deficientes, o próprio aumento da expansão opera como um fator adverso e pode transformar-se numa verdadeira ameaça. Não raro, pode levar até a extinção da empresa, quando o problema não é percebido ou, o que é mais comum, quando é negado (hegemonia do princípio do prazer – que busca dissipar o sofrimento imposto pela ameaça – sobre o de realidade, que não é agradável e acena com frustrações e incertezas). Nesses casos a falta de eficiência e ausência de inovação podem conduzir à extinção (STEWART, MULHERN, 2003).

A empresa do Pedro cresceu com sistemas rudimentares. As decisões sempre foram tomadas com

base na intuição e experiência dele e dos seus sócios, o que foi de grande valor, mas que logo viria a ser insuficiente para enfrentar o desafio do ambiente em que o próprio crescimento a arremessou e que exige métodos científicos (JURAN, 1992). O planejamento sistemático e o acompanhamento dos resultados das decisões e implementações não existiam, ou eram tênues e difusos, nunca sistêmicos (SENGE, 1990).

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

Para poder enfrentar o desafio com que a empresa se defrontava naquele momento, ela deveria definir a sua visão de futuro comum entre os sócios, caso isso fosse possível, e empregar métodos científicos de administração, que lhe permitissem atingi-la, por exemplo, ferramentas estatísticas da teoria da qualidade (CAMPOS, 1994, 1996, JURAN, 1992). Isso permitiria a construção de um pensamento grupal e uma melhor comunicação (DRUSKAT e WOLF, 2001; SCHEIN, 1999).

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

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

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

Pedro, que não conhecia essa problemática, imaginava que as pessoas (inclusive ele próprio) tinham se degradado, acomodado ou até perdido a fé na empresa e nele, o que o fazia sentir culpado e frustrado. Para ele, a solução estaria em que as pessoas trabalhassem mais. Buscava denodadamente ressuscitar as atitudes e soluções que deram certo no passado. Isso tinha levado a empresa a um estado de dissonância emocional (ABRAHAM, 1998). A ajuda oferecida a ele se concentrou em dissipar esses pressupostos e ampliar a sua visão da realidade.

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

Pensamos que ele teria razão... pelo menos no que diz respeito a solução lógica, mas a empresa do Pedro não adoecia apenas de problemas lógicos, mas também institucionais. Para poder realizar essa transformação, seria necessária uma mudança cultural, que contestaria quase todos os paradigmas que até então prevaleciam entre eles. Por exemplo, os pressupostos compartilhados sobre a natureza da realidade, da verdade, do sentido

do tempo, da natureza do espaço como instrumento de poder, sobre a condição boa, má ou neutra da natureza humana, sobre a maneira adequada de relacionar-se, sobre se a vida deve ser cooperativa ou competitiva, se o relacionamento entre as pessoas deve ser individualista ou baseado em grupos colaborativos, sobre como os conflitos devem ser resolvidos e como as decisões devem ser tomadas, etc. (SCHEIN, 1992).

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

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

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

Para que a caminhada na direção da implementação da solução sistêmica pudesse ser iniciada e mantida, seria necessário não apenas o conhecimento da teoria de sistemas e uma firme persistência de propósitos. Nem sequer bastaria que a equipe chegasse a perceber a conveniência da mudança ou até mesmo que estivesse convencida de sua necessidade. O apoio recebido do processo de ajuda possibilitou ao grupo continuar a investir no seu projeto mesmo que os resultados não aparecessem de imediato. Tiveram de ser ajudados para suportar a demora e a frustração, para lidar com o revés narcísico de reconhecer as suas limitações, para trabalhar os seus ressentimentos, para transmitir uma outra imagem aos seus colaboradores, onde a onipotência refletida no uso do poder cedesse espaço para a alteridade (ZALEZNIK e DE VRIES, 1981), para aprender, enfim, a trabalhar em equipe (DRUSKAT e WOLF, 2001). Tiveram de ser ajudados para poder lidar com as suas próprias resistências e defesas e as da equipe. Em outras palavras, o processo de ajuda consistiu em dar ênfase aos fatores favoráveis à boa qualidade do pensamento para a decisão (TABELA 1) e relativizar, na medida do possível, o efeito dos fatores perturbadores, o que em definitivo, resulta na vantagem do princípio de realidade. Isso tudo foi condição inelutável para poder realizar o sofrido processo de transformação, exigido pela mudança cultural, onde outros pressupostos, valores e objetivos deverão substituir os antigos que, mesmo tendo funcionado no passado, não mais lhes serviriam.

## 4. RESULTADOS

Registra-se como resultado que quando Pedro e os seus sócios conseguiram dar-se conta realidade da sua organização, revelada a eles pelo processo de ajuda, a empresa iniciou a sua dura caminhada na direção da mudança. Abandonaram a idéia de vendê-la e os vínculos entre os sócios ganharam outra melhor

qualidade. O diálogo voltou a ser possível. Os momentos de desânimo ante o imenso caminho a percorrer ou ante as incertezas, não foram poucos, mas a marcha do processo de ajuda lhes forneceu acolhimento, forças e esperança. Algumas das disfunções expressas em 2.2.4 começaram a ser remediadas. Por exemplo, a equipe começou a definir os seus processos, a construir indicadores e a avaliar o seu desempenho, a construir a sua matriz funcional, e a integrar a todos os funcionários na desconstrução dos antigos paradigmas e na construção de um sistema de administração, alinhado com os princípios da qualidade (DEMING, 1990). Os diretores implantaram um programa de entrevistas que realizaram sistematicamente com os seus funcionários, reforçando dessa maneira os vínculos e melhorando a comunicação (MONGE et al. 1992). Outras inovações foram iniciadas no campo de gestão de pessoas, como um programa de avaliação de desempenho, competências e potencial, na tentativa de dar um primeiro passo na direção da implantação de um processo de remuneração variável (WOLFE, 1995).

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nos processos de gestão de crises organizacionais, com forte participação emocional, não convém centrar os esforços apenas em análises e soluções de substância racional, mas também é necessário utilizar os conhecimentos e habilidades adquiridas da Psicologia.

Um correto diagnóstico técnico da situação da empresa do Pedro não seria suficiente para produzir uma transformação. A efetiva inflexão na vida da empresa esteve marcada pela ajuda que Pedro recebeu para poder dar-se conta dessa realidade que, mesmo sendo dura, oferecia esperanças e dissipava os fantasmas que os tinham levado a uma rua sem saída. Esse dar-se conta é uma experiência emocional e não apenas uma aquisição de informação ou conhecimento. Um processo doloroso, no qual fortes resistências deverão ser superadas. Ajudar nessas circunstâncias para que os empreendedores possam tomar contato com a realidade desprazerosa, requer habilidades especiais de quem se dispõe a ajudar, tais como a construção de bom vínculo relacional, a capacidade para o acolhimento, compromisso com a verdade, saber ouvir, saber lidar com as emoções próprias (SCHEIN, 1999).

A hipótese de ajuda para transformação baseia-se na complementaridade do trabalho de implantação de sistemas e o acompanhamento no campo por uma abordagem capaz de transitar nas interfaces entre o desenvolvimento de sistemas administrativos e a dinâmica das emoções, ou seja na interação das capacidades positiva e negativa (FRENCH, R. 2001). O intuito deste trabalho foi mostrar que esta abordagem facilita o processo de mudança.

## 6. REFERÊNCIAS

- ABRAHAM, R. Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal* 19/3 [1998] 137–146
- BION, W. R. *Atención e interpretación*. Buenos Aires : Paidós, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Uma teoria do pensar*. Rio de Janeiro : Imago, 1988. v. 1. Coletânea do Instituto de Psicanálise de Londres, Nova Biblioteca de Psicanálise.
- CAMPOS, V. F. *TQC Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia-a-Dia*. Belo Horizonte: QFCO 1994.
- \_\_\_\_\_. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte: QFCO, 1996.
- DAMÁSIO, A. R. *O mistério da consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro : Marques-Saraiva, 1990.
- DRUSKAT, V.U. e WOLF, S. B. *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Harvard Business Review, March 2001

- ETCHEGOYEN, R. H. **Fundamentos da técnica psicanalítica**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.
- FRENCH, R. “Negative capability”: managing the confusing uncertainties of change. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 14 No. 5, 2001, p 480-492. MCB University Press, 0953-4814.
- FREUD, S. **Obras Completas**, volume 12. Buenos Aires: Amorrortu, 1980.
- GABRIEL, Y. **Organizations in Depth**. London: Sage, 1999.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996.
- HALL, C. S., LINDZEY, G. **Teorias da personalidade**. São Paulo : EPU, 1978.
- ISHIKAWA, K. **Guide to Quality Control**. Tokio: Asian Productivity Organization, 1976
- JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LAPIERRE, L. (Coord.). **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **A Abordagem Clínica, A Ficção e a Pesquisa Sobre Liderança, em Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 50 - 73.
- MONGE, P. R., COZZENS, M. D. and CONTRACTOR, N. S. Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation. **Organization Science**, Vol. 3, No. 2, May 1992.
- REZENDE, A. M. **Bion e o futuro da psicanálise**. Campinas: Papirus, 1993, p125.
- \_\_\_\_\_. **Wilfred R. Bion: Uma Psicanálise do Pensamento**. Campinas: Papirus, 1995, p. 220.
- \_\_\_\_\_. **Ser e não ser sob o vértice de “O”**. São Paulo: Cabral Editora, 1999
- SAUNER-LEROY, J. B. Managers and Productive Investment Decisions: The Impact of Uncertainty and Risk Aversion. **Journal of Small Business Management** 2004 42(1), pp. 1–18
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Process Consultation Revisited**. Building the Helping Relationship. New York: Addison-Wesley, 1999.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo : Best Seller, 1990.
- SIMPSON, P. FRENCH, R., HARVEY, C.E., Leadership and negative capability. **Human Relations**, Vol. 55(10), 2002. The Tavistock Institute. Sage, London.
- STEWART, C. AND MULHERN, A. Long-term Decline of Small and Medium Size Enterprise Share. **Small Business Economics** 21: 215–228, 2003
- WHEATLEY, M. J. **Leadeship and the new science**. San Francisco: Berret-Koehler Publishers. 1994.
- WOLFE, R. A. Human Resource Management Innovation: Determinants of their adoption and Implementation. **Human Resource management**, 1995; 34, 2; ABI/INFORM Global
- ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1992.