



PUC

A NECESSIDADE DA AÇÃO TERAPÊUTICA
GRUPAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

por

Pedro Américo Corrêa Netto

Tese de Mestrado

Departamento de Psicologia

1 9 7 5

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Rua Marquês de São Vicente, 209 — ZC-20
Rio de Janeiro — Brasil

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Departamento de Psicologia

A NECESSIDADE DA AÇÃO TERAPÊUTICA

GRUPAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

por

PEDRO AMÉRICO CORRÊA NETTO

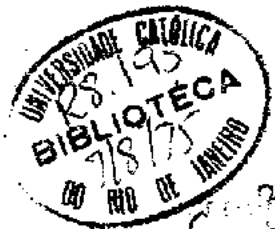
Tese submetida como requisito parcial para a
obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA



Assinatura do Orientador

Rio de Janeiro, janeiro de 1975



BC 31685

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

150
C824M
TESE UC

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SALVADOR

RC

ERRATA

<u>Página</u>	<u>Linha</u>	<u>Onde se lê</u>	<u>Leia-se</u>
11	7	pode	podem
11	18	senhoras	senhores
23	3	Seachore	Seashore
24	5	Seymour	Seymour
24	5	(29,71)	(29)
27	1	pode-serdar	pode-se dar
29	5	de empresa	da empresa
38	5	visa beneficiar	visa a beneficiar
44	última	()	(46)
54	25	(26pg.8)	(41,pg.8)
62	11	(pg.56)	(pg.59)
73	19	resultados	escores
74	pê de pg.	(7,pg.81)	(36)
87	12	senão	se não
94	8	que acabou se con- vertendo	que acabou con- vertendo-se
107	6	Blausfield	Blansfield
107	26	Fotemisin in Childhook	Fotemism in Childhood
108	20	Miles, Mathew B	Liberman, Morton A., Yalom, Irvin D., Miles, Mathew B.
	30	Laurauz	Lomranz

Esta tese é dedicada

ao Pe. Antonius Benko,

a Aroldo Rodrigues

e à minha esposa Maria da Glória

Com meus agradecimentos a:

Fernando Achilles de Faria Mello,
Henrique Flanzer,
Alysson Darowish Mitraud

e ao Departamento de Psicologia
da Pontifícia Universidade Ca -
tólica do Rio de Janeiro.

SUMÁRIO

Esta dissertação inclui uma exposição dos principais problemas que surgem ou decorrem da participação do ser humano, vinculado por seu trabalho, na organização e uma proposta de solução, redução ou prevenção das consequências psicológicamente negativas desses problemas, pelo uso dos grupos-T.

A dissertação se compõe de dois capítulos principais e uma conclusão. No primeiro se examina a forma pela qual o homem se inclui na organização, a inevitabilidade dessa inclusão e seus custos pessoais, tais como o uso insuficiente das aptidões mais profundas, o choque entre os papéis organizacionais e a individualidade, o relacionamento entre duas partes distintas em sua essência e o conflito fundamental que aí se cria e exige seu reconhecimento e a busca de sua minimização. Nesse capítulo se dedica maior atenção ao conflito de papel e ao "stress" dele resultante, mas não são esquecidos óbices como a ambiguidade, a dependência, as dissensões interpessoais e suas consequências, entre as quais se acham o malogro, a ansiedade, a "reactance" e mesmo a neurose.

No segundo capítulo são examinados os sistemas de valores prevalentes nas organizações, suas alternativas e a necessidade de promovê-las. Enuncia-se a possibilidade da mudança a partir do nível executivo, que encarna a cul-

tura da empresa. Procura-se em seguida um instrumento de ajuda terapêutica, em sentido lato, consentâneo com os valores humanistas propostos. Identificado como o grupo-T, em uma de suas variedades principais, este instrumento é revisado na literatura empírica e experimental, sendo também objeto de uma pesquisa do autor. Sua utilização é recomendada mas condicionada ao apoio organizacional, que pode requerer ação sobre a estrutura da organização.

A conclusão se orienta no sentido quer da adoção do grupo-T como recurso de auxílio terapêutico grupal, quer na mudança de cultura implicando na aceitação de valores mais condizentes com o grupo humano, sua higidez e a de seus membros, com base na confiança mútua e na maior riqueza da comunicação interpessoal.

SUMMARY

This thesis contains an exposé of the principal problems which arise or result from the participation of man in the organization through the bond of his labour; and a proposed solution, reduction or prevention of the psychologically negative consequences of these problems, through the use of T-groups.

This essay is composed of two main chapters and a conclusion. In the first, the following aspects are examined: the means by which man includes himself in the organization, the inevitability of this inclusion and its personal toll such as the insufficient utilization of his profoundest aptitudes, the clash between organizational roles and individuality, the relationship between two essentially distinct parts and the fundamental conflict which is thus created and which needs to be recognized and the search for its minimization. In this chapter most attention is paid to the role conflict and to the resulting stress, without however overlooking hindrances such as ambiguity, dependance, interpersonal dissensions and their consequences which include failure, anxiety, "reactance" and even neurosis.

In the second chapter, systems of values prevalent in the organization are examined, as well as the alternatives and the need to promote them. The possibility

of change, starting at executive level is enunciated. This level embodies the culture of the enterprise. Subsequently an instrument of therapeutic aid is sought after, in a wide sense, in accordance with the humanist values which are proposed. Identified as one of the main varieties of T-group this instrument is reviewed in empirical and experimental literature, and is also the object of research by the author. Its utilization is recommended but conditioned to the organizational support which may require action on the structure of the organization.

The conclusion deals with not only the adoption of the T-Group as a means of group therapeutic assistance but also the change in culture, which implies the acceptance of values which are more conducive with the human group, its mental health and of its members, based on mutual trust and a richer interpersonal communication.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	Pag.	1
CAPÍTULO 1 - O HOMEM NO AMBIENTE DE TRABALHO.....		4
1.1 - A Inevitabilidade da Organização.....		4
1.2 - O Homem no Ambiente de Trabalho.....		7
1.3 - Conflito e Ajustamento.....		10
1.4 - Conflito e Papel.....		14
1.5 - Papel, Atitude e Motivação.....		19
1.6 - A Insatisfação no Trabalho.....		25
1.7 - A Tomada de Consciência do Problema.....		32
CAPÍTULO 2 - AÇÃO TERAPÊUTICA NO AMBIENTE DE TRABALHO.....		39
2.1 - Desenvolvimento e Ajustamento.....		39
2.2 - Valores Organizacionais e Mudança.....		43
2.3 - A Utilidade do Grupo-T.....		47
2.4 - Grupo-T e "Sensitivity Training".....		52
2.5 - Relevância dos Resultados.....		56
2.6 - A Cultura da Confiança.....		66
2.7 - Uma Pesquisa com Grupo-T na Universidade....		70
2.8 - Ação Terapêutica e Desenvolvimento Organiza- cional.....		83
2.9 - Outras Formas de Auxílio Terapêutico no Am - biente de Trabalho.....		90
2.10- Condições de Emprego do Grupo-T como Instru- mento de Ação Terapêutica.....		96
3. CONCLUSÃO.....		104
BIBLIOGRAFIA.....		106
QUADRO		
FIGURAS		
TABELAS		

INTRODUÇÃO

O mundo vive uma época de mudanças. O homem leva a vida no seio da organização. A organização vê-se premida a acompanhar o ritmo vertiginoso do mundo de hoje. Como consequência o homem, já mobilizado em suas energias para acompanhar, como pessoa individualizada e tanto quanto possível participante, as incessantes mudanças da sociedade a que pertence, sofre ainda uma forte pressão para, como membro da organização, no desempenho de sua função e no exercício de seu papel, acompanhá-la e servi-la em sua difícil meta de conciliar os objetivos organizacionais com a evolução social. Em tal conjuntura é difícil que ele possa sentir-se como agente e criador, não obstante as suas necessidades psicológicas de agir e criar. Surge, além disso, outro problema. Passando a maior parte de suas horas de vigília no trabalho, desempenhando os papéis gerados pelas expectativas administrativas, o homem, de quem se exige dedicação e identificação com as metas e os valores organizacionais, tem em sua vida outros papéis a desempenhar e uma autenticidade que, embora difícil de atingir, não pode deixar de buscar. Sua inclusão na organização é, portanto, parcial, e o que dele se exige como seu membro e funcionário está muitas vezes em contradição com os valores pessoais, a auto-imagem familiar, o estilo de vida de seu grupo informal. Ademais, frequentemente a função que desempenha - e isto vale para qualquer cargo - não lhe coloca em operação as aptidões mais profundas, não lhe pede o que ele de melhor tem a oferecer. Esta é outra necessidade psicológica que não se satisfaz, somando ao conflito de papel o conflito de aptidão. Há outro inevi-

tável: na medida em que se pode considerar impossível a identi ficação total de qualquer pessoa com a organização a que per - tence, surge o conflito de identidade, que deve ser admitido e abordado frontalmente, para que as duas entidades - homem e organização - não se confundam e possam portanto, a qualquer momento, dialogar. Trata-se, em última análise, de um relacio namento muito complexo do qual alguns aspectos - de preferên - cia aqueles que atendem mais aos problemas da organização - têm sido amplamente abordados durante a última década, inclusive introduzindo uma nova disciplina, o desenvolvimento organiza - cional, e um novo profissional, o agente de mudança.

Nós lançamos o nosso olhar para o homem imerso na inevitável organização. Descobrimo-lo exigido e exi gente, tenso, conflituado e perplexo. Achamos que carece de ajuda terapêutica, e procuramos investigar o que tem sido fei - to e o mais que se pode fazer nesse sentido. Voltamo-nos pa - ra os grupos-T e para os recursos do "sensitivity training" co - mo instrumento rico e promissor. Procuramos as evidências em - píricas, revisamos as pesquisas e pesquisamos, buscando melhor definição das dimensões de mudanças que o grupo-T possa propici - ar e que tenham consequências terapêuticas. Chegamos à sua de - fesa e à proposta de suas propostas.

No capítulo 1 examinamos a forma pela qual o ser humano se insere na organização, bem como as difi - culdades que encontra para nela se situar e ser capaz de enfren - tar as frustrações que se lhe apresentam, seja por excesso de

estimulação - as pressões, os conflitos de papel, as tensões de mudança -, seja por sua falta - o não exercício das verdadeiras aptidões, a ambiguidade pelo baixo índice de comunicação -, que podem levar ao malogro e à sensação de fracasso psicológico, bem como a uma atitude de permanente reação beligerante. As consequências de uma situação assim descrita são também examinadas.

No capítulo 2 passamos a investigar que mudanças culturais podem ser introduzidas em uma organização por um instrumento de ação terapêutica que permita aliviar ao máximo o homem de sua sobrecarga emocional. Procurando e pesquisando seus resultados, quantitativa e qualitativamente, encontramos dados auspiciosos e uma dimensão que se oferece como caminho fecundo de compreensão, comunicação e ajustamento grupais. Não deixamos de focalizar óbices da própria organização e seu esforço para superá-los. Concluimos pela proposta de uma solução, senão perfeita, viável e eficiente, sem deixarmos de frisar que à organização cabe a maior parcela de esforço para que, colocando em plano destacado o caráter ético de sua relação com aqueles que nela se encontram, vivem e trabalham, possa exercer de fato o papel de propiciadora da ajuda terapêutica de que eles necessitam.

Certamente a muitos esta monografia parecerá enveredar pela utopia. Acreditamos sinceramente, contudo, que é no utópico que residem as verdadeiras soluções, pois a utopia só existe enquanto é tratada como tal, e os problemas ficam a mercê, em antigo círculo vicioso, das soluções pertencentes ao conjunto dos apriorísticos possíveis.

CAPÍTULO 1

O HOMEM NO AMBIENTE DE TRABALHO

1.1 - A Inevitabilidade da Organização -

A forma natural de vida do homem é em grupo. A família de procriação, onde ele nasce, e a família de orientação, onde ele gera novos seres, são grupos. Ele convive e se diverte com outras pessoas, frequenta clubes ou associações de finalidades diversas e diferentes graus de abertura. A todo momento está participando de grupos informais onde a interação dos membros é a finalidade principal (39,pg.479). Ao mesmo tempo existem grupos que se definem por um objetivo, ou objetivos determinados, onde o indivíduo é ao mesmo tempo necessário, fungível e instrumental.

Não é sem propósito que acabamos de usar o termo "indivíduo" para designar o ser humano. Evidentemente ele é necessário ao grupo, que se compõe de pessoas. Mas no sociogrupo, ou organização social, ele, embora individualizado em suas funções, é substituível, pois há um papel a ser desempenhado não importa por quem, desde que atenda aos requisitos exigidos.

É exatamente por esse caráter instrumental que o indivíduo pode ser substituído, seja numa equipe de "volley-ball", seja numa pequena empresa privada, seja numa grande organização industrial, de prestação de serviços ou educacional. Todos estes sistemas são conjuntos de atividades padroniza

das de um certo número de indivíduos (25,pg.32).

Como nos organismos vivos, essas atividades compreendem um "input", um "output" e a transformação de energias no sistema organizacional. O trabalho humano, de qualquer natureza, é um "input", visando o resultado (ou "output"), este sempre um produto cuja energia retorna ao sistema realimentando-o: é a chamada "ação de retorno", que nas ciências sociais deriva do conceito biológico de "troca" (37), o qual, por sua vez, junto com o equilíbrio e a produção de estruturas novas, forma as três noções fundamentais da biologia, aplicadas igualmente, na interdisciplinaridade das ciências, à teoria da informação.

Assim, como um fator de "input", o indivíduo participa, qual uma célula no organismo vivo, da regulação de um sistema social aberto: a organização, cuja permanência se garante pela entropia negativa. Sendo esse indivíduo a um tempo um organismo biológico, sujeito ao processo entrópico, e um elemento do sistema organizacional, que se caracteriza pela importação de energia proveniente dos "outputs" próprios, é evidente que ele se constitui em objeto de estudo contraditório e múltiplo, de vez que ainda, sobre ser um organismo biológico e um fator ou elemento do sistema organizacional, é, do ponto-de-vista da ciência psicológica, um ser muito mais complexo, que além de todo o mais é a um tempo sujeito e objeto do conhecimento (37,pg.55).

O indivíduo naturalmente, e quase sempre necessariamente, trabalha. A sociedade industrial, por sua vez, foi impondo de forma crescente as organizações como modelo de sistema de produção, com características próprias. Salvo extraor-

dinárias exceções, de caráter quase romântico, como o fotógrafo "lambe-lambe" ou o violonista de calçada, o homem só pode trabalhar no seio da organização, um sistema aberto que, a par de sua realimentação no ambiente econômico, tende a se orientar para uma interação contínua e progressiva com as demais, inclusive de outras sociedades e nações, na comunhão forçada de estratégias econômicas e financeiras e modelos culturais (16,pg.116). A tendência do ensino universitário revela uma crescente demanda de absorção de conhecimentos universais, pois sobretudo nas duas últimas décadas o mundo se tornou uma "noosfera" onde os anseios cada vez se diferenciam menos.

Essas organizações, a que também nos referiremos "stricto sensu" como empresas, de vez que estamos tratando de relações de trabalho, possuem obviamente diretrizes apropriadas a seu funcionamento, que deve ser mantido, e funções adequadas a seus objetivos. Nem estas nem aquelas são simples, e seu estudo sistemático de há muito se impôs e se desenvolve constantemente.

Ora, é nesse quadro que o homem se insere como indivíduo, e que o indivíduo se estabelece através do papel exercido. Quando ele aceita, como imposição necessária, as mais das vezes, participar de uma organização, quer explícita, quertacitamente se submete às suas leis. Assim como os instintos (17,pg.10), mesmo os mais primitivos, são controlados pelas normas sociais (e os homens não são mais, por exemplo, canibais, desde que se tornaram civilizados), assim também se criam vínculos que, na sociedade ou na empresa, não podem ser apenas parcialmente aceitos. Cria-se uma situação de envolvi-

mento, e é nela que procuraremos visualizar o homem contemporâneo, vinculado por seu trabalho à organização e reagindo a essa situação de fato.

1.2 - O Homem no Ambiente de Trabalho -

O organizador, representando a organização ou empresa, estabelece e desenvolve um sistema dotado de finalidades próprias, como vimos. Daí decorre que, "a fortiori", os funcionários (indivíduos que nela estão envolvidos como fatores de "input") sejam operacionalmente considerados como instrumentos da ação da organização (2, pg.69).

A Teoria Clássica, em administração, estabelecia que a capacidade física e o desejo do lucro determinavam o rendimento possível do empregado. Esta equação ficou famosa e ainda hoje é, pelo menos intuitivamente, aceita e seguida por grande número de empresários. Nem mesmo do ponto-de-vista teórico perdeu de todo, na ciência administrativa, a força, tanto mais que, em múltiplas ocasiões, foi atestada a sua eficácia, através do estudo de cortes na relação empresa x indivíduo. Esses enfoques deixavam de fora grande número de variáveis, sobretudo quando ainda engatinhava a psicologia industrial.

Ora, seguindo princípios de Adam Smith, como a divisão do trabalho, o "Scientific Management" enfatiza o controle unificado e sua pirâmide, dirigindo e coordenando o programa ou fins específicos, os meios ou procedimentos internos de gestão e os níveis a que se devem situar os conflitos.

Pelo contrário, a Teoria das Relações Humanas, assumindo uma ênfase social, desloca para o grupo de trabalho

a abordagem administrativa. Não são mais a capacidade física e o desejo do lucro que determinam o rendimento possível do funcionário, e sim as recompensas não-econômicas. Dão prestígio a afirmações como esta os nomes de Elton Mayo, John Dewey e Kurt Lewin. Um dos princípios fundamentais desta teoria é a de que os trabalhadores reagem, não como indivíduos, mas como indivíduos membros do grupo. Surge a ênfase e mesmo a ética da Grande Família, e não é difícil perceber que, embora representando uma diferenciação positiva da Teoria Clássica, condenando sobretudo a alta especialização e o homem-robô de Chaplin⁽⁵²⁾, a nova ênfase traz consigo aspectos de massificação nada desprezíveis^(16,pg.32). Enquanto a mudança de princípios que passou a valorizar as recompensas não-econômicas resultou sem dúvida em um largo passo adiante para o enfoque do homem na empresa, o deslocamento da orientação administrativa, da organização formal para o grupo de trabalho, não representava, tanto quanto se pensou, uma aproximação direta ao ser humano como tal. O membro do grupo é sempre um membro, uma parte, submerso agora em um sistema organizado, com objetivos próprios, com os quais ele, sobre continuar a ser um participante anuente, que não pode recusá-los, passa a ser também muito mais envolvido, através da manipulação do grupo, nova pedra-de-toque da orientação e da ação administrativas. Se ele auferir vantagens de ser agora considerado um membro da "família", é por outro lado, nessas circunstâncias, um duplo alvo dos procedimentos da empresa. É "parente" e funcionário.

Se quisermos usar uma imagem expressiva em seus traços caricaturais, diremos que o robô é um "operator"

operado, mas estranho à família, e portanto menos sujeito que o ser humano a pressões para participar de suas metas e fins. Uma visão estruturalista de um tal sistema detecta com facilidade a inevitabilidade do conflito. Nesta perspectiva, há aqueles que consideram a Teoria das Relações Humanas ultrapassada e se deixam levar mais além do estudo da empresa: estudam as escolas, hospitais, prisões, alargando assim o conceito de análise organizacional, fazendo com que este assumas as mesmas dimensões da organização, evitando que em ciência administrativa se tome a parte pelo todo (16,pg.41). Não se trata mais do indivíduo focalizado na empresa, mas do homem localizado no ambiente de trabalho.

Qual é a valência desse ambiente para seus participantes? Dubin (1956), Walker & Guest (1952) e Vollmer (1960), na empresa industrial encontram pouco interesse pelo trabalho como valor central e pelos colegas como amigos importantes. Da mesma forma as expectativas de Mayo, de que a empresa - no caso, sobretudo a fábrica - se transformasse em um novo lar, mormente quando a família se retraía em suas funções sociais, não se realizaram da maneira imaginada, embora se cumprissem parcialmente nos escalões mais elevados de seus membros. Mas ainda aqui a organização não substituiu inteiramente a família e os grupos informais externos. Ela continuaria a ser, embora de maneira mais sofisticada e envolvente, apenas o ambiente de trabalho, no qual se dá a inclusão parcial do indivíduo (25,pg.68).

A localização autêntica do homem nesse ambiente tornou-se acessível em mais alto grau à medida que a análise organizacional, sem temer a emergência do conflito e mesmo

desejando-o para melhor abordá-lo, estendeu-se e passou a incluir (16,pg.49).

a) os elementos formais e informais da organização e sua articulação (portanto associando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas);

b) o alcance dos grupos informais e suas relações, não só dentro como fora das organizações;

c) a importância dos altos e dos baixos escalões;

d) as recompensas sociais e materiais e sua influência mútua;

e) a interação entre organização e meio;

f) as organizações em geral (não apenas as empresas).

1.3 - Conflito e Ajustamento -

Temos poucas razões para duvidar que um adolescente ou mesmo uma criança deseje crescer, adquirir maior grau de independência e fundar sua família de orientação, deixando a situação de relativa submissão em que se encontra. Na verdade, implicações antropológicas e sociais dessa questão foram discutidas polêmica e extensamente no terreno da psicologia profunda (18,22). A literatura psicanalítica relaciona consequências das mais importantes desse contexto com o estudo dos instintos e os diferentes rumos que eles podem tomar. Além disso atribui importância fundamental a essas vicissitudes instintivas, cujos resultados na vida social e profissional adulta seriam marcantes.

Admitindo-se a existência de conflitos, entretanto, surgidos do próprio labor organizacional, não fica menos claro que devemos esperar uma certa insatisfação oriunda da submissão às normas e preceitos da organização. De fato, não apenas praticamente a totalidade dos funcionários não podem sentir a organização como fundação sua (ao passo que pode geralmente constituir uma família), como também as dimensões da pessoa excedem os seus encargos funcionais e o seu exercício de papel no ambiente de trabalho.

Cumpra assumirmos uma posição de investigação diante do conflito surgido no indivíduo membro da organização, independentemente de ser esta ou não a sua causadora direta.

A tradição ética de nossa cultura (podemos identificar aqui a Ética Protestante) (50,pg.16), encontrando paralelos mesmo no mundo oriental, aponta o trabalho como algo nobre e necessário. A civilização industrial manteve e acelerou esta perspectiva que é oriunda do passado mais remoto, quando havia patrícios e escravos, senhoras e servos e os primeiros auferiam, por direito auto-atribuído, rendimentos do trabalho dos segundos. Na Inglaterra do início do século XIX os homens chegavam a trabalhar 15 horas por dia, com o pleno suporte moral da sociedade. Os valores tradicionais de nossa educação contemporânea não poupam praticamente ninguém: ricos, remediados e pobres sentem-se na obrigação de trabalhar, embora não fique de modo algum especificado o quanto. Grupos comunitários que se insurgem contestatoriamente contra essa tradição, por força de sua atitude são margina

lizados, e dificilmente pode-se afirmar que são felizes. Cremos que devemos hipotetizar que o trabalho mereceria uma profunda avaliação quantitativa e qualitativa. Quantas horas diárias se aproximariam do ideal para o homem que também preza o seu lazer? Qual o tipo de trabalho que produz maior satisfação a quem o executa?

A simples existência dessas duas perguntas mostra que, enquanto elas não forem completa e cientificamente respondidas pelos administradores e psicólogos, haverá sempre uma outra fonte de conflito no âmbito da organização, e que se somará à que vimos acima.

Quando a parte evitável do conflito não pode ser prevenida, é mister que seja diagnosticada. Uma vez diagnosticada, deverá ser resolvida.

Sua prevenção exigirá novas considerações, que mostram a importância do assunto. Examinemos um ponto fundamental ligado à qualidade do trabalho. Com Argyris vemos que o homem se sente bem quando está se servindo de verdadeiras aptidões pessoais, que aliás uma bem conduzida orientação profissional, em que não seja poupado tempo nem dinheiro, pode ressaltar ou revelar. Todavia, a empresa, por suas características sistêmicas, está interessada em preencher cargos que, analisados, mostram funções que exigirão requisitos pessoais determinados. Mesmo quando a seleção profissional é feita criteriosamente, sua direção mostra um sentido da empresa para o indivíduo, e não o contrário. Probabilisticamente é muito difícil encontrar o candidato ideal, como seria difícil encontrar se o cargo ideal na empresa ideal para uma determinada pessoa.

Isso ainda é possível, contudo, no setor terciário, onde há maior complexidade de funções e maior aproveitamento dos potenciais intelectual e criativo.

O princípio de especialização do trabalho, todavia, continua predominando em nosso mundo empresarial, e se estende por todos os setores das atividades humanas de produção. Se observarmos o operário não-especializado, por exemplo, depararemos ironicamente com um tão elevado grau de atomização de suas funções que será difícil supor que ele esteja satisfeito e livre de conflito, por menor que seja (e geralmente ela é grande) a sua carga horária. Na verdade a empresa espera que ele se sinta bem quando está usando de habilidades superficiais, enquanto as verdadeiras aptidões permanecem estagnadas (2, 24). Sendo esta situação nociva à higidez da personalidade humana, surge de imediato o conflito.

Ora, é um engano considerar esse conflito como sendo do funcionário: embora originado no exercício de suas funções, ele ocorre no interior da pessoa, ou seja, seu reflexo dentro da organização é uma manifestação localizada de um problema pessoal. Logicamente esse problema, sob a forma de conflito as mais das vezes, é levado para o lar, a comunidade, os grupos informais, onde ele desempenha outros papéis, que com frequência são mais fortes componentes de sua auto-imagem. E, como ressaltam Kahn et al (24, pg.376), sofre o pai, o marido, o amigo, o cidadão, através do funcionário. Claro está que a recíproca pode ser verdadeira.

Creemos não serem antagônicos os casos de surgimento de conflito por efeito da interação pessoa x organização.

e os casos em que personalidades neuróticas manifestam seus problemas no ambiente de trabalho. Qualquer que seja o caso, podemos axiomatizar que a existência de desajuste no ambiente de trabalho demanda uma ação terapêutica. Surge a participação do psicólogo clínico como figura capaz de fornecer subsídios na área aplicada da solução de problemas de ajustamento; surge o psicólogo experimental com a função precípua de fornecer evidências empíricas, cujas generalizações possam sugerir estratégias de ação subsequentes a diagnósticos de desajustamento.

1.4 - Conflito e Papel -

O termo "conflito" tem duas acepções distintas, que não excluem semelhanças em suas manifestações. No diagnóstico da organização ele surge como um dado inevitável que opõe o homem a ela, como vimos. Segundo uma determinada abordagem⁽²⁴⁾ pode ser considerado como um conflito de papel. Sua consequência principal para o homem é o desajustamento; para a empresa, a diminuição ou lentificação da produção, os problemas de pessoal, o aumento dos custos ligados à ação administrativa, etc..

Em sua outra acepção, mais restrita, o conflito é uma das consequências possíveis do desajustamento, caracterizado por pressões opostas, situação de "imbalace", dissonância cognitiva, variando de um "stress" ligeiro a uma neurose severa. Mesmo nesta acepção restrita pode ser usado o "approach" de papel desempenhado, e as pressões e tensões podem ser compreendidas como agentes e resultados de expectativas de papel^(24,pg.36).

Kahn et al. desenvolveram uma pesquisa, considerando 53 indivíduos "focais" de seis estabelecimentos industriais de tecnologias diferentes e em diferentes conjunturas administrativas inclusive no que se refere ao aspecto de competição. Os sujeitos eram 4 chefes de divisão, 17 chefes de departamento, 16 chefes de seção ou superintendentes e 16 capatazes. As idades variavam de 25 a 59 anos, com média próxima a 31.

O procedimento principiou por uma entrevista inicial com cada indivíduo focal, em que se determinavam quais eram os seus transmissores de expectativa de papel e que tipo de relacionamento havia entre cada um deles e o indivíduo focal. Obteve-se também nessas entrevistas, para cada caso uma lista de atividades do funcionário em foco.

Seguiu-se um conjunto de entrevistas com os transmissores, colhendo-se as mesmas informações acima e ainda uma lista: a) do tipo de tentativas de influenciar o indivíduo focal; b) dos comportamentos normativos que eles esperavam do indivíduo focal; e c) do estilo de trabalho do mesmo.

Uma lista de 22 adjetivos era-lhes dada para que descrevessem em que grau cada um deveria aplicar-se ao ocupante ideal do cargo e em que grau seu real ocupante, o focal, o possuía. Esta diferença, combinada a partir das diversas avaliações dos transmissores, constituiu uma medida de "conflito de papel" para cada indivíduo focal.

Voltava-se a realizar então uma entrevista com estes, cobrindo 5 áreas: a) fontes de satisfação e insatisfação no trabalho; b) condições de preenchimento do binô -

mio indivíduo x papel; c) histórico e aspirações; d) fontes de "stress"; e) técnicas de lidar com o "stress".

Uma análise de conteúdo dos protocolos de entrevista permitiu a obtenção de variáveis quantitativas, com o auxílio de psicólogos experimentados.

Neste estudo foram valorizadas sobretudo a posição na organização, as pressões recebidas dos transmissores de papel e as tensões emocionais relativas ao trabalho. Um levantamento nacional americano serviu para testar a generalidade de alguns dos achados sobre determinantes organizacionais de conflito e ambigüidade de papel.

O conflito se correlacionou significativa e negativamente com as variáveis: respeito ($p < .001$), confiança ($p < .01$), e simpatia ($p < .05$) pelos transmissores de papel, reduzindo a comunicação com estes e, em efeito curioso mas explicável, diminuindo a atribuição de poder aos mesmos, pelos indivíduos focais. De fato, esta é uma forma de reduzir a inconsistência cognitiva (não é o caso de dissonância, pois não há uma livre opção⁽³⁸⁾ por parte do indivíduo focal; se houvesse, poderíamos supor um resultado oposto, até mesmo uma valorização das expectativas de papel recebidas). Não havendo escolha, sendo a situação de binômio indivíduo x papel inevitável na organização, atribuir menos poder aos transmissores seria uma forma de minimizar, ou negar, uma situação ameaçadora. Tanto assim é que foi encontrada uma correlação positiva entre o conflito experimentado pelo indivíduo focal e o poder dos transmissores de papel.

Há, portanto, uma forte pressão vertical (24,pg.217), que se torna ainda mais intensa quando esses transmissores dependem do indivíduo focal para o desempenho de suas obrigações organizacionais (figura 1).

O somatório dessas forças, que poderíamos comparar à soma da pressão atmosférica e da gravidade sobre um determinado objeto, produz a sua elevação, e o stress resultante pode ser extremamente grave para a saúde mental do indivíduo focal, nestas condições. As consequências, que analisaremos mais abaixo, podem ser comparadas, em termos de física dinâmica a um "achatamento", ou, em termos psicológicos, à sensação de inutilidade, fracasso (2,pg.128) e ainda distanciamento afetivo dos colegas de trabalho.

Quanto à ambiguidade de papel, cujo determinante principal é o escasso recebimento de informações por parte do indivíduo focal, apresentou correlações positivas marcadamente significativas com a tensão e a insatisfação. Não chega a ser danosa, entretanto, pelo menos no grau do conflito de papel, para com o relacionamento com os transmissores de expectativa de papel.

Através de um diagrama tornado clássico (figura 2), podemos perceber a inter-influência dos fatores de personalidade do indivíduo focal e das relações interpessoais com as causas e consequências da transmissão de papel no contexto organizacional (24,pg.30).

De fato, sem defesas contra a poderosa pressão das expectativas de papel, sobretudo quando elas se dão em condições de poder e dependência por parte dos transmissores,

o indivíduo de baixa ansiedade apresentará reações que são caracterizadas por um elevado escore na escala de neuroticismo compósita, utilizada pelos autores da pesquisa e que continha itens do IPAT de Cattell, do M.M.P.I., do Bernreuter Personality Inventory e do Cornell Index. Em outras palavras, sob objetivas condições de conflito de papel, e portanto de "stress", pessoas não-neuróticas exibem comportamentos marcadamente neuróticos com altas taxas de ansiedade e intensa queda dos laços afetivos interpessoais. Surgem distímicos, histéricos, hipocondríacos, que levam suas afecções para o lar e para a vida social, com danosas consequências para a personalidade (figura 3).

Pelo diagrama (figura 3) podemos ver que a ansiedade surgida em situações de elevado conflito de papel estabelece poderosamente, como uma de suas consequências, uma queda acentuada nas ligações interpessoais, o que, no indivíduo neurótico, é mais uma função de seu próprio neuroticismo que da situação objetiva.

Há condições específicas que aumentam o indesejado e nocivo conflito de papel: o posicionamento do indivíduo no limite da organização, transacionando com clientes ou com outras empresas; as pressões para inovação com suas consequentes resistências por uma parte da organização; e os problemas vinculados à supervisão, tanto para supervisores como para supervisionados. Mas o determinante mais importante desse conflito e do "stress" resultante com suas consequências, são as expectativas de papel, porque põem em cheque a individualidade. Realmente, tais expectativas são no senti-

do de que o indivíduo se enquadre em um modelo esperado de atitudes, o que ele só poderá fazer abdicando de papéis importantes que já foram incorporados à sua personalidade. Como ele não está representando uma peça teatral - o papel "adere" ao self - as resultantes serão sentimentos de inutilidade, fracasso e perda de autenticidade, tanto mais intensos quanto maior foi o número de transmissores (serão exigidos numerosos papéis frequentemente contraditórios) e quanto mais poder e dependência apresentarem em relação ao indivíduo.

Finalmente, o conflito de papel representa uma não-aceitação do "status quo" do indivíduo focal, seja por este, seja pelos transmissores. O segundo caso geralmente desemboca no primeiro, com o deslocamento do indivíduo de seu eixo pessoal, em termos de self. Isto só não acontecerá se ele resistir, mas dramaticamente, nesse caso, as pressões aumentarão sensivelmente até levarem a uma rendição mais completa, à saída da organização ou a um severo quadro neurótico.

1.5 - Papel, Atitude e Motivação -

Em psicologia, o conceito de papel transcende o simples desempenho. Ele é a maneira pela qual o ser humano, no exercício de suas funções, mostra-se aos outros e a si mesmo. Essas funções podem ser delimitadas formalmente, como na organização, ou formarem-se a partir de um consenso social. O papel, ou melhor, o repertório de papéis não é a expressão mais autêntica da personalidade humana, mas via-de-regra é a sua imagem mais marcante.

Não podemos efetivamente dissociá-lo das atitudes, assim como estas não podem ser dissociadas da motivação. As atitudes possuem seguramente um componente afetivo, um componente cognitivo e também um comportamental, de vez que seria ocioso negar-lhes um caráter potencialmente ativo e o fato de que elas exigem pelo menos a viabilidade do comportamento (39,pg.398).

Se os caminhos para um comportamento coerente estão fechados, é de esperar-se um sentimento de desconforto facilmente compreensível, a que poderíamos chamar de inconsistência cognitiva, resultante de um choque de duas cognições diferentes e opostas, ou dos componentes afetivo e cognitivo das atitudes, desde que não haja liberdade de escolha, pois quando esta existir estaremos face à dissonância cognitiva (38,pg.35). Ora, a inconsistência cognitiva tende a ocorrer com mais frequência do que esta no ambiente de trabalho. "Não gosto de minha função mas recebo ordens para executá-la"; aqui está um exemplo típico. É muito pouco provável que o comportamento de obediência do funcionário deixe de verificar-se; no entanto, os componentes afetivo e cognitivo de sua atitude se chocam. Tampouco poderíamos esperar uma situação de conforto se ele desobedecer à ordem (ou norma) recebida, devido às consequências que adviriam, resultantes de um mecanismo de gratificação x punição que assegura o poder da ação administrativa da organização (48,pg.51).

A motivação é, pois, imprescindível. Ela pode, quando alta, reduzir sensivelmente a inconsistência cognitiva, pode preveni-la e pode mesmo evitar que ela apareça.

Todavia, devemos considerar motivação, por exemplo, o reforço positivo (gratificação), ou mesmo a punição? A resposta será negativa, se entendermos a motivação como algo internalizado, e não um agente externo de indução do papel (25,pg.389).

As motivações podem ser encontradas diretamente no exercício do papel, como formas de auto-determinação e auto-expressão, ou ainda como expressão de valores internalizados.

Os agentes externos de indução do papel mais comuns são, segundo Katz & Kahn, o cumprimento legal das normas e a satisfação instrumental, esta representada por benefícios, aumentos, instalações confortáveis, concessão de "status" e manifestações pessoais de simpatia, aceitação e incentivo elogioso.

A expressão de valores internalizados decorre da identificação com as metas organizacionais, e na verdade se situa na fronteira entre os agentes externos de indução de papel e a auto-expressão, que estaria ligada intimamente à vocação e às aptidões. Entretanto, a internalização de metas organizacionais pode promover aumento da produtividade, redução do "turnover", surgimento do comportamento espontâneo e inovador. Por exemplo, o caráter complexo, desafiador, dinâmico de certas metas organizacionais pode atuar sobre o desejo pessoal de feitos heróicos ou dramáticos. Certas jornadas-extra de trabalho, mutirões empresariais, programas intensos de recrutamento e seleção, atividades diretamente ligadas a planos de desenvolvimento prioritários conexos com objetivos públicos, podem funcionar como um desafio proposto,

aceito e internalizado, que, uma vez cumprido, aumenta a auto-estima. Quando as metas organizacionais refletem valores culturais que estão em adequação com os valores individuais do funcionário, podemos esperar uma grande redução da inconsistência atitudinal.

A identificação com o chefe como líder e a percepção da própria importância para a organização, através da participação em decisões, têm efeito semelhante.

Uma consequência indireta dessas afirmações, corroborada por pesquisas (Hoppock, 1935; Hull e Kolstad, 1942; Gurin, Veroff e Feld, 1960) é que, quanto maior a qualificação e complexidade do cargo, maior a satisfação com o trabalho. As entrevistas do Survey Research Center da Universidade de Michigan, com 580 funcionários, mostraram que, entre os técnicos de alto nível da organização (uma empresa de seguros), apenas 7% entraram na categoria de baixa satisfação, contra 41% do pessoal de nível burocrático e atividades repetitivas. Isso nos leva à principal das motivações, a auto-expressão, que, como vimos, se acha ligada à vocação e às aptidões. Esta é a motivação propriamente dita. Ora, se a empresa esperar que seus funcionários menos qualificados, que têm a seu cargo trabalhos repetitivos e monótonos, para bem cumprí-los façam uso de suas habilidades superficiais e não de verdadeiras aptidões, e ainda assim se sintam bem, ela terá de admitir que está forjando neuróticos, ou pelo menos incrementando o conflito de papel (2,pg.73). Podemos concluir também que as gratificações expressivas (intrínsecas - ex.: a atribuição de funções mais diversificadas ou mais adequadas) trarão resultados muito mais be

néficos ao trabalhador que as gratificações instrumentais (25,pg.141).

S. Seachore, por exemplo, em pesquisa sobre a influência da coesão sobre ansiedade, pressão e insegurança, reconhece que o indivíduo é alvo de forças opostas, pois enquanto a empresa o estimula (e pressiona) para a alta produtividade, ele próprio vê o trabalho menos qualificado como desinteressante. Procuremos contemplar este problema à luz das atitudes. Ao componente cognitivo "tenho necessidade de trabalhar" ou "trabalho muito" se opõe o componente afetivo "não gosto de meu trabalho", da atitude. É um caso de inconsistência cognitiva que poderá se transformar em dissonância, desde que o trabalhador tenha a possibilidade de efetuar uma escolha de não trabalhar, ou trabalhar menos e ganhar menos, ou mesmo de deixar a empresa, o que frequentemente não adiantará muito, em termos de mercado de trabalho, se ele for um funcionário pouco qualificado. Todavia, nos níveis mais elevados o problema também existe, sendo maiores as opções, entretanto. O fato é que em qualquer dos casos, se o funcionário ganhar bem não terá tanta necessidade de reduzir a dissonância⁽³⁸⁾, mas se ganhar, ou achar que ganha pouco, a redução da dissonância muito provavelmente se fará pela valorização do trabalho, que será considerado agradável, ou, se isto for de todo impossível, terá a sua função social supervalorizada. Não é difícil compreender como o salário e as gratificações em dinheiro substituem com frequência, pelo valor que lhes é atribuído, as satisfações que faltam a um trabalho que não fornece suficientes possibilidades de auto-

expressão e que frequentemente não proporciona possibilidades de identificação com as metas organizacionais.

Ora, se as atitudes têm muito que ver com a motivação, suas relações com o papel são também muito importantes. A pesquisa de Seymour Lieberman^(29,71) mostrou que um novo papel condiciona uma nova atitude perante o grupo de trabalho. Em uma empresa de grande porte, 23 funcionários se tornaram supervisores e 35 foram eleitos representantes de classe, a "union" americana. Antes de ocuparem seus novos postos eles haviam respondido a um questionário que indicava tipos de atitude para com: a) a direção da empresa; b) o sistema de incentivo orientado pela direção; c) o sistema de incentivo orientado pela união sindical; d) a união sindical. Foram utilizados dois grupos de controle distintos.

Reaplicado o questionário, verificou-se um aumento das atitudes positivas dos novos supervisores para com a direção da empresa e seu sistema de incentivo bem como um aumento das atitudes positivas dos novos representantes de classe para com a união sindical e seu sistema de incentivos. Estavam os funcionários reagindo de acordo com o novo papel. Por outro lado, foi maior o aumento entre os supervisores, o que pode ser explicado pelo fato de que os representantes de classe continuavam dependendo da empresa para o seu sustento, isto é, na verdade tinham dois patrões, e já vimos (1.4) como esta situação engendra certo desconforto e conflito.

Dois anos mais tarde, como consequência de uma necessidade nacional de contenção de despesas, oito dos supervisores voltaram a suas funções anteriores, enquanto qua-

torze dos representantes de classe haviam terminado o seu man
dato. Novo estudo comparativo foi feito (sempre sem que os
sujeitos soubessem das finalidades reais do questionário) e
viu-se que aqueles que retornaram às funções anteriores, tam
bém voltaram às atitudes anteriores. Por outro lado, entre
os que permaneceram como supervisores e como representantes
de classe, a tendência foi a conservação das novas atitudes.

Como já foram feitas considerações sobre a re
lação entre motivação e papel, podemos concluir que este con
diciona as atitudes que por sua vez são também consequência
de fatores motivacionais. Qualquer estudo sobre atitudes vi
sando mudá-las no sentido de um maior aproveitamento dos fun
cionários no seio da organização será incompleto e inefici-
ente se não levar em conta todas as implicações dos fatores
papel e motivação, que são inseparáveis e os melhores indica
dores de "job satisfaction" e ainda, o que é mais importan-
te, da higidez mental do ser humano que, por uma contingên-
cia inevitável, interage na maior parte do seu tempo, com a
organização.

1.6 - A Insatisfação no Trabalho -

Inúmeras podem ser as causas da "job dissatis-
faction". Poucos, entretanto, procuraram reduzi-las a
um denominador comum, ou melhor, tomar a própria insatisfação
como denominador comum de todas as situações de trabalho em
que sofrem o homem e a organização, cada qual a seu modo.

Consideremos empiricamente, a "job dissatis-
faction". Não é difícil seguir a pista de suas consequênci-

as. Uma delas, a busca de satisfação fora do ambiente de trabalho, não resolve o problema, já que o ser humano é um todo integrado, e carregará consigo os sentimentos de fracasso e malogro para onde quer que vá. É peculiar a situação do trabalhador insatisfeito; como a maior parte das gratificações que recebe na organização são materiais, ele estará sendo "pago por sua insatisfação" (2,pg.73). Assim sendo, a recompensa recebida não contribuirá para melhorar-lhe a auto-estima, e a frustração no ambiente de trabalho se estenderá à vida fora da organização, traduzindo-se muitas vezes pelo malogro (2,pg.128). São resultados desse malogro diversas formas de adaptação, de tipos muito diferentes. Entre eles: a) a saída da organização; b) a ascensão hierárquica; c) o aumento dos mecanismos de defesa (deformação neurótica das percepções do mundo); d) desenvolvimento da apatia; e) redução da produção; f) criação de grupos informais dentro da organização; g) aumento da valorização do dinheiro da segurança ou da função social do trabalho; h) redução da importância dos fatores humanos, ou das características e traços individuais de personalidade (2,pg.131).

Pelas duas últimas podemos ver a magnitude do "imbalance" entre as cognições: "não gosto deste trabalho" e "tenho que trabalhar", ainda mais que esta última praticamente se converte em: "tenho que pertencer à organização". Estas formas de adaptação podem ser técnicas de redução da dissonância cognitiva que se cria em consequência da oposição forçada entre as duas cognições. É dramático encararmos a possibilidade da distorção neurótica das percepções, que po-

de-serdar quando for impossível reduzir a dissonância (sempre que houver possibilidade de uma opção), ou eliminar a inconsistência.

Mas podemos descer a detalhes sobre a insatisfação no trabalho. Já sabemos da importância do conflito e da ambiguidade de papel, e já vimos como este se relaciona estreitamente com a motivação. Quando vemos a amplitude do uso de agentes externos de indução de papel e refletimos sobre esta forma imperfeita de motivação, encontramos dois tipos principais: a punição e a gratificação material. Na verdade, temos uma repetição, no seio da organização, dos mecanismos legais de punição encontrados na sociedade, desde a escola até à vida civil regulada pela legislação. E a punição administrativa é comum e frequente (48,pg.51). Uma falta pode ocasionar um desconto; um atraso, uma repreensão. Pode se perder a licença-prêmio, pode-se ser demitido. Aparentemente pouco drásticas, as punições administrativas são um meio permanente de coação e a relação entre o indivíduo e a organização é uma relação de dependência e poder, que evoca a posição da criança, em processo de socialização. Com o crescimento, entretanto, a criança entra em uma nova ordem de relações, em que a possibilidade de escolha aumenta, e assim também a autoafirmação se processa. Na organização não há esse crescimento; as normas, como já vimos (1.1) são tacitamente aceitas, e nenhum aumento da compreensão do funcionário as modificará. Em outras palavras, a punição não tem mais efeito educativo, pois não visa a levá-lo a uma ordem mais elaborada de valores e relações. Mesmo que esse processo seja efetivo, evidentemente não é salutar. De fato, é difícil imaginar que a

punição seja a melhor técnica de se lidar com a dissonância ou a inconsistência cognitiva. Além disso, diversos fatores contribuem para estas, em grande parte através da frustração. Tomos, de Varela⁽⁴⁸⁾, exemplos de como frustrar um funcioná - rio:

a) não elogiar um trabalho feito com esforço e dedicação; b) mencionar ou indiretamente tornar pública a pouca importância de sua função; c) não o chamar para uma reunião sobre atividade ou projeto para o qual ele trabalhou; d) outros mais difíceis de evitar: promover outro, não conce - der uma gratificação prometida. Acrescentaremos ainda a de - sinformação, a exclusão do funcionário das diretrizes, ora gerais, ora específicas, ora temporárias da empresa. Em muitos casos, sua vivência será a de um ator (frequentemente anônimo coadjuvante ou figurante) que decora o seu papel sem conhecer o argumento do filme ou da peça.

São reações possíveis às frustrações acima enumeradas:

a) menosprezar a administração; b) bus - car apoio para seus pontos-de-vista entre colegas, e assim pas - sar por elemento pernicioso; c) adotar um comportamento agres - sivo disfarçado, ex: chegar todos os dias ligeiramente atrasa - do, não o suficiente para ser punido, mas o bastante para per - turbar o andamento do trabalho; d) deixar a empresa; e) nos casos

mais precisos de dissonância, resolvê-la de maneira adequada ou inócua para a empresa, mas muitas vezes danosa para si;
f) depreciar-se como ser humano.

Acrescentaremos atitudes comuns de contra - reação de empresa: aos itens acima (a), (b) e (c): advertir, punir ou aumentar a pressão de expectativas de papel (1.4) ; ao item (e): nenhuma, de vez que não está advindo dano ou prejuízo para a organização; ao item (d): gastar em recrutamento e seleção o que não gastará em recuperação ou ajuda terapêutica; ao item (f): nenhuma, a menos que o moral do grupo se altere sensivelmente a partir da auto-depreciação do funcionário; nesse caso, poderá haver tentativas, mais ou menos eficientes, de recuperá-lo.

É preciso notar que, mesmo na impossibilidade de total consistência entre a pessoa e seu papel na empresa, de vez que este é limitado como fonte de objetivos vitais e é um mediador de instrumentos de ação global, o funcionário (de qualquer nível) ainda assim vive esse papel e deve possuir um razoável grau de identificação com ele, como se depreende do exame da internalização de metas administrativas (1.5). Assim, frustrá-lo nesse papel ou produzir conflito de papel causa prejuízo ao "self", da mesma forma que tais atitudes em relação a um ator prejudicariam a este e não ao personagem. Por mais que o papel "cole" em quem o exerce, nada mais é que um desempenho, ou performance. Todavia, a organização muitas vezes trata o indivíduo como se ele fosse o papel que representa. Imagine-se nesse caso o efeito devastador de uma explicitação, por parte da administração, da pouca importância

desse papel... Temos aqui dois erros fundamentais de relacionamento organização x indivíduo: a) tratar Bob como um desempenho; b) desvalorizar o desempenho-Bob.

É preciso convir que o ser humano traz como atitudes gerais básicas, entre outras: a) resistir à frustração; b) esperar a satisfação de suas necessidades; c) mudar o ponto-de-referência afetivo relativo a dois ou mais ambientes.

Quaisquer que sejam as ações administrativas, a organização não pode violentar essas atitudes, induzindo a frustração, restringindo a satisfação das necessidades fundamentais, ainda que temporariamente e exigindo uma cristalização do ponto-de-referência afetivo do indivíduo. Este é um homem civilizado, verdade, mas o que torna o problema ainda maior, não se reduz a essas três atitudes gerais, tanto mais que os instintos permanecem ativos e nem todos podem ser absolutamente socializados⁽¹⁷⁾. Por outro lado, há forças poderosíssimas contribuindo para modelar-lhe as atitudes e produzir-lhe os comportamentos que estas antecipam. Conclui-se, pois, pela existência de uma gama enorme de variantes capazes de provocar inconsistências atitudinais.

A insatisfação se denuncia através de várias correlações. Quanto maior a satisfação com o trabalho, maior o giro, como o demonstraram as pesquisas de Webb e Hollander (1956), Giese e Ruter (1949), Fleishman, Harris e Burt (1955) e Kerr, Koppelmeir e Sullivan (1951) entre outros^(25,pg.424). Quanto menor a satisfação, maior o absenteísmo, como vemos nos resultados de pesquisas de Kornhauser e Sharp (1932), Katz e Hyman (1947), Kerr, Koppelmeir e Sullivan (1951), Mann e Metz-

ner (1953). Van Zelst e Kerr (1953), mostram que a busca de auto-expressão em grupos de baixo absentismo apresenta um percentual significativamente mais alto que nos grupos de alto absentismo (25,pg.425). Trata-se de investigações variadas em suas técnicas, diferentes no tamanho das amostras e no tipo de empresa, sendo muito mais numerosas do que as pesquisas que não encontram as correlações em foco.

Por outro lado, a competição não traz benefício ao ser humano. Esta proposição, frequentemente questionada, encontra apoio em Argyris⁽²⁾. Blake e Mouton encontraram como um de seus efeitos o erro de julgamento em que incidem os membros de grupos competitivos. Eles tendem a super-avaliar as suas produções, quando comparadas com a avaliação da produção do "inimigo". Essa distorção provém provavelmente da vontade de vencer (10,pg.274). Podemos observar fenômeno semelhante quando vemos torcedores de futebol discutir sobre o valor de jogadores de seus respectivos clubes. Além disso, os grupos em competição, como foi mostrado por Sheriff (48,pg.146), tendem a deteriorar acentuadamente o seu relacionamento. Ele pesquisou com meninos em um acampamento de férias (experimento de campo, com a introdução de variáveis independentes em situação real) e encontrou que os grupos competidores, sobretudo quando um ganha muito mais que o(s) ou outro(s), nem mesmo em atividades de recreação conjunta voltavam a se entender. Foi ainda notado, por Blake e Mouton (1964) o surgimento, nas situações de competição, das figuras do "traidor" e do "herói". O primeiro será aquele que irá valorizar algo do outro grupo, ou estabelecer relações com algum de

seus membros. Quanto ao herói, é aquele que presta um extraordinário desserviço à causa da comunicação e do companheirismo intergrupais. E não são poucos os textos em que encontramos uma denúncia bem fundamentada da atividade competitiva, sobretudo do ponto-de-vista ético (34,pg.41).

São múltiplas e de grande importância por seu efeito combinatório e somatório as causas de insatisfação funcional. Não será fugir ao problema colocar em foco uma dificuldade a mais: devemos, caso estejamos bem intencionados, buscar o aumento da satisfação do funcionário ou do ser humano? Pois de modo algum eles são uma entidade única. Responder a esta pergunta é aproximar-se da solução.

1.7 - A Tomada de Consciência do Problema -

Varela, após apresentar diversos exemplos práticos de como encontrar soluções para situações de "reac-tance" ou oposição reativa, inconsistência cognitiva, conflito de aproximação e afastamento e ainda fixação no comportamento, expõe certos princípios que deveriam nortear a tomada de consciência da insatisfação e do conflito organizacionais (48,pg.272): a) existem enormes diferenças individuais; b) o reforço positivo modifica mais o comportamento que a punição ou ameaça; c) os problemas sociais, e entre eles os organizacionais, são resolvidos pela correção das causas e não dos sintomas; d) o conflito pode ser prevenido e resolvido; e) sentimentos irracionais podem ser minorados antes mesmo que as pessoas tomem consciência (ou não cheguem a tomar) deles; f) há sempre mais de uma causa para qualquer problema do

indivíduo na organização; g) os problemas são resolvidos mais efetivamente em grupo; h) as percepções são mais relevantes do que os fatos, para os problemas sociais; i) tempo e esforço valem a pena para a solução de problemas humanos no trabalho; j) a responsabilidade pelo desenvolvimento individual deve atravessar todos os escalões e chegar até às autoridades públicas; k) supervisores e professores devem receber treinamento em ciência social.

Antes de comentarmos a posição de Varela, examinemos alguns de seus princípios:

Se as diferenças individuais costumam ser largamente consideradas quando da seleção de candidatos a um cargo na organização, com não menos razão deveriam sê-lo na hora de buscarem-se soluções para os conflitos organizacionais. Tratar desigualmente os desiguais, eis um imperativo que não deve ser esquecido quando nossos esforços são dirigidos para a compreensão e a busca de solução dos problemas humanos.

Já falamos da punição e da competição (1.6). Quanto à recompensa, não são poucos os trabalhos de Skinner a respeito. Aliás, como dizia agradavelmente surpreendida a velha tia Nastácia, ao ver que as crianças aprendiam facilmente a tabuada escrita nas cascas das laranjeiras, para poderem chupar as laranjas: "Parece incrível... que laranja dê "mió" resultado que palmatória e dá. Com palmatória, no tempo antigo, as crianças padeciam e custavam a aprender. Agora... aprendem brincando e até engordam..." (30, pg.240). Entretanto, a gratificação não é o suficiente. Já vimos que, se não houver a motivação ligada à auto-expressão (1.5), o indivíduo estará

sendo gratificado por sua insatisfação (1,6) (2,pg.73). O reforço positivo, superior e muito mais aceitável que a punição, deve-se coadunar com a orientação funcional e a seleção de tarefas que decorrem de uma correta avaliação das aptidões e dos interesses. Disto dependem em grande parte as atitudes dos membros da organização de qualquer nível hierárquico.

A correção das causas ao invés da correção dos sintomas é um pressuposto que envolve uma posição teórica que vimos desenvolvendo até aqui ao situarmos o homem no ambiente de trabalho, e que norteará nossa abordagem terapêutica, objeto do Capítulo 2 desta monografia.

Há uma ressalva quanto ao que se possa entender por prevenção e resolução de conflito organizacional. De fato, não acreditamos que o conflito possa ser inteiramente evitado (16,pg.43). Assumido, ele poderá ser trabalhado para que a organização e seus membros procurem um "modus vivendi" em que haja mútuos respeito e aceitação. Posições mais extremadas podem ser encontradas, por exemplo, em Max Pages. Examinemos seus pontos-de-vista (46). Ele considera a organização muito forte frente ao indivíduo, e a menos que grupos mais poderosos sejam formados, para fazer face às situações hierárquicas de dominação, qualquer intervenção para mudança social vinda de baixo, será interrompida; vinda de cima, representará um contra-ataque à outra. Se os psicólogos ou técnicos em mudança organizacional são pagos pela empresa, nunca poderá haver uma aproximação realmente efetiva com os funcionários que exercem uma pressão de baixo para cima. É nesse sentido que critica a Argyris, ao desenvolvimento orga-

nizacional e ainda ao que chama de supervalorização do aspecto psicológico contra o político-econômico da questão. Por outro lado acha que se deve valorizar mais o aspecto político-social e ao mesmo tempo propõe mudanças que afastem de sua participação as autoridades. Ela próprio reconhece que isto é quase utópico. De qualquer forma, impor-se-ia nesta tarefa a participação de educadores, políticos, sindicatos, ao lado de psicólogos e administradores.

Cabe-nos perguntar, face a todas essas colocações extremamente importantes: é possível que a organização se coloque ao lado de seus funcionários, "esquecendo-se de si mesma", nos momentos em que se trata de prestar ajuda humana a estes? Assim como um governo tem a seu cargo o bem-estar social, e nas atividades assistenciais deve-se colocar "ao lado" de seus governados, voltando-se, se preciso, contra si mesmo em determinadas oportunidades (até mesmo na esfera econômica, embora aqui os resultados acabem beneficiando-o, por ação de retorno), também a organização deveria assumir despesas, gasto de tempo e até mesmo mudança de perspectiva político-administrativa, ao considerar o problema da ajuda e recuperação do funcionário. Em outras palavras, seria preciso abstrair, para efeitos práticos, o fato de que o(s) ser(es) humano(s) em questão é(são) funcionário(s). Caso isso não constitua uma utopia ainda maior que a de Max Pagès, tornar-se-á possível um ataque objetivo ao problema do conflito organizacional.

Pagès evidencia outros princípios de grande valor na área em questão: a) as pessoas têm ao mesmo tempo ne

cessidade de segurança (pela qual aderem à organização) e mudança (pela qual tendem a experimentar, evoluir e tornarem-se independentes). Precisam ser ajudadas nessa contradição, que vem somar-se às outras causas de conflito já mencionadas neste primeiro capítulo; b) a estrutura organizacional, ou as estruturas parciais da organização, (como suas dimensões política, econômica, psicológica, ideológica, que interagem) não cobrem toda a vida da organização; há a energia reprimida e suprimida das pessoas que integram o sistema, energia esta que está em conflito e dissonância com as estruturas sistêmicas; c) no esforço de se manterem bem como de manterem sua cultura própria (25,pg.85), as estruturas organizacionais funcionam como repressoras e canalizadoras de desejos individuais, reprimidos ou não; todo aquele que contribui para essa manutenção, voltando-se contra seus próprios desejos, é gratificado ("pago pela sua insatisfação") (2), o que evidentemente gera mais conflito e "imbalance"; d) a energia, que é manipulada pela estrutura organizacional, provém entretanto das relações interpessoais; talvez por isso Pagès proponha, com perfeita consciência de utopia, a dissolução da organização em relações interpessoais - é esta a asserção mais ousada de seu ponto-de-vista; e) o medo inconsciente da (própria) agressão, que tem o ser humano, é convertido em meio de formação da agressão institucional (através, por exemplo, de processos concretos de decisão), e a agressividade é assim desviada de seus fins criativos. Tivemos oportunidade de documentar este fenômeno em um jovem estagiário de economia, com resultados desagregadores para sua saúde men

tal, porque se deu uma resistência súbita e intensa a esta manipulação sistêmica; em diversos outros casos, constatamos um amortecimento progressivo da assertividade (conotação ao nível ativo do termo agressividade, de nível afetivo) e da criatividade, embora não surgisse a crise definitiva.

Nas contribuições de Pagès acima citadas ficam implicitamente comentados os princípios (i) e (j) de Varela.

Ainda restam alguns: o treinamento social de professores e supervisores (se compreendermos no âmbito deste treinamento a psicologia do trabalho, orientada para o homem e à luz dos ensinamentos em foco), se constituirá em excelente facilitador da redução de conflito. Se as percepções são mais relevantes do que os fatos, para os problemas sociais, a ciência que estuda a percepção tem de ser chamada a agir. Entendamos o conceito de percepção, procuremos abranger toda a área emocional, e estaremos lidando com os "sentimentos irracionais", que podem ser minorados antes ou sem que as pessoas deles tomem consciência. Mas, aqui faremos um comentário oportuno sobre a posição do autor. São óbvias as necessidades do diagnóstico e da ação terapêutica, que abordaremos no segundo capítulo. Apenas notamos nas providências propostas por Varela, uma manipulação intencional das pessoas, na busca de soluções para problemas de trabalho. Perseguido a estes, os "conflict solvers" estabelecem um modelo e o levam a cabo, de acordo com o conflito específico em foco. Há uma cuidadosa manipulação dos participantes, por exemplo, com a utilização de entrevistas conjuntas, começan-

do-se com aqueles que estão menos envolvidos ou são mais acessíveis, tendo por isso maiores chances de influenciar os demais; em outras palavras, é abertamente usada a pressão social para a modificação de um comportamento.

Está claro que a atuação visa beneficiar o indivíduo, mas, em termos dos objetivos propostos, os meios são "a priori" considerados válidos, o que implica em manipulação; portanto, na essência trata-se de uma indução cuidadosa do comportamento, que muitas vezes poderia ser levada a cabo pela própria direção da empresa. Não é disso, pois, que nos ocupamos; queremos que o indivíduo se torne consciente de seus atos, sentimentos e envolvimento com a organização, bem como de seu próprio conflito. Na verdade, esse é o ponto decisivo da tomada de consciência do problema.

Finalmente, Varela diz que os problemas são resolvidos mais efetivamente em grupo. Também achamos, e tentaremos mostrá-lo no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2

ACÇÃO TERAPÊUTICA NO AMBIENTE DE TRABALHO

2.1 - Desenvolvimento e Ajustamento -

Quando nos propomos à mudança organizacio -
nal devemos considerar atentamente, como pressuposto teórico,
nossas intenções: trata-se de atender a requisitos da organiza
ção, tais como aumento de lucratividade, crescimento da produ
ção, estabelecimento de um clima cooperativo e harmônico? Ou
se trata de buscar a compreensão dos problemas ligados às rela
ções interpessoais, com vistas a uma possível recuperação de
pessoas que experimentam conflito de papel, inconsistência ou
dissonância cognitiva, malogros ou fracassos? A diferença prin
cipal entre as duas posições é mais importante do que parece.
Na primeira perspectiva estaremos servindo à organização, pa -
gos por ela; na segunda, ainda por ela remunerados, estaremos
colocando nosso conhecimento e esforço profissional a serviço
de seus membros, ou de um de seus funcionários especificamen
te. Nesse caso, sejamos consultores, assessores ou membros,
nós próprios, de seu "staff", estabelecer-se-á uma relação de
cunho terapêutico, e são as nuances dessa relação que irão pos
sibilitar a mudança positiva, no sentido de reajustamento, do(s)
indivíduo(s), ou melhor, do(s) ser(es) humano(s) com quem nos
estamos relacionando.

O funcionário acostumou-se a ver a empresa
a partir da ótica específica de seu papel: ela é o patrão,
simpático ou autoritário, rígido ou liberal, justo ou injusto,

intolerante ou compreensivo, mas sempre o patrão representando os objetivos da organização e exercendo o comando que lhe possibilita atingi-los. Essa ótica leva inevitavelmente o funcionário a sentir-se como um instrumento para a colimação das metas (1.2), pouco importando o grau de identificação ou de internalização dos valores da empresa, o qual apenas contribuirá, se elevado, para a redução da dissonância ou a atenuação do conflito, em determinados casos.

Por exemplo, J. é constantemente solicitado a cumprir horários-extra e a fazer viagens de fins-de-semana a serviço. Sua empresa é dinâmica, desempenha uma função de grande importância para a coletividade e confia nele para o êxito de suas missões, que implicam em relações públicas permanentes mas imprevisíveis. Desde que ele tem uma certa liberdade de escolha, já que por força do regulamento ou mesmo disposição legal não é obrigado a trabalhar fora do expediente, coloca-se, no confronto de duas cognições opostas, a situação de dissonância. "Não é agradável ser contínua e imprevisivelmente chamado a trabalhar fora do horário". "A empresa dá provas de confiança, gratificando sua auto-imagem e mesmo aumentando sua segurança a partir de um reforço de "status". Está gerada a dissonância. É difícil dizermos um não a quem demonstra confiança em nós, faz-nos ouvido pelos demais e nos dá a entender que seus laços conosco estão bastante estreitos. Mas é duro dizer sim a solicitações frequentes que nos afastam da família, nos impedem de programar as horas de lazer e colocam em segundo plano o nosso cansaço eventual. Se optar pelo não, o funcionário começará naturalmente a desvalorizar a função proposta, ou

até o momento exercida, e poderá estender sua avaliação negativa até os próprios benefícios que a empresa presta à coletividade. Se optar pelo sim, a forma de reduzir a dissonância será oposta: a função social da organização será super-valorizada, o seu desempenho pessoal também, e as justificativas de que é por todas as formas conveniente ser o alvo da confiança da diretoria serão frequentes. Logicamente, para poder super-valorizar os benefícios que a empresa presta à coletividade, deverá haver uma certa internalização, como valores, das metas organizacionais. Aliás, isso poderá se dar mesmo nos casos em que essas metas se reduzem quase que exclusivamente ao aumento da produtividade e dos lucros: poderá haver identificação com o produto em si, com a política administrativa ou mesmo com o clima de companheirismo que prevaleça em uma determinada seção. No primeiro caso, um vendedor que esteja realmente convencido da excelência do produto que vende em tudo se assemelha à secretária que proclama a estabilidade e a liquidez dos títulos imobiliários da financeira em que trabalha. Tomemos exemplos concretos para os outros dois casos.

Um escriturário mal pago de uma companhia industrial e mercantil costumava elogiar a política de participação nos lucros que havia sido adotada, muito embora isso em nada lhe houvesse aumentado os proventos, sendo mesmo pouco conhecidos os critérios e os percentuais escolhidos. Um perfurador de cartões de um grande banco, após difícil período inicial de adaptação ao horário noturno e à monotonia do serviço, quinze dias após comentava com um colega de estudos que sua seção tinha as moças mais bonitas de todo o departamento.

Há ainda a possibilidade de identificação com o chefe ou supervisor imediato, a qual pode aparecer em contextos onde a insatisfação é muito grande em todas as áreas; nesse caso este é o último elo que prende o funcionário à empresa; se rompido, ele a deixará ou se tornará tão pouco eficiente ou motivado que acabará provocando a sua demissão.

É impossível uma total identificação com a organização, até mesmo da parte de seu presidente. Mesmo nos casos mais extremos de "casamento" com a organização, a inclusão não é total. Os apetites fisiológicos, por exemplo, não podem ser com ela compartilhados. Não alongaremos este ponto. Se a ótica do funcionário é sempre instrumental, qualquer ação organizacional no sentido de promover-lhe o desenvolvimento será sentida como um recurso a mais para a colimação das metas da empresa, mesmo se ele se der conta de que um aperfeiçoamento profissional lhe possibilitará melhores qualificação e salários futuros. Investe-se nele, para ela. É o caso do treinamento.

Podemos, contudo, buscar o ajustamento do ser humano que milita na organização. Esta é uma perspectiva diferente, onde o ajustamento pode ser definido como a capacidade do homem de estar bem consigo mesmo. Uma pessoa sem grandes conflitos internos é potencialmente capaz de evoluir e de se ajustar a situações em que os estímulos não lhe sejam nocivos, pode fazer face a novos desafios e é capaz de exercer suas funções com criatividade e satisfação. O ajustamento pode ser conseguido, e com maior facilidade, antes que o conflito, ou a parte inevitável deste se manifeste de forma aberta e capaz de

produzir sintomas neuróticos. Neste caso, uma atividade de recuperação pode ainda ser levada a cabo. É preciso que a empresa se habitue à idéia de ser um poderoso agente da prevenção e da recuperação dos seus membros. Está claro que assim se exigiria o que talvez na época atual pareça demais: que ela desempenhe um papel paternal maduro, como um pai que proporcionasse a seu filho adolescente a terapia de que ele necessitasse, sem nada lhe exigir em troca, mas com a certeza de que uma pessoa mais ajustada e feliz é capaz de amar e produzir com muito mais intensidade e qualidade.

2.2 - Valores Organizacionais e Mudança -

Não podemos menosprezar a orientação para a mudança ou desenvolvimento organizacional em nossos dias. Já vimos (1.4) que a inovação é uma das fontes de conflito de papel; todavia, esse conflito pode ser manejado e reduzido. Por exemplo, as mudanças promovidas pela organização não devem ser dirigidas ao indivíduo em si, mas ao conjunto de papéis recebidos e transmitidos, ou seja, ao conjunto formado pelo indivíduo focal e por todos os seus transmissores de expectativas de papel. Assim sendo, estarão sendo prevenidas todas as reações que sempre advêm sob a forma de resistência e consequentemente de pressões mais intensas exercidas pelos componentes de um conjunto que tem um de seus elementos como objeto de mudança. Em outras palavras: quando as funções de um elemento de um conjunto de transmissão e recepção de expectativas de papel mudam, é preciso que também mudem as expectativas de papel quanto a esse elemento. Este seria um procedimento de de

envolvimento organizacional que já refletiria uma ação administrativa voltada para um pequeno grupo, e que combinaria atividades de reajustamento humano com mudanças estruturais na organização. Por exemplo, uma empresa pode passar de uma cultura familiar para uma cultura profissional, enfatizando a competência em lugar da hereditariedade. As ressonâncias individuais dessa mudança serão enormes, caso não se empreguem modelos técnicos adequados a essa passagem. Tais modelos baseiam-se na comunicação, têm por objetivo a harmonização dos funcionários com as metas organizacionais e são aplicados em termos grupais como veremos mais abaixo (2.8). A essa ação administrativa dever-se-ia somar sempre uma atividade voltada para o homem que exerce as funções e é titular dos papéis que serão alterados. Assim a utilização de grupos^T reunindo os componentes de um conjunto de papéis, que pode ser considerado um grupo natural no seio da organização, complementaria o esforço de mudança organizacional, trazendo benefícios ao homem, em cujo interior se manifestam as pressões oriundas das mudanças de papel e de função, com toda a sua complexidade. Nenhuma tentativa pura e simples de manejo do funcionário, titular do papel e executor da função, terá êxito se não for associada a uma ação preventiva ou terapêutica sobre o ser humano.

Outro exemplo são as técnicas não-verbais que Max Pagès usa com grupos muito oprimidos. Aberto em seus métodos, ele chega até mesmo a auxiliar na negociação entre estes grupos e aqueles dotados de autoridade na organização. Pagès () sente uma enorme necessidade reprimida de comunica-

ção dos membros uns com os outros à sua maneira e não a partir de deveres externos a si próprios, embora oriundos da organização.

Argyris, embora criticado por Pagès (1.7) sobretudo por propor mudanças vindas de cima, apresenta mais soluções, propondo o uso da "educação de laboratório" através do grupo-T. Mais adiante (2.3) entraremos em detalhe sobre grupo-T. Tais mudanças seriam necessárias, de vez que os executivos se tornam mais rígidos com o tempo⁽³⁾. Ele tem o mérito de mostrar até que ponto o desenvolvimento organizacional e a saúde mental dos funcionários dependem dos valores acreditados pela direção, e que muitas vezes se interpenetram com as metas empresariais. No que tange às relações humanas, tais valores poderiam ser resumidos em: a) as relações humanas importantes são aquelas que se vinculam com os objetivos da organização; b) as relações humanas produzem melhores resultados quando o comportamento se torna mais racional, e sua efetividade decresce quando ele se torna mais emocional; c) elas são mais e melhor motivadas pela própria direção, com controle e autoridade definidos e através de penas e recompensas.

A estes valores só se podem seguir os resultados seguintes:

a) Decréscimo no recebimento e na transmissão de informações, supressão das manifestações espontâneas, menor sensibilidade aos sentimentos, menor aceitação de risco e experimentação de novas idéias e valores;

b) Aumento da negação dos sentimentos e da busca de estabilidade, menor compreensão dos problemas huma -

nos e maior dificuldade na sua solução;

c) Aparecimento do conformismo, da desconfiança e da dependência, esta sobretudo em relação a quem detém maior poder; menor efetividade do processo de decisão.

É necessário, portanto, um conjunto adicional de valores, a saber:

a) são relações humanas importantes aquelas que servem à manutenção do sistema organizacional interno e à adaptação ao meio;

b) as relações humanas se tornam mais efetivas quando todo o comportamento é questionável e pode ser discutido;

c) elas são muito positivamente motivadas pelo relacionamento autêntico e pelas experiências pessoais de sucesso.

Entretanto, ainda que este conjunto de valores seja muito mais fecundo que o primeiro (quanto ao fato de ser mais ético, isso é indiscutível), torna-se necessário criar situações em que os primitivos valores se mostrem ineficientes, e possam assim ser, sem alternativa, "descongelados". Ora, nos grupos-T, sobretudo do tipo "sensitivity training" de que falaremos abaixo (2.4), o poder, o controle e a influência organizacional são mínimos, e portanto os executivos ou quaisquer membros da empresa que estejam habituados aos valores primitivos se verão desarmados, ao mesmo tempo que lhes é fornecida uma nova cultura onde o conjunto adicional de valores é proeminente: assim por exemplo, o relacionamento autêntico e o sucesso psicológico.

A experiência foi feita pelo próprio Argyris, com 20 executivos de uma divisão de uma grande empresa; encontrou mudanças estatisticamente significativas do conjunto de valores primitivo para o adicional, deixando expectativas otimistas quanto à eficácia de suas proposições, as quais, do ponto-de-vista teórico, já pareciam evidentes.

2.3 - A Utilidade do Grupo-T -

Argyris, em seu bem sucedido trabalho acima citado (2.2) afirma que o grupo-T "provê o máximo de oportunidade possível para os indivíduos exporem seu comportamento, darem e receberem "feedbacks", experimentarem novos comportamentos e desenvolverem uma consciência permanente e uma aceitação também permanente do "self" e dos outros". Tal apreciação dos resultados do grupo-T torná-lo-ia o instrumento por excelência para a promoção do conjunto de valores que enfatiza o relacionamento autêntico, o grupo aberto e a importância das experiências pessoais, inalienáveis, de sucesso psicológico. Procuremos apoio para sua afirmação sobre este instrumento de mudança.

Para Campbell e Dunnette⁽¹⁵⁾, os objetivos principais de um grupo-T são: (a) um espírito de pesquisa ou o desejo de hipotetizar e experimentar com o próprio papel; (b) um aumento da tomada de consciência sobre assuntos interpessoais; (c) aumento da autenticidade e maior sentimento de liberdade, com a conseqüente redução da importância do papel; (d) habilidade para atividades de colaboração com colegas, superiores e subordinados; (e) habilidade para lidar com situa-

ções de conflito através da solução de problemas, ao invés de coerção e manipulação.

Está claro que, a serem efetivos esses objetivos, o grupo-T, se aplicado a um conjunto formado por transmissores e receptores de expectativas de papel, transformá-lo-ia em um conjunto de seres humanos que se compreendem mutuamente e a si próprios, são capazes de discutir as expectativas mútuas e esclarecer os mal-entendidos gerados no exercício de suas funções, estão em disponibilidade para se ajudarem e a todos os demais e são capazes de apreender os conflitos de papel, preveni-los e eliminá-los.

Ao mesmo tempo esse grupo-T introduziria necessariamente uma nova escala de valores, centrada no indivíduo e nas relações interpessoais.

Claro está que há um preço a pagar pelo "descongelamento" dos valores rígidos examinados acima (2.2). A produção de ansiedade no interior de um indivíduo habituado ao conjunto primitivo de valores, centrado na ação administrativa que atende aos objetivos da organização, é inevitável, pois a auto-imagem, sempre protegida por várias defesas adaptativas, confrontar-se-á com a discussão dessas próprias defesas. Além disso ela se confronta com uma hetero-imagem que vai aos poucos se formando, a partir das comunicações interpessoais e, em particular, dos "feedbacks".

Mas podemos acreditar na efetividade dessas mudanças? Os critérios de avaliação externos têm sido muito usados e trazem a vantagem de eliminar as variáveis de difícil

controle que são sempre encontradas nas auto-avaliações. A descrição das mudanças de um funcionário feita por seus colegas, chefes ou subordinados, constitui um índice precioso e que tem falado a favor dos bons resultados dos grupos-T em uma comunidade de trabalho.

O estudo de Boyd e Eliss⁽¹⁵⁾ apresenta um grupo experimental de 42 diretores provenientes de três grupos-T diferentes, levados a cabo em uma grande organização canadense de serviço público. Dos dois grupos de controle utilizados, um consistia em 12 indivíduos que não receberam qualquer treinamento; os membros do outro grupo haviam recebido um treinamento convencional de relações humanas, através de palestras, cujo efeito terapêutico, evidentemente, não poderia ser senão desprezível.

Cada indivíduo (assim nos referimos a eles por serem objeto de uma pesquisa*) era avaliado, através de entrevistas, pelo seu superior, por dois colegas e dois subordinados. Sessenta e quatro por cento dos membros do grupo experimental mudaram "substancialmente", segundo a avaliação de dois ou mais dos observadores. Nas mesmas condições, apenas 34% dos membros dos grupos de controle mudaram.

Apesar da possibilidade de um "bias", pelo conhecimento do fato de que fora levado a cabo um programa de grupos-T, ainda assim o critério de avaliação externa permite

* Um dos problemas que se apresentam nas pesquisas sobre o grupo-T é justamente sua dupla condição de objeto pesquisado e agente de mudança. Tanto quanto possível o experimentador deve-se distinguir do coordenador do grupo.

nos aquilatar, neste como em outros estudos, mudanças positivas que parecem justificar o emprego dos grupos-T para a promoção de um clima, senão de uma cultura, mais humanista na empresa.

Os autores da pesquisa em foco fazem uma crítica que reforça nossa ótica da questão. Argumentam que as mudanças são muito mais individuais do que "típicas", o que Marvin e Dunnette apontam como uma dificuldade para se estabelecerem critérios científicos de medida, do ponto-de-vista organizacional. De fato, se a organização padroniza as mudanças desejadas, ela estará viciando os objetivos que estamos atribuindo aos grupos-T. Se eficazes, estes produzirão maior abertura, maior espontaneidade e autenticidade, maior compreensão, mas evidentemente os graus e os tipos de mudança terão que variar individualmente. Não serviria à tese que defendemos, por certo, a mudança típica, pois esta, do ponto-de-vista da organização, estaria subordinada a suas metas, ainda que na área das relações humanas. Em primeiro lugar, não pretendemos uma mudança na "performance", e sim no comportamento; em segundo lugar, esta mudança não pode ser tipificada, pois sua verdadeira medida seria o bem-estar pessoal, e portanto é preciso haver espaço para que o homem se auto-expressse no grupo, no caso o grupo de trabalho. Claro está que partimos sempre de uma premissa, a de que o homem ajustado e satisfeito cria mais e vive em maior harmonia no seio da organização. Como já foi amplamente demonstrado no 1º Capítulo, há porém uma outra premissa presente: a de que cabe à organização proporcionar prevenção e ajuda terapêutica aos se

res humanos que nela se congregam, independentemente das metas empresariais e dos modelos mais gerais de ação administrativa.

Vejamos outra pesquisa, agora de Underwood⁽⁴⁷⁾. Utiliza um grupo experimental e um grupo de controle extraídos de 10 grupos de 10 supervisores. Os 15 sujeitos do grupo experimental eram voluntários e foram submetidos a um grupo-T do tipo "sensitivity training" de orientação voltada para o "self", para os outros, para o impacto mútuo e para os procedimentos de grupo. As avaliações foram feitas também através de um critério externo, por colegas dos sujeitos, em situação "back-home". Cada observador deveria relatar as mudanças percebidas no "padrão de comportamento característico" do sujeito. O período de observação foi de 30 semanas: as 15 do grupo-T e as 15 posteriores. Três categorias gerais de mudança foram estabelecidas: interpessoais, pessoais e não-pessoais. As duas primeiras foram responsáveis, para ambos os grupos, por 89% das mudanças havidas, com destaque maior para as interpessoais. Foi o grupo experimental que mostrou, de forma marcadamente mais elevada, as mudanças previstas, e que subsistiram pelo menos até o final das 15 semanas posteriores ao "sensitivity training", implicando sobretudo no aumento de eficácia na área interpessoal. Na área pessoal, no grupo experimental, houve decréscimos isolados, em relação ao grupo de controle (a proporção geral da mudança foi de GE-2,3: 1-GC); tal fato pareceu um reflexo da desvalorização das emoções, por parte dos observadores, em favor de outras variáveis, sobretudo de origem interpes -

soal.

Entre as consequências do grupo-T na situação de trabalho, portanto, surge a capacidade de melhor auto-avaliação. O executivo participante ao se ver em interação com um grupo que lhe proporciona constantes "feedbacks" (e ao qual ele também os proporciona) pode confrontar essa auto-imagem, cada vez mais clara e de acordo com a hetero-imagem, com aquela outra, muito mais difusa, existente no grupo de trabalho. Naturalmente, se fizermos coincidir o grupo de trabalho com o grupo-T, sob esse ponto-de-vista os resultados poderão ser mais rápidos, e naturalmente haverá sempre outros grupos informais onde a imagem poderá ser confrontada. Estamos defendendo a aplicação do grupo-T no próprio ambiente de trabalho, pois, segundo os princípios que expomos, a criação de um clima de confiança mútua (2.6) entre todos os membros de uma organização que tenham contato entre si é imprescindível, e deverá fornecer a base para a substituição dos conjuntos de expectativas de papel, tão suscetíveis de gerar conflitos e suas nefastas consequências, por grupos de seres humanos em interação.

2.4 - Grupo-T e "Sensitivity Training" -

Frequentemente usado como sinônimo de grupo-T, o "sensitivity training" é também considerado como uma modalidade do primeiro, tendo por objetivo primordial o desenvolvimento da capacidade de sentir e experimentar aos outros e a si mesmo e responder às estimulações externas, mormente as de cunho interpessoal, de maneira mais rica e com maiores nu-

ances de sentimentos. Dependendo da pessoa, esta técnica favorecerá, seja uma quebra da rigidez defensiva e dos valores que se lhe associam (2.2), seja uma organização mais adequada dos dinamismos defensivos de função adaptativa. É justamente a obscuridade na percepção interpessoal que favorece, seja o fechamento, seja a exagerada exposição aos estímulos ambientais; o "sensitivity training" iluminaria o entendimento do ser humano com aqueles que o rodeiam, favorecendo assim uma reorganização do "self", que tem a característica de estar intimamente vinculado à conduta e à experiência interpessoal (26,pg.19).

Quando nos referirmos aos grupos-T, portanto, estaremos tomando esta técnica como associação sinônímica de "sensitivity training", deixando de lado outros estilos em que os objetivos organizacionais são proeminentes, como veremos abaixo. Interessam-nos os grupos-T centrados no ser humano e no seu interrelacionamento. Lembremos que no Brasil, mais precisamente na PUC do Rio de Janeiro, ele recebeu a denominação de "desenvolvimento interpessoal".

O grupo-T nasceu em 1946, em Connecticut, quando o Departamento de Educação e a Comissão Interracial locais e o Centro de Pesquisas em Dinâmica de Grupo do Massachusetts Institute of Technology promoveram um seminário para o desenvolvimento de líderes atuantes no Fair Employment Practices Act (41pg.4). São nomes ligados a esta data-marco os de Leland P. Bradford, Kenneth D. Benne e Ronald Lippitt, encarregados do treinamento, além de Murray Horwitz e Morton Deutsch, na área de pesquisa, todos figuras ligadas a grande

número de referências expressivas sobre a técnica que, hoje amplamente difundida, estava então no nascedouro. Kurt Lewin, o estagiário Melvin Seeman e o próprio Lippitt estavam também atuando na área de pesquisa.

Havia três grupos, cada um contando com dez participantes. A conduta e as comunicações interpessoais de todos eram anotadas, durante as discussões, por um observador. O material daí proveniente era fornecido a princípio apenas aos treinadores, mas logo o interesse mostrado pelos participantes fê-los assistir às sessões noturnas em que seus comportamentos eram descritos. Estava em embrião o "feedback", que viria a ser a pedra-de-toque dos grupos-T.

No ano seguinte foi desenvolvido, pelos mesmos treinadores, no Maine, um programa chamado "Laboratory Training" (nome que também se popularizou) que tinha como uma de suas partes os Basic Skills Training Groups (BST). Nestes, além da contribuição do observador, surgia a figura do coordenador, cuja função era ajudar o grupo na avaliação das observações sobre sua conduta e relacionamento interpessoal. O "feedback" ganhava forma mais precisa e o coordenador não mais abandonaria os grupos-T, nome em que se transformou a designação BST.

Começando, pois, como um aspecto diferenciado dos laboratórios*, os grupos-T acabaram por se tornar o próprio centro do processo ^(26pg8), ganhando, a partir de 1956,

* O termo laboratório também se aplica a outros tipos de atividade grupal, geralmente de cunho intensivo.

finalidades novas e próprias. Entre estas, encontramos: a) a ação sobre conflitos organizacionais (o que não é a mesma coisa que objetivos ou metas organizacionais), suscetíveis de reprodução no seu decurso; b) a facilitação da aprendizagem, sempre que esta se prender ao melhor conhecimento e manipulação das relações interpessoais; c) a ajuda à solução de problemas intrapsíquicos, a partir da auto-avaliação através de "feedbacks" e da confrontação da auto-imagem com a hetero-imagem. Embora o "T" venha de "training", e a importância da cognição seja fundamental nos grupos de encontro em geral, os sentimentos ganham força e expressão nos grupos-T, passam a ser mais aceitos e valorizados pelos participantes e funda-se, seja no grupo particular de voluntários, seja na empresa, uma nova cultura cujo valor principal é a autenticidade.

Um estudo que procura a definição das tendências ou orientações predominantes dos laboratórios obteve, com base em análise da variância, uma classificação em três grandes grupos, correspondentes ao que a literatura e a observação empírica vinham fornecendo aos estudiosos dessa técnica. Além disso foi utilizada a escala de valores de Morris, que também discriminou, nos membros dos três grupos encontrados, orientações típicas de valores consentâneos com suas tendências na manipulação dos laboratórios (31, pg413). Os sujeitos que se distribuíram pelos três grandes grupos eram 160 treinadores afiliados ao NTL (National Training Laboratories, a instituição que mais promoveu e expandiu os grupos-T nos EEUU), Esalen e outros; essa distribuição foi feita pelos pesquisadores a partir das respostas a 400 questionários distri

buídos (60% não responderam) e os dados se encontram no quadro I.

Vemos assim que o laboratório, embora se ja muito utilizado na área de treinamento e desenvolvimento - PIEL - alcançou uma dimensão de ajuda terapêutica - PIRE - e se desenvolveu no sentido da expansão das experiências pessoais e interpessoais, ou seja, tornou-se, através de suas variantes, uma técnica de favorecimento e encorajamento da livre manifestação através de um "self" fortalecido, bem como instrumento de criação de um clima de confiança (2.6). Tornaram-se evidentes as suas finalidades de ajustamento, portanto (2.1).

O grupo-T, em nosso meio, apresenta frequentemente um estilo que mescla PIRE E PIEE. O "sensitivity training" de F.A. Faria Mello e seus seguidores mostra aproximadamente essa tendência.

2.5 - Relevância dos Resultados -

Muito se tem arguido sobre a utilidade dos grupos-T, e as perguntas recaem mais usualmente sobre a duração da mudança, sobre o seu tipo, a sua extensão e a sua generalização à situação de trabalho ("Back-home situation"), no caso das organizações.

Bunker (1965), Miles (1965) e Valiquet (1971) preferem, para objetivos de pesquisa, indagar o "quanto" do que procurar definir a qualidade das mudanças. Realmente, no segundo caso se exigiria uma dispersão restrita de dimensões de mudanças, enquanto no primeiro caso, respostas livres descre-

vendo mudanças, confrontando-se um grupo experimental com um grupo de controle, poderiam ser mais facilmente indicadores de resultados positivos. Nesse caso, como já vimos (2.3), os critérios externos de avaliação mostram-se mais confiáveis, a menos que possamos usar testes psicológicos cujo enunciado e questões não traiam de imediato o objetivo da pesquisa, como veremos mais abaixo (2.7). Todavia, temos o direito de perguntar quais as mudanças havidas ou de tentar, como Harrison e Oshry⁽²⁰⁾ a descoberta de certo número de dimensões unidirecionais, através da análise fatorial. Com propriedade o primeiro levanta o problema da necessidade de valorização desigual das mudanças e da consideração de seu sentido. Por outro lado devemos estar preparados para a compatibilização de dimensões a um primeiro exame aparentemente opostas, como "auto-controle" e "espontaneidade". Como já vimos (2.4), cada pessoa se beneficiará de maneira diferente, sobretudo em relação à utilização dos dinamismos defensivos com funções adaptativas. Nesse sentido, a discriminação de maior número de nuances de sentimento no relacionamento interpessoal poderá favorecer o auto-controle, e a segurança daí advinda permitirá em certos casos maior espontaneidade.

Quando pesquisarmos, estaremos diante de resultados esperados, que nossas convicções e fundamentos teóricos reputarão "bons" ou "maus". As mudanças deverão ser sempre avaliadas individualmente, pois se para A é desejável maior abertura e extroversão, para B poderá ser necessária uma dose maior de contenção em suas manifestações emocionais intensas e indiferenciadas⁽⁴⁾. Os estudos são, pois, normativos e

predictivos, de um modo geral. Mas afinal, quais são os objetivos, ou as mudanças "boas" esperadas de um grupo-T, se pudermos generalizá-las? Para Bennis^(20,pg.470), elas se resumem em: "aprender a aprender", quanto à flexibilidade e à amplitude do próprio comportamento, numa visão mais clara do "self" nas relações interpessoais. Na verdade isso significaria um aumento na compreensão do alcance da aprendizagem pessoal das emoções e dos métodos pelos quais se pode aprender melhor.

Surgem várias dificuldades para a medição de variáveis tão sutis quanto a "aprendizagem do aprender". Sem dúvida é essa uma das razões principais por que os pesquisadores têm procurado a maior objetivação possível da conceitualização dessas mudanças. Inúmeras conclusões já foram extraídas do repertório cada vez maior de grupos-T e laboratórios nesses 28 anos. De Seashore⁽⁴²⁾: a) as pessoas não se beneficiam igualmente, apenas 2/3 dos participantes, aproximadamente, aumentam de forma notável suas habilidades após o "sensitivity training"; b) a ocorrência de "stress" sério e distúrbios maiores é baixa, em torno de 1%. De Bennis⁽⁸⁾; c) há implicações verdadeiramente terapêuticas nas mudanças, tais como a re-experimentação de situações bloqueadoras da escolha pessoal; d) estão presentes implicações éticas internas ao processo, como a busca da verdade em si pelo coordenador e participante, da mesma forma que na terapia essa verdade é buscada por cliente e psicoterapeuta; e) existem também aspectos prag -

* Para Elmore e Saunders, 0,5%.

Para Bernard Lubin, 0,3%.

máticos vitais como a orientação para um viver melhor, apoiada em uma visão mais clara da identidade pessoal. De Luke e Seashore⁽³²⁾; f) é mais fácil desenvolver modelos de grupo-T ou laboratório que se refiram a variáveis tais como "amor", "calor" e "confiança" do que trabalhar com conceitos como "poder", "influência" e "conflito". Temos também conclusões e generalizações extraídas de pesquisas e não em pequeno número. Vejamos algumas⁽³²⁾. De Greening & Coffey: a) os participantes "impessoais" em suas avaliações e julgamentos de valor a respeito dos outros beneficiam-se mais; b) quanto menor a congruência do estilo pessoal do participante com o estilo do laboratório, maiores os ganhos. De Harrison e Lubin; c) os participantes "orientados para o self" aproveitam menos do que aqueles "orientados para o trabalho". De Harrison, Luft e Baumgarten; d) os participantes de tipo "high-structure" (aqueles cujo "approach" ao grupo-T é essencialmente cognitivo) mudam mais do que os que exibem um "approach" emocional (tipo "low-structure"). Outros achados provenientes de pesquisas são sugestivos: Bunker e Valiquet⁽²⁰⁾, utilizando critério externo de avaliação e grupo de controle, descrevem modificações do grupo experimental em diferentes dimensões de mudança. Temos: a) aumento na auto-estima, com nível de significância .05; b) aumento altamente significativo na capacidade de expressar idéias e torná-las aceitas pelos demais; c) aumento na expressão de sentimentos; d) aumento no "comportamento de risco"; e) aumento na "tolerância para novas informações"; f) aumento na interdependência, implicando em atitudes de encorajamento da

participação, o que na área de trabalho, implica em benefício para os subordinados. Enquanto Bunker trabalhou com um grupo de treinamento (1965) intitulado "conferências educacionais", Valiquet (1964) utilizou o grupo-T no ambiente de trabalho. Embora seus achados sejam muito semelhantes, é interessante estabelecer certas distinções. Os aumentos encontrados por Bunker são significativos em "tolerância para novas informações", dimensão em que Valiquet não consegue atingir um nível suficientemente baixo de probabilidade de erro. Por outro lado, Bunker não consegue resultados estatisticamente significativos em "expressão de sentimentos", mas Valiquet sim. Estes resultados são coerentes com os dois tipos de grupos. Informações são variáveis típicas de situações de treinamento, enquanto sentimentos são experimentados e trabalhados basicamente em laboratórios de tipo grupo-T (2.4).

Greiner e Barnes avaliaram um grupo-T modificado, o "Managerial Grid Seminar", encontrando que: a) 12% dos participantes aumentaram sua "atenção e conscientização para com os outros", através da avaliação por subordinados; b) 55% dos participantes ganharam maior compreensão dos pontos-de-vista dos demais, através de auto-avaliação (critério interno); c) 53% dos participantes apreenderam a importância de combinar os interesses das outras pessoas, (também através de auto-avaliação); d) os chefes passaram a ouvir mais os subordinados (aumento de 10,7%) e a encorajarem suas atitudes (aumento de 11,6%), através de avaliação destes.

Uma revisão das pesquisas específicas sobre os grupos-T apresenta mais os seguintes dados⁽⁴⁵⁾: a) Kurt Bach, em 1948, estudou dois grupos-T sob o aspecto de seu padrão de comunicação. Ambos, em sua primeira metade de duração, expressaram a mesma quantidade de afeto e muitos sentimentos negativos, muito embora um dos grupos tendesse, em seu desenrolar, para uma orientação de trabalho ou rendimento, enquanto o outro se voltava mais decididamente para a expressão de sentimentos, incrementando-se a comunicação interpessoal de seus membros; b) Dorothy Stock e Saul Ben-Zeev encontraram em um grupo-T, reunido durante 14 sessões, constância na quantidade e na qualidade da expressão emocional, enquanto outras dimensões relacionadas com a orientação para a produção ou rendimento variavam, geralmente em curva ascendente; c) Bennis, trabalhando com seis grupos, cujos membros e treinadores preenchiam um questionário após cada sessão, encontrou uma atenção dirigida de maneira aproximadamente igual, alternadamente para os problemas com a autoridade (confrontos de poder entre os membros e relacionamento com o coordenador) e para a questão da intimidade (auto-revelação e aproximação entre os membros); d) em Bethel, em 1960, o "staff" dos grupos-T desenvolveu uma pesquisa onde houve interrupção nos grupos regulares e a seguir um reagrupamento em que os participantes que preferiam situações de tipo "high-structure" (metas, meios, cognições acerca dos problemas abordados) ficaram juntos, da mesma forma que os participantes que preferiam situações de tipo "low-structure" (exploração de sentimentos). Um terceiro grupo foi formado, entretanto, cuja

composição foi mista. Os treinadores*, nesta fase definitiva, não tinham informações sobre os critérios de composição dos grupos. Embora isso também se desse com o grupo "low-structure", houve um grande rendimento do grupo "high-structure" em termos de auto-permissividade para o exame de seus sentimentos, o que sugere que em qualquer das duas orientações (mas principalmente em condições de homogeneidade) algumas das consequências mais frequentes dos grupos-T, como a expressão de sentimentos, se realizarão. Este estudo, aliás, está parcialmente de acordo com a evidência empírica de Harrison, Luft e Baumgarten e com a pesquisa de Greening & Coffey (pg.56). De fato, os grupos-T propõem uma acentuada mudança de valores (2.2), que se inclinam cada vez mais para a pessoa e seu repertório de sentimentos. É nesse sentido que se definem as pesquisas de Jeanne Watson, Wechsler e Reisel, Lakin, Smith, Jaffe e Livingston⁽⁴⁵⁾, todos estes levantando outro aspecto da maior importância nas relações interpessoais: a empatia, ou capacidade de sentir o que os outros podem estar sentindo. Assim é que Bunker, em 1961, utilizando um grupo de controle, encontrou a empatia expressa no aumento, no grupo experimental, da capacidade de comunicação, da partilha e do encorajamento mútuo de responsabilidades, da compreensão analítica do comportamento humano e da sensibilidade aos sentimentos e necessidades alheios.

Em recente e extensa pesquisa com grupos de encontro das mais diversas orientações (28,pg.422), Liberman, Yalom e Miles concluíram, entre suas generalizações, que:

* estamos usando os termos "treinador" e "coordenador" como sinônimos.

a) os grupos mais coesos apresentaram mais mudanças positivamente valorizadas; b) os que lucraram mais e mantiveram esses lucros eram os que se sentiam mais próximos dos outros membros do grupo e mais abertos às trocas afetivas.

Abordaremos mais abaixo (2.7) os resultados dos grupos-T ligados à dimensão confiança.

Resta-nos agora focalizar as questões da duração dos resultados e da generalização destes às situações de trabalho, além de reflexionarmos sobre a interação desses dois problemas.

Talvez a maior dúvida sobre a eficácia dos laboratórios prenda-se à permanência de seus resultados. Não se trata provavelmente de uma diluição progressiva da aprendizagem, principalmente se sabemos que esta se dá em termos de vivência, de trocas interpessoais e de confronto entre atitudes prévias e novos desafios de comportamento. É pouco provável que uma tal experiência se desvaneça pura e simplesmente com o tempo. Na verdade supõe-se que a situação de retorno ao convívio com pessoas que estão presas aos antigos valores, ao relacionamento formal - inclusive e sobretudo no ambiente de trabalho - e a uma leitura insuficiente e ambígua dos sentimentos próprios e alheios, suscite uma readaptação progressiva, pela supressão dos novos estímulos. A pesquisa de Liberman, Yalom e Miles⁽²⁸⁾, contudo, traz-nos alguns dados otimistas. Assim, de todos os membros dos diver

ses tipos de grupos de encontro que se beneficiaram*, ao seu cabo, 78% mantiveram os ganhos no "follow-up" de seis meses após. Todavia, as diferenças entre os tempos 1 (antes dos laboratórios) e 3 (6 meses depois de seu término) não atingiram altos níveis de significância. As mudanças significativas foram encontradas entre os tempos 1 e 2 (término dos grupos), e corresponderam às seguintes áreas: a) espaço vital: orientação para o crescimento; b) atitudes para com o encontro: segurança; c) auto-avaliação: adequação interpessoal; d) estratégia de manejo adequada; e) auto-conceito: indulgência. As duas primeiras mudanças foram significativas ao nível .001, e as demais ao nível .01, medidas como diferenças entre o grupo experimental e o grupo de controle.

Na realidade, entretanto, foram maiores as discrepâncias entre os tipos de encontros do que suas semelhanças; os laboratórios funcionaram pois como controles mútuos. Entre eles há que se ressaltar os dois grupos-T (com treinadores do NTL), os quais, ao lado do grupo psicanalítico e de um dos dois grupos coordenados por um gravador, conservaram seus resultados no tempo 3, embora suas mudanças do tempo 1 para o tempo 2 não houvessem sido marcantes (28,pg.119). Outros grupos que apresentaram resultados mais notáveis no tempo 2, evidenciaram uma queda posterior. Pode-se dizer que os grupos-T,

* Foi utilizada uma análise sofisticada, com índices compostos das várias perspectivas de avaliação (critérios externos, internos, amplo uso de questionários para membros, coordenadores, amigos, etc.).

lado dos outros dois citados, apresentaram maior fidedignidade em seus resultados.

Por outro lado, não parece haver a possibilidade de "florescimento" posterior. Apenas aqueles que apresentaram mudanças no tempo 2 puderam exibí-las no tempo 3. Os que não mudaram ou apresentaram resultados negativos não obtiveram benefícios que surgissem após o "follow-up". No ambiente de trabalho já foi visto que muitos participantes se ressentem da volta, pois um laboratório usualmente se concentra muito em situações pessoais, sem desenvolver, preventivamente uma estratégia de "retorno ao trabalho" (32). Podemos extrair desse fato dois corolários: 1) quanto maior fôr a eficácia estratégica de readaptação à situação de trabalho, menos isolamento e rejeição serão sentidos pelos participantes de um laboratório (ou grupo-T), sobretudo quando este fôr realizado com membros extraídos do mesmo grupo profissional; 2) quanto mais informal fôr a atmosfera na situação de trabalho, menor o sentimento de rejeição e isolamento dos participantes do grupo-T, após seu retorno. Da combinação dos dois corolários surge um 3º: quanto mais informal fôr a atmosfera na situação de trabalho, menor será o esforço estratégico de readaptação a ser desenvolvido em relação aos participantes do grupo-T em seu retorno.

Devem ser encaradas questões tais como (32): a) o laboratório para grandes grupos e voltado para metas organizacionais é mais difícil de organizar do que o laboratório para pequenos grupos com ênfase no relacionamento e em fatores pessoais; b) as mudanças havidas nos participantes,

após o seu retorno ao trabalho, são mais pessoais (assim o julgam os colegas) do que funcionais. A literatura por vezes aponta essas questões como problemas. Segundo nosso ponto-de-vista, não é assim, já que o espírito do grupo-T oferecido pela organização ao funcionário deve ser exatamente não-organizacional (2.1). À luz desse enfoque, já amplamente abordado, concluiremos que a estratégia de readaptação dos funcionários que retornam de um grupo-T (em que de preferência terão estado juntos) visará mais a preparação dos que ficaram, para receber os que retornam. Em outras palavras: serão aumentadas as oportunidades para que os benefícios do grupo-T perdurem para seus ex-participantes e se estendam, por meio deles, ao grupo de trabalho como um todo. É em sentido que podemos tomar como análogo que Jung^(23,pg.99) menciona os benefícios que o trabalho psicanalítico, mesmo individual, traz para a sociedade.

Por fim, podemos juntar-nos a Bennis⁽⁸⁾ na opinião de que alguns dos objetivos últimos do grupo-T, a saber: "espírito de pesquisa", "reconhecimento da escolha pessoal", "autenticidade no relacionamento", "favorecimento do espírito de colaboração no relacionamento de autoridade", podem ser transpostos de maneira fecunda para a situação de trabalho. E é nesta transposição que poderemos encontrar aquilo que nosso próximo subtítulo define.

2.6 - A Cultura da Confiança -

Se revisarmos algumas fontes de pesquisas, encontraremos resultados que chamam a atenção para a importância da confiança que são capazes de experimentar os participan-

tes dos grupos-T. Roberts, Schopler, Smith e Gibbs⁽⁴⁵⁾ compararam grupos já treinados com grupos não treinados, e grupos com "feedbacks" orientados para a tarefa com grupos orientados para os sentimentos. Concluíram que os grupos não-treinados e orientados para os sentimentos experimentavam um decréscimo progressivo em suas defesas. Um ano antes Gibbs e Colman já haviam encontrado que grupos heterogêneos quanto a uma atitude defensiva prévia tendiam a expressar maior quantidade de comportamento defensivo do que grupos cujos membros concordavam a respeito da atitude defensiva, previamente (fosse esse acordo de aprovação ou desaprovação). Isso nos leva à conclusão de que a tendência natural dos participantes de grupos-T é diminuir seu comportamento defensivo, mas que essa diminuição fica prejudicada quando o grupo não está centrado nos

* Na medida em que falamos de grupo-T, o termo "treinamento" se impõe (2.4). Contudo, já sabemos como esse significado se opõe ao treinamento convencional quanto a seus objetivos (2.1) e método (2.3). Há um aspecto, entretanto, que contribui para a manutenção do termo. É a importância da cognição (28, pg. 422) nos benefícios auferidos de grupos de encontro e grupos-T. Fred J. Steele (44, pg. 27) conclui ainda, avaliando pesquisas anteriores, que esses grupos são mais eficazes para os participantes que são capazes de compreender o contexto em que os fatos e sentimentos ocorrem. Em outras palavras, eles se beneficiam mais quando são seletivos, e nas próprias palavras do autor, quando são "cientistas da troca cotidiana com o meio". Basicamente, essa é uma troca de sentimentos, o que nos leva à importância central da discriminação das nuances de sentimentos, nas relações interpessoais (2.4).

seus membros e sim na tarefa, bem como quando há uma discrepância interna quanto ao valor da exploração de sentimentos. Na harmonia quanto a esse ponto reside, na opinião de Gibbs, um dos focos da criação de um clima de confiança, o qual contribuirá fundamentalmente para a redução das defesas, medos e desconfianças. Esta seria uma função crítica dos grupos-T, ao lado do "feedback" e da livre expressão de sentimentos.

A questão da confiança prévia necessária a uma boa consecução de resultados em um laboratório é ainda estudada por Friedlander⁽¹⁹⁾ em 12 grupos de trabalho, entre 5 e 15 membros cada um; dentre esses grupos, 4 participaram de laboratórios de treinamento organizacional. Ele e seus colaboradores acharam que: a) grupos de trabalho cujos membros têm confiança mútua (determinada através de entrevistas individuais e questionários) antes do laboratório, alcançam maior grau de eficiência grupal; b) a confiança age como um catalizador, juntamente com o laboratório de treinamento, fomentando a competência de grupo. Em outras palavras, é importante a combinação da confiança e do laboratório para o atingimento de metas ulteriores. Se sabíamos que os grupos-T orientados para o sentimento são mais aptos a se exporem, e que os grupos-T em geral tendem à mútua compreensão e colaboração de seus membros (2.3), vemos também agora que a questão da confiança provavelmente não é menos importante mesmo para grupos que participam de laboratórios de treinamento voltados especificamente para os objetivos da organização.

Steele⁽⁴⁴⁾ desenvolveu uma pesquisa buscando correlações entre as dimensões mais importantes dos gru

pos-T e os resultados de Myers-Briggs Type Indicator que evidenciam a personalidade intuitiva (por oposição à sensorial), dotada de uma percepção global, indireta, através de associações internas. Utilizou 72 participantes de um laboratório dos NTL, com a duração de duas semanas, encontrando as correlações pretendidas, antes mas sobretudo depois dos encontros. Ora, as dimensões referidas, provenientes do Managerial Behavior Questionnaire, são extraídas de respostas a problemas típicos de situações de grupo interpessoal, largamente definidas na literatura específica. São elas: a) "controle, poder e influência partilhados"; b) "confiança elevada"; c) "sentimentos partilhados"; e d) "receptividade (abertura)". Ele obteve as correlações desejadas, com probabilidade de erro inferior a .01 para a 1a., a 3a. e a 4a., .05 para a 2a. e .001 para o total. Assim, parece que o tipo intuitivo obteria maiores resultados nos laboratórios de estilo NTL, embora, de uma certa forma, isso esteja em parcial contradição com a pesquisa de F.A.F. Mello e A. Rodrigues, no que tange ao aumento, nesta, das respostas de detalhe comum no teste de Zulliger, que indicaria uma percepção mais objetiva, direta e analítica (35). Contudo o que importa mais no caso é a citação das "dimensões de valores" fundamentais aos laboratórios NTL, entre os quais se incluem os grupos-T de mesma orientação. A partilha de controle, poder e influência mostra-nos uma vez mais que os antigos sistemas de valores (2.2) não prevalecem em grupos que, além de se centrarem no ser humano em relação interpessoal bem como em seus sentimentos, não fazem uso da pressão hierárquica nem do controle através de penas e recompensas; enfatizam, além dis

so, a abertura* e a disponibilidade receptiva; estão voltados para as emoções (28,pg.9), sendo portanto de tipo "low-structure"; e estão solidamente apoiados na dimensão confiança. Esta, juntamente com a empatia e a livre expressão de sentimentos, foi por nós estudada através da pesquisa abaixo descrita.

2.7 - Uma Pesquisa com Grupo-T na Universidade -

Escolhemos três dimensões de mudanças que, além de fazerem parte do consenso geral na área, foram encontradas e descritas na literatura mais especializada de pesquisa. São elas: a capacidade empática, a expressão de sentimentos e a confiança. A primeira liga-se aos "feedbacks" produzidos e recebidos e à capacidade de compreender e reproduzir comportamentos alheios. A segunda está ligada a uma atitude de abertura que se oporia, em sua exteriorização, aos comportamentos de tipo introvertido; a terceira implica em sentimentos de segurança, envolvimento e participação, e é considerada básica para uma boa performance no grupo.

Metodologia

Sujeitos:

Os sujeitos foram em número de 8 no grupo experimental e 8 no grupo de controle, todos do sexo feminino, alunos da PUC do Rio.

* A qual, segundo Yalom, Liberman e Miles (28), não deve ser total, pois a cognição funciona como elemento central de filtragem e avaliação das emoções.

O grupo experimental fazia parte de uma turma de alunas que se inscreveram voluntariamente para participar de um grupo-T que ao mesmo tempo constituía uma cadeira optativa do Departamento de Psicologia da PUC: Desenvolvimento Interpessoal*. Os instrumentos foram inicialmente aplicados em 13 sujeitos, mas a frequência dos participantes decaiu. Assim, os sujeitos reais da pesquisa foram oito mulheres, de idade média de 25 anos e 3 meses e amplitude 23-34. Quatro estudavam psicologia há 4 anos, duas há 3 anos e duas há 2 anos.

O grupo de controle foi composto também de 8 sujeitos do sexo feminino, de um total de 11 a quem os instrumentos foram aplicados da primeira vez. O número total foi reduzido para equilibrar o grupo experimental; todavia, incidentalmente os 3 sujeitos eliminados haviam deixado questões em branco na primeira aplicação.

Faziam parte de uma turma também do Departamento de Psicologia da PUC, a cadeira optativa de Psicologia da Criatividade. Sua idade média era de 22 anos e 7 meses. Três estudavam psicologia há 4 anos, uma há 3 anos e meio, uma há 3 anos e duas há 2 anos. A restante estudava no curso de serviço social há 3 anos.

* ou "sensitivity training".

Setting:

O grupo experimental fazia parte de um grupo-T conduzido por dois psicólogos, tendo o senior participado de pesquisa mencionada⁽³⁵⁾. O estilo dos líderes mostrava um enfoque predominante no desenvolvimento da sensibilidade para com fatores pessoais e interpessoais e sua influência no pensamento e na ação; e ainda na ajuda aos membros nos esforços voltados para um comportamento mais eficiente nas relações interpessoais.

Alguns instrumentos como auto-avaliações dos companheiros e pequenos exercícios de grupo foram utilizados.

Os participantes se encontraram durante 4 meses, duas vezes por semana, durante 2 horas, perfazendo um total de aproximadamente 58 horas.

O local foi uma sala de aulas da PUC, dotada de condições de salubridade acústica e visual adequadas. O horário de encontro era de 14 às 16 horas. Fomos o aplicador dos instrumentos de pesquisa.

O grupo de controle encontrou-se uma vez por semana, também durante quatro meses, no mesmo período do ano e na mesma sala do grupo experimental, de 8 às 10 da manhã. O total de horas de encontro foi de aproximadamente a metade das horas do grupo experimental. A taxa de frequência foi baixa, enquanto a do grupo experimental foi alta.

Fomos o aplicador e o professor da ca -
deira. Procuramos criar uma expectativa, quanto à interação
dos alunos, semelhante à expectativa dos participantes do gru -
po-T. Exortações à participação em atividades criativas e em
atividades de interação, bem como a uma abertura aos diversos
estímulos cognitivos e emocionais propiciados pelo meio ambi -
ente foram feitas durante o curso. Nenhuma tentativa, entre -
tanto, foi feita no sentido de que os alunos se organizassem
como grupo, a fim de que as expectativas específicas do "sen -
sitivity training" ficassem sem realização. Por outro lado,
tanto o grupo experimental quanto o grupo de controle eram
turmas do Departamento de Psicologia da PUC, ganhando crédi -
tos por sua matrícula nas cadeiras respectivas. Encontraram -
se regularmente, cada turma em separado, sem contato aparen -
te entre elas, durante todo um semestre, o primeiro de 1974.
Os alunos estavam inseridos de forma idêntica na organização
universitária.

Os Instrumentos:

Utilizamos as escalas de personalidade
de Comrey, que oferecem resultados - padrão suscetíveis de
comporem uma escala de intervalos iguais. Utilizamos também
um questionário adaptado de um dos instrumentos de auto-ava -
liação utilizados na pesquisa de Stanford⁽²⁸⁾, extraído do re -
lato, por aqueles participantes, dos acontecimentos mais im -
portantes ocorridos após cada sessão. O questionário chama -
va-se "How Encounter Groups Work" e compunha-se de 14 itens,
expressos sob a forma afirmativa. Em nosso questionário,
aproveitamos 8 dos 14 itens, modificamo-los ligeiramente e

os pusemos também sob a forma afirmativa, permitindo dois tipos de resposta: "frequentemente", considerada como uma afirmação, e "raramente", que foi considerada como uma negação. Evitamos as respostas "sempre" e "nunca", pelo caráter absoluto que apresentam, exigindo um termo médio que decidimos evitar porque quase certamente acabaria por drenar para a neutralidade a maior parte dos ítems, terminando por tornar necessária a sua inclusão entre as respostas afirmativas ou as negativas, conforme a menor frequência de uma destas. O uso de um "continuum" traria problemas semelhantes, sendo o número de ítems pequeno, ao contrário do teste de Comrey.

Deste aproveitamos as escalas T (confiança x atitude defensiva), E (extroversão x introversão) e P (empatia x egocentrismo), por refletirem as dimensões mais frequentes, como vimos anteriormente, ligadas às mudanças ocorridas como resultado dos grupos-T.*

As escalas de personalidade de Comrey refletem tendências básicas do indivíduo, sendo em número de dez (duas são de validação) e constituídas de vinte ítems cada uma. Esses ítems foram obtidos através de uma análise fatorial e agrupados em escalas bipolares, constituindo os resultados altos um indicador expresso pelo primeiro termo, e os resultados baixos pelo segundo. Cada ítem pode ser respondido segundo uma escala de variação de 7 ("sempre" ou "certamente sim") a 1 ("nunca" ou "certamente não"). Resulta-

* A empatia tem inclusive sido considerada como fundamental ao próprio espírito do "sensitivity training" (7, pg.81).

tados altos, por exemplo, exprimem na escala T alta dose de confiança; resultados baixos, atitude marcadamente defensiva.

O questionário seguiu a orientação das três dimensões mencionadas. Seus itens 1, 3 e 4 refletiam principalmente a dimensão empatia; os itens 2, 5 e 7 a dimensão expressão de sentimentos, que no teste de Comrey foi equacionada com a escala extroversão x introversão. Os itens 5, 6 e 8 refletiam a dimensão confiança.

Procedimento:

O teste e o questionário foram aplicados ao grupo experimental em seu terceiro encontro, e ao grupo de controle no terceiro e no quarto, por dificuldades em reunir o "quorum" necessário, por razões ligadas a prazos de inscrição e trancamento de matrículas. Neste grupo, antes de dar as instruções usuais do Comrey, o aplicador reuniu os alunos em círculo, de forma análoga à do grupo experimental, participou de uma conversa informal inicial e disse o seguinte: "Quando estamos reunidos em grupo, esperamos chegar a compreender-nos melhor uns aos outros e sermos capazes de expressar melhor nossos sentimentos". A dimensão confiança ficou implícita nas outras duas. Após o decurso de aproximadamente 1 hora, em que todos falaram de assuntos pertinentes a atividades de grupo, produtividade, interação e abertura em relação ao meio ambiente, foi aplicado o teste e em seguida o questionário, definidos como instrumentos de uma pesquisa sobre grupos.

No grupo experimental, fomos apresentados como responsáveis por um experimento e deixados a sós com a

turma. Explicamos, como acima, sumariamente os objetivos da pesquisa e passamos à aplicação do teste e posteriormente do questionário. Evidentemente esse grupo já possuía as expectativas típicas do "sensitivity training".

Os instrumentos voltaram a ser aplicados no final do semestre, respectivamente na penúltima e na última reuniões do grupo experimental e do grupo de controle. Não foram necessárias instruções sobre os instrumentos, e apenas reafirmamos o que havíamos dito da primeira vez: não podíamos adiantar dados sobre a pesquisa, para evitar "bias", mas quando tivéssemos seus resultados, estaríamos à disposição de quem por eles se interessasse.

Resultados:

Os resultados das escalas de personalidade de Comrey, que nos fornecem dados em escala de intervalos iguais, foram medidos de duas maneiras:

1. O teste de Wilcoxon foi aplicado para medir as diferenças entre os resultados, antes e depois do grupo-T (tabela 1) e nas épocas correspondentes para o grupo de controle.

Utilizando um teste bicaudal, pois não se poderia prever com rigor em que sentido a mudança ocorreria, não obstante nossa expectativa era a de aumento na confiança, na extroversão e na empatia. Aceitando o nível de significância de .05, obtivemos diferença significativa na escala de confiança (nível .02), mas não nas demais. O grupo de controle, pelo mesmo processo, também não apresentou diferenças significativas.

2. Os escores-padrão da primeira aplicação do Comrey foram subtraídos dos resultados-padrão da segunda aplicação, tanto para o grupo experimental quanto para o de controle. A essas diferenças foi aplicado o teste "U" de Mann-Whitney.

Analogamente aos resultados fornecidos pelo teste de Wilcoxon, encontramos uma diferença significativa, agora entre as mudanças sofridas pelo grupo experimental e as mudanças sofridas pelo grupo de controle, da ordem de .028, utilizando o teste bicaudal, na escala T (Confiança). O mesmo voltou a não se dar em relação às outras duas.

Quanto à escala T, portanto, tivemos duas hipóteses nulas rejeitadas. A primeira, para a qual foi escolhido o teste de Wilcoxon, era a de que os resultados nas escalas de Comrey seriam os mesmos antes e depois do grupo-T. O nível de significância foi de .05, com uma região de rejeição bicaudal. A hipótese nula foi rejeitada para a escala T e aceita para as escalas E e P.

A segunda hipótese nula era a de que não haveria diferença entre as mudanças sofridas pelos sujeitos que participaram do grupo-T e as mudanças sofridas pelo grupo de controle. O teste escolhido foi o "U" de Mann-Whitney. O nível de significância estabelecido foi de .05, com uma região de rejeição bicaudal. A hipótese nula foi rejeitada novamente para a escala T e aceita para as escalas E e P.

O questionário proporcionou os dados da Tabela III, medidas com o "Sign test".

Hipótese nula para os dois grupos: os sujeitos não apresentarão diferenças da primeira para a segunda aplicação do questionário, entre o número de itens respondidos de forma positiva ("frequentemente") e os respondidos de forma negativa ("raramente").

O teste escolhido foi o "Sign test", por ser a escala usada apenas nominal. A região de rejeição foi bicaudal e o nível de significância .05. A hipótese nula foi aceita tanto para o grupo experimental quanto para o grupo de controle.

Discussão:

Das três dimensões de mudança estudadas, a confiança, a expressão de sentimentos e a empatia, apenas a

primeira obteve confirmação.

Não são fáceis as pesquisas nessa área. Acreditamos, entretanto, que o problema do controle foi resolvido satisfatoriamente. Não houve nenhuma mudança sugestiva nesse grupo, cujos sujeitos se reuniram regularmente mas não funcionaram como "grupo" e não receberam os benefícios do "sensitivity training". Apresentavam, entretanto, um número elevado de características em comum com o grupo experimental, como vimos.

Apesar do reduzido número de sujeitos, pois, além de serem as turmas pequenas, houve defecções e absenteísmo, parece convincente a mudança dos membros do grupo-T na dimensão "confiança x atitude defensiva" de Comrey.

Por que não mudaram nas outras escalas? Três participantes parecem ser responsáveis por esse fato. As três apresentaram diminuição na extroversão e na empatia no decurso do grupo-T, tomando a direção da introversão e do egocentrismo.

Não acrescentaremos maiores detalhes sobre esses fatos, por razões éticas. As explicações foram encontradas em conjunto com um dos treinadores.

Parece-nos que a empatia e a expressão de sentimentos supõem a confiança, que seria uma dimensão básica de mudança nos grupos-T. Necessária no início para melhores resultados, como já foi visto na revisão das pesquisas da área, ela tende a se incrementar, inclusive como um pressuposto da "abertura" e da empatia. É difícil mostrar-se sem

ter confiança, e é difícil compreender os sentimentos alheios sem mostrar os próprios. Hipotetizamos, apenas para fins heurísticos, que a confiança é a condição básica para a abertura, e que esta o é para a empatia.

Quanto ao questionário, que trazia itens tratando de mudanças ligadas às três dimensões, não apresentou resultados estatisticamente significantes em função do pequeno número de sujeitos. Cinco dos oito membros mudaram positivamente e apenas um negativamente, mas os dois que não mudaram reduziram o N a 6 de acordo com o Sign Test. Em todo caso, o grupo de controle não apresentou qualquer tendência para a mudança positiva.

Naturalmente houve variáveis intervenientes externas, mas certamente elas são menos importantes que as internas, entre as quais cabe frisar uma certa resistência do grupo experimental ao instrumento; é verdade, porém, que essa resistência se deu nas duas aplicações, antes e depois do grupo-T. Particularmente um dos membros se mostrou hostil ao teste.

O fato de o aplicador ser o professor da turma de onde foi extraído o grupo de controle pode ter tido alguma influência, já que isso não se deu no grupo experimental; nada, entretanto, foi observado nesse particular e não parece provável que tenha afetado a pesquisa. Como era de se esperar, houve uma boa comunicação entre professor e turma, mas sem dúvida menos próxima e calorosa que aquela entre os treinadores e o grupo-T.

Acreditamos que novas pesquisas possam aprofundar a hipótese de um "continuum" confiança - expressão de sentimentos - empatia, e concluímos que a dimensão confiança é, senão fundamental, da maior importância para os grupos-T, guardando-nos, naturalmente, de generalizações indevidas. Para tanto, é preciso ressaltar, ainda uma vez, as características fundamentais do grupo estudado: sujeitos do sexo feminino, estudantes universitários de psicologia, voluntárias frequentando uma cadeira optativa que fornece créditos. É fácil notarmos que essas condições podem variar muito em qualquer outro grupo. Por isso, embora o grupo de controle apresentasse todas aquelas mesmas características, continuamos acreditando que o problema da generalização está ligado ao do controle: quanto mais e mais distintos os grupos estudados, maiores certezas advirão.

Sabemos, evidentemente, que a forma de inclusão de nossos sujeitos na organização, mesmo tomada no sentido lato (1.2) proposto pelos estruturalistas, não se caracteriza por uma vinculação empregatícia ou por uma dependência econômica que mesmo o profissional liberal encontra em relação ao meio comunitário e às associações de que depende para a validação e promoção de suas habilitações profissionais. Mesmo assim, a Universidade é uma organização inevitável que antecede a futura participação dos profissionais de nível superior nas empresas ou no mercado de trabalho que é regulado, em última análise, pelas ações e interações organizacionais.

Acreditamos, portanto, poder derivar uma conclusão importante da pesquisa. Se o grupo-T desenvolve a confiança nos outros, ele deverá ser um agente de mudança e terapêutico ao mesmo tempo (2.1), no ambiente de trabalho. Se não vejamos: Kahn et al. (24, pg. 68) encontraram uma redução significativa de confiança ($p < .01$, $N = 53$) para com os transmissores de expectativas de papel que produzem pressões indutoras de conflito, na empresa. Ao lado da confiança caem o respeito e a amizade ($p < .001$ e $p < .05$, respectivamente) por esses colegas e superiores. Ao mesmo tempo a comunicação com estes por parte do indivíduo focal (1.4) se reduz.

Eis que a ambiguidade, criada pela generalizada retenção de informações que encontramos na empresa, traz consequências danosas para o indivíduo (1.4). As medidas de ambiguidade estudadas pelos autores citados ainda que independentes daquelas que medem os conflitos de papel, estão, como estas, correlacionadas negativamente, e de forma estatisticamente significativa, com a confiança nos transmissores de papel. Além de reduzir os efeitos do conflito, que são mais pervasivos, os grupos-T, desenvolvendo a confiança, contrabalançariam efeitos negativos da ambiguidade, ainda mais que nesta não há tanta redução de comunicação quanto no conflito.

De qualquer forma, é necessária também a ação sobre a estrutura organizacional, como já vimos (2.2). Esse remanejamento implica na consideração de outras técnicas, pois é lícito supormos que o grupo-T precisaria de assessoramento e apoio na organização (51).

2.8 - Ação Terapêutica e Desenvolvimento Organizacional -

Enquanto Max Pagès (2.2) não hesita em servir de intermediário entre grupos de funcionários e a alta administração, temos no desenvolvimento organizacional, com apenas uma década de vida, um agente de mudança* que, embora condenado por ele, vem apresentando, nos EFOU e agora no Brasil, resultados apreciáveis. Não podemos, contudo, considerar como terapêuticos os seus resultados, por um motivo muito simples. Basta atentarmos para a definição de Beckard (6, pg10): "O desenvolvimento organizacional é um esforço planejado, que abrange toda a organização, e administrado do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento". Cada linha desta definição mostra que o desenvolvimento organizacional não é uma técnica terapêutica para o homem. Nascido das grandes pressões do mundo moderno sobre as organizações (ainda que essas pressões, sociais, econômicas, administrativas, tecnológicas, se originem frequentemente da própria vida organizacional, suas metas e procedimentos), ele procura restituir-lhes a harmonia interna através de um processo dinâmico de mudança planejada. Para Bennis o D.O.** é uma estratégia educacional (7, pg. 12) que "tem por finalidade mudar as

* termo que às vezes designa o técnico em desenvolvimento organizacional.

** abreviatura usual de desenvolvimento organizacional em línguas latinas, correspondendo ao original O.D. do inglês.

crenças, as atitudes, os valores, e a estrutura de organizações" (7, pg. 2), visando a uma readaptação a um mundo em vertiginosa mudança. / Evidentemente, o D.O. é um recurso, seja reeducativo, seja terapêutico, para as organizações (e já não é sem tempo), mas não para seus membros. / Claro está que estes podem-se beneficiar individualmente das técnicas de D.O.. Assim os passageiros de um avião se tranquilizam quando este recebe todos os cuidados referentes a prevenção de acidentes e controle de avarias. Também assim as pessoas preferirão viagens aéreas em companhias que seguem de perto a modernização da indústria aeronáutica. Não se pode dizer, entretanto, que tais cuidados (onde a companhia aérea seria a organização e o avião sua ação administrativa, sua política de recursos humanos) sejam agentes terapêuticos, ou mesmo preventivos, para os passageiros (funcionários). / Em outras palavras, quando os objetivos forem organizacionais, ainda que a ênfase do desenvolvimento seja posta nos fatores humanos, não se estabelecerá entre os agentes de mudança e os membros da organização uma relação terapêutica. / Por outro lado o grupo-T, que já foi considerado como uma "terapia para normais", é frequentemente utilizado como uma das estratégias de mudança organizacional. Não apenas aí não reside qualquer contradição, como também, é o que pretendemos agora demonstrar, / outras técnicas ou tipos de D.O. podem servir de apoio inestimável à ação terapêutica sobre os membros da organização, ou seja, sobre os seres humanos que nela militam. /

Cabe aqui uma definição explicativa do conceito de ação terapêutica, ou psicoterapêutica. Este ter

mo está relacionado (2.1) à busca do ajustamento, quer em nível preventivo quer, mais especificamente, em nível de solução de problemas que impliquem no comprometimento (através de conflito, "stress", tensão, malogro ou fracasso) da personalidade ou do "self". A ação psicoterapêutica visa portanto, a redução do sofrimento do ser humano, bem como a promoção de maior auto-expressão e o aumento da autenticidade pessoal. Como o homem vive em grupos e em sociedade, tais resultados só poderão ser atingidos conjuntamente com o aumento da competência interpessoal. É, portanto, em grupo e no grupo que os problemas deverão ser resolvidos, os conflitos dirimidos e a sensação de sucesso psicológico incrementada.

Claro está que podemos usar, figurativa ou analogicamente, os termos "terapia" e "saúde" para a organização, como Beckard. Não é este entretanto o assunto da monografia, cabendo antes precisar o conceito de ação terapêutica grupal. Para Bion, esta pode ser: a) o tratamento de indivíduos reunidos; ou b) "um esforço planejado para desenvolver em um grupo as forças que conduzem a uma atividade cooperativa de funcionamento". Confronte-se esta última definição com a definição de Beckard para D.O. (pg. 83) e se verá a magnitude da diferença. Podemos ver aqui como Bion desvincula o conceito terapia de grupo (ou "terapêutica de grupo") (9,pg.3) do conceito de doença. Assim sendo, seria possível tratar também aqueles que não têm suficientemente desenvolvidas as forças para um crescimento intra-grupal satisfatório. Um exemplo dessa evolução cooperativa pode ser encontrado em Harvey, Oshry e Watson (21,pg.410) quando descrevem um grupo-T

que se constitui sem modelo teórico. Os papéis, inclusive dos treinadores, eram indefinidos, o que levava a cada membro a necessidade de sentir que produzia, individualmente, impacto sobre os outros. Tal como um dos grupos de encontro de Yalom, Liberman e Miles, coordenado apenas por um gravador, este grupo se organizou de maneira eficiente e produtiva (28,pg.119). Surge, portanto, um conceito de mudança terapêutica, que pode ser explicado pela existência, dentro do grupo terapêutico, de um "grupo sofisticado" ou grupo de trabalho (9,pg.88) que opera conjuntamente, ou co-opera. Ao lado deste grupo (e de certa forma opondo-se a ele), no interior do grupo terapêutico, está o "grupo de suposição básica". Bion considera três tipos fundamentais de suposição básica: dependência, luta-fuga e acasalamento. Em abordagem muito breve o grupo de suposição básica, qualquer que seja o seu tipo - e este varia de momento a momento - consiste em uma orientação que, em plano inconsciente, toma ou envolve o grupo, que funciona de acordo com ela, a um nível cooperativo e objetivo muito baixo. Ao lado deste grupo, como vimos*, está o "grupo sofisticado", que tem mais as seguintes características: a) enfatiza a idéia de desenvolvimento; b) enfatiza uma abordagem racional ou "científica" das situações que se apresentam; c) possui mais força (capacidade de sobrevivência) do que habitualmente se supõe. É o que faz com que o grupo terapêutico possa progredir, na pre

* O grupo de trabalho, ou "sofisticado", e o grupo de suposição básica não são formados por pessoas diferentes. Eles co-existem no interior de cada indivíduo como no interior do grupo terapêutico.

sença de tendências muito poderosas para a adoção de uma posição de dependência, de ataque e fuga ou de acasalamento, que afastam o grupo de seus propósitos: no caso, o próprio progresso.

O grupo-T pode ser considerado, sob esse ponto de vista, como um grupo terapêutico, cujos participantes estão empenhados basicamente no desenvolvimento de forças capazes de promover um clima de confiança e cooperação, e, através da externalização de sentimentos e da capacidade de compreender os outros, que advêm desse clima, como vimos (2.7), chegarem a uma compreensão mais adequada do próprio "self", condição necessária, senão suficiente, para o ajustamento pessoal, na vida do grupo.

Não se confunde, portanto, a ação terapêutica grupal, com os procedimentos que visam ao desenvolvimento da organização, no esforço planejado de adaptá-la ao crescente desafio das mudanças no mundo moderno. São modelos de estratégias de desenvolvimento organizacional: a) o confronto organizacional (6, pg. 43); b) o desenvolvimento de equipe (7, pg. 2); c) o conflito intergrupar (7, pg. 8); d) o "feedback" de dados (7, pg. 10); e) o programa anual polivalente (7, pg. 11). O confronto organizacional de Beckard é uma intervenção planejada, com a duração de apenas um dia, que reúne toda a organização ou sistema-cliente em dois períodos, por exemplo uma noite e a manhã seguinte. Após a exposição inicial do diretor executivo, os membros da organização se dividem em grupos de 5 a 6 pessoas, geralmente seguindo um corte oblíquo nas linhas organizacionais formais. Esses grupos

fazem uma lista dos problemas mais importantes da empresa. A seguir o grupo total se reúne outra vez e os problemas são divididos em categorias pelo agente de mudança. No período seguinte os participantes se subdividem em grupos de acordo com a verdadeira posição na empresa e trabalham sobre os tópicos reunidos no período anterior, apresentando sugestões. O grupo integral se reúne novamente e essas sugestões são levadas ao diretor executivo.

O desenvolvimento de equipe é uma estratégia que pode ser levada a efeito, por exemplo, a partir de uma escala cujos itens reflitam as características desejadas para a equipe. Esta escala é preenchida anonimamente pelos membros, seguindo-se a confecção de um quadro que mostra o que está faltando para uma aproximação ideal do modelo definido para a equipe, e portanto, onde se deverão concentrar os esforços futuros.

O desenvolvimento através do conflito intergrupual se dá quando o agente de mudança é chamado a enfrentar uma situação organizacional de mútua desconfiança e hostilidade entre duas unidades da empresa. Os dois grupos podem ser levados a salas diferentes, onde discutirão e responderão a três perguntas: 1) quais as qualidades que melhor descrevem o nosso grupo?; 2) quais as qualidades que descrevem o outro grupo?; 3) quais as qualidades que predizemos nos sejam atribuídas pelo outro grupo? A seguir as duas unidades se reúnem e discutem as listas de respostas, caminhando para um melhor entendimento e avaliação de preconceitos.

Quando uma empresa ou departamento realiza um levantamento de dados sobre procedimentos administrativos, relações humanas e produção, por exemplo, estes dados podem e devem ser fornecidos aos seus funcionários, o que contribuirá em muito para a redução da ambiguidade (1.4) e para o aumento da motivação da equipe.

Um programa com a duração de um ano e utilizando diversos recursos, tais como diagnóstico, reuniões departamentais para "feedbacks", seminários de administração e grupo-T, pode ser extremamente útil quando uma empresa está em dificuldades de subsistência. Um programa complexo como este tem a vantagem de poder criar uma cultura nova na organização e, tal como relata Bennis (7, pg.11), tornar possível a adoção de um plano não distorcido, sincero e eficaz de participação nos lucros, à maneira de Scanlon. Neste exemplo vemos, ademais, a utilização do grupo-T como elemento de estratégia do desenvolvimento organizacional.

A estratégia que propomos, como já ficou claro, pode, ao contrário, utilizar-se de técnicas de ação sobre a cultura da organização, sobretudo porque o ser humano se mostra vulnerável à mudança, e esta é um desafio atual, inarredável e progressivo. O desenvolvimento organizacional acarreta mudanças. O próprio auxílio terapêutico provoca mudanças em relação ao ambiente de trabalho. Segue-se daí que: 1º) o D.O. precisa ser acompanhado de ação terapêutica grupal; 2º) a ação terapêutica exige uma complementação através do manejo das

estruturas organizacionais* (como o conjunto de expectativas de papel); 3º) o ritmo atual de mudanças exige tanto o D.O. quanto a ação terapêutica grupal.

Está claro que deve haver limites para ambos. Assim como um funcionário psicótico exigirá tratamento especializado fora da organização, também esta, quando sob condições de intenso conflito (7, pg.52) pode ser um cliente para o qual o D.O. seja contra-indicado. Se, por exemplo, uma parte da organização aceitar os valores introduzidos pela estratégia de desenvolvimento, e outra, de considerável magnitude, a rejeitar, por marcada dissociação interna, as consequências podem ser danosas para esta parte e conseqüentemente para a totalidade da organização**. Esta, como o homem, é um todo em suas manifestações, em seu metabolismo e em sua interação ambiental, e só desta forma deve ser encarada.

2.9 - Outras Formas de Auxílio Terapêutico no Ambiente de Trabalho -

Não pretendemos supor que o grupo-T seja a única forma de ajuda terapêutica na organização, mesmo se devidamente amparado em ações sobre a estrutura organizacional. O "counseling" é um recurso que o psicólogo bem treinado, com estágio em psicologia clínica, em particular na área de psico-

* Temos todas as razões para supor que o conjunto de papéis seja uma estrutura (13).

** Mecanismo muito semelhante pode acontecer com paciente psicótico que receba tratamento inadequado, ou com qualquer grupo que, cindido, seja levado a aceitar normas ou valores hostis a uma de suas partes.

terapia, pode utilizar em benefício de uma pessoa que apresente dificuldades pessoais manifestas em uma situação de crise não excessivamente grave, caso em que, como também na manifestação de sintomas de uma neurose ou psicose caracterizada, o psicólogo deverá remetê-la a um profissional especializado estranho à organização. O trabalho psicanalítico ou psicoterapêutico que se apoia amplamente na transferência e seu manejo trará seguramente problemas difíceis, senão impossíveis de contornar quando o terapeuta está vinculado à empresa e quando não é diretamente remunerado pelo cliente.

Em nosso trabalho prévio em duas grandes organizações, uma de caráter privado e outra governamental, costumávamos utilizar uma entrevista de resultados com caráter de orientação todas as vezes que, após a seleção, o candidato (aproveitado ou não) a solicitava e mostrava nos seus testes e entrevistas a existência de traços neuróticos, psicóticos ou de uma constituição "borderline" de personalidade. Essa entrevista, geralmente única, apoiava-se nos resultados da seleção que apresentavam ao mesmo tempo: a) os traços mais evidentes do distúrbio, já manifesto ou ainda latente; b) um caráter de possibilidade de assimilação pelo consulente sem consistirem em dados capazes de provocar uma desorganização ou aumento da rigidez dos dinamismos defensivos. Ao mesmo tempo evitávamos o estabelecimento de uma transferência, pela limitação do número de entrevistas, e sugeríamos providências terapêuticas sempre que havia uma abertura para elas. Essa entrevista, naturalmente, tinha aspectos diretivos, embora não se usasse absolutamente material algum que não houvesse sido

trazido pelo examinando.

A pacificação interpessoal de Walton é um procedimento que se situa, a nosso ver, na fronteira entre o desenvolvimento organizacional e a ação terapêutica no ambiente de trabalho. Apresenta três características muito importantes: a) a identificação do conflito; b) a consideração das expectativas de papel como geradoras e prolongadoras de conflitos; c) as implicações interpessoais e emocionais do conflito, e sua frequente maior importância em relação aos aspectos interdepartamentais. Além disso Walton valoriza os grupos-T e considera benéfica a coerência dos valores e da linguagem destes com o seu modelo, que chama de "socioterapia".

Ele identifica alguns dos problemas organizacionais que podem originar o conflito interpessoal de duas partes (49,pg.80): a) invasão de jurisdição; b) privação de tarefas; c) necessidades pessoais incompatíveis; d) diferenças e, eventualmente, semelhanças em estilos pessoais; e) privação de satisfações pessoais. Apenas o último item não envolve diretamente as duas partes, referindo-se a uma situação geral de mal-estar em relação à auto-expressão e ao exercício das aptidões mais profundas (1.3). Walton se a~~t~~ém entre tanto às repercussões interpessoais dos conflitos, procurando diagnosticá-los e formular as táticas de ação visando a reduzi-los ou, preferencialmente, eliminá-los. Esses conflitos podem ser (49,pg.81) organizacionais ou emocionais, exigindo, respectivamente, uma abordagem através de intervenção mediadora e através da reestruturação das percepções e do tratamento dos sentimentos entre as partes. É aí exatamente que se situa

a fronteira entre os problemas da organização e de seus participantes. A busca do conflito verdadeiro, por trás de suas "coberturas", com o estabelecimento das reais expectativas e desempenhos de papel, aproxima a pacificação interpessoal das técnicas de ação terapêutica no ambiente de trabalho. Não podemos esquecer, contudo, que a terceira parte se poderia inclinar para a limitação do conflito, o que é um objetivo organizacional suscetível de se impor a partir das considerações sobre os gastos de energia pessoal e suas consequências para a empresa. É quando a estratégia escolhida ataca diretamente os problemas interpessoais, visando eliminá-los, que a socioterapia de Walton se enquadra nas ações terapêuticas. A sua consequência mais importante é extremamente sugestiva: o estabelecimento de um clima de confiança mútua.

De maneira breve, são as seguintes as funções estratégicas de que lança mão a terceira parte: a) contribuição para uma positiva motivação mútua; b) estabelecimento de um equilíbrio de poderes entre as partes; c) sincronização dos esforços de confrontação das duas partes; d) determinação da melhor sequência das fases do diálogo, que engloba um período de diferenciação e busca de autonomia e um período de integração; e) criação de condições favoráveis para a abertura do diálogo; f) favorecimento dos meios apropriados de comunicação; g) manutenção do nível adequado de tensão.

O psicodrama psicanalítico em grupos foi utilizado com sucesso em uma organização argentina de saúde mental (14, pg. 145), pela equipe de terapeutas encarregada do grupo de espera, ou seja, dos pacientes que, aguardando a vez

para tratamento, passaram a receber auxílio através de co-terapia grupal. Os co-terapeutas desenvolveram, com sucesso, uma técnica de psicodrama psicanalítica entre si, como recurso auxiliar para uma melhor compreensão da dinâmica de seus pacientes. Desempenhando o papel destes últimos, alternadamente com seu próprio papel, os co-terapeutas, vinculados por seu trabalho e por sua remuneração à instituição, puderam proporcionar-se um treinamento que acabou-se convertendo em uma experiência terapêutica que beneficiou tanto aos pacientes como a si próprios. Curiosamente, temos neste exemplo também uma situação intermediária entre o auxílio psicoterápico e o desenvolvimento organizacional, pois pode-se considerar como a meta fundamental da instituição em foco, o tratamento dos pacientes nela internados. Assim qualquer esforço integrado visando alcançar esse objetivo constituiria uma prática de D.O., em que os terapeutas seriam os funcionários ou membros da organização.

Na seção (1.7) vimos um exemplo de uma técnica manipulativa com finalidades que podem ser consideradas terapêuticas, e se assemelham em alguns pontos à pacificação interpessoal. Também os procedimentos de Max Pagès, o qual se coloca ao lado e entre os funcionários, visualizando-se como um deles frente à alta administração, foram considerados (2.2). Sua preocupação básica é não ser tido como um emissário desta última, caso em que sua ação seria vista como um contra-ataque. Em seu ponto-de-vista a mudança não pode vir de cima: ela deverá vir como consequência de desejos e necessidades do grupo de trabalho. Nossa perspectiva, entretanto,

não iguala mudança e ajuda terapêutica. Esta é, muitas vezes, algo que se impõe a partir exatamente da mudança (2.2), qualquer que seja a sua origem. E é exatamente por considerarmos que o ser humano precisa de ajuda para enfrentar a evolução de seu meio ambiente e de seu contexto de trabalho que defendemos a necessidade da ação terapêutica, sem a qual ele próprio não mudará.

Por sua vez, a dinâmica de grupo está muito mais associada ao desenvolvimento, com propósitos específicos, do que às estratégias que visam o ajustamento. Muitas vezes esses fins não são claros, sendo frequentemente variáveis (5, pg.100). Os membros do grupo carecem em muitas oportunidades de uma definição dos objetivos grupais, que por vezes são incompatíveis com os valores individuais (que deveriam proporcionar-lhes base de operação). A dinâmica de grupo acha-se vinculada aos objetivos grupais, sua definição e a ação que, através das técnicas grupais, fará com que eles sejam atingidos. Caso o fim principal do grupo seja o de proporcionar ajuda a si próprio, ou a seus membros, ele se converterá em um grupo terapêutico, ou em um laboratório de "sensitivity training", ou em uma modalidade de grupo-T, e passará então a reger-se por princípios teóricos e técnicos mais específicos, como já foi visto (2.4). Quanto à grupoterapia psicanalítica, sua aplicação no ambiente de trabalho tem contra-indicações sérias, tais como: a) a intensa carga transferencial na pessoa do analista; b) o exaustivo exame, entre colegas, de material extra-grupal de caráter privado; c) a questão do pagamento, como se viu acima; d) o exame de material

profundo em clientes que não estão seriamente comprometidos emocionalmente; e) a dificuldade de composição dos grupos segundo critérios do analista. Finalmente, e mais importante do que todo o mais é o fato de que os membros de uma organização, apesar de se acharem em uma situação de conflito(1.3), (2.8), não estão necessariamente enfermos.

A análise transacional, no entanto, já tem sido usada como intervenção inicial em grupos que se preparam para o "sensitivity training" (12), como um meio de enriquecê-lo. Produzindo um auto-conhecimento mais sistemático, aumento da capacidade de "insight", desenvolvendo a empatia nos membros do grupo-T, a análise transacional, através de seus conceitos, pouco comprometidos com a literatura psicanalítica, de "adulto", "criança" e "pai-mãe" (os chamados três estados do ego), promoveria um conhecimento mais claro do "self", permitindo a liberação relativa do "executivo" de cada pessoa. Esta técnica de associação da análise transacional de Eric Berne com o grupo-T, ainda pouco experimentada, poderá ser fecunda no ambiente de trabalho, possibilitando eventualmente o encaminhamento de casos de desajustamento mais sério a outro tipo de auxílio terapêutico.

2.10 - Condições de Emprego do Grupo-T como Instrumento de Ação Terapêutica -

Um corte oblíquo nas linhas organizacionais, reunindo em um grupo-T funcionários de diferentes níveis hierárquicos mas também de departamentos distintos, possibilitaria maior confiança prévia, pois qualquer pessoa diante de seu chefe poderá sentir-se fortemente inibida no momento de se

abrir. Essa forma de composição de grupo é também usada no confronto organizacional (2.9). Quando a empresa apresentar um alto nível interno de desconfiança em relação à alta administração, os grupos-T poderão inicialmente formar-se dentro dos mesmos escalões hierárquicos, reservando-se para etapas posteriores a composição mista. Em qualquer caso a estratégia deverá ser tomada pelos coordenadores em função do clima existente e levando em conta os problemas principais por que passa a organização. Uma vez iniciado o grupo, entretanto, o coordenador estará voltado tão somente para os seus participantes.

Não estão resolvidas algumas das questões principais que se colocam quando levamos o grupo-T para o ambiente de trabalho. O voluntariado parece ser, inclusive por razões éticas, uma condição "sine qua non" para a participação dos membros da organização. Sabemos (51), pondavia, que um apoio organizacional em termos de ação sobre a estrutura da empresa é complemento necessário aos grupos-T. A adoção é divulgação de uma orientação ou cultura que enfatize os valores mais importantes que esses grupos veiculam (2.3) torná-los-á muito mais aceitáveis.

Por seu turno, os grupos-T que reúnem membros da alta administração podem influenciar diretamente a mudança de cultura que se verifica de cima para baixo. A adoção dos novos valores (2.2) que são por eles propostos através da vivência de uma nova experiência grupal, pessoal e interpessoal, poderá beneficiar a todos os funcionários da empresa, qualquer que seja o seu porte. Assim como grande par-

te dos psicanalistas de hoje prefiguram a terapia analítica desenvolvendo, ajustando e solucionando problemas de executivos, como um fator importante de ajuda à coletividade, da mesma forma o grupo-T, agindo dentro mesmo da organização, tem a missão de promover a harmonia e o ajustamento de seus membros, reduzindo o conflito, a ambiguidade e o "stress". Além disso ele pode e deve, como vimos, atuar em todos os níveis organizacionais, e seus resultados deverão ser ainda mais eficazes, seja pela ação imediata sobre seus participantes, seja pela promoção de um clima geral de confiança mútua. Se, todavia, o treinador ou coordenador não encontrar apoio na cultura ou em membros influentes da organização, será pequena a possibilidade de sucesso real, havendo inclusive o perigo de, criado um choque entre os novos valores introduzidos, as novas experiências e expectativas pessoais, por um lado, e um sistema rígido e pouco flexível da empresa, por outro, alguém sofrer as consequências desse atrito: geralmente o subordinado^(36). Assim sendo, em organizações em que o código disciplinar seja rígido e as relações hierárquicas muito formalizadas, o emprego generalizado dos grupos-T estará contraindicado. Uma possível solução seria o emprego do grupo-T a nível de cúpula, inicialmente, como vimos, mas resguardando-se a possibilidade de que a adesão da diretoria ao "sensitivity training" seja aparente, ocultando uma atitude apenas intelectualmente favorável a algo que, à míngua de informação, se confunda com o desenvolvimento organizacional. Bennis^(7) alerta contra essa não tão infrequente confusão. Nunca é demais frisar que uma perspectiva de ajuda pessoal só deve le-

var em conta os dados organizacionais na fase de estudos sobre a viabilidade da adoção dos grupos-T como instrumento de ação terapêutica, após o que, qualquer preocupação com o desenvolvimento organizacional deverá ser descartada (2.8). Isso não implica, entretanto, que a organização fique alheia aos benefícios produzidos. Segundo Argyris, quanto maior a competência nas relações interpessoais, mais eficiente será a organização. Por outro lado, os fatores que fazem decrescer a competência interpessoal são (1): a) a desconfiança interpessoal; b) o conformismo; c) a aceitação condicional; d) a motivação externa; e) a dependência. Todos esses fatores já foram examinados*. Vemos agora que eles se somam e inclusive interagem forçando uma atitude menos criativa, menos voltada para a experimentação e para o risco, mais passiva e menos produtiva. A aceitação condicional, por exemplo, que implica no comportamento estritamente guiado pelas normas e expectativas organizacionais (caso contrário, o membro da organização não se sente aceito por ela, e portanto sente-se "menos" membro), leva ao conformismo e gera sentimentos de inautenticidade que são nocivos à higidez do "self". Esse e os outros fatores examinados, encabeçados pela desconfiança, tendem a vicejar em organizações que enfatizam o racional em detrimento do emocional. "Vamos deixar os sentimentos de lado e procurar uma solução adequada para este problema organizacional" é uma sentença contraditória. Não pode haver soluções organiza

* Respectivamente: (2.6 1.2; 2.1 ; 1.5 ; 1.4)

cionais profícuas que dispensem a consideração das emoções, por que a organização é formada por seres humanos. A emoção reprimida emergirá a qualquer momento, provavelmente de forma inesperada, ao longo de um processo decisório. Da mesma forma não se podem encontrar soluções organizacionais adequadas quando a competência para as relações interpessoais é baixa, porque a organização é formada por seres humanos em interação*. O D.O. já absorveu a maior parte desses conceitos. Cabe aqui, onde tratamos da ajuda terapêutica através do grupo-T, frisar que a competência interpessoal será aumentada em seu decurso, tenderá a permanecer se constantemente reforçada na comunicação entre membros da mesma empresa que passaram pelo processo, e incrementará a eficiência organizacional. Convém, entretanto, insistir no fato de que este não deve ser o argumento decisivo para a introdução do grupo-T na organização. O fundamental é a consciência da necessidade que o homem tem de viver ajustado

* As asserções de Elton Mayo sobre a natureza do "homo faber" são encabeçadas (e resumidas) pela seguinte: "O homem é basicamente motivado pelas necessidades sociais e obtém seu sentido fundamental de identidade através do relacionamento com os outros" (40pg51). Em Robert Blauner (40p62) encontramos o sentimento de alienação como resultante de quatro estados psicológicos: "a) "sensação de impotência ou incapacidade de influenciar a situação de trabalho; b) perda do significado do trabalho; c) sentimento de isolamento social, perda do sentimento de pertencer a uma organização, grupo de trabalho ou ocupacional; d) auto-estranheza, ou sensação de que o trabalho é apenas um meio para um fim, perda de qualquer auto-envolvimento com o trabalho"

emocionalmente entre seus semelhantes, bem como da importância da confiança interpessoal para uma convivência relativamente livre de conflitos, que é da maior importância no grupo de trabalho.

Convém frisar que, se grupo-T e grupoterapia apresentam muitos pontos em comum, como o caráter confidencial das sessões e do material nelas produzido, por exemplo, certas distinções devem ser feitas. No interior da organização é impossível formar um grupo de pessoas realmente desconhecidas.

O rumor pode surgir e trazer consequências desagradáveis. Em uma empresa de grande porte foi conduzido, sob nossa supervisão, um programa de treinamento que incluía um laboratório de três dias, visando à conscientização de metas ligadas à política administrativa, por parte de um grupo de engenheiros e técnicos em administração, de níveis "senior" e intermediário. Um dos diretores responsáveis pela aplicação do programa solicitou aos treinadores responsáveis por um dos grupos que o admitissem no segundo dia, para que pudesse avaliar melhor o desempenho dos participantes. Criou-se um clima de mal-estar relativo e o diretor acabou-se afastando no mesmo dia em que entrou no grupo. Tal situação seria inadmissível em um programa de "sensitivity training" voltado para o ajustamento pessoal e o aumento da confiança intra-grupal. Por outro lado, seria muito mais inconcebível, por exemplo, em uma grupoterapia psicanalítica, onde o material produzido (2.9) é de caráter muito mais transferencial, traumático e inconsciente, cabendo ao analista constantemente trabalhar a transferência, as produções oníricas, as fantasias se-

xuais infantis, etc.... O grupo-T permite a exteriorização de vivências e impulsos muito pessoais, mas inequivocamente há diferenças muito grandes quanto à forma de interação do grupo e às intervenções do coordenador ou psicoterapeuta, que trabalham com pressupostos teóricos distintos. Além disso, como já vimos (2.8), o grupo-T é uma ação terapêutica para uma população não qualificada nem assumida como enferma. Por outro lado, tanto na grupoterapia quanto no grupo-T pode haver ênfase variada nos aspectos de "here-and-now" e "there-and-then". Ambos podem e devem pretender que as experiências corretivas e reconstrutivas havidas se transfiram para o ambiente de trabalho, a família, a vida social de seus participantes. Se essas experiências, contudo, não forem apreendidas emocionalmente pela incidência da cognição sobre a vida afetiva, através de uma aprendizagem de nuances emocionais, em cada um e nos outros, durante a interação grupal, pouco poderá ser aproveitado após o término do grupo-T. A outra condição para esse aproveitamento será o mútuo reforço de colegas de trabalho (2.5) que passaram pelo mesmo processo.

Podemos acrescentar que o programa de grupos-T, como proposto, deve abranger se possível a totalidade dos membros da organização, mas que um mínimo de capacidade de comunicação verbal, nível mental e escolaridade⁽³⁶⁾ é indispensável. De um modo geral encarregados, mestres, capatazes, como todo o pessoal da burocracia administrativa (secretárias, datilógrafas, arquivistas, escriturários) oferecem condições de beneficiar-se com o grupo-T. É limitado o aproveitamento de serventes, operários, contínuos, o que não implica de modo al-

gum em que estes fiquem estranhos à meta-base de redução do conflito e do "stress" na organização. Indiretamente beneficiados pelos efeitos do grupo-T nos demais membros da organização, eles poderão ser alvo de programas complementares específicos a surgir, contando sempre com o "counseling" como um meio de redução de conflitos mais urgentes.

Em resumo, apenas os sistemas organizacionais muito rígidos ou dotados de controle administrativo de caráter essencialmente punitivo ⁽³⁶⁾ apresentam contra-indicações absolutas ao emprego dos grupos-T em sua função terapêutica grupal.

3. CONCLUSÃO

Estivemos, ao longo desta dissertação, considerando a necessidade da ação terapêutica no ambiente de trabalho e a forma de proporcioná-la. Duas razões principais a justificam: o mundo mutável e desafiador que exige constante renovação, e a própria condição humana de inclusão parcial na organização que cada vez mais cresce, exige e se impõe. Na verdade estas razões se interpenetram. Se as organizações desenvolvem um esforço intenso de adaptação é porque disso depende sua sobrevivência. Elas não têm podido atender com a mesma dedicação e eficácia ao mundo continente e ao ser humano que milita em seu seio na dupla condição de conteúdo e energia de trabalho. Mas o homem reclama e exige ajuda, e nesse momento elas devem perceber que é atendendo a esse pedido que o mundo poderá mudar para melhor, ao se trocar uma visão instrumental por uma cultura humanista. Beneficiado pela ajuda terapêutica o membro da organização a enriquecerá de seu interior, como funcionário individualizado, reconhecido e capaz de auto-expressar-se, e de seu exterior como participante de uma sociedade criativa mas coerente com sua evolução e seus recursos.

É portanto no grupo de trabalho, onde vive a maior parte de suas horas úteis, que o homem deve receber a ajuda de que necessita para ajustar-se e experimentar o mínimo possível de conflito e "stress", seja este auxílio em

caráter preventivo ou terapêutico, sejam os seus problemas principalmente organizacionais ou pessoais, gerados no ambiente de trabalho ou fora dele.

Pelos princípios orientadores bem como pela técnica de execução, os grupos-T parecem ser o instrumento mais adequado a esse fim. Em sua versão centrada no homem, na auto-expressão e na comunicação interpessoal, eles estão aptos a produzir e incrementar a dimensão básica do ajustamento na vida em grupo: a confiança.

BIBLIOGRAFIA

1. Argyris, Chris, "Interpersonal Competence and Organizational Development", Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1962.
2. Argyris, Chris, "Personalidade e Organização", Rio de Janeiro, Ed. Renes, 1969.
3. Argyris, Chris, T-Groups for Organizational Effectiveness, em "Social Intervention", New York, The Free Press, pg.31/59,1971.
4. Barthol, Richard P., Comunicação Pessoal,
5. Beal, George M., Bohlen, Joe M. e Raudabaugh, J. Neil, "Liderança e Dinâmica de Grupo", Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1972).
6. Beckard, Richard, "Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos", São Paulo, Ed. Edgard Blucher Ltda., 1972.
7. Bennis, Warren G., "Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas", São Paulo, Ed. Edgard Blucher Ltda., 1972.
8. Bennis, Warren G., Goals and Metagoals of Laboratory Training, em "Sensitivity Training and the Laboratory Approach", Illinois, ed. Golembiewski e Blumberg, F.E. Peacock Publishers, Inc., pg.18/24, 1971.
9. Bion, W.R., "Experiências com Grupos", Rio de Janeiro, Imago Editora Ltda, 1960.
10. Blake, Robert R., Mouton, J.Srygley, Overevaluation of Own Group's Product in Intergroup Competition, em "Readings in Organizational and Industrial Psychology", New York, Oxford University Press, pg.274/276, 1971.

11. Blake, Robert R., Mouton, J. Srygley, Some Effects of Managerial Grid Seminar Training on Union and Management Attitudes Toward Supervision, em "Social Intervention", New York, The Free Press, pg.114/121, 1971.
12. Blausfield, Michael G., Transactional Analysis as a Training Intervention, em "Modern Theory and Method in Group Training", New York, Van Nostrand Reinhold Co., pg.149/154, 1972.
13. Boudon, Raymond, "Para que Serve a Noção de Estrutura?", Rio de Janeiro, Livraria Eldorado Tijuca, Ltda., 1974.
14. Bouquet, C. Martinez, Moccio, F. e Pavlowski, E., "Psicodrama Psicoanalítico en Grupos", Buenos Aires, Ediciones Kargieman, 1970.
15. Campbell, John P. e Dunnette, Marvin D., Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development, em "Social Intervention", New York, The Free Press, pg. 61/87, 1971.
16. Etzioni, Amitai, "Modern Organizations", New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1964.
17. Freud, Sigmund, The Future of an Illusion, em "The Standard Edition of the Complete Psychological Works of S. Freud", vol. XXI, London, The Hogarth Press, pg. 5/56, 1968.
18. Freud, Sigmund, Return of Totemisin in Childhook, em "The Standard Edition of the Complete Psychological Works of S. Freud", vol. XIII, London, The Hogarth Press, pg. 100/162, 1968.
19. Friedlander, Frank, J. Appl. Beh. Sc., vol. 6, nº. 4, pg. 387/400, 1970.
20. Harrison, Roger, Problems in the Design and Interpretation of Research on Human Relations Training, em "Sensitivity Training and the Laboratory Approach", Illinois, ed. Golembiewski e Blumberg, F.E. Peacock Publishers, Inc., pg.462/475, 1971.

21. Harvey, Jerry B., Oshry, Barry I. e Watson, G., J. Appl. Beh. Sc., vol. 6, nº. 4, pg. 401/411, 1970.
22. Jones, Ernest, "Hamlet e o Complexo de Édipo", Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1970.
23. Jung, Carl J., "La Psicología de la Transferencia", Buenos Aires, Editorial Paidós, 1954.
24. Kahn, Robert L., Wolfe, Donald M. Quinn, Robert P. Snoek, J. Diedrich, "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity", New York, John Wiley & Sons., 1964.
25. Katz, Daniel e Kahn Robert L., "Psicologia Social das Organizações", São Paulo, Ed. Atlas, S/A, 1970.
26. Laing, R.D., Phillipson, H. e Lee, A.R., "Percepção Interpessoal", Rio de Janeiro, Livraria Eldorado Tijuca Ltda., 1974.
27. Lakin, Martin, Some Ethical Issues in Sensitivity Training, em "Modern Theory and Method in Group Training", New York, Van Nostrand Reinhold Co., pg.223/232, 1972.
28. Miles, Matthew B., "Encounter Groups: First Facts", New York, Basic Books, Inc., Publishers, 1973.
29. Lieberman, Seymour, The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants, em "Readings in Organizational and Industrial Psychology", New York, Oxford University Press, pg.250/264, 1971.
30. Lobato, Monteiro, Aritmética da Emília, em "Obras Completas", 2a. série, vol.VI, São Paulo, Ed. Brasiliense Ltda., 1956.
31. Laurauz, J. Lakin, M., Schiffman, H., J.App. Beh. Sc., vol. 8, nº. 4 , pg. 399/420, 1972.

32. Luke, R. e Seashore, C., Generalizations on Research and Speculations from Experience Related to Laboratory Training Design, em "Sensitivity Training and the Laboratory Approach", Illinois, ed. Golembiewski e Blumberg, F.E., Peacock Publishers, Inc., pg.430/434, 1971.
33. Maier, Norman R.F., e Zerfoss, Lester F., MRP: a Technique for Training Large Groups of Supervisors and its Potential Use in Social Research, em "Social Intervention", New York, The Free Press, pg. 134/142, 1971.
34. May, Rollo, "O Homem à Procura de Si Mesmo", Petrópolis, ed. Vozes Ltda., 1973.
35. Mello, F.A. Faria e Rodrigues, A., Interpers. Develop., vol. 1, pg.87/96, 1970.
36. Mello, F.A. Faria, Comunicação Pessoal
37. Piaget, Jean, "Tendances Principales de la Recherche dans les Sciences Sociales et Humaines", VII, Paris, UNESCO, 1970.
38. Rodrigues, Aroldo, Arg. Bras. de Psic. Apl., vol. 22, pg. 8/45, 1970.
39. Rodrigues, Aroldo, "Psicologia Social", Petrópolis, Editora Vozes, 1972.
40. Schein, Edgar H., "Organizational Psychology", New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1965.
41. Schvinger, Amaryllis, "Grupo-T e Psicoterapia de Grupo: Uma Comparação", Rio de Janeiro, PUC, 1974.
42. Seashore, Charles, "What is Sensitivity Training", em "Sensitivity Training and the Laboratory Approach", Illinois, ed. Golembiewski e Blumberg, F.E., Peacock Publishers Inc., pg.14/18, 1971.

43. Seashore, Stanley E., Group Cohesiveness as a Factor in Industrial Morale and Productivity, em "Readings in Organizational and Industrial Psychology", New York, Oxford University Press, 1971.
44. Steele, Fred I., J. Appl. Beh. Sc., vol. 4, nº. 1, pg.25/43, 1968.
45. Stock, Dorothy, A Survey of Research on T-Groups, em "T-Group Theory and Laboratory Method", New York, John Wiley and Sons, pg. 395/442, 1964.
46. Tichy, Noel, J. Appl. Beh. Sc., vol. 10, nº. 1, pg. 8/26, 1974.
47. Underwood, William J., Evaluation of Laboratory Method Training, em "Readings in Organizational and Industrial Psychology", New York, Oxford University press, pg. 467/472, 1971.
48. Varela, Jacobo, "Psychological Solutions to Social Problems", New York, Academic Press, 1971.
49. Walton, Richard E., "Pacificação Interpessoal: Confrontações e Consultoria de Uma Terceira Parte", São Paulo, ed. Edgard Blucher Ltda., 1972.
50. Whyte, Jr., William H., "The Organization Man", New York, Doubleday & Company Inc., 1957.
51. Woodworth, Warner, Comunicação Pessoal.
52. Chaplin, Charles, "Tempos Modernos": filme cinematográfico, Hollywood, L.A., 1936.

QUADRO I

<u>Resultados obtidos</u> <u>Código</u>	<u>Designações Propostas</u>
1. PIEL (Personal and Interpersonal Effectiveness and Learning) 31% da variância	Grupo-Interpessoal (Análise de problemas propostos, dinâmica de grupo, desenvolvimento de habilidades dos par- ticipantes)
2. PIRE (Personal and Interpersonal Remedial Experience) 11% da variância	Clínico-Corretivo (Objetivos reeducati- vos, aproximação de abordagem cognitiva das emoções)
3. PIEE (Personal and Interpersonal Expanding Experiences) 20% da variância	Expressão Pessoal (Objetivos expressivos e de confrontação, com exercícios não-verbais e experiências pessoais)

FIGURA 1

Conflito Como Uma Função da Pressão Resultante de Poder e Dependência

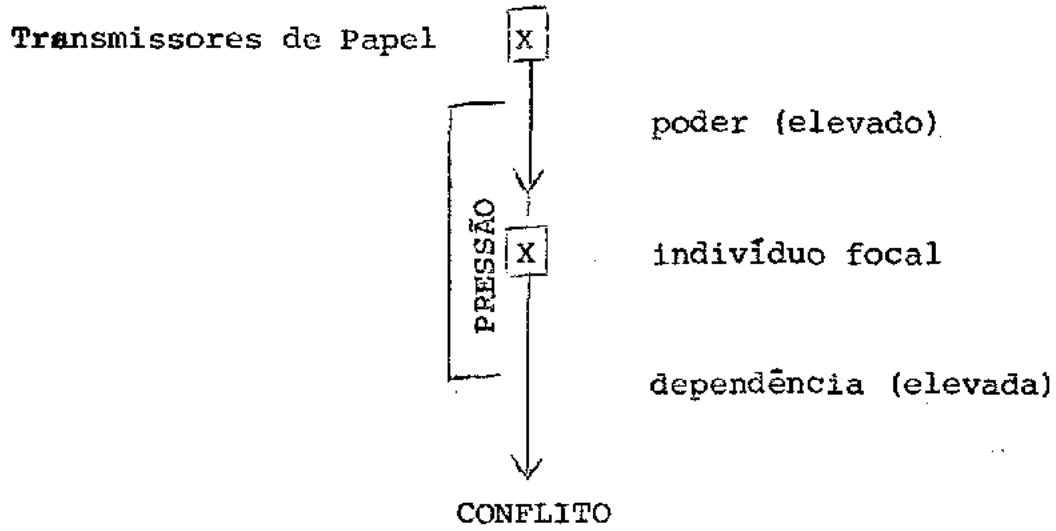


FIGURA 2

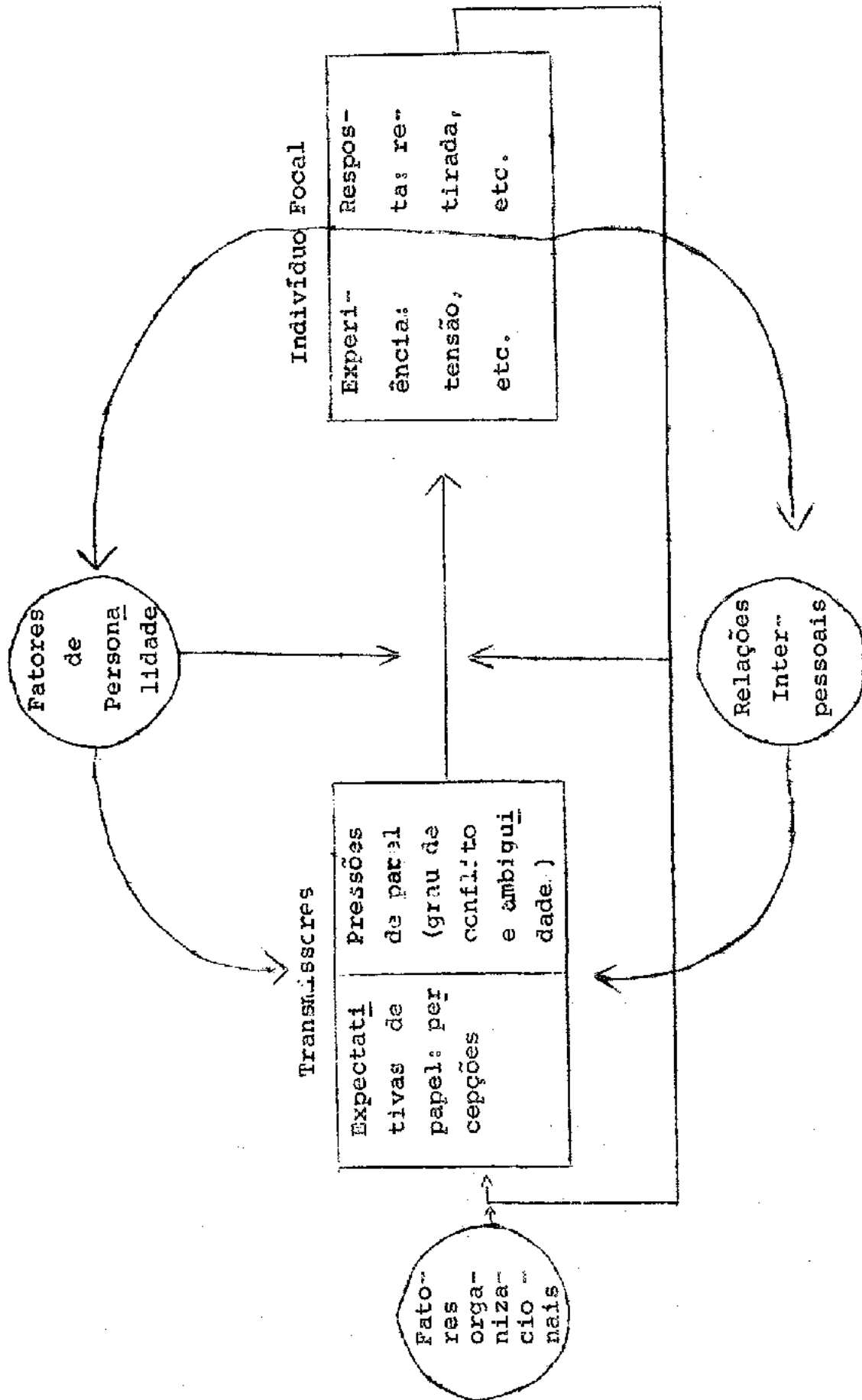
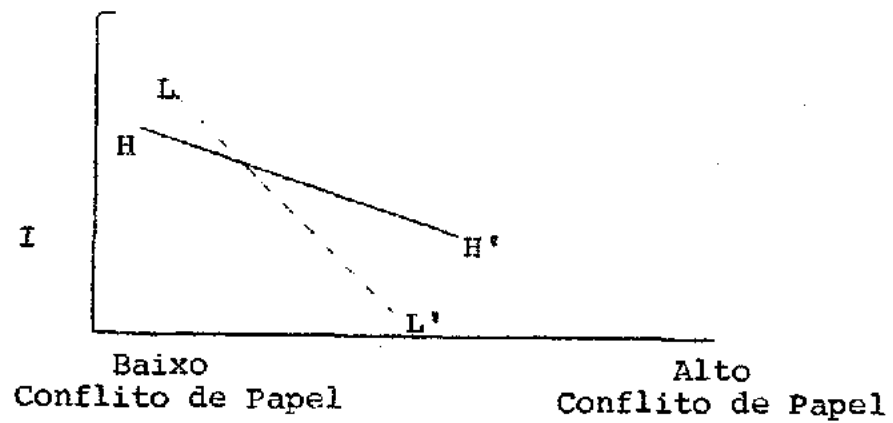


FIGURA 3.



L - baixa ansiedade (resultados baixos na escala de neuroticismo da pesquisa).

H - alta ansiedade (resultados altos na mesma escala).

I - índice de laços afetivos interpessoais

TABELA I

GRUPO EXPERIMENTAL

	T				E				P			
	1º	2º	d		1º	2º	d		1º	2º	d	
1)	74	77	- 3	3,5	100	104	- 4	5	99	96	3	2
2)	56	59	- 3	3,5	64	83	-19	8	70	80	-10	6
3)	80	78	2	2	99	101	- 2	3,5	86	93	- 7	4
4)	70	75	- 5	5,5	80	79	1	1,5	82	84	- 2	1
5)	68	69	- 1	1	89	107	-18	7	62	78	-16	8
6)	61	75	-14	8	73	60	13	6	106	93	13	7
7)	50	61	-11	7	77	76	1	1,5	80	72	8	5
8)	74	79	- 5	5,5	102	100	2	3,5	97	91	6	3
				<u>T=2</u>				<u>T=7,1</u>				<u>T=17</u>

Sig. 0.2

n.s.

n.s.

GRUPO DE CONTROLE

	T				E				P			
	1º	2º	d		1º	2º	d		1º	2º	d	
1)	56	55	1	1	74	73	1	1	81	70	11	5,5
2)	71	88	-17	8	87	89	-2	2,5	83	89	- 6	3
3)	85	80	5	5	89	83	6	7	87	102	-15	7
4)	76	69	7	6,5	95	95	0		101	101	0	
5)	81	74	7	6,5	83	78	5	6	95	87	8	4
6)	83	80	3	4	93	89	4	5	98	100	- 2	1
7)	81	83	- 2	2,5	89	92	-3	4	107	96	11	5,5
8)	70	78	2	2,5	76	74	2	2,5	96	91	5	2
				<u>T=10,5</u>				<u>T=6,5</u>				<u>T=11</u>

n.s.

n.s.

n.s.

T = escala "confiança x atitude defensiva"

E = escala "extroversão x introversão"

P = escala "empatia x egocentrismo"

1º = 1a. aplicação

2º = 2a. aplicação

Os sujeitos estão numerados de 1 a 8.

TABELA II

	T		E		P	
	D/G.E.	D/G.C.	D/G.E.	D/G.C.	D/G.E.	D/G.C.
1)	3	- 1	4	- 1	- 3	-11
2)	3	17	19	2	10	6
3)	-2	- 5	2	- 6	7	15
4)	5	- 7	- 1	0	2	0
5)	1	- 7	18	- 5	16	- 8
6)	14	- 3	-13	- 4	-13	2
7)	11	2	- 1	3	- 8	-11
8)	5	- 2	- 2	- 2	- 6	- 5

Escala T: $U = 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 1 + 8 = 9$ Sign. .028

Escala E: $U = 1 + 1 + 1 + 1 + 2 + 4 + 4 + 5 = 19$ n.s.

Escala P: $U = 1 + 1 + 1 + 3 + 4 + 4 + 5 + 7 = 26$ n.s.

TABELA III

GRUPO EXPERIMENTAL


GRUPO DE CONTROLE

	1a. aplic.	2a. aplic.		1a. aplic.	2a. aplic.	
1)	6	6	0	3	3	0
2)	2	4	+	3	6	+
3)	6	7	+	7	6	-
4)	4	8	+	6	8	+
5)	5	7	+	4	6	+
6)	3	1	-	7	7	0
7)	6	7	+	6	6	-
8)	7	7	0	4	3	-

n.s.

n.s.

- Tese apresentada aos Professores:

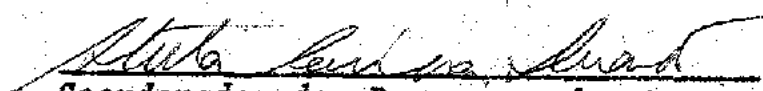

AROLDO RODRIGUES
Orientador de Tese


SAMUEL MENEZES FARO


ATALIBA CRESPO

Visto e permitida a impressão

Rio de Janeiro, 25 de maio de 1971


Coordenador dos Programas de
Pós-Graduação e Pesquisa do
Centro de Teologia e Ciências
Humanas