

1. Que significa competência interpessoal;
2. Por que competência interpessoal é importante no desenvolvimento de gerentes;
3. Gedin: um modelo comportamental;
4. Como desenvolver competência interpessoal;
5. Uma pesquisa de competência interpessoal de gerentes brasileiros;
6. Conclusões ou reflexões.

Fela Moscovici**

COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NO DESENVOLVIMENTO DE GERENTES*

Muitos programas de capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos têm negligenciado a competência interpessoal, como se as pessoas pudessem trabalhar lado a lado, simplesmente justapostas, como máquinas de funcionamento isolado, sem interação, sem comunicação, sem sentimentos, motivações, atrações e conflitos, enfim, sem experimentar a extensa gama de emoções do convívio humano. A própria educação sistemática valoriza a tecnologia em detrimento do crescimento pessoal e interpessoal, considerado menos importante nas sociedades mecanicamente sofisticadas. Observações informais do cotidiano e pesquisas científicas mostram as dificuldades de comunicação e de relacionamento entre as pessoas, como síndrome de carência afetiva e de necessidades sociais não satisfeitas nos grandes centros urbanos e nas organizações.

1. QUE SIGNIFICA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal. Isto significa um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção, autoconscientização, autoaceitação como pré-requisitos de possibilidades de percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. Esse treinamento perceptivo não se realiza espontânea nem facilmente, mas requer treinamento especial, demorado, é muitas vezes sofrido, exigindo coragem e disponibilidade psicológica do treinamento no exercício de receber *feedback*. O autoconhecimento só pode ser obtido com a ajuda dos outros, por meio de *feedback*, o qual precisa ser elaborado para autoaceitação de componentes do *eu cego*. Se o indivíduo tem percepção mais acurada de si, então pode, também, ter percepção acurada da situação interpessoal, primeiro passo para poder agir de forma adequada e realística.

A habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais: flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Desenvolve-se, concomitantemente, a capacidade criativa para soluções ou propostas mais originais, menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima), na hierarquia de Maslow. Outras habilidades consistem em dar e receber *feedback*, sem o que não se constrói um relacionamento humano autêntico, conducente ao encontro *eu-tu*, de pessoa a

17

* Versão ligeiramente modificada da conferência pronunciada no IX Congresso Mundial de Treinamento e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 31.8 a 5.9.80.

** Professora titular do Curso de Pós-Graduação de Psicologia, Fundação Getúlio Vargas, RJ. Consultora de Desenvolvimento Interpessoal, Gerencial e Organizacional.

pessoa, ao invés da relação *eu-isto*, de sujeito a objeto, na concepção de Martin Buber.¹ Assim, ampliam-se a capacidade perceptiva e o repertório comportamental do indivíduo, saindo dos limites estreitos da conduta estereotipada do dia-a-dia sem prazer.

Um terceiro componente da competência interpessoal refere-se ao relacionamento em si e compreende a dimensão emocional-afetiva, predominantemente. Vários autores preocupam-se com esse aspecto, entre os quais W. Bennis,² que o expõe por meio de sua matriz de conteúdo/motivação, na qual indica a combinação ideal: verdade/amor. Num relacionamento a médio prazo, é preciso considerar o conteúdo cognitivo e a relação afetiva em qualquer situação de conflito interpessoal. Muitas vezes, a solução é viável para o conteúdo cognitivo, mas afeta a relação afetiva. O equilíbrio desses dois componentes é que fará com que o relacionamento não sofra danos (às vezes irreversíveis) e até se torne mais forte e verdadeiro.

Competência interpessoal, portanto, é resultante de percepção acurada realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem a conseqüências significativas no relacionamento duradouro e autêntico, satisfatório para as pessoas envolvidas.

2. POR QUE COMPETÊNCIA INTERPESSOAL É IMPORTANTE NO DESENVOLVIMENTO DE GERENTES

Os grupos humanos necessitam líderes competentes para sobreviverem, crescerem e desenvolverem seus recursos e potencialidades na consecução de seus objetivos. Da mesma forma, as organizações sociais necessitam líderes competentes para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento cabal de recursos e potencialidades no alcance de objetivos organizacionais.

A conceituação de "líder competente" no contexto organizacional está relacionada à cultura da organização, a seus valores e normas, de forma explícita ou implícita. Os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos gerenciais, geralmente, são planejados e implementados segundo uma filosofia de ação congruente com a cultura organizacional.

O gerente competente é eficaz no desempenho global de seu papel organizacional e não apenas em uma parte dele. A competência técnica é, em geral, a parcela mais cuidada nos programas de desenvolvimento gerencial, mas insuficiente, por si só, para um desempenho total e eficaz. A competência interpessoal é absolutamente necessária para o exercício pleno das funções de liderança, em qualquer contexto grupal e organizacional. Entretanto, este tipo de competência tem sido, freqüentemente, menosprezado como processo essencial de qualificação profissional para funções de liderança.

Várias técnicas de gestão moderna só poderão apresentar resultados positivos se houver competência interpessoal dos líderes/gerentes. Um exemplo notório é

oferecido pela "Administração por Objetivos", na parte fundamental de "negociação de objetivos" entre líder e liderado (gerente-subordinado). Como realizar adequadamente essa etapa, nitidamente interpessoal, sem competência interpessoal? Através de compreensão e embasamento teórico de APO, o gerente adquire competência a nível cognitivo, de saber "como se deve fazer e como funciona a técnica", o que não basta para garantir êxito na aplicação prática desta ou qualquer outra tecnologia comportamental interpessoal. Quando os resultados são deficientes ou negativos, há uma tendência generalizada de culpar o instrumento ou a tecnologia (APO "não funciona...", "... não serve..." "... não pode ser aplicado no Brasil...", etc.), sem questionar, ou sequer pensar na habilitação do agente que conduziu o processo. Seria o caso de culpar a marca do automóvel por desempenho precário ou resultados desastrosos, sem verificar o desempenho eficaz ou inábil do motorista...

Da mesma forma, a liderança democrática, participativa, é facilmente apreendida intelectualmente, porém de difícil operacionalização prática sem treinamento especial de Desenvolvimento Interpessoal. A liderança e a participação eficaz em grupo ficam comprometidas se não há razoável competência interpessoal do líder e dos membros do grupo, o que dificulta a comunicação efetiva, a possibilidade de dar e receber *feedback* e a produtividade do grupo como um todo. O trabalho em equipe, fundamental para Desenvolvimento Organizacional, não se concretiza em funcionamento real se os membros do grupo não desenvolvem competência interpessoal.

Desenvolvimento gerencial, conseqüentemente, requer um modelo teórico baseado em uma filosofia de ação social relacionada com a teoria administrativa adotada, à concepção do papel do gerente na organização e aos valores existentes e atraentes na cultura organizacional. Este modelo determinará os objetivos do desenvolvimento gerencial para aquela organização e orientará o planejamento, a implementação e a avaliação dos programas concernentes.

Desenvolvimento gerencial é acima de tudo um processo educativo e, como tal, sujeito aos problemas de objetivos, tecnologia e recursos desejáveis e/ou disponíveis. Desenvolvimento de gerentes tem de ser considerado como investimento, de retorno seguro e incontestável a médio e longo prazos, mostrando, então, os acertos e desacertos de sua filosofia, planejamento e implementação. Um freqüente equívoco tem sido a visão curta (ou míope) de desenvolvimento gerencial, com expectativas e desejos de resultados concretos e imediatos.

3. GEDIN: UM MODELO COMPORTAMENTAL

O modelo Gedin – Gerência Dinâmica – é um programa modulado para desenvolvimento gerencial; baseia-se em alguns pressupostos de ciências do comportamento e teoria da organização sob um enfoque de Desenvolvimento Organizacional. O módulo básico é composto de três partes interdependentes: a pessoa do gerente, o papel do

gerente e a integração papel-pessoa na organização. Este módulo propicia conteúdos cognitivos e emocionais, contribuindo para ampliação de conhecimentos e desenvolvimento de atitudes compatíveis com a cultura organizacional, desenvolvimento de competência interpessoal e técnica para as funções de gerência, com vistas a uma integração de objetivos pessoais e organizacionais, tanto quanto possível.

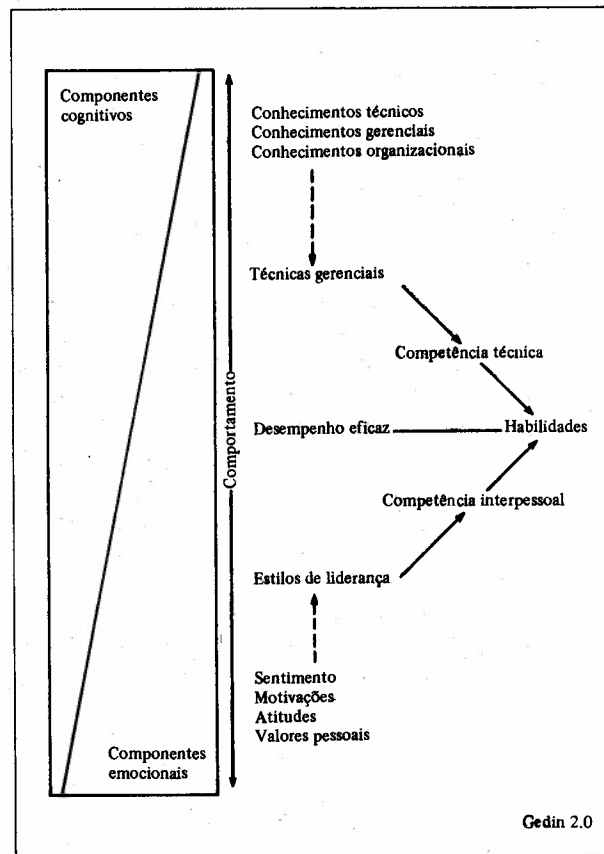
O módulo básico é seguido de outros módulos específicos de desenvolvimento interpessoal e de técnicas gerenciais, numa composição "sob medida" para as necessidades dos gerentes e da organização. O modelo Gedin dá igual importância aos dois tipos de competência gerencial para desempenho global eficaz: competência técnica e competência interpessoal, desenvolvendo-as de forma integrada. O modelo Gedin tem sido utilizado em várias empresas, desde 1977, com resultados satisfatórios e está sendo objeto de uma pesquisa de acompanhamento para validação de resultados a médio prazo.

O esquema de concepção do modelo Gedin pode ser visto na figura 1.

3.1 Objetivos de desenvolvimento gerencial

O módulo básico de modelo Gedin tem os seguintes objetivos: a) sensibilizar os gerentes para o desenvolvimento gerencial e sua importância do ponto de vista pessoal e profissional; b) capacitar os gerentes para o desempenho eficaz em suas áreas específicas de atuação;

Figura 1
Concepção do modelo Gedin



19

Quadro 1
Objetivos de desenvolvimento gerencial*

Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo
Sensibilização		
Motivação para desenvolvimento gerencial	Atitudes	Autodesenvolvimento
Conscientização de forças e fraquezas (autodiagnóstico)		
Conhecimentos técnicos	Reciclagem	Institucionalização do processo de desenvolvimento
Conhecimentos organizacionais	Aperfeiçoamento	(Auto-sustentação)
Visão sistêmica	Compreensão de interdependência	Integração
Habilidades:		
Percepção e diagnose	Flexibilidade para mudanças	Criatividade/Inovação
Comunicação	Competência interpessoal	
Liderança e participação em grupo	Trabalho em equipe	"Saúde"/Vitalidade organizacional
Desempenho individual		
	Desempenho grupal	
		Desempenho global da organização

* Moscovici, F. *Desenvolvimento interpessoal*. 2. ed. Rio de Janeiro, LTC Editora, 1980. cap. 13, p. 118.

c) desenvolver habilidades de percepção e diagnose de problemas, de comunicação efetiva e de liderança e participação em grupo.

Esses objetivos podem constituir objetivos finais de um programa ou objetivos iniciais, de curto prazo, caracterizando, então, uma etapa básica de desenvolvimento, conjugando conhecimentos, habilidades e atitudes e estimulando a motivação para prosseguimento de esforços. Essa segunda abordagem, de Desenvolvimento Organizacional, passa a preocupar-se, sistematicamente, com o desenvolvimento do subsistema humano a curto, médio e longo prazos, em termos de desempenho eficaz, produtividade, lucratividade e vitalidade da organização. O objetivo maior é tornar a organização altamente flexível e apta a enfrentar o desafio e os riscos de um ambiente de incertezas e mudanças aceleradas, a fim de que se ajuste constantemente a essas condições mutáveis. Esse objetivo maior significa institucionalização de competência em todos os níveis a médio e longo prazos. O quadro 1 apresenta os objetivos de Desenvolvimento Gerencial em uma perspectiva de DO.

A competência interpessoal, por conseguinte, é um objetivo final, a nível individual, e instrumental, a nível grupal e organizacional.

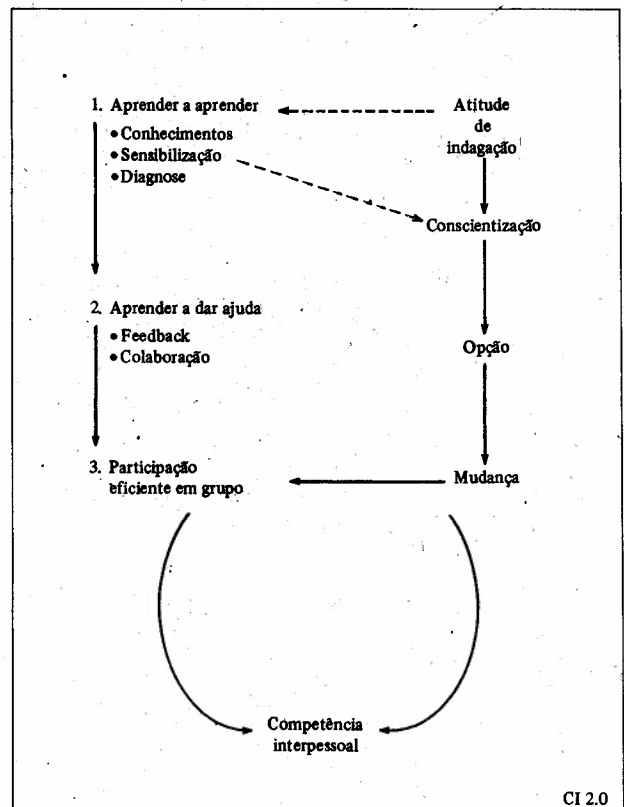
4. COMO DESENVOLVER COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

Competência interpessoal não é um dom ou atributo inato da personalidade, e sim uma capacidade decorrente de treinamento por meio de técnicas próprias em programas especiais, envolvendo conteúdos intelectuais, emocionais e atitudinais. A metodologia difere da usualmente utilizada em cursos ou seminários, exigindo, por isso, formação especializada de coordenadores em dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal. O conjunto tecnológico para desenvolvimento interpessoal constitui a "Educação de Laboratório", uma das inovações mais importantes dos últimos 30 anos para a educação de adultos e educação permanente, que vem sendo o desafio das sociedades atuais, desenvolvidas ou em desenvolvimento, e uma necessidade prioritária para enfrentar mudanças aceleradas.

O nome laboratório indica, fundamentalmente, o caráter experimental da situação de aprendizagem ou treinamento, no sentido de encorajar os treinandos a experimentarem novas formas de conduta para lidar com situações-problema, ou até rotineiras, sem o perigo de conseqüências "reais" no ambiente de trabalho ou em outros ambientes. O laboratório de desenvolvimento interpessoal toma diversos nomes, conforme seus objetivos específicos e a orientação de modelo teórico dada pelo coordenador. Suas características essenciais, entretanto, permanecem como base comum de trabalho, como premissas sobre as quais podem ser construídas variantes para atingir objetivos semelhantes, embora com ênfase e gradações diferentes, que determinam técnicas

diferentes (figura 2). A base comum principal é o processo vivencial. A experiência direta "aqui-e-agora" é a característica mais marcante do método de laboratório, é o ponto de partida para a aprendizagem, uma vez que é comum, compartilhada pelos membros do grupo de treinamento. Esta experiência direta, imediata, compartilhada, pode ser comparada, apreciada, analisada e validada como fundamento de conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaborados.

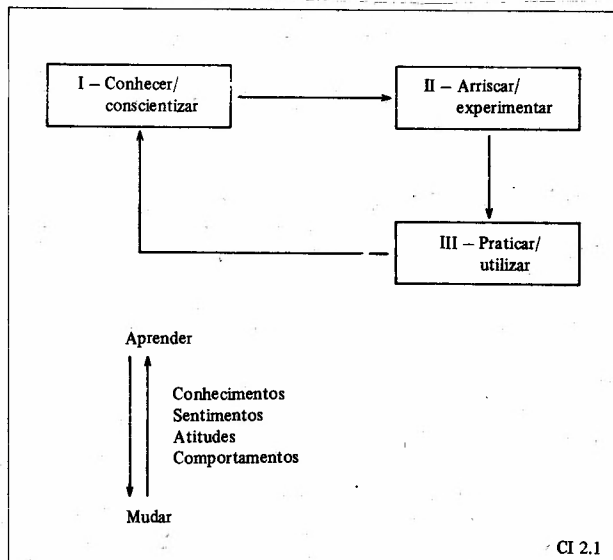
Figura 2
Meta. Objetivos da educação de laboratório



A educação de laboratório proporciona a aprendizagem pela vivência global, com exploração e análise do evento em seu duplo aspecto: o objetivo e o subjetivo. O interesse predominante dos treinandos passa a ser o processo do evento, ou seja *como* aconteceu e não apenas *o que* aconteceu (conteúdo ou fato).

O processo de grupo, complementado por reflexões, leituras e análise crítica dos eventos, permite a formulação de *mapas cognitivos* ou referenciais teóricos para compreensão de si mesmo e dos outros, bem como do funcionamento do conjunto *eu-outros* em situação de grupo. Percepções, idéias e sentimentos, trabalhados em técnicas de laboratório, propiciam *insights* significativos, autoconhecimento e conhecimento dos processos grupais. O clima psicológico de confiança possibilita experimentar novas formas de interagir com os outros, bem como alternativas variadas de comportamento para opções genuínas de incorporação — ou não — ao repertório individual de modalidades de relacionamento (figura 3).

Figura 3
Processo de aprendizagem em laboratório



O laboratório de desenvolvimento interpessoal pode ser planejado para atender a objetivos individuais, grupais e organizacionais. O laboratório básico de DI, geralmente, é conduzido de forma intensiva durante um fim-de-semana com a duração de 20 a 24 horas, por dois a três dias. Se o esquema é extenso, sua duração pode variar de 30 a 60 horas, com sessões duas a três vezes por semana, de duas a três horas cada.

Em DI, como em outros processos educacionais, uma peça crítica é o coordenador de laboratório, o qual não pode ser improvisado. A coordenação de laboratórios de DI exige formação especializada, a nível de pós-graduação, com sólido *background* e um esforçado tempo de estudos, experiência e amadurecimento, além de condições pessoais de aptidão e valores ético-morais congruentes com a filosofia da educação de laboratório. Um coordenador incompetente ou desonesto traz danos irreparáveis à metodologia e à própria aplicação de ciências comportamentais à administração, e em especial à área de treinamento e desenvolvimento.

O desenvolvimento interpessoal pode ser orientado para três níveis de conseqüências: o individual, o grupal e o organizacional.

A nível individual, o foco predominante é intrapessoal e interpessoal, na forma de díade. Trabalham-se as motivações, os objetivos pessoais, a problemática de inter-relação, de afetividade e intimidade. Procura-se obter autoconhecimento e conscientização, habilidades de percepção, diagnose e comunicação para expressão verbal e emocional, para dar e receber *feedback*. O indivíduo que se conhece e se aceita pode fazer opções mais realísticas de mudanças pessoais e preservar sua autenticidade.

A nível grupal, o foco é interpessoal, intragrupal e grupal, examinando-se os eventos da díade, subgrupos e grupo total. Trabalham-se as motivações e objetivos comuns ao conjunto e a vários subconjuntos, bem como a problemática do poder, da autoridade, controle e in-

fluência social. Procura-se aperfeiçoar habilidades de comunicação efetiva, de dar e receber *feedback*, de diagnosticar e administrar conflitos, de liderança e participação em grupo. Se a competência interpessoal é alcançada nesse nível, os membros do grupo podem dispor-se a trabalhar em equipe de forma real, e não apenas no rótulo.

A nível organizacional, o foco predominante é o sistema (a organização toda). Trabalham-se as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas. Procura-se ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnóstico e administração de conflitos intergrupais, a competência interpessoal de comunicação, interdependência e integração. Nesse nível, o desenvolvimento interpessoal é orientado para a interdependência de subsistemas e trabalho em equipe e para o desempenho organizacional como um todo.

Desenvolvimento interpessoal, portanto, não se esgota no plano individual de crescimento da pessoa que se relaciona com as demais pessoas de forma eficaz. A competência interpessoal é um processo de qualificação profissional primordial para funções de liderança e outras funções de predominância de intercâmbio social.

5. UMA PESQUISA DE COMPETÊNCIA INTERPESSOAL DE GERENTES BRASILEIROS

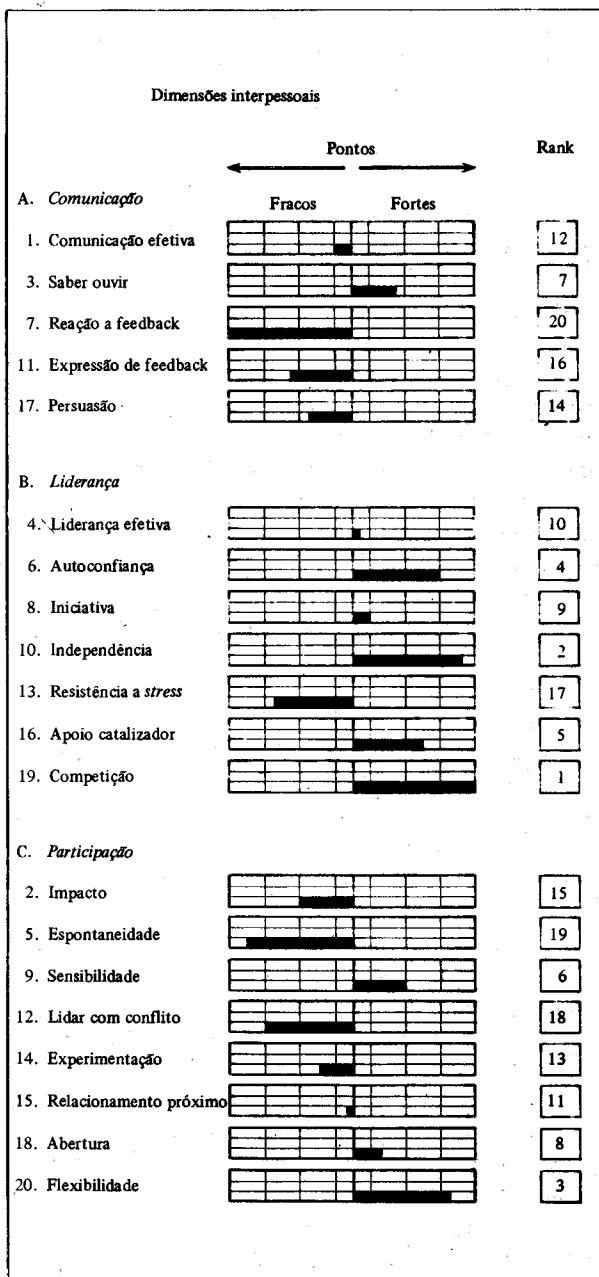
Com o objetivo de operacionalizar aspectos comportamentais de competência interpessoal foi elaborado pela autora um questionário de 20 itens ou "dimensões interpessoais".³

O questionário Dimensões Interpessoais foi aplicado a 18 grupos de treinamento conduzidos pela autora e sua equipe, totalizando 297 gerentes de cinco organizações brasileiras diferentes. O momento da aplicação foi o momento zero do treinamento, justamente para obter uma auto-avaliação não contaminada por nenhum evento do treinamento. Trata-se, pois, de um instrumento de avaliação pré-treinamento, e que também pode ser utilizado como instrumento de avaliação pós-treinamento ou de acompanhamento, para avaliação de resultados de treinamento a prazo mais longo. O instrumento ainda está em versão experimental, conforme utilizado nessa pesquisa, revelando perspectivas promissoras.

Os resultados mostraram certas concentrações nos extremos de maior e menor gradação, caracterizando alguns itens como *mais fortes* e outros como *menos fortes*.

Analisando-se os resultados de forma global, a maioria dos itens de maior escore (pontos fortes) fazem parte do subconjunto Liderança, os de menor escore (pontos fracos), do subconjunto Comunicação. Esses resultados podem sugerir uma autopercepção muito valorizada de liderança nesse grupo de gerentes pela posição que alcançaram e ocupam atualmente na organização, enquanto nas outras dimensões, aparentemente menos importantes, possa ter havido mais autocrítica sobre as próprias deficiências (figura 4).

Figura 4
 Ordenação geral (ranking) das dimensões interpessoais



22

Considerando-se a ordenação final dos itens, foram desprezadas as posições intermediárias (neutras), e destacadas as quatro posições extremas de cada lado, as quais passaram a representar os itens *mais fortes* e os itens *mais fracos* das dimensões interpessoais, como segue.

Pontos mais fortes

- I. Competição
- II. Independência
- III. Flexibilidade
- IV. Autoconfiança

Pontos mais fracos

- I. Reação a feedback
- II. Espontaneidade
- III. Lidar com conflito
- IV. Resistência a stress

Os pontos fortes indicados sugerem uma percepção social de valores culturais de nossa sociedade relacionados à imagem de chefia, comando, afirmação de sucesso profissional e de atributos pessoais positivos masculinos. Os itens competição, independência e autoconfiança fazem parte dessa constelação cultural. A competição é claramente imagem de luta, agressividade, iniciativa, possivelmente ligada ao *n achievement* de McClelland, característica do homem que busca desafios e supera obstáculos para realizar-se. A independência é também um símbolo masculino de afirmação social, diferenciando-se da dependência, submissão feminina ou de subordinados... A autoconfiança, como imagem de segurança interior que os outros invejam e procuram, também é socialmente valorizada como figura paterna, forte, superior, sem as fraquezas, dúvidas, insegurança dos subordinados/inferiores.

O item *flexibilidade* pode igualmente fazer parte da imagem social atual do gerente/executivo que se atualiza, não é rígido, não estagna, aberto a inovações, suficientemente apto a adaptar-se, a ajustar-se às mudanças, em suma, a imagem mais valorizada hoje em dia: o *jovem*.

Quanto aos pontos fracos, parece que não houve tanta influência de imagem social, pois as carências mostram justamente o outro lado, que é menos exposto publicamente ou até escondido e negado. Entretanto, a concentração dos pontos fracos sugere aspectos comuns que perturbam o relacionamento humano e preocupam os indivíduos que os apontaram, bem como o nível de conscientização das deficiências de cada um.

O item mais fraco, *reação a feedback*, indica o aspecto mais negligenciado da comunicação humana, a dificuldade não superada de receber *feedback*, mesmo em gerentes de alto nível, aparentemente competentes em suas funções. O outro item a ele diretamente relacionado, *expressão de feedback*, aparece como 5.º item fraco, o que pode sugerir que a carência de habilidade de dar *feedback* não é percebida ou sentida tão intensamente como receber *feedback*, em que o impacto maior é sobre o próprio indivíduo e não sobre o outro. Contudo, a inferência que se pode fazer é que ambos os processos, tanto o de dar quanto o de receber *feedback*, constituem carências importantes a serem trabalhadas em desenvolvimento interpessoal, sem o que ficarão como aspectos ineficientes do desempenho dos gerentes. *Reação a feedback* talvez seja o item crítico da competência interpessoal, uma das mais difíceis conquistas pessoais. Os dois processos conjugados, dar e receber *feedback* de modo inábil, provocando reações defensivas, formam a maior fonte de bloqueio de comunicação efetiva e de desgaste de relacionamento.

O segundo item mais fraco, *espontaneidade*, sugere um processo de condicionamento cultural contrário à expressão franca de idéias e sentimentos, principalmente no *selvagem* mundo dos negócios em que a revelação pode ser prejudicial na competição por sucesso, lucro, fama... Não há um provérbio que diz: "A alma do negócio é o segredo"? Então é preciso não revelar-se, não mostrar suas fraquezas ou planos, para não fornecer

armas ao inimigo (competidor), tornando a vida organizacional um jogo de vantagens: ganha mais quem sabe mais do outro e menos revela de si... Esse processo circular deteriora o clima organizacional, levando a tensões, desconfianças, conflitos e crises mais ou menos sérias e duradouras, objeto de grandes preocupações da alta administração e bom mercado de trabalho para os consultores organizacionais...

O item *lidar com conflitos* mostra outra carência acentuada entre gerentes, cada um procurando resolver a seu modo os problemas interpessoais, sem ter tido treinamento adequado para isto. Alguns têm maior habilidade intuitivamente, outros menor habilidade, sem se aperceberem das conseqüências a curto e médio prazos para as pessoas envolvidas e para a organização. Lidar com conflitos de forma segura exige treinamento especial de laboratório de DI e não apenas leituras e conferências sobre o assunto.

O quarto ponto mais fraco, *resistência a stress*, revela a situação real do dia-a-dia do gerente, sujeito a pressões de cima e de baixo, e lateralmente, também, além de pressões extra-organizacionais e familiares. Essa carência indicada retrata um aspecto pouco reconhecido ou tratado em programas de desenvolvimento gerencial e até nos planos de carreira gerencial, em que deveria figurar como um dos itens de avaliação de desempenho superior do gerente.

5.1 Autopercepção versus heteropercepção

Como parte dessa pesquisa exploratória, foi também realizado um levantamento paralelo em quatro grupos de gerentes da mesma empresa, para efeito de *feedback* e dados complementares aos resultados globais. Em tempo oportuno, cada gerente desses grupos foi avaliado nas dimensões interpessoais pelo seu superior imediato e três de seus subordinados diretos, obtendo-se informações de 194 pessoas. Os resultados dessa minipesquisa complementar mostraram alguns aspectos a serem analisados em termos de autopercepção e heteropercepção. Até que ponto a autopercepção é realística? Até que ponto a heteropercepção é acurada, ou pode estar contaminada pela história do relacionamento e por uma imagem formada circunstancialmente e não revista?

Os resultados mostraram coincidências frequentes entre autopercepção e heteropercepção nos seguintes pontos:

Fortes

- Independência
- Competição
- Autoconfiança

Fracos

- Reação a *feedback*
- Lidar com conflitos
- Expressão de *feedback*

Isto significa que os pontos mais fortes e mais fracos na autopercepção dos gerentes foram confirmados por seus superiores imediatos e subordinados diretos.

Outros itens, porém, mostraram discrepâncias que suscitam indagações e hipóteses para prosseguimento da pesquisa. As maiores discrepâncias entre autopercepção do gerente e heteropercepção dos *subordinados* podem ser listadas como segue.

AP ponto forte
X
HP ponto fraco

AP ponto fraco
X
HP ponto fraco

Itens

- Liderança efetiva
- Sensibilidade
- Resistência a *stress*
- Apoio catalisador
- Abertura
- Flexibilidade

Itens

- Comunicação efetiva
- Impacto
- Espontaneidade

Comparando-se apenas o número de itens das duas colunas, pode-se inserir a extensão da área do *eu cego*, em termos da Janela Johari, que se acentua em relação às forças que a pessoa acredita ter, mas que os outros percebem como fraquezas. Quantas dificuldades de comunicação, de relacionamento e integração profissional, poderão estar tendo pessoas que trabalham juntas, mas que nunca se detiveram para examinar as diferenças de suas percepções a fim de diagnosticarem alguns fatores determinantes dessas dificuldades que desgastam suas energias físicas e emocionais?

Dar e receber *feedback* constituem, portanto, habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

Os resultados apresentados referem-se a participantes de grupos naturais de treinamento em programas de desenvolvimento interpessoal, como um módulo de programas de desenvolvimento gerencial, não podendo, por conseguinte, ser generalizados para caracterizar a população de treinamento gerencial e muito menos os *gerentes brasileiros*. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujos dados servirão de base para hipóteses de trabalho e planejamento de pesquisas futuras. Sugerem, contudo, algumas indagações e reflexões sobre o papel, a competência e o desempenho eficaz do gerente dentro da nossa realidade.

6. CONCLUSÕES OU REFLEXÕES

Se desenvolvimento gerencial não se efetua cabalmente sem desenvolvimento interpessoal, cumpre então pensar nesta dimensão como parte integrante e indispensável de qualquer programa de desenvolvimento gerencial. Desenvolvimento interpessoal, porém, exige um tempo e condições especiais de tecnologia e coordenação, sendo seu processo mais demorado e trabalhoso, por envolver dimensões psicológicas emocionais e altitudinais mais complexas que as intelectuais.

Especialistas e dirigentes enfrentam, nesse sentido, um dilema crítico: resultados rápidos, tangíveis, aparentemente positivos, bem sucedidos de uma política educacional imediatista, *de efeito*, no desenvolvimento de gerentes *versus* a adoção de uma filosofia humanística de desenvolvimento de potencialidade, atitudes e valores, o que determina uma ação social de longo prazo, sem resultados imediatos visíveis, mas um lento e gradual crescimento pessoal, interpessoal, grupal e organizacional em sua plenitude.

O conhecido conselho de sabedoria oriental de *ensinar a pescar* ao invés de *dar um peixe* para matar a fome do momento expressa uma filosofia de ação para o desenvolvimento de recursos e potencialidades do indivíduo, de crescimento pessoal, contrapondo-se a uma filosofia paternalista de *dar informações* apenas para melhor desempenho da tarefa em pauta (*o peixe diário*), sem levar em consideração o sistema *Pessoa*, como um todo dinâmico e em interação com outros sistemas semelhantes e suprasistemas ambientais.

Finalmente, em lugar de conclusões acadêmicas sobre teoria e prática de desenvolvimento de gerentes, parece-me mais oportuno propor aos profissionais da área e demais interessados algumas questões para reflexão:

- Até quando vamos continuar dando *o peixe diário* ao invés de *ensinar a pescar* em desenvolvimento de gerentes?
- Até quando teremos medo de lidar com ideologias e valores de forma clara e explícita?
- Quando amadureceremos para adotar, de forma realística, uma abordagem também qualitativa, e não meramente quantitativa, em desenvolvimento de gerentes?
- Quando, finalmente, iremos assumir a teoria proclamada de uma filosofia de ação social e transformá-la, de fato, em teoria de ação em uso efetivo, deixando de apenas utilizar o jargão para agir de forma congruente em nossas atividades profissionais, com autenticidade e coragem?

¹ Buber, M. *I and Thou*. New York, Scribner, 1970.

² Bennis, W. G. *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, E. Blucher, 1972.

³ Questionário Dimensões interpessoais. In: Moscovici, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. 2. ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980. p. 135-8.

BIBLIOGRAFIA

Argyris, C. *Increasing leadership effectiveness*. New York, Wiley, 1976.

_____. *Organizational learning*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.

_____. Reflecting on laboratory education from a theory of action perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 15 (3): 296-310, 1979.

Bradford, L. P. et alii, ed. *T-Group theory and laboratory method*. New York, Wiley, 1964.

Buber, M. *I and Thou*. New York, Scribner, 1970.

Cooper, C., ed. *Theories of group learning*. London, Wiley, 1975.

Golembiewski, R. T. & Blumberg, A., ed. *Sensitivity training and the laboratory approach*. 2 ed. Itasca, Ill., Peacock, 1973.

Jacobs, A. The Use of feedback in groups. In Jacobs, A. & Spradlin, W., ed. *The Group as agent of change*. New York, Behavioral Publications, 1974.

Knowles, M. *The Adult learner: a neglected species*. Houston, Texas, Gulf P., 1973.

Lewin, K. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo, Cultrix, 1970.

Likert, R. *A Organização humana*. São Paulo, Pioneira, 1975.

Lippitt, G. L.; This, L. E. & Bidweil, Jr., R. G., ed. *Optimizing human resources: readings in individual and organization development*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1971.

Luft, J. & Ingham, H. *The Johari window - a graphic model for interpersonal relations*. Washington, D.C., Human Relations Training News, 1961.

Masiow, A. H. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro, Eldorado, s.d.

Moscovici, F. H. *Laboratório de sensibilidade – um estudo exploratório*. Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1965.

_____. Laboratório de sensibilidade: uma inovação no treinamento de líderes. *Revista de Administração Pública*, 4 (1): 101-33, 1970.

_____. *Desenvolvimento interpessoal*. 2 ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1980.

Nadler, D. A. *Feedback and organization development: using data-based methods*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1977.

Rice, A. K. *Formação de líderes. Relações intergrupais e interpessoais*. São Paulo, Ibrasa, 1970.

Rogers, C. R. & Rosenberg, L. *A pessoa como centro*. São Paulo, EPU/EDUSP, 1977.

Schein, E. H. & Bennis, W. G. *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*. New York, Wiley, 1967.

Tannenbaum, R.; Weschler, I. R. & Massarik, F. *Liderança e organização*. São Paulo, Atlas, 1970