

RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA BUSCA DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Interpersonal Relationships in Search for Efficiency and Efficacy in Teaching Institutions

Juracy C. Marques¹

Resumo

Eficiência e eficácia são examinadas no dinamismo das relações interpessoais, tendo em vista o sucesso da instituição. São apresentadas teorias sociocognitivas, como fundamentos explicativos de como ocorre o conhecimento e a compreensão de nós mesmos e dos grupos sociais a que pertencemos, seja nos grupos de trabalho, seja nas perspectivas dos projetos de carreira que singularizam os indivíduos no emaranhado das interações e desafios que a realidade impõe. São analisados três pequenos textos que, produzidos em um grupo de pesquisa, revelam instâncias da realidade institucional em suas práticas cotidianas. São examinados problemas de falta de comunicação, medos e ressentimentos que impedem o livre fluxo de um trabalho eficiente, obscurecendo a avaliação da eficácia, seja dos empenhos individuais, seja dos resultados gradativamente alcançados. Apontam-se os desgastes do medo da concorrência e das ameaças de perda do emprego, num mercado flutuante, sujeito a mudanças muitas vezes imprevisíveis. Destaca-se a autoconfiança, a criatividade e a inovação como pontos positivos na superação de barreiras grupais e institucionais. Na discussão, ressaltam-se algumas conclusões mostrando o quanto idéias e sentimentos individuais, em meio às discussões e trabalhos das equipes, contribuem para a tessitura que dá consistência ao desenvolvimento das pessoas e da própria organização nas instituições de ensino.

Palavras-chave: Vida acadêmica; Sucesso; Desempenhos; Carreira.

¹ Psicóloga. Ex-Coordenadora de Grupos de Pesquisa em Educação, UFRGS e em Psicologia, PUCRS. Porto Alegre - RS. e-mail: juracycm@brturbo.com.br

Com agradecimentos à revisão crítica e sugestões da Professora Ana Lúcia Louro, da Universidade Federal de Santa Maria, RS.

Abstract

Efficiency and efficacy are examined in the dynamics of interpersonal relationships in the development of institutional actions, regarding the search for success. Socio-cognitive theories are presented as the basis for understanding the meaning of efficiency and efficacy through the knowledge of the world around, and the social environment to which we belong, in the interactions, keeping in mind to fight for a place to the single individual, in spite of group feelings and socialization. Workgroups, teamwork and career projects are pointed out in its configurations of individual and group endeavors to accomplish the tasks of daily efforts toward the achievement of aims and purposes, among the challenges that reality imposes. Three small texts are presented as a result of the discussions inside a research-group in different moments of its work. Fears, resentments and communication problems are analyzed, showing how it precludes efficiency and efficacy of the flux of evaluation of what is gradually achieved, entangled with market demands that many times are not correctly predictable. Innovation, creativity, self-confidence might help to overcome group and institutional barriers. In the discussion, some conclusions are signalized, emphasizing that groups and individual ideas and feelings are equal important to the development of the persons and the organization in the teaching institutions.

Keywords: Academic life; Success; Performances; Career.

Introdução

As relações interpessoais que se estabelecem no interior dos grupos de trabalho são um termômetro confiável do grau de eficiência que vai sendo, gradativamente, alcançado pelos participantes, bem como de suas possibilidades de eficácia quanto aos resultados, tendo em vista seus objetivos. Entretanto, a presença de conflitos ou divergência de opiniões não invalida a eficiência, nem a eficácia, se ela for examinada em análises rigorosas, levando em conta suas motivações. Também prestar atenção às virtualidades que possam transformá-las em contribuições válidas para o enriquecimento das discussões e dos eventuais confrontos que esclarecem perspectivas de solução de problemas, robustecendo posições assumidas no bojo das diretrizes institucionais.

Um conflito subjacente refere-se aos interesses individuais, em termos de quanto eles se alinham com os interesses maiores da instituição, por meio dos grupos e equipes de trabalho dos quais depende o maior ou menor sucesso dos processos que se desenvolvem no cumprimento de tarefas indispensáveis para a manutenção ou, por vezes, a expansão da gama de produtos que a organização oferece a seus clientes em particular e à sociedade, no sentido mais amplo.

O principal e mais importante cliente de uma instituição de ensino é o aluno, seja o que está presente nas salas de aula, sejam os alunos potenciais que, em breve, demandarão os serviços oferecidos pela instituição. São os alunos com suas caracterís-

ticas diversificadas, com suas ambições de carreira e de emprego, suas inquietações morais e existenciais, com os traços de cultura que trazem de seus vários contextos e seus níveis díspares de habilidades e talentos que balizam o planejamento de cursos, disciplinas, estratégias de ensino e programas de extensão (Bitencourt & Barbosa, 2004). Por isso a proposta pedagógica, as reformas de currículo e o planejamento estratégico estão constantemente em revisão, pois a instituição de ensino como uma organização aberta renova-se periodicamente, em fluxos de inovações e mudanças que inscrevem novos comportamentos e atitudes, tanto de suas cúpulas, quando de seus professores e funcionários. Tudo isso tem como pano de fundo o desenvolvimento das pessoas, usando o poder da socialização, por meio de interações significativas e de aprendizagens que produzem efeitos duradouros, com instrumentos, tecnologias e ferramentas na formatação de situações de aprendizagem estimulantes e desafiadoras. Os alunos, com suas bagagens culturais, intelectuais, sociais e emocionais também desejam e se empenham para que seus desempenhos sejam eficientes e eficazes, ao longo de suas experiências acadêmicas.

A eficiência no controle de variáveis situacionais demonstra o conceito e os procedimentos para atingir resultados que demonstrem eficácia (Bandura, 1997). Suas origens remontam às pesquisas anteriores de Bandura e seus colaboradores sobre aprendizagem social e modelagem por meio de modelos e processos de imitação (Bandura, 1977; 1986). A observação e a identificação de modelos

selecionados remetem aos conceitos de aprendizagem e realização vicária – o comportamento do outro é uma fonte de satisfação de desejos do observador, como um substituto de suas próprias ações. Ressalte-se que, epistemologicamente, é uma abordagem da psicologia sociocognitiva que se apóia em bons resultados na busca de sucesso. Assim, a eficácia é alcançada mediante o reconhecimento e domínio das variáveis que facilitam ou obstaculizam os objetivos visados.

Portanto, eficácia é uma força que proporciona alta motivação que se desdobra em sentimentos de capacidade e poder para lidar com problemas e bem equacioná-los, tendo em vista conseqüências e resultados desejáveis. Criatividade é um aspecto, ou variável, que reforça a confiança em si mesmo, aumentando a adequação ao selecionar as melhores estratégias para lidar com eventuais dificuldades que se interpõem na consecução de ações inteligentes. Sternberg (1985) ressalta que a estupidez ocorre quando a pessoa age impulsivamente, com arrogância e orgulho, não se detendo para refletir e pensar sobre o que está fazendo, enfatizando possíveis efeitos desfavoráveis. Ao contrário, agir inteligentemente é evitar prováveis erros e decisões apressadas.

Numa perspectiva de eficácia, projetos, planos e expectativas são trabalhados desde um ângulo de análise que maximiza as possibilidades para superar limitações. A pessoa e os grupos sentem-se competentes, envidando esforços para, com adequação, superar as barreiras e conflitos de interesses que surgem no desenrolar dos processos. Muitas vezes torna-se necessária uma mudança dos direcionamentos, por meio de modificações dos objetivos e percepções, de tal sorte que as tarefas tornem-se claras, apontando oportunidades que possam levar à garantia de sucesso.

Ter entusiasmo, motivação e confiança requerem coragem, a fim de olhar para frente com esperança e otimismo quanto aos modos de enfrentar os desafios. É a firme determinação de produzir resultados, fazendo-se líder e protagonista dos acontecimentos, em vez de ser mais um a engrossar a audiência e ver o mundo passar, sem nenhum gesto que signifique mudança de rumos ou necessárias transformações. É uma atitude de pensar em alternativas, de empreender, de ser ativo, auscultando os fatos desde perspectivas e ângulos de compreensão ainda não experimentados. Isso supõe flexibilidade e tolerância que se desvela na

boa-vontade para acolher diferenças e posicionamentos contrários (Fagundes, 2004).

Por outro lado, ultimamente, algumas experiências na gestão de pessoas têm salientado as vantagens da modéstia, da humildade e da capacidade de seguir diretrizes e, portanto, de colaborar no sentido dos objetivos comuns do grupo ou da equipe, seja nas organizações ou nos movimentos de comunidade. Reforça a idéia de que o trabalho em grupo requer reconhecimento de liderança e coordenação de esforços, a fim de produzir eficiência coletiva para satisfação de todos (Pescosolido, 2003). Entretanto, as contribuições individuais são indispensáveis para produzir o equilíbrio de forças, por meio de expectativas realistas, fazendo com que os planejamentos tomem em consideração limitações e possibilidades. Aí incluídas as restrições externas impostas pelo contexto ou ambiente de seu entorno ou internas do próprio grupo, pela clara consciência das fraquezas e reconhecimento das intenções e deliberações das chefias, intermediadas pelas políticas institucionais.

Assim, este estudo tem como objetivos elucidar os conceitos de eficiência e eficácia, tanto nos desempenhos dos grupos de trabalho no interior de instituições de ensino, como nos processos de relacionamentos interpessoais que se nutrem das singularidades individuais, frente às forças dos contextos que as configuram. Ao mesmo tempo, ressaltar as implicações das contribuições individuais numa perspectiva da pessoa em relação comprometidas com seus ambientes de trabalho.

Eficiência e eficácia

Quando algo ou alguém se mostra eficaz é porque foi efetivo em seus meios e instrumentos para realizar seus objetivos, enquanto que eficiente é o indivíduo, grupo ou instituição que demonstra ter desenvolvido, por meio de seus desempenhos, projetos, programas e propostas, de acordo com as finalidades previamente definidas. Ser efetivo, porém, é produzir resultados propostos ou desejados pela pessoa, pelo time ou pela organização, no tempo estipulado, dentro do quadro de referências das oportunidades ensejadas pelo dinamismo dos acontecimentos. Como Peter Drucker (1999) já resumiu há bastante tempo, eficiência é fazer as coisas corretamente, enquanto eficácia é alcançar os resultados pretendidos.

O desconhecimento ou a alienação relaciona-se com a falta de conhecimento de si mesmo e dos outros, bem como de esforço e dedicação para avaliar em profundidade os assuntos em pauta em suas inerentes possibilidades e conseqüências. Assim, aumentar o nível de consciência significa diminuir a ignorância de quem somos, ao refletir sobre os significados de nossos relacionamentos com o mundo, a sociedade e os outros que se constituem em modelos ou referências básicas de nossos modos de ser. É dar-se conta das percepções, sentimentos e sensações que embasam nossa existência e determinam, em larga escala, nossas percepções e sentimentos. Por isso, conscientizar-se é um poderoso instrumento para reconhecer e distinguir o que pode beneficiar ou prejudicar, corrigindo e modificando atitudes, comportamentos e valores. Nas situações de equipe de trabalho, o gestor tem uma função de mediador, no melhor aproveitamento das contribuições que vão surgindo nas discussões e no embate das idéias (Duhá, 2007). É poder avaliar suas próprias inclinações, motivos e ações no contexto social como protagonista no cenário das múltiplas interações do dia-a-dia de cada um. É desenvolver a capacidade de controlar situações conflitantes, demarcando os caminhos a percorrer com lucidez e perspicácia, respondendo e assumindo posições nos assuntos em pauta.

É preciso distinguir os conceitos de conhecer e compreender, pois que toda compreensão é um processo de aprendizagem relacional que traz em seu íntimo a possibilidade de incompreensão, uma vez que o indivíduo procura se conhecer como parte de um mundo onde os acontecimentos, na verdade, não são independentes de suas interpretações (Schwandt, 1999). A compreensão, mais do que o conhecer, reveste-se freqüentemente de certa obscuridade que ilude e desvia os significados mais ponderáveis, levando a equívocos de comunicação (Marques, 2004, p. 18).

A teoria da seleção natural, no aspecto da evolução das espécies, mostra que a passagem dos instintos para a consciência ainda não foi bem esclarecida. Como e quando isso ocorre? Atkins (2003) aponta para as dez grandes idéias da história da ciência – evolução, DNA, energia, entropia, átomos, simetria, quanta, cosmologia, espaço-tempo, aritmética – assinalando a racionalidade e a compreensão como eixos das pesquisas, em seus lentos e complexos movimentos, na construção do

conhecimento. Se tomarmos as idéias da teoria quântica, o pensamento consciente permite reconhecer as muitas possibilidades que se abrem às diferentes e, por vezes, contraditórias ações, no sentido das melhores escolhas, não só à sobrevivência, mas também à diminuição de frustrações. O mundo em seus desdobramentos apresenta milhares de componentes que só passam a existir quando são observados em suas especificidades. Tornar algo consciente faz com que aquilo seja vivo, mas, ao mesmo tempo, possa ser modificado em virtude da própria conscientização. As coisas não são o que são, mas apenas o que delas se observa, de acordo com pressupostos e ângulos de interpretação dos sujeitos envolvidos. Ter em mente que o desejável é o controle das múltiplas variáveis para atingir equilíbrio, ainda que precário, entre o mundo interno e externo, entre o que se ambiciona e o que é factível na conjuntura institucional.

O ato de comunicação repousa numa expectativa mútua entre aquele que fala e aquele que ouve. Há um pacto de cooperação, atravessado por boas maneiras e sutis gentilezas, em quase todas as culturas. Você não diz simplesmente “me leva para o aeroporto”, é mais provável que diga “estava pensando se você poderia me levar ao aeroporto”. É uma mensagem prolixa e incongruente que informa o interlocutor sobre um desejo, a fim de conquistar sua boa vontade. Com isso, a pessoa não se sente coagida e, como conseqüência, possivelmente acaba fazendo o favor pretendido.

Duas intenções interagem em uma conversação: a) passar uma mensagem, opinião, informação, crítica ou questionamento; b) negociar com o outro o tipo de relação que desejamos estabelecer (Pinker, 2000). Não se pode saber, de antemão, que tipo de relação poderá resultar de uma simples interlocução e, também, não se tem segurança quanto ao conteúdo da mensagem passada, por meio de trocas recíprocas que se encadeiam. É possível que durante a conversação a intenção se modifique, por aumentar a receptividade, absorvendo a mensagem do outro ou o que foi dito em correspondência (ou não) às expectativas. Altera-se o foco da conversação e, no processo, surgem outros tipos de relacionamentos que não estavam previstos inicialmente.

Nas organizações em geral e nas instituições de ensino, de modo especial, existem distribuições de poder que se configuram na

estrutura organizacional e são representadas no organograma. Não raras vezes são responsáveis por esquemas burocráticos que travam as decisões, impedindo que se tenha clareza quanto a quem de fato autoriza e legitima as normas que regulamentam a vida institucional. Tem-se necessidade de algo (um Conselho Superior, por exemplo) que tenha autoridade para impor limites, ordenando as delimitações necessárias nos relacionamentos, tanto dos órgãos e setores como dos líderes e das chefias em suas áreas de competência. Pode-se comparar ao que acontece na estruturação da família, em suas muitas formas de organização. De acordo com nossas tradições, a principal oração do Cristão é o Pai Nosso. A figura do Pai tem uma força que contribui em muito para organizar os sentimentos, os modos de pensar sobre a realidade e as ações ao interagir com ela. Pesquisadores (POA/RS, Santos e Silva et al. 1998) constatam que a grande maioria dos “meninos de rua” não tem pai – e nem sabem quem ele seja – mas todos têm mãe. Esta falta do pai é, ao menos, um dos fatores que explica por que crianças e adolescentes estão nas ruas: não tem casa, família, lar. O pai representa a figura organizativa (o Reitor ou o Diretor da Instituição) que sugere ou impõe limites, ajudando a distinguir o que é bom ou mau, em termos de atitudes e de comportamento. O amor, as preocupações e os cuidados da mãe (professores, orientadores, supervisores) não são suficientes para estabelecer um quadro de referências que possa servir de guia no enfrentamento de dificuldades e desafios que a vida impõe. A figura do Pai pode ser apenas uma imagem, um pensamento, uma suposição, mas segundo Pinker (2000, p. 72) “qualquer pensamento particular em nossa mente abarca um enorme montante de informações”, por isso tem força, direcionamento e inspiração constantes.

Disponer de recursos e instrumentos numa certa ordem é organizar, ou estabelecer um ambiente favorável à realização de um objetivo definido, por exemplo, o ambiente de aprendizagem nas organizações. Ao mesmo tempo, motivar é apontar vantagens ou razões para que as pessoas desenvolvam prontidão para agir desta e não de outra forma, tendo em vista um propósito claro e bem compreendido. Se as pessoas não estão motivadas, aquilo que fazem torna-se rotineiro, automático, despido de entusiasmo, como mero cumprimento ou decorrências naturais de padrões impostos que se transformam em hábitos. Tudo é monótono e

repetitivo, embora pareça um comportamento espontâneo. A autonomia individual é desconsiderada e os controladores e líderes sentem-se, até certo ponto, confortáveis com a falsa percepção de que tudo está funcionando, pois como condutores do processo, conservam sua motivação, olhando apenas para os possíveis resultados.

Uma boa desculpa para não fracassar é não envidar esforços. Um baixo nível de esforço é uma tática que auxilia na preservação da auto-estima. Entretanto, consciência e racionalidade exigem memória e o esforço é ingrediente muito ou pouco estimulante ao avaliar-se os desempenhos anteriores. Na maioria das vezes, essa avaliação possibilita escolhas melhores, mais competentes. A habilidade de esquecer pode também ser útil para cumprir um itinerário de mudanças, pois a consciência leva a entender que toda experiência é uma interpretação e, em conseqüência, sujeita a revisões, convocando outros olhares em meio aos desvios e dobras da transitoriedade.

Quando as decisões são tomadas em grupo, a tendência é aderir ao que a maioria pensa. No entanto, algumas vezes, um ou outro tem a coragem de se opor ao grupo, apontando outras soluções, além daquelas até então aventadas. Os opositores precisam estar realmente convencidos da viabilidade de sua nova proposta, na tentativa de conquistar os demais membros do grupo, por meio de sólidos e consistentes argumentos. Na maioria das vezes, deverá apresentar soluções que sejam superiores em seus méritos, quando comparadas as que já foram examinadas, fazendo o grupo pensar em outras direções possíveis. Liderar os novos posicionamentos para que o grupo possa organizar-se em outras configurações, não perdendo a perspectiva dos resultados visados. Isso exige energia e disposição para vencer resistências e reinventar situações atraentes, em vez de deixar que tudo aconteça, como antes, ao sabor das influências contraditórias que se impingem no processo.

Os autores e conferencistas, muitas vezes, em vez de corresponder às expectativas dos leitores ou da audiência, intencionalmente apresentam uma tese, posição ou idéia controversa, com o propósito de desacomodar e desmontar o que está mais ou menos estabelecido. Isso obriga o expectador a prestar atenção, pensar, analisar e reconsiderar suas perspectivas de compreensão, levando-o a modificar, ainda que minimamente, seus modos de ver a realidade em suas nuances e possibilidades.

Valorizar o passado é uma fonte de inspiração a qual se pode sempre retornar em busca de outros significados e forças nas disputas do presente, olhando para frente, mas mantendo o solo concreto daquilo que já foi alcançado. Por outro lado, desvalorizar o passado é um poderoso mecanismo de destruição de valores e certezas, para criar condições propícias para a introdução de mudanças, estimulando outros ângulos de compreensão para os mesmos fatos que se instituem como história, seja em narrativas, seja em diálogos e conversações.

Entretanto, em situações de grupo, a busca de coesão, de unanimidade na tomada de decisões, por meio de participação direta ou representativa, nem sempre é uma forma democrática, algumas vezes pode encobrir o exercício de um tipo de autoritarismo como manobras persuasivas e legitimação.

As relações interpessoais nas práticas dos grupos de trabalho

A seguir, apresentam-se três casos que ilustram as práticas de grupos de trabalho em suas especificidades, no interior de Instituições de Ensino, em momentos distintos. Os observadores pertenciam a um Grupo de Pesquisa e tinham a oportunidade de discutir suas reflexões antes de redigi-las, aceitando sugestões para eventuais melhorias do texto.

(1) Fantasmas que distorcem a comunicação

As dificuldades do presente são alimentadas por gestos de confiança que vislumbram uma luz que aponta para resultados obscurecidos pelos fantasmas que povoam nossa imaginação, como falta de apoio, inveja e ausência de reconhecimento. Alguém argumentou, no Grupo de Pesquisa, que minhas análises eram atravessadas por fachos de ressentimento e que isso produzia uma interpretação não muito objetiva, carregando os dados de coloridos na linha daquilo que é indesejável. Recebemos um ofício da Direção dizendo que os professores de 40 horas seriam obrigados a dedicar 20 horas de aulas semanais. Pensei que a tarefa maior do professor-pesquisador não é a aula, propriamente dita, mas seminários, orientação de teses e dissertações, bem como dos trabalhos para conclusão de curso dos bolsistas de

iniciação científica. Com essas práticas, coletar, analisar e interpretar dados para escrever artigos a serem apresentados em encontros e congressos científicos e, posteriormente publicados em revistas científicas. Com 20 horas de aula por semana seria quase impossível dar conta de todas essas tarefas. Inconformada, pedi uma entrevista com o Coordenador do Curso de Pós-Graduação e este me explicou que a carga horária dos professores que trabalham na Pós-Graduação era, até agora, de 24 horas de aulas, incluindo os cursos de Graduação. Com essa nova diretriz, reduziu-se a 20 horas, mas para os professores da Pós-Graduação, a exigência era a metade, ou seja, 10 horas semanais. Portanto, a exigência de 20 horas, agora exigidas, é para os que não fazem pesquisa nem orientam teses e dissertações. Como se vê a mensagem foi incompreendida, resultando em apreensões desnecessárias, acordando fantasmas de outras experiências, provocando falhas de comunicação. Quando isso acontece, os sentimentos são de negatividade. E agora? O que está dentro de nós e o que pertence ao fora, ao nosso entorno, em suas complexidades que muitas vezes desconhecemos?

(2) Medo de perder o emprego

Aceitar a incerteza, o mistério e a dúvida, sem o desespero de chegar aos fatos e à razão (Hamlet, Édipo de Shakespeare). Há uma grande expectativa quanto aos rumos institucionais do próximo ano: dúvidas imensas sobre o que seria melhor, considerando a atual fase de nosso desenvolvimento e as múltiplas responsabilidades que assumimos com os alunos e com a sociedade. De qualquer forma, uma instituição é sempre maior do que as pessoas que a compõem. Na verdade, não importa tanto a sua governança, se a motivação mais profunda é a manutenção de suas tradições e sua firme condução democrática e participativa das decisões. Há um momento que os filhotes têm que ser empurrados para longe da mãe, da proteção, da segurança, de estar ao abrigo contra os predadores. Os predadores, no caso, são aqueles que querem tomar meu lugar, que estão em busca de suas chances de emprego que lhes dê mais segurança nas intempéries do mundo ameaçador. Eles/elas querem minar a organização, para abrir brechas possíveis para sua inserção, desbancando os mais velhos e mesmo os líderes, a fim de fazer espaço e conquistar as posições que desejam. Infiltram-se,

criam versões paralelas, alimentam rumores, desautorizando o comando unitário que caracteriza o funcionamento do grupo, dando-lhe coesão e consistência. O que fazer? Resistir, relevando comportamentos desviantes e tocar em frente, rumo ao porto das metas essenciais, superando os abrolhos e os recifes e esperar a maré subir para que se possa navegar com mais tranquilidade... Talvez seja uma estratégia válida de sobrevivência no emprego, mas também pode ser um puro medo de demissão em meio às marés. As enunciações são muito controladas e, tão logo, a conversação morre afogada nos implícitos e nos múltiplos interesses que se jogam sem encontrar o saudável caminho do interesse comum.

(3) As ameaças da concorrência

Conversas de corredor nunca são feitas para enaltecer alguém, visam, sobretudo, desqualificar, desacreditar e arranhar a imagem de quem se torna o alvo principal de tais comentários. Parece que quanto mais se intensificam tais rumores, mais eles apontam para insatisfações, propósitos e desejos não atendidos. São frustrações pouco elaboradas e ignorância, falta de informações e transparência na tomada de decisões das quais dependem as condições de trabalho das pessoas e dos grupos envolvidos. Muitas vezes tais interlocuções estão impregnadas de inveja, com algo que as pessoas sentem-se em condições de competir, sem encontrar, entretanto, canais abertos para expressar seus sentimentos de não-reconhecimento de seus méritos. Por exemplo, dizem que tal ou qual instituição concorrente está auferindo lucros exagerados, crescendo no mercado e abocanhando a maioria dos candidatos potenciais. Em contrapartida está renovando os seus quadros de pessoal, demitindo os mais velhos e oferecendo chances aos mais novos, com baixa remuneração. Parece que o desejo é de que a instituição não tenha lucro, não cresça e não se afirme como instituição atraente que constrói sua reputação, tanto nacional, como internacionalmente. O desejo dos “conversadores” é de que só sua instituição seja destaque e que as demais sejam apenas mais uma entre as demais, ou, então, que os convide a fazer parte, mantendo a ilusão de que o mercado é exclusivamente seu, sem concorrentes a sua altura. Os principais ingredientes da conversação que explicam os sentimentos de ameaça são: rivalidade,

competição, prepotência, mas com percepções confusas quanto as suas próprias competências e dúvidas quanto ao valor intrínseco de sua própria instituição. Os efeitos desejados com tais mecanismos residem na superação dos prováveis efeitos contidos nas ameaças, evitando perdas e a destruição do que foi conquistado. No fundo, é uma tentativa de reafirmação de suas próprias qualidades, em contraste com as do concorrente, pela diminuição e desgaste do outro e exaltação de suas próprias qualidades que “infelizmente poucos percebem”. Quais as conseqüências de tais rumores? Imprevisíveis, embora, na maior parte das vezes, sejam desgastantes para todas as partes envolvidas.

Discussão e conclusões

A regularização das ações individuais, em vez de uma imposição disciplinar, é substituída pelo controle que uns exercem sobre os outros em seus inter-relacionamentos em interações que, ao mesmo tempo, absorvem e ofertam novas idéias e energias que produzem mudanças e novos direcionamentos (Deleuze, 1992). Assim novos significados e comportamentos surgem nas dobras do entre, fundindo o que está dentro da pessoa, em suas experiências anteriores, e o que está fora que se reveste de algo novo, modificando a compreensão da realidade e de si mesmo.

No entrelaçamento de novas possibilidades, abrem-se espaços para a criatividade e para a expansão do ser de cada um, ao aumentar seu repertório de respostas à realidade e à virtualidade que os novos encontros em seus entrecosques podem ensejar. São fluxos que se interpõem àqueles que emanam de sua interioridade e ao serem incorporados aumentam sua autoconfiança e sua capacidade de melhor lidar com o mundo do seu entorno. É um descongelamento da rigidez com que certas idéias podem estar obstaculizando a eficiência, por errôneas decodificações das múltiplas mensagens que sobrecarregam o sujeito através de múltiplos canais de comunicação. Após filtrações seletivas, podem se constituir em momentos de crescimento, uma vez que propiciam modificações pelos acrescentamentos de outros olhares em relação a si mesmo e ao mundo a sua volta. Sonhos, esperanças, desejos e perspectivas de vida se ampliam e o indivíduo sente-se mais seguro e mais competente, revigorando o sentido de busca de sucesso e

realização. Aumenta o controle das variáveis e reafirma a auto-eficácia, pois o conhecimento de si é simultaneamente histórico, psicológico e social e por isso está em contínua mutação (Bandura, 1997). O indivíduo deixa de ser passivo e assume a autoria de seus desejos, afetos e aspirações, conquistando novos espaços e horizontes de compreensão que se engendram em seu cotidiano. (Deleuze, 1998).

A comunicação só atinge o sujeito, abalando seus habituais modos de interpretar os significados de seus contextos, quando é capaz de mudar o sentido de seus atos, em intercâmbio com o outro que lhe aponta novos modos de perceber os outros, a si mesmo e o mundo que o rodeia (Czermak, 2005). Isso implica em saber ouvir, descartando os ruídos que se imiscuem em meio às idéias e sugestões, colhendo delas o que faz sentido, tornando-se passível de ancorar novas experiências e projetos, de maneira consistente e produtiva. A mudança de ótica traz uma marca de opacidade que pode ser elucidada pelas reflexões em grupo, por meio das múltiplas visões que se entrecrocaram no calor das discussões animadas por distintas motivações e interesses (Marques, 2006).

Por isso, a interatividade nos grupos de trabalho estimula, sobretudo, a participação e o comprometimento, não assegurando, no entanto, que aquela intervenção pontual, num momento específico, virá a impor-se nas decisões que o gestor vier a tomar, após as sucessivas contribuições, embora de quando em vez, isso possa ocorrer. A inovação requer confiança no futuro que, às vezes, é difícil de sustentar, principalmente em instituições cuja tradição é espelhar-se no passado. São instituições cristalizadas que preferem apostar nas estratégias que lhes garantiram o sucesso já alcançado e não estão dispostas a ousar outros vãos, pelos riscos de incerteza e descontinuidade. De fato, o que os gestores e suas equipes produzem não são deles, mas da organização como um todo e que vão se refletir nos resultados gerais com maior ou menor realização dos objetivos e metas propostos (Duhá, 2007). Pelas mútuas influências exercidas de forma dinâmica, em movimentos e fluxos nem sempre claros para todos os participantes, são co-autores e co-responsáveis, mesmo quando se percebem massificados, como sujeitos marginalizados e sem nenhum reconhecimento quanto às suas contribuições (Marques, 1992). Perguntam-se: Afinal, qual é meu papel neste cenário que, queiram ou não, ajudei a montar?

As dificuldades de comunicação entre as pessoas e destas com suas instituições estão perpassadas pelos fantasmas da inveja, da rivalidade e da falta de reconhecimento de cada um no interior de seus próprios grupos.

Aprender a distinguir o que está dentro e o que está fora, o que pertence aos ressentimentos passados e o que está se enredando nos acontecimentos atuais. Se isso não for bem trabalhado nas conversas individuais e nas discussões dos grupos, impinge-se como um fator que potencializa dificuldades por meio de desentendimentos e baixos níveis de comunicação. Abalam a confiança mútua e a efetiva capacidade de trabalhar em grupo, indispensáveis ao equacionamento saudável das aspirações individuais em confronto com as ambições institucionais. O gestor tem como tarefa precípua diminuir esses efeitos deletérios, desenvolvendo um clima de relacionamento que enfatiza o orgulho de pertencer àquele grupo, estimulando a renovada alegria pelas pequenas, mas importantes conquistas de cada uma das equipes sob sua liderança.

Uma sombra de ameaça pode estar pairando no ar quando as instituições e suas equipes de trabalho se defrontam com as ameaças de concorrência. As outras instituições congêneres são, então, vistas como mais bem-sucedidas e mais competentes para lidar com as necessárias adaptações impostas pela oferta e pela procura no dinamismo do mercado. O que está sendo desafiado é o nível de competitividade, pela consciência da competência institucional ao lidar com as flutuações de um mundo em permanente mudança que impõe transformações organizacionais, a partir dos pontos fortes de seus próprios recursos humanos já instalados ou prováveis, na perspectiva de renovações de sua força de trabalho. E cada sujeito, em sua singularidade, busca criar projetos e perspectivas para melhor alcançar a realização de suas justas ambições de desenvolvimento e realização profissional. Nem sempre representa retrocesso perder um emprego, muitas vezes o sujeito alavanca sua carreira profissional ao buscar adaptar-se a novas condições de trabalho, num ambiente que instiga o melhor de seus talentos e criatividade.

A busca de eficiência e eficácia desdobra-se, assim, a partir das preocupações consigo mesmo, com sua carreira, com sua realização pessoal e profissional para um território, por vezes escorregadio e decodificação complexa. Está na compreensão dos

agentes de mudança institucional, reside nos mais altos escalões da hierarquia e das políticas governamentais, muitas vezes instáveis e sujeitas às intempéries de situações conjunturais. Mas a agilidade das mudanças externas representa novas propostas que desafiam o sujeito a manter-se atualizado, a por vezes, abandonar seus projetos individuais e a inserir-se, a fim de resgatar seus ideais e preservar a consistência de suas ações com princípios e valores para os quais se volta sua consciência de sujeito responsável, capaz de renúncias em prol do bem comum.

Referências

- Atkins, P. (2003). **Galileo's finger: The ten great ideas of science**. New York: Oxford University Press.
- Bandura, A. (1997). **Self-efficacy: The exercise of control**. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977). **Social Learning Theory**. New York: General Learning Press.
- Bitencourt, C., & Barbosa, A. C. Q. (2004). A gestão de competências. In Claudia Bitencourt (Org.), **Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman.
- Czermak, R. (2005). Do significado ao ato: sentido e criação na análise. **Estudos de Psicanálise**, **28**, 177-121.
- Deleuze, G. (1992). **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34.
- Deleuze, G. (1998). **Diálogos**. São Paulo: Escuta.
- Drucker, P. (1999). **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira.
- 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), PUCRS, Porto Alegre.
- Fagundes, P. M. (2004). Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade? In Claudia Bitencourt (Org.), **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. (pp. 407-411). Porto Alegre: Bookman.
- 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). O mundo do trabalho e suas complexidades. In J. C., Sarriera, K. B., Rocha, & A., Pizzinato. (Org.), **Desafios do mundo do trabalho: Orientação, inserção e mudanças**. (pp. 13-31). Porto Alegre, EDIPUCRS.
- Marques, J. C. (1992). A construção da subjetividade e as mútuas influências na esfera do trabalho. **Revista Psico**, **23**(2), 119-132.
- Pescosolido, A. T. (2003). Group efficacy and group Effectiveness; the effects of group efficacy overtime on group performance and development. **Small Group Research**, **34**(1), 20-42.
- Pinker, S. (2000). **The Language Instinct, how the mind creates language**. New York: Harper Collins.
- Santos e Silva, A., dos Santos, C. L., Prader, L. T., Silva, M. R., Alves P. B., & Koller, S. H. (1998). Crianças em situação de rua: um estudo descritivo. Porto Alegre, **Psicologia Reflexão e Crítica**, **11**(3), 441-447.
- Schwandt, T. A. (1999). The study of understanding and its implications for qualitative inquiry. **Qualitative Inquiry**, **5**(4), 451-464.
- Sternberg, R. J. (1985). **Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence**. New York: Cambridge University Press.

Recebido em: 10/08/2007

Received in: 08/10/2007

Aprovado em: 05/09/2007

Approved in: 09/05/2007