

Laboratório de Sensibilidade

Uma Inovação no Treinamento de Líderes

FELA MOSCOVICI*

1. Introdução 1.1. Treinamento e Produtividade 1.2 Desenvolvimento de Pessoal e Relações Humanas 1.3. Como Formar Líderes? 1.4. Os Métodos do Grupo 2. Que é Laboratório de Sensibilidade 2.1. Dois Modos de Ensinar e Aprender 2.2. O Grupo T 3. Objetivos do Laboratório de Sensibilidade 3.1. Aprender a Aprender 3.2. Aprender a Dar Ajuda 3.3. Desenvolver Habilidades de Participação como Membros do Grupo 3.4. Barreiras à Aprendizagem 3.5. Laboratório e Psicoterapia de Grupo 3.6. Como Transcorre o Treinamento 3.7. Resultados do Laboratório de Sensibilidade 4. Avaliação de Resultados 4.1. Extrato do Relatório de Treinamento de Sensibilidade do Grupo 4.2. À Guisa de Conclusão 5. Bibliografia.

“Familiar things happen and mankind does not bother about them. It requires a very unusual mind to undertake the analysis of the obvious”.

A. N. Whitehead, *Science and the Modern World*.

“Problems of leadership cannot be separated from problems of group functioning. To understand leadership we must understand groups”.

G. L. Lippitt, *What do we know about leadership?*

* Professôra da EBAP.

1. Introdução

Qualquer organização humana — sejam quais forem seus objetivos — utilizando *pessoas* como componentes, necessita obrigatoriamente levar em consideração a dinâmica da personalidade humana ao realizar seus planejamentos.

O homem é o material mais valioso da organização, é a peça vital da engrenagem complexa das instituições. A conservação dessa peça, entretanto, tem sido freqüente e abusivamente negligenciada. As máquinas recebem, em geral, melhores e maiores cuidados sob forma de manutenção ou assistência permanente do que as pessoas...

Quanto mais o indivíduo fôr ignorado, como pessoa, maiores serão as probabilidades de conseqüências disfuncionais que acarretam ineficiências dispendiosas à organização.

A Administração moderna não pode ignorar ou minimizar este aspecto. Ao contrário, maior ênfase deve ser dada aos problemas de pessoal, com a utilização de Psicologia aplicada, no sentido de planejar e executar programas de higiene mental e de treinamento, além dos cuidados usuais com a saúde física do indivíduo. A produtividade sofre repercussões do rendimento individual no trabalho quando este é perturbado por conflitos, ansiedade, tensões e insatisfações que traduzem problemas pessoais.

Mas o homem não trabalha só. A complexidade social e tecnológica do mundo em que vivemos faz com que a cooperação entre as pessoas seja um imperativo. A habilidade de cooperar, porém, é por si mesma complexa e difícil. A cooperação exige certo amadurecimento dos indivíduos, exige compreensão dos problemas de interação humana e exige, igualmente, competência para resolver estes problemas. Estas exigências não são inatas nem se adquirem automaticamente. Requerem treinamento especial.

A necessidade de cooperação (e, por conseguinte, de compreensão do comportamento de grupo) surge toda vez que metas pessoais têm que ser relacionadas a metas de outras pessoas. Conseqüentemente, a maior ou menor habilidade de trabalhar com os outros em situações de grupo pode ampliar ou reduzir os resultados que se desejam alcançar.

Em qualquer nível de educação, desde a elementar até a de adultos, os professores que sabem como conduzir o grupo a desenvolver e amadurecer em suas relações interpessoais conseguem mobilizar forças poderosas que sustentam a aprendizagem individual. Assim também na família e nas situações de trabalho, muitos problemas psicossociais de nosso tempo têm origens no modelo de relações interpessoais desenvolvidas entre pais e filhos, líderes e liderados.

1.1. Treinamento e Produtividade

O treinamento de funcionários é uma das grandes responsabilidades da administração moderna, tanto no setor público quanto no de empresas. Treinamento significa aprendizagem de execução de tarefas específicas de

modo eficiente. O sistema tradicional de mestres e aprendizes já mostrava o valor do treinamento das tarefas específicas para a formação de profissionais qualificados.

A necessidade de treinamento decorre de vários fatores que trazem problemas ao funcionamento da empresa ou serviço público, entre os quais podem ser apontados como mais frequentes:

— As escolas e universidades, embora forneçam uma boa base profissional, não desenvolvem, geralmente, alguns aspectos e habilidades essenciais ao desempenho de tarefas específicas. Vale lembrar o dito popular: “A teoria na prática é diferente”...

— Cargos e funções modificam-se através do tempo com os avanços tecnológicos, exigindo treinamento para tarefas e responsabilidades em mudança.

— Muitas funções atuais requerem treinamento específico e não podem ser desempenhadas eficientemente sem esse treinamento.

— Funcionários recém-admitidos na organização precisam de treinamento para adaptação às suas tarefas dentro do novo ambiente de trabalho.

— Muitos problemas de chefia e de administração situam-se na área das relações entre chefes e subordinados, e entre colegas, área essa também necessitada e passível de treinamento para desempenho eficaz.

O objetivo primordial do treinamento é a produtividade. Esta meta é comum à organização de trabalho e ao indivíduo.

O treinamento procura melhorar as condições individuais que reforcem a organização para que esta possa funcionar eficiente e produtivamente. Se todos os indivíduos forem treinados, os objetivos da organização serão mais prontamente atingidos, seja do ponto de vista de recursos humanos quanto do de recurso materiais e de tempo.

O treinamento bem planejado e orientado pode constituir um dos instrumentos mais valiosos na resolução de muitos problemas comuns no trabalho, além de lograr seus objetivos próprios. É um dos aspectos básicos em qualquer programa de prevenção e redução de acidentes de trabalho, contribuindo concomitantemente para minorar e/ou solucionar diversas dificuldades, tais como desperdício de material, desgaste de equipamento, morosidade e outras práticas indesejáveis, absenteísmo, desconsideração com o público e conflitos disciplinares.

Geralmente a meta principal da produtividade é alcançada através do treinamento uma vez que atende aos interesses da organização e da pessoa. Mas outro aspecto se equivale e constitui um dos resultados mais compensadores do investimento que representa o treinamento: o incentivo e o amparo psicológico do indivíduo. Este se sente prestigiado pela instituição, a qual se preocupa com sua capacitação profissional oferecendo-lhe oportunidades de melhoria pessoal, em termos de carreira e salário.

1.2. Desenvolvimento de Pessoal e Relações Humanas

Uma equipe de trabalho, uma empresa ou uma instituição pública, grande ou pequena, seja de âmbito municipal, estadual ou federal, são grupamen-

tos de pessoas que, consoante determinados padrões de relacionamento e liderança, trabalham para alcançar objetivos pelos quais o grupo existe. Apesar das diferenças na estrutura e na aparência, estes grupos sociais apresentam semelhanças marcantes. Cada grupo tem uma história (ou *cultura* própria) e rege-se por normas específicas. Cada grupo apresenta uma relação dinâmica entre a liderança e a participação, configurando um *clima* social típico. Em cada grupo há problemas de envolvimento emocional, de percepção de objetivos e de utilização eficiente dos recursos humanos e materiais. Cada grupo não se conserva indefinidamente o mesmo, modificando-se ao longo do tempo, clara ou imperceptivelmente, lenta ou rapidamente, por influência de fatores diversos internos e externos ao grupo.

Se a produtividade está ligada aos aspectos dinâmicos interpessoais citados, se não pode ser considerada como resultante exclusiva do comportamento individual e sim da produção comportamental individual dentro da situação de grupo, cabe então uma reflexão ou revisão crítica sobre os programas de treinamento.

Se um homem passa por um treinamento supõe-se que ele tenha atingido um estágio de habilidade maior na execução de sua tarefa. Se ele realmente trabalha sozinho, o raciocínio está certo: maior habilidade redundará em maior produtividade.

Mas se este homem trabalha em conjunto com outros, mesmo que sua tarefa seja inteiramente realizada por ele, o simples fato de estar junto aos demais poderá alterar sua produtividade. Ele entrará em interação com os companheiros, será afetado por simpatias ou antipatias, haverá um certo clima emocional em sua sala, pequenos ou grandes problemas podem surgir entre seus colegas de trabalho. Tudo isto poderá afetar sua produtividade, independente de sua habilitação profissional.

E no entanto, em nossos dias, programas de treinamento são ainda planejados levando em consideração somente a tarefa individual, dentro de um conceito mecânico do Homem...

Além das tarefas típicas de conhecimentos básicos e especializados, o treinamento pode e deve ser utilizado para desenvolvimento de condições mais adequadas de relações interpessoais que afetam a produtividade individual e do grupo.

O treinamento de relações humanas preocupa-se com o crescimento do membro individual dentro do grupo, levando o próprio grupo a desenvolver-se, indiretamente, por modificações favoráveis das condições da dinâmica interpessoal.

Os dois aspectos de treinamento, seja de tarefa específica seja de relações humanas, são inter-relacionados e precisam ser considerados em conjunto para que resultados mais satisfatórios possam ser obtidos.

Dentro desta abordagem surgiu a orientação atualizada de formular programas de Desenvolvimento de pessoal, abrangendo tanto o treinamento específico da função quanto o treinamento em Relações Humanas para que os treinandos não só aumentem sua capacidade de desempenho profissional como também sejam estimulados a desenvolver a capacidade de sensibili-

dade ao seu próprio eu e a outras pessoas, no sentido de possibilitar comportamentos mais conscientemente adequados nas relações interpessoais.

Assim, o Desenvolvimento de Pessoal procura abranger os aspectos individuais e os aspectos de grupos com suas forças complexas e inter-relacionadas que afetam as relações entre as pessoas em suas atividades de trabalho.

1.3. Como Formar Líderes?

Até que ponto um líder o é por natureza ou pode ser treinado é uma questão crucial em Administração.

Sem dúvida, várias teorias têm procurado mostrar o quanto o líder já nasce feito ou pode *aprender* a liderança. O conceito de líder carismático ou herói tem sido ultimamente substituído pelo de líder que apresenta certas qualidades pessoais ao lado de sólida formação na técnica de liderança. Uma revisão da literatura de ciências sociais e administração¹ mostra a tendência atual na conceituação e na compreensão da liderança como relação operacional entre os membros do grupo.

De acordo com a orientação mais moderna que enfatiza a função da liderança ao invés dos atributos de personalidade do líder, o treinamento deste papel funcional torna-se um aspecto do maior interesse na formação do administrador, seja público ou de empresas.

Se a liderança pressupõe um grupo onde vários indivíduos desempenham diferentes papéis segundo a divisão de tarefas, nada mais lógico do que pensar no grupo em si como via ou recurso de treinamento mais eficiente, uma vez que reproduz a situação real das relações interpessoais entre líder e liderados no desempenho de seus papéis funcionais.

Num programa de treinamento ou aperfeiçoamento de liderança são usualmente empregados recursos variados, dependendo das condições materiais e da qualificação do *staff* de treinamento. De modo geral, nos cursos de Administração não se realiza treinamento específico de liderança. São apresentadas noções teóricas sobre liderança, seu significado e importância, e técnicas de chefia. Convenhamos que é insuficiente estudar sobre liderança para exercê-la eficazmente.

Alguns cursos de Administração, entretanto, oferecem oportunidades de prática de liderança através de seminários, dramatizações, estudo de casos e processo decisório. Evidentemente quanto mais o aprendiz se exercita em situações que reproduzem a realidade onde irá atuar, melhor será seu preparo para enfrentar esta realidade, do que se ficar somente ouvindo falar dela em aulas expositivas.

Mas há um ponto que vale a penas examinar mais detidamente. Mesmo nestes programas bem planejados e executados, em que o aprendiz participa efetivamente, a preocupação maior geralmente se refere ao conteúdo, isto é, à técnica de dirigir uma reunião, de chegar a uma decisão acertada, de resolver um problema proposto, dentro e com o auxílio do grupo. Este

¹ Consulte-se *Leadership in action*. Washington, N.T.L. — N.E.A., 1961. [Selected Readings Series, 2].

aspecto válido representa o plano cognitivo da situação de liderança e interação do grupo ou seja, tecnicamente falando, o nível da tarefa em dinâmica de grupo.

Muitas vezes, porém, apesar de toda a técnica empregada pelo líder, com elementos certos, os resultados não satisfazem. Há eventos inesperados que atrapalham o desenrolar dos acontecimentos, surgem problemas e frustrações e o trabalho do grupo não se realiza como se esperava. Que terá acontecido?

Simplesmente foram negligenciados outros aspectos da situação de grupo. Toda vez que um grupo funciona, o que nele acontece é determinado por dois níveis de fatores: o da tarefa a executar e o da manutenção do grupo. No primeiro verifica-se uma seqüência mais ou menos previsível de eventos que fazem parte da agenda pública ou oficial das atividades do grupo: liderança, divisão de trabalho, recursos e atividades para alcançar os objetivos do grupo. No segundo ocorrem os eventos emocionais responsáveis pelas atrações entre os membros do grupo, rivalidades, ciúmes, hostilidade, etc. que se apresentam em maior ou menor grau, de modo claro ou velado.

Se este segundo aspecto é menosprezado, surpresas desagradáveis podem surgir para o líder desavisado, que não compreende porque “as coisas não estão dando certo” e o trabalho do grupo não progride, apesar de seus esforços e técnicas empregadas.

1.4. Os Métodos de Grupo

Seja na família, no trabalho, no estudo, em atividades recreativas, ou em terapia, cada um de nós, em momentos diversos da vida, passa a participar de grupos ou a dirigi-los. Tanto a liderança quanto a participação e integração aos grupos exigem certo amadurecimento psicossocial, percepções acuradas da interação que ocorre no grupo e eficiência nas relações interpessoais.

Embora se reconheça que todo trabalho em comum requeira comunicação e cooperação, torna-se necessário perceber e reconhecer o que se passa na interação humana para melhor compreender as necessidades manifestas e não-manifestas dos membros do grupo, e que afetam as relações interpessoais e o trabalho ou produção comportamental. As tensões e dificuldades que surgem entre indivíduos ou entre grupos constituem, provavelmente, sintomas de conflitos não formulados abertamente.

Num grupo é possível observar e estudar os principais aspectos das relações interpessoais: simpatia, hostilidade, indiferença, colaboração, agressão, tolerância, clima afetivo em geral; padrões e dificuldades de comunicação, *feedback*, processo decisório, papéis funcionais e desempenhos, pressões do grupo para uniformidade, fenômenos de maioria e minoria, reações à autoridade, estilos de liderança, etc. Todos estes aspectos afetam as percepções individuais, podendo ocasionar deformações tanto na emissão quanto na recepção de mensagens verbais e não-verbais que, por sua vez, afetam qualquer tipo de atividade que esteja sendo realizada em conjunto.

Desde os estudos pioneiros de Kurt Lewin,² o grupo humano passou a ser submetido a observações e experimentos científicos, acelerando o desenvolvimento de um novo campo da Psicologia Social chamado Dinâmica de Grupo.

O termo tornou-se tão difundido em nossos dias que é utilizado pelo leigo, com certa sofisticação intelectual, em sua rotina diária.

Dinâmica de grupo não é algo que pode ou não acontecer num grupo decorrente de nossa vontade como líderes ou como membros. Cada grupo tem sua própria dinâmica, seu padrão típico de forças, as quais não podem ser ignoradas. As forças existentes nos grupos são poderosas, influenciando no *moral*, na produtividade, na consecução de metas individuais e grupais e podem ser construtivas ou destrutivas.

O problema real, portanto, não é acreditar ou não em dinâmica de grupo e sim adquirir conhecimentos científicos e desenvolver habilidades para saber utilizar adequadamente estas forças de grupo na direção das metas propostas.

As descobertas da dinâmica de grupo levaram à formulação de técnicas de treinamento utilizando as forças de grupo como elementos básicos. Daí o grande impulso das técnicas de grupo na resolução de problemas em vários setores da vida humana — família, escola, indústria, negócios em geral, administração pública e de empresas, governo e relações internacionais.

Verificou-se que alguns métodos de treinamento de grupo serviam para ampliar os conhecimentos e melhorar as habilidades tanto para a liderança quanto para a participação como membro. Esses métodos tornaram-se conhecidos como treinamento em relações humanas ou treinamento de dinâmica de grupo. Dentre eles podem ser citados *role-playing* ou dramatização, grupo T e método de laboratório. Este último surgiu nos Estados Unidos em 1947 foi sendo experimentado, estudado e aperfeiçoado em vários centros de treinamento de relações humanas, sob orientação dos National Training Laboratories.³ O método de laboratório ultrapassou as fronteiras daquele país, sendo atualmente empregado na Europa, América do Sul e África.

Em qualquer programa de treinamento de dirigentes ou profissionais que lidam com grupos, seria conveniente incluir um laboratório de sensibilidade para treinamento em Relações Humanas.

No ambiente de laboratório, os indivíduos tendem a começar com a identificação e análise dos problemas específicos no desempenho de trabalho em suas organizações e depois, conforme as circunstâncias permitam, ingressam em problemas mais profundos e mais complexos da dinâmica interpessoal. Nesta situação, longe de suas rotinas diárias, os indivíduos observam, experimentam e aprendem conjuntamente, na exploração de problemas fundamentais de Relações Humanas usando suas próprias experiências num ambiente especialmente criado para estudo.

² LEWIN, K., LIPPITT, R. & WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *J. Social Psych.*, 1939, 10, p. 271-299.

³ NATIONAL Training Laboratories. National Education Association, Washington, 1961-1962 [Selected Readings Series].

O coordenador de laboratório procura assistir aos indivíduos na exploração da natureza e extensão das dificuldades, no levantamento de causas prováveis e abordagens possíveis para soluções conciliatórias.

A aprendizagem se realiza quando a pessoa consegue mobilizar seus recursos interiores para obter e utilizar de modo mais eficiente os elementos disponíveis na situação. A aprendizagem é mais funcional quando decorre de experiências de envolvimento emocional que solicitem processos de reflexão e desenvolvimento e testagem de novas percepções e abordagens à resolução de problemas. Esses processos terão maiores probabilidades de ocorrerem quando os indivíduos fizerem um esforço para reconciliar suas divergências na consecução de uma meta comum.

2. Que é Laboratório de Sensibilidade

É uma técnica de treinamento de dinâmica de grupo que utiliza os recursos dos próprios participantes como material de estudo. Um grupo é formado por cerca de 15 membros que podem ser completamente desconhecidos entre si até o momento do início da primeira reunião. Este grupo é chamado de grupo heterogêneo, composto por pessoas de diferentes idades, profissões, sexos, etc. Outro tipo de grupo pode ser formado quando são reunidas pessoas de mesma profissão, porém de instituições diversas, sendo então chamado grupo homogêneo. Assim, um grupo de administradores, professores, assistentes sociais, orientadores, religiosos, etc. pode constituir um grupo homogêneo, embora de procedência variada quanto à organização a que pertencem.

Quando o grupo é formado por pessoas que trabalham na mesma instituição, passa a ser chamado de *família* organizacional. Os grupos “de família” podem ser de várias categorias: vertical (hierárquico), composto de chefe e seus subordinados de vários níveis, longitudinal (de equivalentes ou *primos*) composto de profissionais de mesmo *status* dentro da organização, ou misto-diagonal (hierárquico e equivalente).

O treinamento pode ser realizado de várias formas quanto ao ambiente e quanto à carga horária. Há laboratórios no próprio ambiente de trabalho, ou em universidades ou centros de treinamento ou ainda em regime de retiro, completamente afastado do ambiente de trabalho ou instituição acadêmica.

Geralmente o regime de retiro implica em tempo integral, enquanto os outros tipos admitem o tempo parcial. O esquema horário é bastante flexível, dependendo do tipo de grupo, da instituição e da equipe de treinamento e, principalmente, dos objetivos específicos (ou necessidades) do treinamento. O total varia entre 30 a 60 horas que podem ser distribuídas em sessões de duas horas no mínimo ou três horas com pequeno intervalo, duas vezes ao dia, diariamente uma vez, em dias alternados, ou duas vezes por semana. O problema da distribuição do tempo é de importância fundamental nos treinamentos de tempo parcial pois a *economia* emocional de investimento regula-se pelo ritmo e pelo total disponível. Os laborató-

rios de uma vez por semana ressentem-se do espaçamento entre as sessões, dificultando a seqüência dos processos de continuidade. Os membros re-
começam o processo de grupo em cada sessão, pois dificilmente se pode
continuar algo que aconteceu há uma semana atrás. Conseqüentemente,
êstes grupos passam a ser mais formais, quase se transformando em seminá-
rios acadêmicos. A própria elaboração emocional se efetua longe do grupo,
trazendo resoluções individuais ao invés de grupais, não passíveis, portanto,
de observação e estudo pelo grupo.

O quadro apresentado a seguir mostra as diferenças metodológicas entre
o ensino comum em sala de aula e o treinamento de laboratório.

2.1. Dois Modos de Ensinar e Aprender

Método de sala de aula

Método de laboratório

CICLO: Expor-Ouvir-Testar

CICLO: Dilema — Invenção Feedback — Generalização

O professor, como especialista do assunto, expõe — explica — demonstra.

Os participantes examinam um dilema elaborado pelo coordenador ou pelos participantes.

Os alunos ouvem — anotam — perguntam — exercitam-se, sob orientação do professor.

Os participantes experimentam formas conhecidas — inventam novas formas — comparam — procurando ativamente encontrar uma solução.

O professor avalia o rendimento da aprendizagem dos alunos através de trabalhos e provas.

Os participantes avaliam a solução encontrada através de auto-julgamento e reações dos outros (*feedback*).

O professor aprova — reprova alunos, baseando-se em graus de seu julgamento exclusivo.

Os participantes e o coordenador debatem as soluções, formulam hipóteses e tentativas de generalização para aplicação em outras situações (transferência de aprendizagem).

⁴ Baseado no artigo de MOUTON, J. S. & BLAKE, R. R. University training in Human Relations Skills. In: *Forces in Learning*. Washington, N.T.L.-N.E.A., 1961, p. 88-96. [Selected Readings Series, 3].

2.2. O Grupo T

O grupo T, abreviação de Treinamento, tem sido o recurso principal do treinamento de laboratório de sensibilidade. É um grupo formado para aprendizagem onde os elementos de estudo são criados e analisados pelo trabalho do grupo e não introduzidos de fora e interpretados por alguém, como o professor em sua classe.

A aprendizagem no grupo T é uma tarefa do grupo em conjunto, através do exame das relações interpessoais e do funcionamento do grupo que os próprios membros criaram por sua interação. O coordenador não nega aos participantes a experiência de criar e manter seu próprio grupo, embora essa experiência seja difícil e possa produzir ansiedade.

A motivação para a aprendizagem é incrementada pelo alto grau de envolvimento emocional dos participantes que *vivem* uma experiência de grupo inteiramente diferente de quaisquer outras anteriores em seus grupos formais de trabalho. A perspectiva do tempo total de treinamento, conhecido previamente, é um fator importante no envolvimento emocional pela possibilidade de dosagem no auto-investimento ou participação e alívio de ansiedade pelo fim previsto.

O fato das atividades de aprendizagem é a experiência atual, presente, o *aqui-e-agora* da situação interpessoal à medida que vai acontecendo.

Os fatores centrais que permitem a aprendizagem no grupo T e no laboratório são: motivação para a aprendizagem, situação ambígua, *stress* de identidade, participação ou auto-investimento, comportamento *experenciado* e *feedback*, colaboração e aprendizagem compartilhada com os companheiros, criação e manutenção do grupo, intervenção do coordenador. Cada um destes fatores afetará, em maior ou menor grau, a aprendizagem de cada membro individual e do grupo como um todo, pois a situação dinâmica de grupo é complexa e multidirecional.

Um grupo em ação tem que desenvolver uma estrutura de poder, uma tarefa comum ou meta, padrões de comunicação eficiente, procedimentos variados para trabalhar e lidar com problemas humanos, diferenciação de funções, processos de avaliação e mudança, em síntese, uma *cultura* própria do grupo.

O grupo T é de aplicação universal, pois em qualquer grupo humano os pressupostos básicos são os mesmos, concernentes às forças que surgem, existem e operam dentro dele. Variações podem ser observadas na modalidade das relações interpessoais, em decorrência de normas e valores da sociedade a que pertence o grupo, mas o desenvolvimento dos processos de grupo é bastante semelhante.

3. Objetivos do Laboratório de Sensibilidade

3.1. Aprender a Aprender

Uma das metas primordiais do treinamento de laboratório é *aprender a aprender*. Isto significa que cada membro do grupo tenta ser ao mesmo

tempo participante e observador para que possa aprender com a própria experiência. Este processo envolve várias aprendizagens: aprender a ouvir com atenção, aprender a observar (a si mesmo e aos outros), examinar o que ocorre com maior dose de objetividade, procurar analisar com a ajuda de outros, comparando opiniões e reformulando as próprias, aprender a ser mais receptivo, mais flexível nas percepções e julgamentos. Significa também encorajar-se a experimentar novas formas de comportamento e testá-las nos seus efeitos imediatos para verificação de suas possibilidades reais.

O desenvolvimento da observação permite chegar à compreensão das seqüências do comportamento interpessoal (seu próprio e o dos outros). Isto se torna possível quando se utiliza a observação das reações dos outros sobre o próprio comportamento e quando se experimentam novos modos de reagir. Assim, através da experiência direta, de sua atuação, e da observação cuidadosa, da análise das experiências, pode-se ampliar o auto-conhecimento, chegando a integrar novos dados para reformulação da auto-imagem.

Cada um desses passos exige apoio emocional para sua realização. Desta forma, o grupo T tem uma dupla tarefa: além de desenvolver situações nas quais os membros possam aprender através do exame de sua própria experiência, deve também criar um clima permissivo que assegure apoio emocional.

3.2. Aprender a dar Ajuda

Quando se afirma que aprender sobre si mesmo e sobre os outros em situação de inter-relação decorre melhor de experiências reais e da análise dessas experiências utilizando o comportamento como material de estudo é preciso atentar que muitos dados da experiência interpessoal são privados de cada membro. Aquilo que cada pessoa percebe numa situação e o que sente sobre esta situação constituem sua experiência pessoal, subjetiva, particular.

A não ser que a pessoa revele suas percepções, seus sentimentos e opiniões sobre determinada situação, os outros membros que compartilham desta situação ficam privados de uma parte importante da experiência total. Cada um, assim, ao informar os outros sobre sua experiência pessoal estará aprendendo a dar ajuda para que todos possam alcançar uma aprendizagem mais ampla.

O processo transacional da interação humana é enfatizado na aprendizagem em grupo no laboratório. É preciso dar e receber para aprender plenamente. Quem vem apenas para receber não está utilizando todos os recursos para uma aprendizagem completa. É um hábito arraigado pelos sistemas tradicionais de ensino, em que o professor *dá* e o aluno *recebe*. No laboratório todos são professores e alunos, curiosos e estudiosos do que está acontecendo com cada um e com todos dentro do grupo.

A importância do fluxo e refluxo de informações tem sido acentuada nas modernas técnicas de influência social pelo conhecimento dos efeitos orientadores e corretivos do *feedback* (retroinformação). O *feedback* é um elemento fundamental no processo de interação humana, servindo como guia de avaliação.

Os indivíduos podem perceber e utilizar mais efetivamente *feedback* sobre seu próprio comportamento ao se empenharem em ajudar os outros nesse mesmo processo.

A resistência à aprendizagem, a resistência a receber *feedback* e a incapacidade de utilizá-lo adequadamente, podem ser claramente vistas nos outros, porém com muita dificuldade em si mesmo.

3.3. Desenvolver Habilidades de Participação Como Membro do Grupo

Se a observação é treinada e o hábito de fornecer *feedback* é desenvolvido, então poderá haver flexibilidade de comportamento permitindo experimentação de novas formas de conduta.

Para incrementar a eficiência comportamental do indivíduo na interação com seu ambiente torna-se mister que ele se envolva emocionalmente e viva a situação, experimente e observe o que sente, diga o que sente e o que percebe, observe o que os outros fazem e dizem e compare todos estes dados.

A experimentação, a *vivência* da dinâmica interpessoal é essencial para melhorar a qualidade de participação do grupo, seja como membro seja como líder, pois é bem conhecido o hiato existente entre conhecimento e desempenho.

Com o aumento de experiência e envolvimento pessoal, pode-se atingir aumento de sensibilidade à situação interpessoal, às reações emocionais em si mesmo e nos outros. À medida que o indivíduo se torna mais sensível aos aspectos cognitivos e emocionais da situação interpessoal captando corretamente os sinais transmitidos pelo comportamento dos outros, aumenta sua habilidade de utilizar *feedback* na compreensão de seus próprios comportamentos e melhora gradativamente sua habilidade como participante do grupo.

Além destes objetivos gerais, o laboratório fornece conceitos teóricos, selecionados e apresentados com oportunidade pelo Coordenador, os quais servirão como instrumentos na apreciação de metas, valores pessoais e padrões de conduta. Sendo utilizado, preferencialmente, o método indutivo, os participantes desenvolvem a habilidade de perceber e aprender através das suas experiências ou consequências de suas ações, ampliando a sensibilidade a sinais fornecidos pelo comportamento dos outros e habilidade de utilizar *feedback* na compreensão de seus próprios comportamentos. Em momentos adequados, a critério do Coordenador, são introduzidos conceitos teóricos que servem para sistematizar os aspectos observados, *vividos* e

sentidos, levando à elaboração de conhecimentos sobre a situação interpessoal que foi experimentada. Todos os conhecimentos partem da experiência direta para depois serem elaborados intelectualmente, permitindo algumas generalizações teóricas. Estes conceitos teóricos, entretanto, fazem parte de um processo real e profundo de aprendizagem, pois não são oferecidos *de fora* pelo Coordenador (ou figura do professor em situação formal), como elementos isolados e alheios à experiência do indivíduo.

3.4. Barreiras à Aprendizagem

O treinamento de laboratório nem sempre é facilmente conduzido apesar dos esforços de muitos participantes e do Coordenador. Nem todos os componentes do grupo conseguem usufruir das vantagens desta técnica de treinamento perdendo assim uma oportunidade de desenvolvimento pessoal.

Considerando que as condições técnicas de treinamento foram atendidas, algumas barreiras à aprendizagem podem ser observadas usualmente no laboratório:

— Resistência à mudança.

Muitas pessoas resistem a qualquer coisa que signifique mudança ou que possa sugerir ameaça à sua segurança, ao seu autoconceito. A resistência à mudança leva a pessoa a utilizar processos psicológicos chamados mecanismos de defesa do eu, os quais são observáveis nos outros, porém muito difíceis de reconhecer em si mesmo.

Essas reações defensivas resultam geralmente de sentimentos de insegurança, fazendo com que o indivíduo defenda obstinadamente seus padrões atuais de conduta contra quaisquer mudanças. É muito comum ouvir afirmações desse tipo: “não se pode mudar a natureza humana” como argumento defensivo contra modificações por novas aprendizagens.

Os comportamentos defensivos podem também determinar desconfiança e hesitação em aceitar ou oferecer reações que ajudem aos outros no processo compartilhado de aprendizagem. A desconfiança pode ser também decorrente de falta de experiências anteriores com este tipo de treinamento.

De qualquer maneira a resistência ao envolvimento emocional, à auto-exposição, à participação plena acabam determinando menor oportunidade de experiência e, por conseguinte, menor aprendizagem.

— Conflitos entre o conhecido e o desconhecido.

O sistema escolar usual, com os métodos de ensino tradicionais de classe, levam o indivíduo a expectativas similares em qualquer curso ou treinamento a que se submete. A expectativa mais freqüente é a de receber respostas prontas e imediatas para os problemas propostos. O professor funciona como fonte de recursos para resolução de problemas. No laboratório os participantes inicialmente esperam do Coordenador o mesmo desempenho do papel de professor pois ele é o especialista em Dinâmica de Grupo e, portanto, apto a fornecer as soluções mais adequadas. Há, por consequin-

te, uma expectativa de padrões educacionais habituais na procura de respostas fáceis, fornecidas, a qual vai tolher a iniciativa dos participantes impedindo-os, muitas vezes, de buscar e experimentar novas formas de conduta, até então desconhecidas, porém, talvez, mas satisfatórias para si mesmo e para suas relações com os outros.

— Rigidez perceptiva.

Constitui também uma forma de defesa contra mudança, que bloqueia a própria percepção, não permitindo *ver* e *ouvir* o que se passa como se passa. É um dos maiores obstáculos à comunicação e interação humanas. Para muitos indivíduos o desempenho é inviolável, as expectativas fixas, assim como imaginam, assim tem que ser, vêem o que querem ver e ouvem o que querem ouvir, omitindo e/ou deturpando tudo aquilo que possa contrariar seu esquema rígido de prontidão perceptiva.

Estes indivíduos podem perceber o treinamento de laboratório como desperdício de tempo, como um conjunto de atividades não-práticas e não-realísticas, do seu ponto de vista dos problemas de liderança e de Dinâmica de Grupo.

É muito difícil aprender a *ver* e a *ouvir* enquanto não se consegue romper o bloqueio perceptivo.

— Falta de fundamentação conceitual.

Muitas vezes noções empíricas sobre o comportamento humano servem apenas para reforçar resistências à aprendizagem. O indivíduo não possui conhecimentos científicos, pensa e reage de acordo com elementos baseados no senso comum, o que o impede, muitas vezes, de compreender os benefícios da mudança e de planejar a direção e a profundidade dessa mudança.

Noções arraigadas, crendices e superstições, dificultam ao indivíduo observar e avaliar mais objetivamente as reações dos outros e até mesmo experimentar e testar seu próprio comportamento. O indivíduo procura ater-se aos *fatos* do comportamento, deixando de lado emoções, sentimentos e percepções sem serem observados, analisados e avaliados.

Por outro lado, o indivíduo não percebe a conexão entre o laboratório e sua utilização posterior, entre o treinamento e sua aplicação prática na vida real. Este é um grande problema do ensino em geral, o da transferência da aprendizagem, isto é, promover mudanças e mantê-las depois no ambiente natural.

Em vista deste problema, a tendência mais recente tem sido na direção do treinamento de equipes reais de trabalho na própria instituição, para prover apoio grupal posterior.

3.5. Laboratório e Psicoterapia de Grupo

Dúvidas têm sido levantadas quanto à semelhança acentuada entre a técnica de laboratório e a terapia de grupo. Quem sabe, afinal, o laboratório de sensibilidade não passa de uma psicoterapia de grupo disfarçada?

A resposta é que em todo trabalho de reeducação há necessariamente aspectos terapêuticos. Pode-se considerar o processo total da Educação com um *continuum*, desde o pólo mais formal do ensino até a terapia plena. Nesta escala, o grupo T ocupa uma posição intermediária, apresentando alguns objetivos e aspectos comuns e outros bastante diferenciados da terapia de grupo. Entre os objetivos comuns podemos citar o de “desenvolver a sensibilização dos participantes para o seu próprio funcionamento com os outros no sentido de corrigir deformações e lacunas perceptivas”. A situação é, do mesmo modo, relativamente não-estruturada e a agenda de cada reunião é livre e decorre do comportamento e da vontade dos participantes.

Com relação aos outros aspectos há, porém, diferenças nítidas. A clientela que procura o psicoterapeuta é constituída de pacientes que tentam aliviar sua ansiedade e resolver seus problemas pessoais mais agudos, ao passo que a clientela que procura o laboratório é, usualmente, de pessoas não problematizadas seriamente que desejam *aprender* relações humanas de forma mais dinâmica.

O processo de treinamento e o de terapia diferem largamente, ao buscar atingir e modificar atitudes mais periféricas de relacionamento social no laboratório, ou atitudes mais centrais, ao nível profundo, nas sessões de psicoterapia de grupo. Estas mobilizam muito mais profundamente as emoções, provocando por isso, maior tensão e ansiedade que o laboratório.

Em razão do próprio processo, a terapia ao mesmo tempo que se constitui mais ameaçadora, protege mais ativamente os participantes, pois estes têm menor contróle emocional, e sentem-se mais ansiosos. No laboratório, cada membro ousa expor-se mais na suposição de que vai conseguir tolerar frustrações e que vai aprender com a experiência emocional, necessitando pois de menos apoio do Coordenador.

Na terapia não há limites para o conteúdo verbal nem emocional, enquanto no laboratório há limites impostos pela potencialidade ameaçadora de sentimentos e emoções muito intensos.

O foco da terapia é o paciente, o membro individual e suas atitudes e sentimentos. No laboratório, o foco é o grupo, o funcionamento ou processo do grupo, as atitudes individuais em função do grupo, ou seja, a dinâmica interpessoal.

Com relação à aprendizagem, na terapia há maior ênfase em desaprender velhos modos ineficientes de reagir (reações neuróticas) do que em aprender novas habilidades. No laboratório dá-se mais ênfase à aprendizagem de novas habilidades, a “aprender a aprender”, ou *meta-learning*.

Quanto ao fator tempo, na terapia o processo é mais demorado para alcançar os objetivos propostos não permitindo prever sua duração exata. No laboratório utiliza-se muito menos tempo, previamente determinado, tendo em vista objetivos mais limitados.

3.6. Como Transcorre o Treinamento

O treinamento de laboratório apresenta características de seqüência temporal independente da composição do grupo. Seja em grupos de estranhos ou de conhecidos, a 1.^a sessão é geralmente uma sessão-impacto pela pouca estrutura que apresenta, sem uma agenda ou tema predeterminado.

O *clima* é de grande tensão e expectativa, inibição, constrangimento, podendo haver silêncios prolongados, contrabalançados, muitas vezes, por frivolidades jocosas para aliviar a tensão. Nas sessões seguintes, este clima vai aos poucos sofrendo modificações, através de tentativas feitas pelo próprio grupo para estruturar a situação. Os participantes começam a identificar e situar os problemas do grupo que compõem durante o treinamento. As tentativas são difíceis e frustradoras pois não há possibilidades de recorrer a elementos estranhos ao grupo. Somente os participantes, através de sua participação, podem definir os problemas a serem resolvidos e procurar as soluções dos mesmos para sobrevivência e desenvolvimento do grupo.

Com o desenrolar do processo de grupo, os participantes percebem que necessitam envolver-se emocionalmente e abandonar a posição intelectualista — muito cômoda, porém ineficiente para o treinamento como aspecto exclusivo. Nesta fase aparecem resistências à modalidade do treinamento e bloqueios à comunicação. Aumenta a tensão, surgem as agressões aos membros e ao Coordenador, de forma clara ou velada. Os silêncios também podem ressurgir, como forma de resistência, chegando à apatia, por vezes.

A frustração é uma característica do treinamento. Diante das dificuldades de só poder contar com os seus próprios recursos, cada participante é forçado a mobilizar energias e envidar esforços para perceber e sentir de modo diferente. As novas percepções, muitas vezes, entram em conflito com estruturas anteriores, exigindo uma conciliação ou reformulação cognitiva e emocional. Este processo de reestruturação e integração significa genuína aprendizagem.

O treinamento de sensibilidade social caracteriza-se por períodos alternados de frustração e apatia e de produtividade e satisfação, passando por pontos críticos de tensão e insatisfação, com variadas manifestações comportamentais, as quais uma vez elaboradas e resolvidas, trazem aprendizagem e satisfação. Assim, em qualquer grupo e com qualquer coordenador que utilize adequadamente a técnica, haverá sessões *frias*, em que o grupo se mantém na defensiva ou foge abertamente através de silêncio, desinteresse, apatia, atividades rotineiras. Haverá também sessões interessantes, animadas, em que predomina um clima de entusiasmo, produtividade e satisfação. Haverá sessões em que participantes e coordenador saem cansados, aborrecidos e desanimados, outras em que saem alegres, com boa disposição e senso de realização.

Progressivamente, o grupo começa a examinar a interação “aqui-e-agora” como fonte de experiências, referência, material de estudo e análise. A par-

ticipação dos membros aumenta, a comunicação se amplia, o *feedback* é percebido mais claramente, chega-se à compreensão. O processo de aprendizagem toma, então, um ritmo acelerado.

As sessões vão-se tornando mais produtivas e satisfatórias à medida que os participantes *vivem* a experiência de grupo e desenvolvem hábitos de observar os outros e a si mesmo em situação real de interação, conseguem ouvir os outros e perceber como os outros pensam e sentem e o quanto são semelhantes ou diferentes, apresentando muitas das nossas preocupações, fraquezas, defeitos e qualidades. Isto tudo propicia uma comunicação mais fácil e autêntica.

Nas últimas sessões, constata-se um certo reconhecimento da vantagem da técnica empregada. Os participantes percebem e examinam mais atentamente suas dificuldades pessoais de comunicação e compreensão nas relações interpessoais. Os comportamentos e atitudes que dificultam o trabalho em grupo são reconhecidos mais objetivamente e tentativas são feitas para encontrar formas substitutivas mais adequadas ou conciliatórias, que não perturbem o relacionamento intragrupal. Apesar das dúvidas e da resistência de alguns participantes em cada grupo de treinamento, nota-se aumento de liberdade na exposição de pontos de vista pessoais, num clima de confiança e respeito mútuo.

3.7. Resultados do Laboratório de Sensibilidade

Os participantes de laboratório e as pessoas que lidam com eles (superiores, subordinados ou colegas) têm indicado que, para a maioria, os objetivos propostos do treinamento são em grande parte alcançados.

As mudanças de comportamento indicam que deve ter havido mudanças de percepção, comunicação e conhecimentos e, principalmente, de sentimentos. As modificações sentidas (ou não) referem-se especialmente à percepção de si mesmo e dos outros.

As mudanças mais freqüentemente observadas costumam ser:

a) maior sensibilidade aos outros

O indivíduo desenvolve sua capacidade de sensibilidade social ou empatia. Este termo significa a capacidade de colocar-se no lugar de outra pessoa e ver o mundo como ela o vê, isto é, perceber e sentir como o outro percebe e sente as coisas.

A capacidade empática consiste em penetrar no mundo subjetivo dos outros e participar de sua experiência (no sentido psicológico), tanto quanto a comunicação verbal e não-verbal o permitam.

O desenvolvimento da capacidade de empatia ou sensibilidade social é útil aos líderes, em geral, é indispensável aos terapeutas.⁵ Quem lida, profissio-

⁵ ROGERS, C. & KINGET, G. M. *Psicoterapia y Relaciones Humanas* (trad.), Madrid, Alfaguara, 1967.

nalmente, com pessoas obterá maior êxito ao tornar-se mais receptivo às reações dos outros, quando souber reconhecer necessidades, interesses, preocupações, emoções e idéias dessas pessoas da maneira como elas percebem, pensam e sentem.

b) aceitação maior dos outros

O indivíduo aceita outra pessoa como tal, embora possa discordar de suas idéias e discuti-las, mas não põe em dúvida a *pessoa* do outro, nem o rejeita como pessoa por ter estas ou aquelas idéias, por agir desta ou daquela maneira, por mais que lhe desagrade.

c) saber ouvir

O laboratório exercita os participantes na aquisição deste processo ativo que é ouvir com atenção, desenvolvendo a habilidade em quatro níveis diferentes de ouvir bem. O primeiro é entender o sentido pelo som — palavras claramente enunciadas, resmungadas ou mal pronunciadas transmitem mensagens diferentes. O segundo é compreender o significado das palavras, porquanto o mesmo vocábulo pode ter sentidos diversos (ou conotações) para pessoas diferentes. O terceiro é separar fatos de fantasias ou procurar avaliar objetivamente os argumentos apresentados. E o quarto é ouvir *com empatia*, colocando-se no ponto de vista do interlocutor para compreendê-lo melhor.⁶

d) conhecimento do comportamento humano em situação real

O indivíduo tira suas próprias conclusões baseado em experiências diretas de observação em situação real e em debates com os observandos que também são seus observadores. Sendo o laboratório bem planejado e conduzido, as leituras indicadas e pequenas explicações do(s) Coordenador(es) levam à sistematização e integração dos conhecimentos.

e) tolerância a novas informações

Quando se desenvolvem a empatia e a aceitação dos outros, quando se aprende a ouvir e se estuda o comportamento humano, adquire-se maior flexibilidade na percepção das situações e das pessoas, permitindo maior abertura para receber informações que podem facilmente entrar em conflito com outras já organizadas, o que exige um trabalho de reestruturação ou substituição.

f) sensibilidade maior aos processos de grupos e facilidade de relacionamento

O indivíduo torna-se mais receptivo aos sinais da situação interpessoal, conseguindo perceber mais claramente o que ocorre na interação grupal, logrando maior habilidade em colaborar com os outros, em canalizar recursos para o objetivo comum; mostra, também, maior tato ao lidar com os outros empaticamente e manifesta capacidade mais ampla de negociar soluções convenientes a todos.

⁶ De acordo com STRONG, L. *Você sabe ouvir?*. In: BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa*. Rio, F.G.V., 1967, p. 191-198.

Tôdas estas modificações podem trazer mais segurança e confiança em si e conseqüentemente, menos ansiedade nas relações interpessoais diárias, profissionais ou não.

As repercussões dessas mudanças, sentidas pelos outros com quem se lida, podem fazer funcionar um processo circular de modificação dos outros, baseado em *feedback* cada vez mais corretamente percebido e interpretado, levando à verdadeira comunicação com mínimas deturpações da mensagem.

Os egressos do treinamento em laboratórios são, geralmente, capazes de “ouvir” os outros, prestar mais atenção ao conteúdo cognitivo e emocional da mensagem, procurar analisar e avaliar as opiniões e sugestões e criticá-las mais objetivamente, e ficar alertas aos seus próprios preconceitos.

Assim, conseguem desenvolver e utilizar maior controle emocional e desempenhar um papel mais construtivo em reuniões de trabalho, aceitando as pessoas sem restrições preconcebidas, procurando orientar os debates para os aspectos essenciais e importantes de modo mais objetivo, contribuindo com seus pontos de vista, honesta e ordeiramente, para a consecução da meta comum.

Por outro lado, os treinandos conseguem abandonar atitudes e comportamentos inadequados, substituindo-os por formas mais apropriadas e mais espontâneas de atuação, porquanto conseguem realmente dar ajuda aos outros no processo de interação, sem necessitar recorrer a defesas inibitórias na acomodação superficial de conflitos entre idéias errôneas sobre grupos e pessoas e medo de perder a auto-imagem e o *status* imaginado.

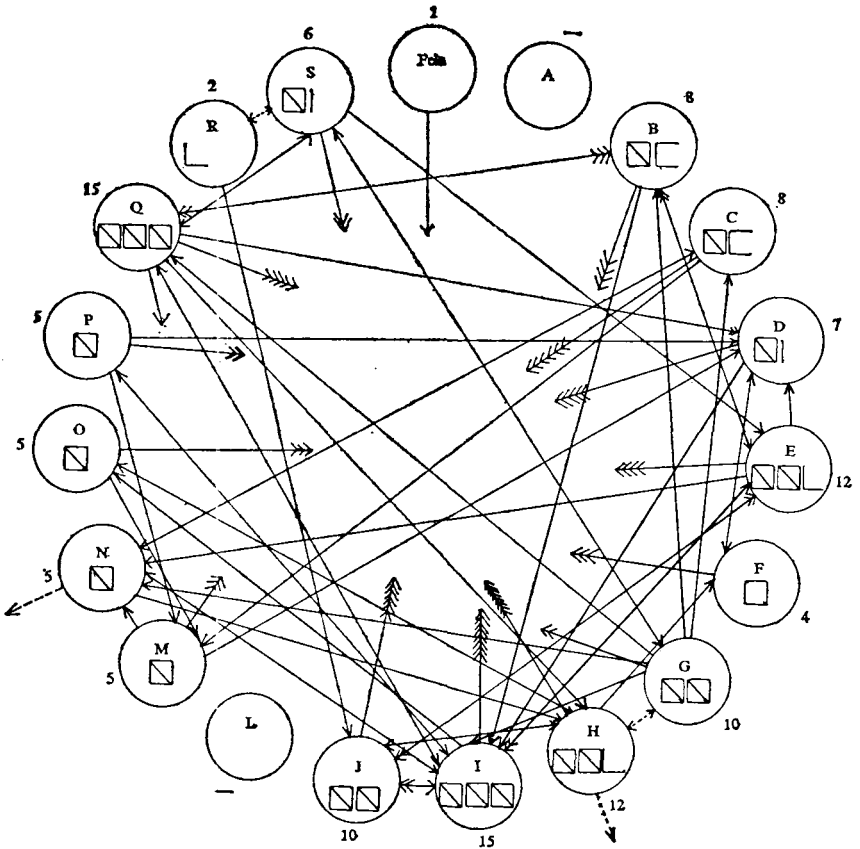
4. Avaliação de Resultados

É usual fazer-se uma avaliação geral dos resultados obtidos ao término de um empreendimento. Esta avaliação é de grande utilidade, pois permite examinar até que ponto os objetivos propostos foram alcançados, verificar as falhas ocorridas e indagar das razões das falhas. Da análise desses aspectos resulta a experiência esclarecida para orientação posterior, possibilitando correção de falhas e melhor rendimento geral.

Para se ter uma idéia de como um grupo, na prática, progride no laboratório, transcrevo, a seguir, parte de um relatório de treinamento realizado em 1968, com um grupo de “família” organizacional, composto de 18 pessoas.

Neste relatório constam as apreciações feitas pela coordenadora, de acordo com suas observações confrontadas com os registros de sessão feitos pela assistente-observadora. Cada sessão foi anotada quase integralmente, utilizando-se uma técnica dupla de observação e registro: a anedótica (*notas de campo* com adaptação, das categorias de interação de Bales) e a do gráfico de interação, ao vivo, durante as sessões (fig. 1).

Fig. 1



Ao final de cada sessão, os participantes eram solicitados a fazer a sua avaliação por meio de dois formulários: Como estava o grupo hoje e Meu desempenho na reunião de hoje. Os resultados eram tabulados e apresentados ao grupo na sessão seguinte, construindo-se um gráfico geral de avaliação das sessões pelos membros do grupo (fig. 2).

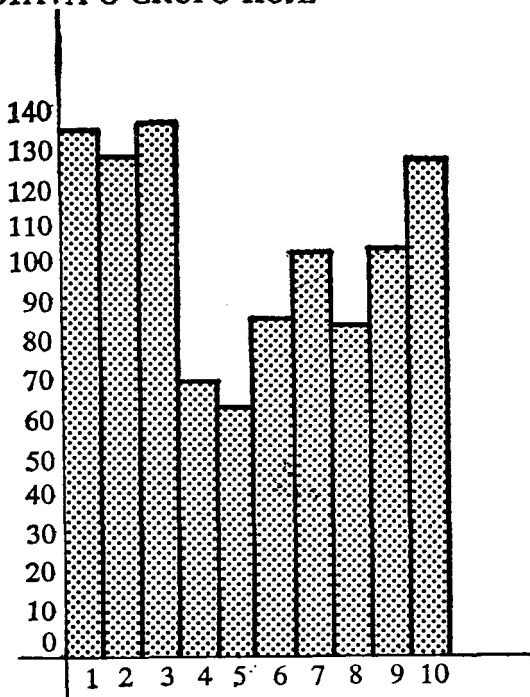
Ao término do treinamento, os participantes receberam um questionário para avaliação global do laboratório,⁷ cujos resultados são também apresentados no relatório. Todos os formulários foram respondidos anonimamente, por motivos óbvios.

⁷ *Questionário de avaliação final* especialmente elaborado pela autora em 1966.

Fig. 2 — Alguns Itens dos Gráficos de Avaliação das Sessões
COMO ESTAVA O GRUPO HOJE

HOUVE MUITA
 CORDIALIDADE

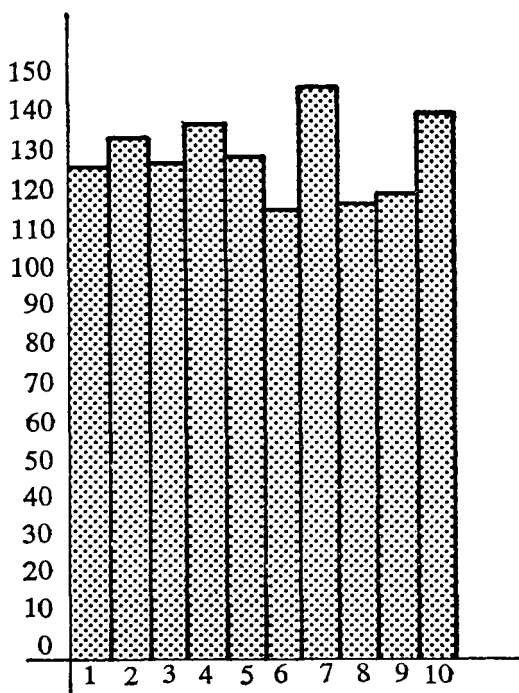
SESSÃO



MEU DESEMPENHO NA REUNIÃO DE HOJE

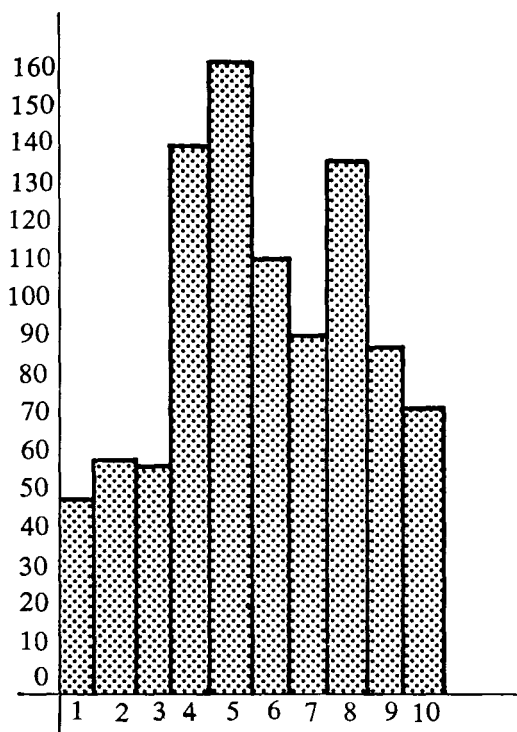
SENTI MAIOR
 AFINIDADE COM
 OUTRO(S)
 MEMBRO(S)

SESSÃO



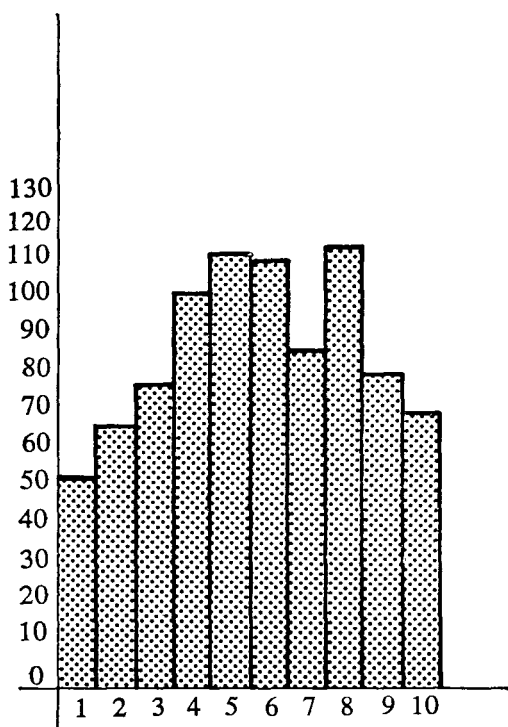
HOUVE MUITA
AGRESSIVIDADE

SESSÃO



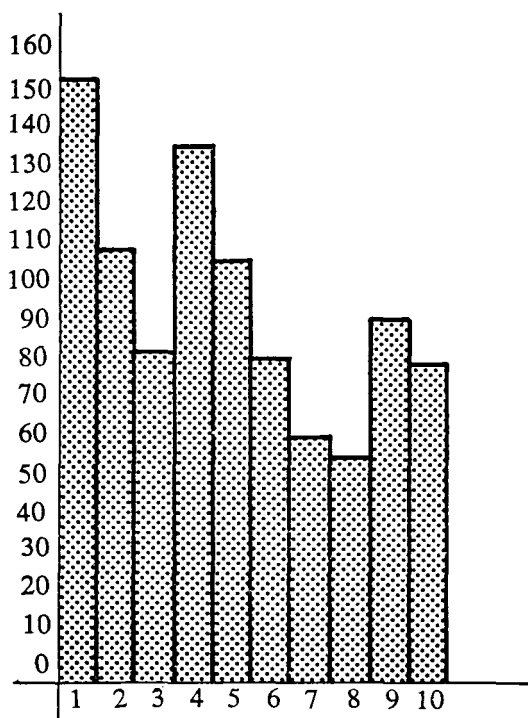
ESTIVE
AGRESSIVO

SESSÃO



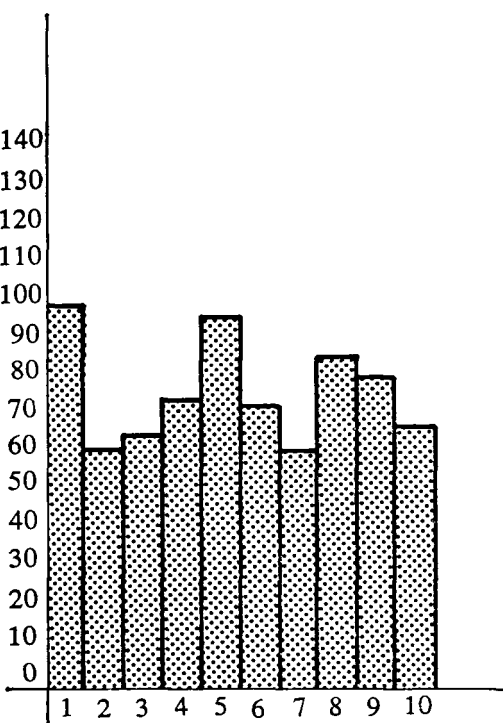
PRECISÁVAMOS
DE
AUXÍLIO

SESSÃO



APENAS
ACOMPANHEI
O GRUPO

SESSÃO



4.1. Extrato do Relatório de Treinamento de Sensibilidade do Grupo...

"3. Apreciação do treinamento pela Coordenadora

Nas sessões iniciais houve freqüentes tentativas para discernir e localizar as dificuldades do grupo em sua situação real de trabalho como... (categoria profissional). Tentativas de abordar problemas pessoais foram desviadas para problemas de serviço na... (Instituição). Neste setor todos se sentiam mais seguros e menos vulneráveis, mas ao mesmo tempo pressentiam que esta não era a finalidade do treinamento.

O grupo reagiu, normalmente, como outros grupos organizacionais em processo de treinamento de sensibilidade. Com o correr do desenvolvimento do processo de grupo, os participantes compreenderam que precisariam envolver-se emocionalmente e renunciar à atitude intelectualista exclusiva que constituía um entrave ao treinamento. Surgiram, então, comportamentos indicadores de resistência ao processo, bloqueios perceptivos e distorções na comunicação, agressões verbais aos colegas e à coordenadora. Aumentada a tensão emocional, ocorreram, também, silêncios prolongados.

As diversas atividades realizadas pelos treinandos permitiram que o processo de grupo evoluísse normalmente, atravessando fases inevitáveis de frustração e apatia e de satisfação e produtividade. Houve sessões de clima social *frio* em que o grupo permanecia na defensiva, desinteressado, silencioso ou rotineiro, trabalhando com lentidão, tornando a sessão longa e enfadonha. Houve outras sessões de clima social *caloroso* em que o grupo se entusiasmava, participando com interesse, tornando a sessão agradável, prazerosa, sem que se notasse o tempo passar. Houve, ainda, algumas sessões em que os dois climas se apresentaram caracterizando, cada um, uma parte da sessão.

Nas sessões finais observou-se crescente reconhecimento da eficiência da técnica empregada. Os treinandos foram conscientizando e analisando suas dificuldades de compreensão, tolerância e comunicação, para um verdadeiro trabalho de equipe no... (Serviço X da Instituição). A análise de condutas e atitudes que entravam o relacionamento do grupo foi muito lúcida trazendo explicações esclarecedoras e facilitação do processo de comunicação entre os membros. O grupo progrediu sensivelmente, apesar das resistências de alguns poucos participantes.

Examinando cada sessão, separadamente, puderam ser notadas as seguintes características:

A 1.^a sessão, mostrou-se típica do início de treinamento de laboratório: clima emocional de grande tensão, constrangimento, reserva, atividades de fuga, dependência e busca de uma figura de autoridade (líder), inicialmente localizada na coordenadora.

Na 2.^a sessão, o grupo continuou na defensiva, recorrendo a relatos de atividades profissionais na instituição, com apartes para esclarecimentos, porém pouca interação no plano pessoal. A sessão apresentou um clima predominante de monotonia e rotina, assemelhando-se a uma reunião for-

mal. A sessão foi pouco movimentada, os membros falaram e ouviram polidamente.

A 3.^a sessão foi mais animada, com prenúncios de tensão e envolvimento emocional, atividade desordenada, proposições lançadas e não discutidas. Parecia quase uma contrapartida à sessão anterior, que fôra, aparentemente, tão ordeira em seu desenrolar. Apesar de desordenada, esta sessão mostrou que os membros começavam a atuar mais autenticamente, deixando o formalismo das reuniões de serviço e dando margem a expressões mais livres de interação.

Na 4.^a sessão, o grupo mobilizou-se mais ainda, ocorrendo ampla integração, com grande facilidade de comunicação. O processo de grupo progrediu, chegando vários membros a enunciar certas percepções e verificar o quanto eram compartilhadas por outros, examinando algumas ocorrências *aqui-e-agora* com interesse, num esforço conjunto.

Na 5.^a sessão houve certa regressão, evidenciada por monotonia e rotina novamente entremeada com alguns períodos de silêncio, durante a 1.^a parte. Na 2.^a parte o clima social modificou-se passando a maior dinamismo e interesse. Ocorreram verbalizações de percepções e tentativas de analisar as emoções vividas *aqui-e-agora*, acompanhando uma orientação interpessoal na comunicação.

A 6.^a sessão foi uma das mais difíceis do treinamento. Decorreu morosa, cansativa, sem continuidade, entrecortada por silêncios prolongados e sinais de agressividade contida. Houve, no entanto, amadurecimento no processo de grupo manifestado por tentativas mais sérias de análise interpessoal.

Na 7.^a sessão, a agressividade latente manifestou-se e a irritação foi claramente expressa por vários membros através de palavras ou de silêncio obstinado (agressivo). O grupo todo sentiu o silêncio como força poderosa, bloqueando o trabalho conjunto que se estava realizando. A dificuldade real do bloqueio do silêncio constituiu uma experiência ímpar no progresso do grupo. Os participantes reconheceram que os recursos para superar as dificuldades estavam dentro do próprio grupo e não fizeram mais apelos de ajuda à Coordenadora, como nas primeiras sessões. No processo geral houve grande amadurecimento, pois os membros começaram a procurar dentro do próprio grupo os recursos para vencer as dificuldades sentidas. Não é fácil, porém, encontrar o caminho certo rapidamente. Daí os problemas desta sessão em que foram rejeitados os assuntos de fora e, igualmente, os de dentro, como fuga (ou defesa) ao envolvimento e à exposição de si mesmo.

Na 8.^a sessão, o grupo mostrou-se interessado e atento, na 1.^a parte, quando foi efetuada a tabulação de um questionário. As tentativas de análise dos resultados da tabulação, porém, foram frustradas pela resistência em expor-se. Houve certa regressão, pois o grupo buscou defesa em argumentos teóricos, acadêmicos, generalizados, para não examinar a experiência interpessoal direta “aqui-e-agora”.

A 9.^a sessão decorreu com maior facilidade, apesar dos silêncios. O grupo examinou o bloqueio do silêncio como um problema surgido da dinâmi-

ca dêste grupo e que precisaria ser levado em consideração para compreensão mais profunda de sua interação. Os membros foram mais atuantes na tentativa de analisar os resultados e averiguar as causas de ocorrências *aqui-e-agora*, isto é, vividas pelo grupo na situação real ao invés de buscar experiências estranhas ao processo interpessoal imediato de todos os participantes.

A 10.^a sessão transcorreu mais livremente, com facilidade de comunicação entre os membros. Os participantes rememoraram e analisaram os acontecimentos vividos e externaram o que pensaram e sentiram durante o treinamento, chegando a alguns pontos de consenso:

- o processo de grupo é um processo lento que não pode ser apressado artificialmente;
- houve um bloqueio no grupo, revelado pelo silêncio, o qual não pôde ser superado rapidamente;
- muitas aprendizagens não foram verbalizadas ou reconhecidas claramente, mas irão mostrar-se e repercutir mais tarde no trabalho de cada membro;
- a técnica de *viver* as situações é muito diferente dos seminários acadêmicos de abordagem exclusivamente intelectual;
- o processo de sensibilização aos fenômenos interpessoais foi apenas iniciado neste treinamento e continuará a desenvolver-se consoante o esforço de cada um.

4. Avaliação do treinamento pelos participantes

Ao término do laboratório, os participantes receberam um questionário para avaliação da experiência total. De acordo com as instruções, os questionários não foram assinados, permitindo assim maior liberdade individual. As respostas, item por item, mostraram os seguintes resultados:

— <i>Exposição do eu</i>		objetivos mistos (cognitivos e afetivos)	5
mostraram seu verdadeiro eu	12	objetivos pessoais (autoconhecimento, terapia)	3
com certa espontaneidade		"nada desejei obter do grupo"	1
declararam-se tímidos e consideraram que isto foi um entrave à sua maior participação	3	— <i>Objetivos alcançados</i>	
considerou-se <i>elemento isolado</i>	1	obtiveram, em maior ou menor grau, o que desejavam	9
apenas acompanhou o grupo	1	muita experiência	4
"fiz questão de não criar laços"	1	alguma experiência	2
— <i>Ajustamento ao grupo</i>		muito pouco	1
conseguiram ajustar-se	13	não conseguiu avaliar	1
relativamente ajustados	1	nada	1
não alcançaram ajustamento	3	— <i>Semelhança de objetivos dos outros membros</i>	
percebeu rejeição pelo grupo		sim	4
mas considerou-se ajustado	1	não	4
— <i>Objetivos desejados</i>		relativamente	1
objetivos cognitivos (conhecimentos diversos)	9	sem expectativas	1
objetivos afetivos (aceitação, amizade)	7	não sei	6
		em branco	2

— <i>Que cada um ofereceu ao grupo</i>		— <i>Aproximação entre os membros</i>	
<i>colaboração de alguma forma</i>	12	<i>fraca aproximação (mais em</i>	
<i>nada</i>	1	<i>subgrupos)</i>	4
<i>não sei</i>	1	<i>relativa aproximação</i>	3
<i>em branco</i>	1	<i>aproximação em graus variáveis</i>	9
— <i>Quem controlou mais freqüen-</i>		<i>em branco</i>	1
<i>temente o grupo</i> ⁸		<i>“não pretendi isto”</i>	1
.....		— <i>Confiança entre os membros</i>	
.....		<i>houve confiança em grau elevado</i>	3
— <i>Influência exercida no grupo</i>		<i>confiança em grau limitado</i>	4
<i>nenhuma influência exerceram</i>	5	<i>confiança reduzida</i>	5
<i>muito pouca ou limitada</i>	9	<i>não houve confiança</i>	2
<i>alguma, não muita</i>	3	<i>“não confio em ninguém dêsse</i>	
<i>influência mais afetiva que</i>		<i>grupo”</i>	1
<i>efetiva</i>	1	— <i>Conclusões (aspectos positivos</i>	
		<i>e negativos do treinamento)</i>	

Analisando e agrupando as categorias de respostas, as conclusões podem ser resumidas como segue.

Aspectos positivos

- foi uma experiência válida
- vivência positiva dos fenômenos de grupo
- experiência muito rica pessoalmente
- experiência intensa e satisfatória
- boa oportunidade para aperfeiçoamento profissional
- muita reflexão pode ser tirada dessa experiência

Aspectos negativos

- tempo limitado de treinamento (deveria ser maior)
- pressões extragrupos influíram nos comportamentos dos membros⁹
- pessoas apáticas que não participaram efetivamente deixaram os outros insatisfeitos
- faltou visão e experiência maior do assunto (dinâmica de grupo)
- certas agressões foram desnecessárias, pois inibiram maior abertura (espontaneidade)

Cinco participantes abstiveram-se de qualquer comentário que completasse a avaliação final.

⁸ Não é possível transcrever os nomes das pessoas para não identificá-las.

⁹ Ler o segundo depoimento transcrito adiante, tendo em vista que se trata de um grupo de família organizacional.

Dois comentários merecem ser transcritos:

‘... (o treinamento) foi de grande valia para todos nós pelo conhecimento mais aprofundado de nós mesmos, pela apresentação das diversas situações de grupo vividas e solucionadas por nós próprios, o que nos capacita a uma melhor atuação junto aos grupos que orientamos.’

‘... Quer-me parecer que existe um clima de desconfiança e descontentamento no... (Serviço da Instituição) que perturbou melhor aproveitamento da experiência.’”

Avaliações feitas por outros cinco grupos organizacionais treinados em 1967 e 1968, apresentaram resultados bastante semelhantes na opinião de 77 participantes. Considerando apenas as respostas conclusivas sobre o treinamento, foram registradas como mais frequentes, as categorias que se seguem.

— Como aspectos positivos ou vantajosos do laboratório de sensibilidade foram indicados:

- o treinamento foi *bom* como experiência total
- o treinamento foi eficiente
- alcançou-se melhor compreensão do comportamento humano
- foi uma grande oportunidade de desinibição
- conseguiu-se apoio, compreensão e aceitação dos outros
- foi uma grande ajuda para o autoconhecimento
- aprendeu-se como interagir com outras pessoas
- aprendeu-se muito sobre processo de grupo, alcançando-se os conhecimentos esperados
- foi uma experiência importante para todos os membros
- o treinamento propiciou uma oportunidade de realmente observar a si mesmo e aos outros pela primeira vez
- foi uma experiência agradável, satisfatória
- foi um bom meio de aprender a falar em público
- laboratório de sensibilidade é um instrumento valioso no treinamento da técnica de observação do comportamento
- gostariam de continuar com novos programas de treinamento de sensibilidade.

Como aspectos negativos ou insatisfatórios do treinamento foram apontados:

- poucas intervenções e poucas interpretações (por parte da coordenadora)
- falta de liderança (da coordenadora)
- falta de avaliação individual da aprendizagem (pela coordenadora)
- pouco tempo total de treinamento
- perplexidade diante de um modo desconhecido de treinamento
- perda de tempo até ser conseguida certa organização para o grupo poder trabalhar e beneficiar-se do treinamento, quase no final

- falta de liderança (no grupo), de ordem no trabalho, de coordenação entre os membros
- competição por liderança
- falta de coesão, desmembramento em subgrupos
- inibição devida a *status* hierárquico real
- algumas situações conflitivas, agressões verbais
- resistência e negativismo de alguns membros que perturbaram o progresso do grupo
- ansiedade de não ser capaz de aplicar os conhecimentos e habilidade adquiridos no treinamento a situações reais de trabalho.

Analisando estas respostas em comparação com as do 1.º grupo tomado como exemplo, verifica-se grande coincidência na avaliação final.

Os aspectos positivos mostram a percepção de duas áreas principais: conhecimentos e sentimentos. Os conhecimentos sobre si mesmo, sobre outros e sobre funcionamento de grupos são indicados através de aquisições intelectuais referentes à compreensão, observação e aprendizagem, muitas vezes relacionadas à produção comportamental com preocupações de eficiência e aperfeiçoamento profissional (sentido do treinamento).

Os aspectos negativos referem-se a percepções sociais de treinamento, papel do treinador (professor ou coordenador) e expectativas de comportamento em grupo. Estes aspectos apontam claramente algumas dificuldades dos participantes dentro do laboratório.

A indicação de “poucas intervenções e poucas interpretações, e falta de liderança da coordenadora” revela dificuldades de adaptação a um novo método de treinamento cujas características são exatamente a *não-liderança* no sentido usual por parte do treinador, para que os participantes possam desenvolver seu próprio potencial de recursos face a situações-problema, incluindo a experimentação de liderança ou a sua procura. Estes itens, acrescidos de “falta de avaliação individual da aprendizagem e perplexidade . . .”, levam a acreditar na honestidade da avaliação, pois desvendam atitudes longamente formadas e reforçadas (e por isso mesmo resistentes) em situações de ensino formal, nas quais o professor orienta o rumo dos trabalhos e faz a avaliação do rendimento escolar de cada aprendiz. Mesmo a dúvida sobre a aplicação dos conhecimentos a situações reais revela a ansiedade dos participantes em relação aos resultados de metodologia nova de ensino, implícita nas referências à duração pequena do treinamento (“se houvesse mais tempo eu me adaptaria a este método”), à perda de tempo, à falta de ordem no trabalho e de resultados práticos, imediatos e visíveis. A comparação com cursos acadêmicos é inevitável, acusando um saldo positivo mais pronunciado para estes, pois a aquisição intelectual em classe parece mais impressionante e concreta.

A ansiedade provocada por situações agressivas pode traduzir uma percepção social de desaprovação de condutas agressivas, consideradas *inconvenientes* ou caracterizadoras de classes sociais mais baixas. A agressividade, em sua forma direta, pode ser vista como não-condizente com relações interpessoais de profissionais qualificados em treinamento de liderança.

ça e daí a preocupação e o desagrado com este tipo de comportamento, expresso nos itens *competição por liderança, falta de coesão, agressões verbais*.

A *resistência* e o *negativismo* de alguns membros apontados como fatores impeditivos de maior progresso do grupo mostram as diferenças individuais atuando na prática. Se o treinamento tivesse sido formal, provavelmente este aspecto teria passado despercebido.

Finalmente, um item típico dos grupos organizacionais é o que se refere à inibição causada por *status* hierárquico real. Em grupos de estranhos, a autoridade de qualquer membro pode ser desafiada, mas não nestes grupos de *família* em que a autoridade de cada um existe além do treinamento e não pode ser questionada. Este fator, aliado ao provável estereótipo de *homem bem-educado*, contribui enormemente para que sejam feitos esforços por todos para manterem certa polidez constante no trato em detrimento de maior espontaneidade, receptividade e experimentação na dinâmica interpessoal.

4.2. A Guisa de Conclusão

Dadas as condições de nossa sociedade industrializada, o trabalho em grupo se constitui uma das formas mais freqüentes de atividade profissional e exige competência não só da tarefa, mas principalmente na interação social. E por que não incluir competência nas relações interpessoais como um aspecto de competência profissional?

Um profissional habilitado é aquele que consegue executar sua tarefa específica de modo hábil e integrar-se ao seu grupo de trabalho. Neste conceito global de comportamento profissional pode-se situar o conceito de eficácia.

O líder não pode ser formado à parte do grupo. Liderança pressupõe grupo e subordinados. Para exercer a liderança é preciso compreender o que é grupo e como funciona, não como entidade abstrata e sim como um conjunto vivo de pessoas que interagem. Desta vivência e desta compreensão podem surgir novas formas de resolução de problemas de liderança.

Mas o líder de um grupo pode ser participante de outros. Necessita, portanto, desenvolver também habilidades de participação em grupos.

O laboratório constitui uma experiência educativa de primeira ordem. Aprender *vivendo* os conceitos, e não apenas lendo e ouvindo as informações, representa mudança marcante nos processos cognitivos e emocionais do treinando. Este descobre novas formas de aprender, *aprende a aprender*, de maneira mais autêntica, confiando mais em si mesmo, desenvolvendo suas capacidades de observação, reflexão, controle emocional e empatia.

O grau de aproveitamento e de utilização prática variam de acordo com as condições motivacionais de cada um e outras diferenças individuais. Seria irrealístico esperar rendimento igual de todos os treinandos porquanto sempre há os que aproveitam mais e os que aproveitam menos das expe-

riências de aprendizagem por condições pessoais e não pelo treinamento em si.

Apesar (ou talvez por causa) das frustrações, ocorre maior aprendizagem pelo fato de serem mobilizadas novas energias diante de percepções que entram em conflito com padrões anteriores e cuja estrutura necessita revisão. A percepção da complexidade da situação de interação humana permite o desenvolvimento de vários processos cognitivo-emocionais, a partir do impulso inicial frustrador que constitui o período de treinamento em laboratório.

À semelhança de qualquer outro curso acadêmico, a integração das aprendizagens efetua-se progressivamente, à medida que a pessoa enfrenta os problemas de ordem prática e consegue relacionar os conteúdos adquiridos no laboratório às situações reais da vida. Este processo de aprendizagem, a complexa transferência *teoria-prática*, é amplamente incrementado pelo laboratório de sensibilidade.

A partir de redescobertas realizadas no laboratório, o indivíduo desenvolve, gradativamente, seus recursos pessoais de observação, comunicação e relacionamento interpessoal nas situações de grupo. O resultado maior consiste na descoberta que o indivíduo faz de suas potencialidades e dos recursos dos outros e de como esforços e recursos podem ser conjugados construtivamente no sentido de realizar trabalho eficiente de equipe.

Muitos treinandos tornam-se entusiasmados apologistas do laboratório considerando-o "o" método de treinamento de liderança. Outros combatem tenazmente o laboratório considerando-o destituído de valor e até perigoso para os seus participantes, pelas emoções intensas que provoca e possibilidades de traumas psicológicos.

Já se disse sãbiamente que a virtude está no meio. Nem panacéia, nem perigo. O laboratório é *uma* técnica de treinamento de grupo, seja para participação mais eficaz, seja para liderança. Não precisa o laboratório excluir outras modalidades nem substituí-las como recurso único de treinamento e aperfeiçoamento. O laboratório de sensibilidade serve, principalmente, de alicerce para a construção de instrumentos de trabalho necessários ao complexo e delicado processo de interação social.

Diante do que foi exposto até agora, creio poder afirmar que o laboratório de sensibilidade é um recurso útil e valioso no treinamento e aperfeiçoamento de dirigentes para liderança e participação em grupo.

5. Bibliografia

- ASSOCIATION POUR LA RECHERCHE ET L'INTERVENTION PSYCHO-SOCIOLOGIQUES — *Pédagogie et psychologie des groupes*. Paris, Editions de l'Epi, 1966.
- BALCÃO, Y. F. e CORDEIRO, L. L. *O comportamento humano na empresa — Uma antologia*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- BENNIS, W. G., BENNE, K. D. & CHIN, R. *The planning of change*. Nova Iorque; Holt, Rinehart and Winston, 1961.

- BENNIS, W. G. et alter. *Interpersonal Dynamics: Essays and Readings on Human Interaction*. Homewood, Ill., Dorsey, 1964.
- BRADFORD, L. P. GIBB, J. R. & BENNE, K. D. (Eds.). *T-Group Theory and Laboratory Method*. Nova Iorque, Wiley, 1964.
- CARTWRIGHT, D. e ZANDER, A. (eds.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria* (trad.). São Paulo, Herder, 1967.
- HOLLANDER, E. P. e HUNT, R. G. (eds.). *Current perspectives in social psychology*. Nova Iorque, Oxford University Press, 1967.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social* (trad.). São Paulo, Pioneira, 1965.
- MOSCOVICI, F. *Laboratório de Sensibilidade — Um Estudo Exploratório*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SCHEIN, E. H. e BENNIS, W. G. *Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach*. Nova Iorque, Wiley, 1965.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, F. R. & MASSARIK, F. *Leadership and Organization: a Behavioral Science Approach*. Nova Iorque, McGraw-Hill, 1961.
- WEIL, P. *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1967.

SUMMARY

SENSITIVITY LABORATORY

The problem of leadership training is presented and discussed under a social science approach.

The need cooperation among people in every area of living — family, education, church, industry, business, government, international relations — demands the need for understanding group behavior and problems of human interaction as well as competence in resolving these problems. Such knowledge and skill, for membership and for leadership, must be learned.

Therefore, group methods in leadership training are emphasized and, among them, the sensitivity laboratory is pointed out as a basic tool for personal development and competence in interpersonal dynamics, essential to successful leadership performance.

Sensitivity laboratory is described in its main aspects of theoretical foundations and practical utilization. Some crucial issues concerning its basic purposes, frequent barriers to learning and differences between training and group therapy are also discussed.

A real training report of an organizational group is transcribed, including the trainer's and observer's analysis and evaluation of training. Samples of interaction diagrams and evaluation tables are also presented in order to give the reader a flavor of what laboratory training is like. A comparison of this particular group with five other organizational groups, that underwent nearly the same training, shows some similar trend in trainees' responder to the final evaluation questionnaire.

Data from experimental work of the Author with sensitivity laboratory training over a period of six years suggests some conclusions and implications for further research and practice, indicating the great potential usefulness of laboratory methods in leadership training for modern administration.

NO PASSADO DA MATEMÁTICA

Hélio Carvalho d'Oliveira Fontes

Livro que aborda de maneira original os primórdios da matemática, despertando a curiosidade do leitor para pontos importantes das origens de nossa civilização, como o aparecimento dos números, sua representação ideográfica, os processos indígenas de contagem e sua significação, o surgimento de noções de igualdade e desigualdade e o conseqüente aparecimento das quatro operações aritméticas.

A cuidadosa apresentação gráfica, o estilo conciso e acessível fazem de **No Passado da Matemática** leitura agradável e instrutiva, não só para o grande público, mas também para os estudantes e especialistas na matéria.