

## **Processo de intervenção visando à construção de equipe em duas unidades de trabalho de uma universidade pública brasileira\***

*Gisele Sabrina Warmling<sup>1</sup>*  
*Marcelo Richar Arua Piovanotti*  
*Narbal Silva*  
*Nivaldo Campana*  
Universidade Federal de Santa Catarina

### **Resumo**

Este artigo descreve o processo de intervenção realizado nas relações de trabalho dos funcionários e docentes gestores do Departamento e da Coordenadoria de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Para isso, procurou-se sensibilizar os participantes sobre a importância do trabalho em equipe e da qualidade de vida no trabalho. Para identificar a realidade social e propor intervenções, utilizaram-se três procedimentos: a) observação parti-

### **Abstract**

This article describes the intervention process in the relationships of the employees' work and educational managers of "Departamento e da Coordenadoria de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina". For that, it tried to touch the participants on the importance of the work in team and of the life quality in the work. To identify the social reality and to propose interventions, three procedures were used: the) participant observation; b) questio-

\*Process of intervention seeking the construction of teams of work in two units of a Brazilian public university

<sup>1</sup>Endereço para correspondências: Rodovia João Paulo, 432, Bloco B, Apto 102, Bairro João Paulo, CEP 88030-300, Florianópolis, SC (narbal@cfh.ufsc.br)

participante; b) questionário; e c) vivências grupais. O processo de intervenção ocorreu por meio de feedbacks sistemáticos, encontros quinzenais e adoção de comportamentos considerados desejáveis. No processo de intervenção, ocorreram debates e reflexões sobre temas referentes ao comportamento humano no trabalho. Os resultados, obtidos por meio de observações no local de trabalho e de depoimentos dos funcionários, evidenciaram: a) melhoria nas relações interpessoais e de trabalho; b) ampliação da transferência de conhecimento; e c) construção de visão sistêmica a respeito de relações interpessoais e de trabalho.

**Palavras-chave:** Equipe de trabalho; desenvolvimento técnico e interpessoal; satisfação no trabalho.

nnaire; and c) existences group. The intervention process happened through systematic feedbacks, biweekly encounters and adoption of behaviors considered desirable. In the intervention process, they happened debates and reflections on themes regarding the human behavior in the work. The results, obtained through observations in the work place and of the employees' depositions, they evidenced: the) improvement in the relationships interpersonal and of work; b) enlargement of the knowledge transfer; and c) construction of systemic vision regarding relationships interpersonal and of work.

**Keywords:** Work team; technical and interpersonal development; fulfillment at work.

Este estudo relata a implementação de um projeto de intervenção nas dimensões humana e técnica, que surgiu da necessidade de chefias e funcionários do Departamento e da Coordenadoria do Curso de Psicologia da UFSC de compreenderem seus relacionamentos interpessoais e de trabalho, bem como de refletir sobre eles. Essa iniciativa serviu como ponto de partida para a geração de possíveis mudanças que gradativamente endereçassem os relacionamentos interpessoais no trabalho para interações sociais típicas do trabalho em equipe. Trabalho em equipe pressupõe que as pessoas interajam trocando informações, compartilhem recursos, coordenem-se e reajam umas às outras na realização das tarefas (MUCHINSKY, 2004).

O Departamento de Psicologia é uma unidade acadêmica que se encontra hierarquicamente vinculada ao Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina. É atribuição do

departamento gerenciar as disciplinas pertinentes a ele, distribuídas no curso de Psicologia e em outros cursos da universidade. Um exemplo de atividade típica dessa unidade é o processo de elaboração do Plano de Atividade Departamental (PAD). Essa tarefa constitui-se por sucessivas construções de propostas e etapas de negociação com os docentes, que visam a distribuir ao conjunto de professores atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Já a Coordenadoria do Curso de Psicologia direciona-se para questões pedagógicas do curso e a organização da vida acadêmica dos alunos. Exemplos dessas atividades são: processamento de matrícula, elaboração do histórico escolar, mediação de conflitos entre professores e alunos e avaliação do desempenho docente.

Essas duas unidades, departamento e coordenadoria, operam administrativamente no mesmo espaço físico, devido à complementaridade existente entre seus diversos fluxos de trabalho, mas já ocuparam espaços físicos distintos. Na mudança do departamento e da coordenadoria para as atuais instalações, as duas unidades foram alocadas no mesmo espaço físico, porém, continuaram separadas por uma parede, que posteriormente foi retirada. O fato de essas unidades de trabalho adquirirem diferentes configurações físicas – separadas, juntas, porém, separadas por uma parede, juntas, sem separação – e serem habitadas por diferentes atores sociais que delas fizeram parte ao longo do tempo insere-as na condição de fenômenos sociais historicamente construídos, discutida por Berger e Luckmann (1985). Assim, são produtos de acordos implícitos e explícitos estabelecidos entre professores, funcionários e alunos que delas participaram no transcorrer de suas histórias. De acordo com essa perspectiva, tais “acordos” criaram, ao longo do tempo, condições para o surgimento de um conjunto de valores, sistema de crenças e regras que conferiram, para as duas unidades, sentido peculiar de realidade socialmente construída.

Segundo Schein (1987), os comportamentos que logram algum tipo de êxito para os membros do grupo passam a estruturar hábitos que, por resultarem em conseqüências bem-sucedidas num determinado momento histórico, são repassados a futuras gerações como modos corretos de pensar, sentir e agir.

Desse modo, para entender a dinâmica interpessoal e de trabalho dessas duas unidades (departamento e coordenadoria) é importante conhecer o processo histórico de normatização da vida em grupo, que pressupõe a combinação de algumas regras. À guisa de ilustração,

quando os alunos matriculam-se em determinada disciplina, necessitam de informações sobre horário, local, nome do professor e os objetivos que estão sendo propostos para ela. É como se existissem “acordos” entre tais atores sociais, professor e aluno, que funcionam como regras sociais. O processo de estabelecimento dessas regras como acordo entre as pessoas denomina-se institucionalização.

Segundo Berger e Luckmann (1985), a institucionalização começa com o estabelecimento de regularidades comportamentais. A partir disso, formam-se os hábitos que, ao cristalizarem-se devido a sua eficácia, são repassados a futuras gerações, tornando-se tradição. Assim, conclui-se que a instituição é valor ou regra social fortemente arraigado nas pessoas, serve como condutora do comportamento delas no grupo e são as organizações que reproduzem e legitimam o conjunto de instituições no cotidiano social. O modo como as pessoas percebem a realidade que as cerca é diretamente dependente dos múltiplos fatores do contexto em que estão inseridas. O processo perceptivo pode ser compreendido como maneira pela qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais, a fim de conferir sentido a seu ambiente. O comportamento é orientado pelas percepções de o que a realidade significa, não da realidade em si. O mundo percebido é o mundo comportamentalmente relevante (ROBBINS, 2002).

As ações humanas baseiam-se nas percepções da realidade e diferem de pessoa para pessoa. As características do sujeito, do objeto e do contexto influenciam decisivamente o processo perceptivo. A história de vida é particular para cada pessoa, e, portanto, pessoas diferentes interpretam os mesmos estímulos de modos distintos.

Da mesma forma que a percepção de fenômenos visuais e auditivos é influenciada por diferentes fatores, as percepções de outras pessoas e de situações de interação social também são influenciadas pelas características físicas e psicológicas dos envolvidos e do contexto social da interação. Quando se estudam as relações humanas no ambiente de trabalho, é importante estar consciente dessa condição. O ambiente de trabalho compõe-se por pessoas, artefatos e uma construção histórica de significados, conceitos e valores. Os valores darão suporte às percepções, atitudes e aos comportamentos presentes no processo de interação grupal (SILVA e ZANELLI, 2004), por isso, ter clareza dos valores de uma organização é fundamental para entender os comportamentos de seus integrantes.



O ser humano faz suposições sobre o comportamento dos outros atores da organização, segundo suas próprias percepções, e o conjunto de interpretações a respeito de outras pessoas e atividades a ser realizadas orientará a disposição individual e as relações no ambiente psicossocial de trabalho.

Como enfatizam Bowditch e Buono (1992), o processo perceptivo pode agregar distorções que influenciarão o modo como as pessoas comportam-se nas relações interpessoais. Esses autores citam três processos que interferem na percepção das pessoas. Um deles é o processo de *estereotipagem*: usa-se uma impressão padronizada de um grupo para influenciar a percepção sobre uma pessoa em particular. Outro processo é chamado de *efeito Halo*, ou seja, uma característica é salientada em detrimento de outras, criando-se assim uma impressão geral negativa ou positiva. Ainda, outro fator que pode influenciar prontamente a percepção social é a *expectativa* formada sobre o que se verá: algumas vezes, vê-se apenas o que se quer, e não o que realmente foi apresentado.

Não raramente, as pessoas identificam como razões e causas aparentes para o comportamento dos outros motivos não sustentados em evidências coerentes. É importante considerar isso, pois, muitas vezes, tenta-se solucionar problemas que só existem na imaginação, o que faz a pessoa perder tempo e energia. Os motivos atribuídos a um comportamento específico influenciam sobremaneira o modo como se lidará com determinada situação.

Assim sendo, num contexto específico de trabalho, deve-se estar atento aos diferentes fatores físicos e psicossociais que interagem entre si e influenciam as percepções dos trabalhadores. É essencial, portanto, compreender que os comportamentos não são determinados por fatores unos, não se subordinam apenas à pessoa ou ao ambiente em que ela está inserida, mas sim à interdependência entre características internas do sujeito, do ambiente em que ele está inserido e do conjunto de valores e significados historicamente construídos. Por esse motivo, é importante que a instância de gestão de pessoas – na qual se inclui o psicólogo – esteja atenta às diferenças individuais dos participantes da organização, no momento de planejar e definir estratégias e estabelecer como serão conduzidos os fluxos e as rotinas de trabalho. Apesar disso, é essencial que os funcionários da organização compreendam devidamente as estratégias estabelecidas e que as legitimem. Além de meras instruções sobre o que deve ser feito, os funcionários necessitam de informações significativas, que os estimulem a realizá-lo (HAMPTON, 1992).

Nessa ótica, o processo de comunicação, compreendido como mecanismo pelo qual pessoas que trabalham em uma organização transmitem informações entre si e interpretam seus significados, torna-se fundamental para alterar ou manter visões compartilhadas e representações individuais.

Desse modo, a construção e a legitimação de estratégias tornam-se viáveis, por meio da dinâmica da comunicação estabelecida entre os diversos atores organizacionais, porém, as estratégias podem sofrer resistência, por promoverem mudanças, principalmente quando a organização agrega modelos mentais fortemente estruturados, que se contrapõem aos propósitos pretendidos. Os modelos mentais são compostos de valores, crenças e imagens que orientam e filtram as percepções das pessoas sobre a realidade socialmente construída da organização em que trabalham (SENGE, 1990), ou seja, constituem lentes pelas quais enxergam e interpretam a realidade. Contudo, é possível alterar as percepções da realidade socialmente construída, caso o diálogo, a reflexão e o questionamento sejam incentivados entre as pessoas nas organizações em que trabalham. O diálogo possibilita que a comunicação flua, a compreensão seja compartilhada e o sistema de valores e crenças seja desafiado e transformado, se necessário for (ELLINOR e GERARD, 1998). Nesse caso, pode-se dizer que as pessoas, a partir das múltiplas dinâmicas de interação social que estabelecem e constroem historicamente no ambiente de trabalho, contribuem para a produção de um contexto físico e psicológico que favorecerá ou não o desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano.

No processo de construção de equipes, por exemplo, busca-se construir visões compartilhadas como extensões das visões pessoais dos participantes e desenvolver competências pessoais e técnicas consideradas essenciais e a prática do diálogo nos membros do grupo. A tendência é diminuir a distância física e psíquica entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, facilitando o livre acesso dos funcionários às informações consideradas importantes à realização do trabalho. Com isso, gera-se mais autonomia e compreensão do papel que elas desempenham nas organizações de trabalho (MUCHINSKY, 2004). Para que essa realidade social seja progressivamente construída, é fundamental que os funcionários se conscientizem de que a edificação e a consolidação de uma equipe de trabalho são essenciais para obter qualidade de vida no trabalho e

dos serviços prestados, ou seja, é fundamental que os funcionários percebam que “a nova realidade social” trará vantagens, e que a atual prejudica o trabalho, as pessoas e a organização. O convencimento e a disposição dos funcionários para a participação em equipe só se tornam viáveis quando seus propósitos convergem com os do grupo no qual estão inseridos, uma vez que a expansão de capacidades e de resultados efetiva-se por meio das metas realizadas no âmbito coletivo (GAHAGAN, 1980).

Assim, grupo e equipe não são sinônimos. Um grupo de trabalho interage fundamentalmente para compartilhar informações e tomar decisões, com o intuito de auxiliar cada um de seus membros no desempenho de suas atividades. Já uma equipe de trabalho produz sinergia positiva, por meio do esforço coordenado de seus participantes. As entregas individuais resultam em nível de desempenho superior em relação à simples somatória das contribuições individuais. Apenas denominar um grupo de equipe não alterará seu desempenho (ROBBINS, 2002).

Em síntese, o grupo constitui uma entidade em que o que prevalece é a estrita divisão racional do trabalho, com ênfase dos participantes nas partes que são conectadas ao todo. Já, na equipe, a tendência é colocar o todo em cada parte, a partir de relacionamentos afetivos e técnicos no ambiente de trabalho, que promovam compromissos de todos os participantes, não somente com sua atribuição específica, mas com o conjunto de desafios que são impostos a todos. O que difere substancialmente um amontoado ou grupo de uma equipe de trabalho é a disposição dos participantes para realizar o trabalho e interagir com os demais, ou seja, a diferença está na atitude dos atores sociais que os compõem. As atitudes podem ser alteradas, se forem focados seus componentes cognitivos (afirmação avaliadora), afetivos (sentimentos e emoções) e comportamentais (intenção de comportar-se) (CRITES, FABRIGAR e PETTY, 1994).

A tarefa de construir uma equipe de trabalho pode ser facilitada, a partir da seleção prévia dos participantes, contudo, isso por si não garantirá a realização do trabalho em equipe. Proporcionar a um grupo de pessoas formalmente estabelecido características do trabalho em equipe não constitui, em geral, tarefa das mais fáceis, pois há de se considerar o processo histórico de formação de crenças, hábitos e práticas de trabalho, que se cristalizam ao longo do tempo. No entanto, não se compreendem as mudanças como inviáveis, uma vez que se tem como pressuposto que as pessoas alteram conceitos, comportamentos e práticas de trabalho.



Proporcionar a um grupo de funcionários a passagem para relacionamentos característicos de equipe constitui tarefa árdua, mas não impossível. Com base nos argumentos até aqui apresentados, o objetivo central deste estudo reside em identificar aspectos peculiares das relações de trabalho nos âmbitos técnico e interpessoal dos funcionários técnico-administrativos e docentes vinculados ao Departamento e Curso de Psicologia, para que, a partir daí, pudessem ser propostas ações para direcionar as experiências de trabalho típicas do trabalho em equipe existente nessas instâncias. Entender os esforços de compreensão e intervenção em hábitos e práticas de trabalho de um conjunto de pessoas previamente estabelecido, visando à construção de uma equipe, foi o desafio que permeou esta pesquisa.

### **Procedimentos**

As ações de intervenção nos aspectos técnicos e humanos de seis funcionários técnico-administrativos e de dois docentes gestores do Departamento e da Coordenadoria do Curso de Psicologia tiveram o intuito de identificar características de equipe nas relações de trabalho. Tais ações foram:

1) **Observações participativas das atividades de rotina:** Efetuadas por três alunos em fase de conclusão do curso de Psicologia, que se revejavam nos períodos matutino e vespertino. As observações focaram os comportamentos técnicos dos funcionários (expedir documentos, atender e prestar informações por telefone) e humanos (cooperar com os colegas, falar de modo ostensivo com o colega, difamá-lo). As observações eram registradas e, depois de sistematizadas, devolvidas individualmente ou em grupo aos participantes, como resposta ao desempenho humano e técnico no ambiente de trabalho. Essa ação foi norteadada por dois objetivos fundamentais: estabelecer aproximação com os funcionários, visando a obter compreensão, confiança e aceitação deles para com o trabalho que seria realizado; e proporcionar aos observadores mais compreensão da rede psicossocial de relacionamentos técnicos e humanos no contexto de trabalho.

2) **Discussão e compreensão da literatura:** Essa atividade foi processada em paralelo com as atividades práticas e constou de leituras e discussões sistemáticas, que envolveram três alunos em fase de conclusão do curso de Psicologia e o professor orientador.



Os assuntos abordados foram os seguintes: observação participante, desenvolvimento interpessoal, gestão de pessoas no trabalho, motivação no trabalho, grupos e equipes de trabalho e consultoria de procedimentos. Tal atividade, sempre que possível, era vinculada às experiências concretas dos alunos no contexto real de trabalho.

3) **Orientações sistemáticas:** Nessa atividade, os alunos que faziam as observações no ambiente de trabalho, conduziam reuniões e implementavam técnicas de dinâmica de grupo eram orientados quinzenalmente por um professor, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, a respeito dos procedimentos e comportamentos adotados, tanto dos funcionários quanto dos alunos, nos momentos de intervenção (observações, condução de reuniões e implementação de técnicas de dinâmica de grupo). O professor orientador tinha duplo papel: orientador do processo de intervenção e chefe do departamento onde tais ações ocorriam. Os prós e contras dessa duplicidade de papéis eram constantemente discutidos e avaliados nos encontros de orientação.

4) **Levantamento do domínio das rotinas:** Nessa atividade, a partir de documento de descrição das rotinas de trabalho do departamento e da coordenadoria, elaborado em intervenção processada no semestre anterior, foi feito um instrumento de coleta de dados com questões que remetiam a uma escala de intensidade do tipo Likert. A finalidade de construir e aplicar esse instrumento aos funcionários e docentes gestores foi identificar as áreas de domínio técnico nas tarefas (rotinas de trabalho) inerentes ao departamento e à coordenadoria. Tal estratégia possibilitou compreender as defasagens e o domínio técnico dos funcionários e docentes gestores. Tal ação permitiu construir intercâmbio de conhecimento entre funcionários e docentes gestores que dominavam determinada atividade com os que tinham conhecimento restrito dela.

5) **Reuniões sistemáticas quinzenais:** O processo de intervenção foi constituído de reuniões quinzenais de 120 minutos, de que participavam os seis funcionários técnico-administrativos, o chefe do departamento e coordenador do curso. Os encontros eram divididos em duas etapas: discussões de caráter técnico a respeito das atividades inerentes ao departamento e à coordenadoria e vivências grupais de processos humanos no trabalho, orientados por técnicas de dinâmica de grupo. Os encontros para discussões técnicas foram estruturados da seguinte forma:

- Apresentação de cada participante, em que eram relatados aspectos da vida pessoal e profissional, com ênfase nas atividades técnicas do serviço rotineiro, consideradas agradáveis ou desagradáveis de realizar, bem como aspectos favoráveis ou desfavoráveis do ambiente físico e psíquico de trabalho (Encontro um).

- Exposição dos objetivos do trabalho de intervenção e respectivas etapas, bem como dos procedimentos a serem utilizados, visando ao objetivo central, construir paulatinamente uma equipe de trabalho, o que, possivelmente, endereçaria à satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, à manutenção de bons relacionamentos interpessoais e ao atendimento público em nível de excelência (Encontro um).

- Identificação do conhecimento prático das rotinas de trabalho, por meio de instrumento de avaliação com escala de intensidade Likert. A cada rotina de trabalho, foram alocados números de 1 a 5, para que cada participante assinalasse, conforme sua percepção, o conhecimento que tinha da tarefa em questão. Por exemplo, em relação à tarefa de expedir atestado de matrícula, o respondente assinalava uma das opções apresentadas a seguir (Encontro dois): 1) não tenho idéia de como executá-la; 2) não sei como executá-la, mas conheço alguma coisa; 3) sei como executá-la, mas tenho algumas dúvidas; 4) sei perfeitamente como executá-la; 5) sei perfeitamente como executá-la e conheço alternativas de solução não previstas nas rotinas.

- Troca de experiências e conhecimentos a respeito do “mapa global de domínio de rotinas de trabalho”. Os funcionários que dominavam determinada rotina de trabalho transferiam conhecimentos e experiências aos que não a dominavam (Encontros três e quatro).

A identificação e a importância de cada uma das atividades e o domínio de cada um dos participantes constituíram fator decisivo na motivação da aprendizagem das rotinas de trabalho. Além do domínio do fluxo das rotinas, também foi estimulada nos encontros individual e coletivo a compreensão de comportamentos no trabalho que denotassem trabalho em equipe e trabalho individualizado. Essa perspectiva possibilitou ressignificar o conceito de trabalhar em equipe, por meio de exercícios de vivência em grupo, e consolidar na rotina a importância dessa perspectiva de trabalho para a qualidade dos serviços prestados.

No segundo momento de cada um dos encontros, os participantes submetiam-se a técnicas de dinâmica de grupo. Após a vivência da técnica, ocorriam debates a respeito dos resultados experienciados e das possíveis relações deles com as atividades dos participantes no dia-a-dia de trabalho.

De modo sucinto, expõem-se as técnicas utilizadas nos encontros. Em cada encontro, era utilizada uma técnica:

a) **Cooperação entre grupos** (Encontro um): “A vitória de um é a vitória de todos e a vitória de todos é a vitória de um”. O grupo foi dividido em duas frentes de trabalho, em que cada uma deveria montar uma figura com um quebra-cabeça chamado Tangran. Esperava-se que a primeira frente de trabalho a completar a tarefa ajudasse a outra, formando duas figuras iguais ao final.

b) **Marcha cega** (Encontro dois): Os membros do grupo formaram duplas nas quais um deles ficaria com os olhos fechados e seria guiado pelo outro. Foram colocados obstáculos no caminho, com o objetivo de dificultar a passagem das duplas e, conseqüentemente, aumentar o nível de interlocução e confiança entre eles. Passados sete minutos, os papéis foram trocados.

c) **Telefone sem fio** (Encontro três): Foi proposta com o objetivo de fazer cada participante refletir sobre a importância de uma comunicação clara e precisa das informações no ambiente de trabalho. Uma frase foi formada e passada em segredo para um dos participantes, que deveria repassá-la a outro de modo fidedigno, e assim sucessivamente. Ao final, os participantes avaliaram se a originalidade da mensagem foi preservada ou não e por quê.

d) **Chocolate solidário** (Encontro quatro): Cada participante segurou um chocolate com mãos e braços estendidos à frente, de forma a não poder alcançá-lo com a boca. Foi solicitado que comessem o chocolate sem dobrar os braços. Ao final do exercício, os coordenadores avaliaram os comportamentos dos participantes para comer o chocolate.

Os procedimentos de intervenção nas dimensões técnica e humana dos funcionários e docentes gestores eram concebidos como inter-relacionados. Os dados obtidos das ações dos funcionários no âmbito técnico eram percebidos como relevantes na compreensão e nas intervenções nos fatores humanos. A finalidade básica era aprimorar o relacionamento humano no ambiente de trabalho e incentivar a adoção de comportamentos compatíveis com o trabalho em equipe.

Do mesmo modo, os dados obtidos a respeito das interações humanas (comportamentos de se comunicar, gerir conflitos e transmitir confiança) compreendiam-se como favoráveis ou não à excelência técnica dos serviços prestados.

### **Descrição e interpretação dos conteúdos**

Os comportamentos dos participantes sinalizavam a disposição para cooperar com a implementação das ações de intervenção. Isso indicava possibilidade de êxito na transição das experiências dos participantes, de grupo mecânico, com práticas predominantemente individuais de trabalho (cada um realizando atividades específicas, com reduzido conhecimento das atividades que cabiam aos demais, aliado a problemas no fluxo de informações, em função de retenção de conhecimentos por alguns funcionários e docentes gestores, e problemas de comunicação, em virtude de os funcionários constituírem grupos de trabalho distintos, um atuando no período matutino e outro, no vespertino) para experiências que agregassem características do trabalho em equipe (cada um agregando o conjunto de conhecimentos necessários à execução das atividades pertinentes ao departamento e à coordenação, aliado a comportamentos de cooperar e construir um ambiente físico e psíquico de trabalho saudável).

As falas dos participantes no dia-a-dia de trabalho indicavam que o trabalho proposto era importante, inédito na universidade e que representava atenção às necessidades técnicas e humanas dos funcionários e docentes gestores. Tal disposição, já encontrada no início das atividades, era, em parte, oriunda de trabalho realizado no semestre anterior, cujo objetivo foi descrever atividades e respectivos fluxos de trabalho inerentes ao departamento e à coordenação. O comprometimento dos alunos responsáveis por essa atividade e os objetivos propostos plenamente alcançados conferiram boas expectativas e crédito à continuidade do processo de intervenção.

### *Observação direta no ambiente de trabalho*

Os alunos estagiários, na observação no ambiente de trabalho, procuraram compreender as relações de trabalho, nos âmbitos técnico e humano,



em especial, os conflitos que emergiam da realização de tarefas ou de antipatias pessoais. A finalidade era compreendê-las, sistematizá-las e, oportunamente, fornecer *feedback* em reuniões de trabalho, vivências grupais ou em encontros mais específicos com os funcionários e docentes gestores. Antes de se tornar elementos de *feedback*, as observações e suas múltiplas relações eram exaustivamente discutidas e avaliadas em sessões de orientação, nas quais eram decididos o momento e a forma de *feedback*, de modo a torná-lo o mais produtivo possível. Essa atividade de intervenção caracterizou-se como de “*Feedback* de pesquisa”, que remete a dar retorno sistemático aos funcionários dos dados coletados no ambiente de trabalho sobre seu desempenho técnico e humano (BOWDITCH e BUONO, 1992).

As observações diretas no local de trabalho demonstraram que, entre os funcionários, existia baixo nível de compreensão a respeito de significados e diferenças entre os conceitos de grupo e de equipe de trabalho. Ao conceito de grupo era atribuída a idéia de competitividade existente entre os participantes, que se percebiam “fazendo sua parte”, sem se preocupar com as tarefas ou dificuldades encontradas pelos outros ou entendê-las. As rotinas de trabalho eram compartimentadas, e predominava a crença da não-ingerência nas tarefas, vistas como sendo responsabilidade de outros. Isso ficou explícito em falas do tipo “Isso é com fulano”, “Ele não está”, “Volte amanhã”. Parecia imperar a idéia do “trabalho tipo procuração”, ou seja, um único funcionário encarregava-se de atender a uma demanda até sua finalização. Disso resultava que nenhum funcionário “interferia” no atendimento de outro, o que frequentemente acarretava prejuízos aos serviços prestados. O interessado no serviço a ser prestado (professor ou aluno) na ausência do seu “procurador” tenderia a ter sua demanda protelada para outra ocasião ou até para outro dia, até que o “procurador” estivesse presente ou disponível.

Tal prática de trabalho, eminentemente individual e segmentada, parecia favorecer a competitividade destrutiva nas relações de trabalho (relações de mútuas deprecições), ainda que isso ocorresse de modo velado. A concepção de grupo pressupõe a construção de um arranjo diferente nas relações estabelecidas entre as pessoas, que apresentem características como a existência de relações face a face, compartilhamento de objetivos e aceitação das normas estabelecidas pelo próprio grupo (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004).

No caso do grupo observado, de modo direto no local de trabalho, as características mais evidentes o aproximavam de um “amontoado”, pessoas cujos objetivos e crenças pessoais eram preponderantes ao esforço coletivo para atingir objetivos comuns.

Em virtude disso, nesse contexto, sobretudo cultural, a concepção de equipe, pessoas que realizam o trabalho de modo efetivo a partir de esforços de ajuda mútua (SPECTOR, 2002), não sem algumas resistências, foi gradativamente inserida e internalizada pelos participantes, sendo progressivamente expressa em comportamentos efetivos. Os procedimentos utilizados para alcançar tal objetivo foram. Os observadores participantes atuaram como “modelos de condutas” consideradas desejáveis para interações sociais típicas do trabalho em equipe. Nas vivências grupais, o conceito e as características do trabalho em equipe eram discutidos de modo recorrente e experienciados pelos participantes. Nos encontros de discussão do domínio técnico de cada um, a disposição e a abertura de aprender com a experiência do outro eram enfatizadas. Esses procedimentos serviam de estímulo e reforço para os comportamentos que eram pretendidos nas relações de trabalho.

A criação de uma equipe de trabalho reporta-se a qualquer atividade que vise a aprimorar os aspectos técnicos e de interação social nas relações de trabalho. Alguns esforços focam a tarefa, na tentativa de auxiliar as pessoas no modo como realizam suas atividades. Outras iniciativas estão orientadas para a interação social. Em tal perspectiva, o pressuposto é que as equipes terão melhor desempenho, quando os participantes comunicarem-se e interagirem de modo eficaz (BULLER, 1996).

#### *O aprendizado com os conhecimentos e as experiências dos outros*

No primeiro encontro, os alunos estagiários explicitaram os objetivos propostos para a segunda etapa do trabalho. A exposição clara e consistente dos objetivos dessa etapa do projeto caracterizou-se como importante contribuição à manutenção do vínculo de confiança entre estagiários observadores, funcionários e docentes gestores, ao considerar-se que pessoas não familiarizadas com o cotidiano de um local de trabalho específico podem suscitar fantasias traduzidas em comportamentos de desconfiança, como não fornecer informações solicitadas

ou comentar desfavoravelmente com outros a presença dos alunos no ambiente de trabalho. Saber quem você é, o que está fazendo, assegurar o anonimato e a não-divulgação de assuntos considerados confidenciais pelos funcionários são requisitos essenciais ao estabelecimento de relações de mútua confiança (ZELL, 1998).

Após a exposição dos propósitos do trabalho, cada um dos participantes falou de si, revelando preferências pessoais e no trabalho, como, por exemplo, gostar de ir ao cinema e atender ao público respectivamente. As apresentações caracterizaram-se pela descontração (brincadeiras e gargalhadas) e perplexidade (expressão corporal e falas que denotavam surpresa) dos participantes, ao tomar consciência de preferências dos colegas nos níveis pessoal e de trabalho que até então desconheciam. A explicitação de aspectos da história pessoal, preferências pessoais, facilidades e dificuldades no trabalho parece ter despertado em cada um o desejo de superar dificuldades de relacionamento interpessoal e realizar determinadas atividades que consideravam “chatas” ou de difíceis.

A disposição para o aprendizado dos fluxos de trabalho também parece que teve origem na explicitação das deficiências de cada um dos participantes, o que gerava algum constrangimento. O constrangimento diante do fato de desconhecer determinada rotina de trabalho, o que também frustrava o usuário do serviço, foi verbalizado em reunião: “Fico envergonhado quando não tenho todas as informações para dar” e “Quando não tenho a informação correta, fico sem ação”. Nas reuniões, o aprendizado dos fluxos de trabalho era incentivado por meio da estratégia de, nos encontros, conceder a palavra, primeiramente, àqueles que obtiveram menores pontuações na habilidade para executar determinada rotina, para falar como a entendia, seguidos daqueles imediatamente com melhores pontuações, até os de pontuação máxima. Esse procedimento parecia inibir a exposição longa de determinado assunto (aula expositiva) pelos que o dominavam. Assim, os que detinham menos experiência, além de ter espaço para expressar suas inquietações, também manifestavam conhecimentos e habilidades que tinham. Isso também parecia elevar, de certo modo, a auto-estima daqueles rotulados pelos colegas como menos capazes ou de capacidade inferior. Para que o conhecimento deixe de ser algo de domínio local, cuja função preponderante é a manutenção de relações de poder e do *status quo*, há necessidade de ele ser espalhado de modo rápido e eficiente por toda a organização (GARVIN, 1993).



A percepção dos participantes a respeito de o que consideravam agradável ou não proporcionou, já de início, troca de experiências e geração de idéias de como proceder em relação aos problemas que surgem no dia-a-dia de trabalho. O espaço de interlocução e de diálogo, onde é estimulada a expressão de sentimentos, conhecimentos e experiências pertinentes às relações de trabalho, oportuniza compreender necessidades e expectativas e, em decorrência disso, amplia a capacidade de predição de comportamentos nas interações humanas (RODRIGUES, 1998). Também no primeiro encontro foi explicitado por todos o desejo voluntário, ao contrário de uma mera obrigação, de participar dos encontros, por serem oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Na exposição do processo de intervenção no primeiro encontro, os participantes identificaram a importância do papel dos funcionários e docentes gestores no desempenho das atividades pertinentes ao departamento e à coordenadoria. Essa nova percepção parece que ampliou a empatia na relação com o outro, gerando condições para construção de relações de respeito e consideração pelos problemas enfrentados no trabalho. Isso também motivou funcionários e docentes gestores ao aprendizado de rotinas de trabalho distintas daquelas que comumente realizavam. O interesse demonstrado por dominar rotinas de trabalho até então pouco conhecidas indicava a construção de um novo contexto caracterizado pelo trabalho em equipe. Tal situação possibilitaria aos funcionários e docentes gestores agregar características do trabalho multifuncional. Isso significa que a ausência, por qualquer motivo, de um dos participantes, a princípio, não afetaria a produção e a qualidade dos serviços prestados. O todo estaria cada vez mais em cada parte (cada participante, além de compreender atividades específicas, passaria a compreender as atividades desenvolvidas pelos colegas, bem como as relações existentes entre as atividades que realiza e as dos outros). Um exemplo de aplicação desse princípio pode ser encontrado em organizações que facilitam a proliferação de grupos autônomos de trabalho, nos quais os participantes adquirem múltiplas competências (capacidades de atuar) de tal forma que são capazes de realizar o trabalho dos outros e substituir os outros, à medida que surge a necessidade (MORGAN, 1996).



Ao considerar a relevância dessa atividade de intervenção, o processo de minimizar diferenças de *performance* no trabalho entre funcionários foi viabilizado, por meio do fornecimento e intercâmbio de conhecimentos e experiências, efetivados sempre na primeira parte de cada um dos encontros. As reflexões que os participantes passaram a efetuar sobre o conhecimento que tinham das rotinas de trabalho, mediante a tarefa de identificar o que mais e o que menos conheciam, parece que, por si, geraram expectativas e disposição para melhorar os resultados obtidos, que se encontram expostos na Tabela 1. Nas observações diretas realizadas no local de trabalho, foi possível identificar, durante o processo de intervenção, troca de informações e experiências entre funcionários sobre como se comportar diante dos problemas e das solicitações dos usuários dos serviços.

**Tabela 1**  
**Indicação de competências dos funcionários na execução das tarefas rotineiras no Departamento de Psicologia da UFSC, avaliadas em abril/2003**

| Competência para a execução de determinada rotina de trabalho           | Funcionários (respostas em %) |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                                                         | A                             | B    | C    | D    | E    | F    |
| Não tenho idéia de como executá-la.                                     | 2,5                           | 2,5  | 2,5  | 0,0  | 20,0 | 32,5 |
| Não sei como executá-la, mas conheço alguma coisa sobre ela.            | 27,5                          | 7,5  | 2,5  | 7,5  | 10,0 | 20,0 |
| Sei como executá-la, mas tenho algumas dúvidas.                         | 50,0                          | 25,0 | 22,5 | 10,0 | 25,0 | 25,0 |
| Sei perfeitamente como executá-la.                                      | 20,0                          | 47,5 | 55,0 | 80,0 | 40,0 | 22,5 |
| Sei perfeitamente como executá-la e conheço alternativas não previstas. | 0,0                           | 17,5 | 17,5 | 2,5  | 5,0  | 0,0  |

A aferição do conhecimento prático das rotinas de trabalho indicou os resultados mostrados na Tabela 1. Os resultados de 40 rotinas pesquisadas são mostrados em porcentagens e indicam a heterogeneidade no domínio das tarefas, ou seja, o funcionário D, que indicou pleno conhecimento em 82,5% das rotinas de trabalho, superando os demais,

teria apoio dos colegas em 17,5% das rotinas sobre as quais teria alguma dúvida ou não saberia como executá-las. Do mesmo modo, as menores taxas de habilidade não indicam que determinada tarefa seria mal executada por falta de domínio do grupo, pois as rotinas menos conhecidas por uns eram mais bem conhecidas por outros. Entretanto, o afastamento de um ou dois funcionários, cujas habilidades mais raras pudessem coincidir, poderia prejudicar a eficiência e eficácia do grupo. Com base nesses dados, deduziu-se que o grupo cobre 100% das tarefas em capacidade de execução ao trabalhar em conjunto, mas, se trabalhar de forma segmentada ou em turnos, algumas rotinas do trabalho podem ser executadas com prejuízos para os usuários, tanto internos quanto externos.

O trabalho ideal em equipe seria aquele no qual os seis funcionários pudessem trocar entre si, sem problemas ou contratempos, as atividades inerentes ao departamento e à coordenadoria. Para tanto, não seria suficiente nivelar apenas o conhecimento e o domínio na execução de qualquer rotina de trabalho, mas, também, proporcionar “espaços de reflexão” para que os participantes elaborassem relações de cooperação, confiança e solidariedade, e as integrassem a comportamentos e práticas rotineiras de trabalho, por meio do diálogo, que pressupõe aprender uns com os outros e criar significados compartilhados, levando-se em conta todas as perspectivas. As características de uma relação eminentemente dialógica são: ver o todo entre as partes, ver as ligações entre as partes, questionar pressuposições, aprender por meio do questionamento e revelação e criar significado compartilhado por muitos (ELLINOR e GERARD, 1998).

Tal estrutura de apoio foi devidamente planejada e implementada por intermédio de sistemáticos exercícios vivenciais em grupo, que serão descritos e discutidos na seção que segue.

#### *Vivências grupais*

Na segunda metade de cada um dos encontros, a inserção de vivências grupais tinha como finalidade primordial desenvolver nos participantes valores como cooperação, confiança e solidariedade, que pudessem orientar e expressar comportamentos considerados desejáveis nas relações de trabalho. Portanto, as vivências grupais, em número de quatro,

tinham como objetivo a “tomada de consciência” por parte dos participantes das relações de interdependência existentes entre eles, o que justifica esforços de ajuda mútua para atingir os objetivos pessoais e de trabalho de cada um. As vivências grupais podem ser compreendidas como atividades estruturadas, de modo análogo ou simbólico, a situações cotidianas de interação social dos participantes, que mobilizam sentimentos, pensamentos e ações, com o intuito de superar dificuldades e aprimorar competências sociais em diversos contextos da vida humana associada (DEL PRETE e DEL PRETE, 2004).

Nos encontros, os participantes experienciavam um tipo específico de vivência, em que se privilegiava determinada temática. Os temas abordados, a partir da identificação da importância deles nas situações de observação direta no local de trabalho foram: competição e cooperação, confiança, comunicação e espírito de equipe. O que se pretendia era estabelecer relações de consistência dos temas entre si e com as experiências dos participantes no dia-a-dia de trabalho. Após vivenciar cada um dos exercícios, os participantes procuravam fazer conexões entre o que pensaram, sentiram e como agiram para realizar a tarefa proposta e as experiências e os conhecimentos que adquiriam no cotidiano de trabalho. Nesse momento, estabeleciam-se “conexões com o real”, relacionando-se aspectos teóricos com situações práticas de trabalho e da vida em geral (MOSCOVICI, 2002).

Na vivência grupal “A vitória de um é a vitória de todos e a vitória de todos é a vitória de um”, duas frentes de trabalho (dois subgrupos) teriam de montar duas figuras iguais, usando peças geométricas de quebra-cabeças denominados Tangran. Essa atividade sugeria aos participantes a necessidade de comportamentos cooperativos, para que o objetivo proposto com o exercício fosse alcançado. Os coordenadores da vivência grupal não se referiram em nenhum momento a comportamentos competitivos ou cooperativos, durante o exercício, contudo, o subgrupo que primeiro finalizou sua atividade indagou os coordenadores a respeito da possibilidade de auxiliar o outro grupo no término de sua tarefa. A disposição desse subgrupo era cooperar com o outro. Tal fato foi avaliado com os participantes após o término da vivência e relacionado a circunstâncias que pressupõem a competição e a cooperação no ambiente de trabalho. As falas dos participantes nessa vivência ressaltaram os prejuízos de relações competitivas destrutivas para o grupo,



quando cada um procura depreciar ou desqualificar a contribuição do outro, os ganhos advindos do trabalho cooperativo e também identificaram a predominância do individualismo e da indisposição para ajudar o outro no ambiente de trabalho do qual fazem parte. Todavia, em que pese esse tipo de percepção, a compreensão e a aceitação da interdependência encontram-se vinculadas ao pressuposto de que se faz parte de uma rede de conexões que posiciona cada pessoa, estando ou não próxima, em dependência recíproca das demais. Essa macrovisão adquire função predominantemente ativa e criativa, contrapondo-se à deterioração das relações sociais, podendo atuar como fonte inibidora desse processo (DEL PRETE e DEL PRETE, 2004).

Na vivência grupal “Marcha cega”, os participantes constituíram duplas para que um conduzisse o outro em uma sala de aula com alguns obstáculos (cadeiras, mesas etc.). O parceiro conduzido estava com olhos vendados. Tal exercício tinha por finalidade despertar nos participantes a consciência da importância de estabelecer relações de confiança entre as pessoas, para que propósitos importantes pudessem ser alcançados, no trabalho e na vida em geral. Nesse exercício, os participantes ressaltaram a importância de o condutor transmitir confiança. Uma das falas ao final do exercício ilustra isso: “É muito importante confiar em quem conduz, ele precisa passar confiança”. Outra fala enfatiza as relações de confiança na vida pessoal e no trabalho: “É muito ruim quando não podemos confiar no outro, tanto na família quanto no trabalho”. Ao final, os participantes argüíram que as relações de confiança existentes entre eles no trabalho não estão consolidadas. Os participantes também indicaram que a divisão de turnos, turma da manhã e turma da tarde, contribui para gerar o sentimento de “nós e eles”, fato, segundo depoimento de um dos participantes, “gerador de desconfianças e conflitos entre colegas”. Construir relações de confiança no ambiente de trabalho não é fácil.

Os padrões típicos de conversação nas organizações são elaborados com base em competição, medo da autoridade e sobrevivência dos politicamente mais espertos. “O mundo é dos mais espertos”. Não há receita para construir relações de confiança no ambiente de trabalho, mas sincera dedicação ao ato de ouvir, à curiosidade, à suspensão do julgamento e à redução de comportamentos defensivos, provavelmente, contribuirá para relações de confiança nesse ambiente.

Uma questão essencial é o desenvolvimento da capacidade e da possibilidade de dizer “verdades” a respeito de temas considerados difíceis e de ver e ouvir os demais fazerem o mesmo (ELLINOR e GERARD, 1998).

Na vivência grupal “Telefone sem fio”, a tarefa proposta para os participantes foi: um dos participantes deveria criar uma frase, por exemplo, “A galinha colocou ovo na cabeça do galo”, e repassá-la (falando baixo no ouvido) para um dos colegas, e assim sucessivamente, até que o criador da frase a ouvisse do último colega que a escutou. Essa vivência proporcionou *insights* nos participantes a respeito da importância do processo de comunicação no local de trabalho. Também foram destacados problemas de comunicação oriundos de diferentes significados atribuídos a palavras ou fatos. O relato de um dos participantes é ilustrativo: “Cada um coloca sua marca na comunicação, usando termos de seu vocabulário”. Em outro relato, um participante ressaltou as distorções que podem ocorrer na percepção dos fatos, em razão de o que é esperado de modo antecipado, em determinada situação: “A expectativa faz a gente ouvir aquilo que quer ouvir”. Outro participante alertou para o fato de que as informações, incorretas, nas comunicações entre as pessoas, nem sempre significam que o informante está se comportando de modo intencional: “Informações erradas nem sempre são de má-fé, podem ser problemas de comunicação”. Em interações sociais consideradas relativamente simples, do tipo face a face, por exemplo, enquanto uma pessoa fala, não raro, outra está preparando uma resposta, ao contrário de ouvir atentamente o que a primeira quer dizer. Dessa maneira, ao não escutar ou prestar atenção no que o outro tenta dizer, as pessoas não se comunicam de modo efetivo, no máximo, cada pessoa fala para a outra ou para si mesma (BOWDITCH e BUONO, 1992).

Por fim, as experiências dos participantes na vivência proporcionaram reflexões sobre distorções de informações e dificuldades de explicitar sentimentos nas relações de trabalho. Eles comentaram, por exemplo, o quanto é difícil conversar sobre assuntos “delicados” de modo transparente. Um dos participantes referiu-se às “práticas protecionistas” do chefe para com um dos funcionários. Ao final do encontro, os coordenadores expuseram que, se as diferenças entre as pessoas são aceitas e tratadas de modo franco, sincero e aberto, o processo de comunicação flui sem ruídos. Ao contrário, quando as diferenças são negadas e suprimidas, o processo de comunicação torna-se falho, incompleto e permeado de “boatos” e “fofocas” (MOSCOVICI, 2002).

Na vivência grupal “Chocolate solidário”, uma vez que a posição dos participantes (mãos e braços estendidos e segurando um chocolate) impedia que cada um comesse seu chocolate, eles passaram a fazer relatos do seguinte tipo: “Meu chocolate não é meu, é pra dividir entre a equipe, esse é o trabalho”. Esse relato evidencia a tomada de consciência de um dos participantes para o fato de que “comer chocolate” só seria possível com a ajuda mútua de todos. Também, o mesmo participante deu-se conta de que o chocolate, embora em suas mãos, não era propriedade exclusiva dele, e sim de todos. Nas equipes consideradas de alto desempenho, os participantes prontificam-se a ajudar quando necessário e aceitam ajuda sem medo de ser percebidos como fracos. Os participantes da equipe demonstram competência não apenas em sua área específica, mas também nas áreas de atuação dos demais participantes da equipe (MUCHINSKI, 2004).

Outro relato evidenciou que, embora existam diferenças entre as pessoas, também muitas são as semelhanças: “Somos mais parecidos do que imaginávamos, temos muita coisa em comum”. Ao extrapolar tal aspecto para o contexto de trabalho, é possível dizer que, embora as pessoas sejam diferentes, física e psicologicamente, muitas são as semelhanças em termos de necessidades biológicas, sociais, de estima e de auto-realização. Tal constatação remete ao que concluíram os coordenadores do grupo com a anuência dos participantes: “O trabalho em equipe, a construção do espírito de equipe entre os membros do grupo é fundamental para que objetivos pessoais e de trabalho possam ser alcançados”. Na equipe, a realização do trabalho depende tanto do esforço individual como do esforço coletivo, a responsabilidade pelos resultados é compartilhada, os objetivos são compreendidos, aceitos e compartilhados e ocorre relativa autonomia nas definições de ações e tomada de decisão (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004).

### **Considerações finais**

Essa proposta de intervenção teve como objetivo principal dar continuidade ao trabalho iniciado no segundo semestre de 2002. Nessa atividade, seus condutores identificaram e sistematizaram os principais fluxos de trabalho existentes no Departamento de Psicologia e na Coordenadoria do Curso de Psicologia da UFSC. A definição das principais rotinas de trabalho gerou um mapa que possibilitou avaliar,



com os funcionários, os conhecimentos e as experiências que tinham em relação a cada uma delas. A identificação de carências técnicas também demonstrou necessidade de visualizar e intervir na dinâmica dos relacionamentos interpessoais. Isso foi reforçado pelas observações efetuadas no dia-a-dia de trabalho, que evidenciaram problemas de comunicação, exacerbação de conflitos e o culto ao individualismo, por parte de alguns participantes. Tais aspectos eram percebidos pelos condutores dessa etapa do trabalho como extremamente prejudiciais aos propósitos do departamento e da coordenação e contraditórios em relação aos discursos proferidos pelos funcionários e docentes gestores em prol da qualidade dos serviços prestados.

Em função disso, o processo de intervenção proposto (observações no local de trabalho, encontros de discussão técnica e vivências grupais) teve como finalidade ampliar os conhecimentos e as experiências de cada um dos participantes, caracterizar o trabalho dos funcionários como sendo de equipe e melhorar os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. As percepções dos condutores sobre o processo de intervenção, originadas das observações no local de trabalho e da participação deles nas reuniões técnicas e vivências grupais, indicaram que os propósitos primeiramente firmados eram gradativamente alcançados.

Os relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, expressos nos comportamentos dos funcionários e docentes gestores, passaram, embora de modo embrionário, a demonstrar esforços de cooperação e de compreensão das perspectivas de cada pessoa (funcionários e docentes gestores). Ao final do processo de intervenção, em situações de trabalho, percebia-se os funcionários solicitando informações uns aos outros e obtendo receptividade. Também foi possível perceber melhorias nos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. As interações passaram a ser mediadas por mais cordialidade, e, em decorrência disso, os comportamentos hostis, expressos em trocas de acusações entre os funcionários (“Você é malandro, não tem vontade de aprender, eu é que sou trabalhador”), diminuíram sensivelmente.

Também se observou que a “tomada de consciência” por parte dos participantes a respeito da importância do trabalho em equipe ampliou-se de modo considerável. As falas registradas nas vivências grupais, “Somos mais parecidos do que se imaginava, temos muita coisa em comum”, aliadas a comportamentos que começavam a ocorrer no local de trabalho,

“Você quer que eu te ajude?”, indicavam, embora de modo incipiente, tal evidência. Podia ser visto, então, que os relacionamentos interpessoais dos funcionários e docentes gestores apontavam para comportamentos em que as práticas do trabalho cooperativo e as relações de confiança principiavam a ser expressas.

A ampliação do domínio das rotinas de trabalho repercutiu na melhoria do desempenho técnico dos serviços prestados no departamento e na coordenadoria. Isso se observou no aumento considerável das trocas de informações e solicitações de ajuda. A tomada de consciência dos limites de cada um e a descoberta de que era possível e desejável solicitar orientação do colega contribuíram para o início da construção do sentido de equipe de trabalho. Essas situações foram reforçadas nas seguintes falas: “A sistematização do trabalho diminui o achismo” e “Quando não sei, busco informações com fulano”. Por isso, recomenda-se que as estratégias de aprendizado por meio da transferência de conhecimentos e de experiências tenham continuidade nos semestres subsequentes. Tal medida contribuirá para manter e reforçar a construção progressiva de uma equipe de trabalho nas relações estabelecidas entre funcionários e gestores docentes.

A concepção sistêmica das relações interpessoais e de trabalho estabeleceu-se e reforçou-se de modo gradual, a partir das reuniões de trabalho para discutir assuntos técnicos, das vivências grupais e dos *feedbacks* dados pelos estagiários aos funcionários e docentes gestores sobre questões de desempenho técnico e de *performance* comportamental. Nas reuniões de trabalho, as discussões a respeito da totalidade de atividades do departamento e da coordenadoria, paulatinamente, proporcionaram aos participantes perceber o conhecimento que tinham do conjunto das rotinas de trabalho. Em função disso, passaram a estabelecer relações entre o que conheciam e a totalidade de procedimentos existentes e necessários para dar curso às atividades do departamento e da coordenadoria. Dessa maneira, a compreensão do universo de atividades e da multiplicidade de relações existentes entre elas foi ampliada progressivamente.

As reflexões efetuadas nas vivências a respeito de o que seria um amontoado, um grupo, e uma equipe de trabalho, considerando-se diferenças e semelhanças, também contribuíram para o entendimento das interdependências existentes entre os funcionários nas relações de trabalho que se estabeleciam.

Nessa oportunidade, discutiram-se e avaliaram-se as sutis diferenças entre trabalho em grupo e trabalho em equipe, os conceitos de trabalho cooperativo e competitivo. As falas recorrentes nas vivências grupais, como, por exemplo, “o usuário deve acostumar-se progressivamente com o trabalho compartilhado por todos”, aliadas a comportamentos observados no local de trabalho, demonstraram funcionários e docentes gestores desempenhando tanto atividades inerentes ao departamento quanto à coordenadoria. Isso proporciona evidências de que a concepção orgânica e sistêmica de trabalho era progressivamente construída, em oposição ao conceito de trabalho mecânico e compartimentado, que paulatinamente se desconstruiu. Nesse último, a idéia predominante é de que cada um deve fazer sua parte, sem necessitar dos conhecimentos que compõem outras instâncias, mesmo se relacionadas. Tal concepção é a de uma engrenagem com partes estanques e intercambiáveis, que compõe uma máquina (MORGAN, 1996).

O conjunto das intervenções processadas nesse período (observações no local de trabalho, encontro para discussões técnicas e as vivências grupais), por certo, não esgotou as inúmeras possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários e docentes gestores. A viabilidade disso, cujo alvo é a melhoria da qualidade de vida no trabalho e da qualidade dos serviços prestados, requer contínua atenção e dedicação de todos, funcionários, docentes gestores, professor orientador e alunos estagiários condutores do processo de intervenção. A seqüência desta pesquisa é essencial para que as mudanças propostas se consolidem, sempre levando em conta as novas necessidades que emergem no processo de intervenção. Afinal, a primeira mudança de atitude sustenta-se na vontade de mudar e, a segunda, na coragem de enfrentar desafios.

Por fim, ao considerar que esse processo de intervenção caracteriza-se como de aprendizado contínuo, enfatiza-se o incentivo ao intercâmbio de conhecimentos e de experiências deve estar sempre contemplado nos projetos de intervenção subseqüentes.

### Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES de ANDRADE, J.; BASTOS, V. B. *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.



BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 5.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1985.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BULLER, P. F. The team building-task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group and Organization Studies*, 11, 147-168, 1996.

CRITES, S. L.; FABRIGAR, L. R.; PETTY, R. E. Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, California, p.619-34, dezembro, 1994.

DEL PRETE, A.; DEL PRETE, Z. A. P. *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes, 2001.

ELLINOR, L.; GERARD, G. *Diálogo: redescobrimdo o poder transformador da conversa, criando e mantendo a colaboração no trabalho*. São Paulo: Futura, 1998.

GAHAGAN, J. *Comportamento interpessoal e de grupo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

GARVIN, D. A. Construindo uma learning organization. *Harvard Business Review*, julho-agosto, 1993.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. 3.ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992.

MORGAN, G. *Imagens das organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 12.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.

MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. *Psicologia social*, 17.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1987.

SENGE, P. A *quinta disciplina*: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZELL, D. *Projetado para mudar*: inovação organizacional na Hewlett-Packard. Rio de Janeiro: Record, 1998.

*(Recebido em agosto de 2005 e aceito para  
publicação em dezembro de 2005)*