

4

COMO A CULTURA EMERGE EM NOVOS GRUPOS

No Capítulo 3, esclareci como pensar e descrever a cultura nas organizações; nos Capítulos 12 e 13, mostrarei como os líderes criam e inserem a cultura à medida que as organizações se formam e crescem. Entretanto, a cultura é também criada nas interações com outras pessoas em nossa vida diária, e o melhor meio de desmistificar o conceito de cultura é, acima de tudo, estar consciente de nossa experiência cultural, perceber como algo vem a ser compartilhado e assumido como verdadeiro e observar isso particularmente nos novos grupos em que entramos e dos quais passamos a fazer parte. Trazemos a cultura de nossa experiência anterior, mas estamos constantemente reforçando ou construindo novos elementos à medida que encontramos novas pessoas e novas experiências.

A força e a estabilidade da cultura derivam do fato de ela estar baseada no grupo – de que o indivíduo assumirá certas suposições básicas para ratificar sua filiação ao grupo. Se alguém nos pede para mudar o modo de pensar ou perceber, e esse modo está baseado no que aprendemos em um grupo ao qual pertencemos, resistiremos à mudança porque não desejamos nos desviar de nosso grupo, mesmo se particularmente acharmos que o grupo está errado. Esse processo de tentar ser aceito por grupos de filiação ou de referência é inconsciente e, em virtude desse fato, muito poderoso. Entretanto, como o grupo desenvolve uma forma comum de pensar pela primeira vez?

Para examinar como a cultura realmente tem início – como um grupo aprende a lidar com seus ambientes externo e interno e desenvolve suposições que são passadas aos novos membros –, precisamos analisar as situações grupais em que tais eventos são realmente observáveis. A maior parte deste capítulo lidará com dados de minha experiência com grupos de treinamento na National Training Laboratories e de várias outras empresas, complementada por observações feitas em pequenos grupos nas organizações em que prestei serviços de consultoria (Bradford, Gibb e Benne, 1964; Schein e Bennis, 1965; Schein, 1999a, 1999b). Se nos tornarmos sensíveis às questões que serão aqui apresentadas, poderemos mais facilmente observar os fenômenos culturais nas organizações e nas ocupações.

Ao fazer uma análise detalhada de pequenos grupos, não afirmo que os fenômenos do grupo podem ser automaticamente tratados como modelos para fenômenos organizacionais. As organizações apresentam níveis crescentes de complexidade e fenômenos não visíveis nos pequenos grupos. Ainda assim, se observarmos as organizações em termos de sua evolução, perceberemos que todas elas começaram como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, por meio de vários pequenos grupos. Assim, o entendimento da formação cultural de pequenos grupos também é necessário para se saber como a cultura pode evoluir na grande organização, mediante subculturas de pequenos grupos e sua interação na organização.

FORMAÇÃO DO GRUPO POR MEIO DA ORIGEM E DOS EVENTOS MARCANES

Todos os grupos se iniciam com algum tipo de evento: (1) um acidente ambiental (por exemplo, uma ameaça repentina que ocorre em uma comunidade e requer uma resposta comum), (2) uma decisão tomada por um “iniciador”, com o propósito de reunir um grupo de pessoas para algum propósito ou (3) um evento divulgado ou uma experiência comum que atrai vários indivíduos. Os grupos de treinamento em relações humanas iniciam-se do terceiro modo: algumas pessoas se reúnem para participar de um *workshop* de uma ou duas semanas, com o propósito anunciado de se conhecer melhor, de trabalhar-em grupo e de praticar liderança (Bradford, Gibb e Benne, 1964; Schein e Bennis, 1965; Schein, 1993a). Tipicamente, os *workshops* são conduzidos em localizações geograficamente remotas, isoladas e requerem participação plena durante todo o dia.

Os assessores do *workshop*, geralmente um instrutor para 10 ou 15 participantes, reúnem-se por vários dias para planejar a estrutura básica das palestras, as reuniões de grupo, os exercícios focados em alguns pontos sobre liderança e comportamento grupal e o tempo livre. Os assessores de treinamento partem de suas próprias suposições, valores e padrões de comportamento ao iniciar os grupos e, assim, provocarão um viés na cultura finalmente formada. Entretanto, a formação cultural realmente ocorre no grupo T (de treinamento), que é o componente-chave de qualquer *workshop*. O grupo T consiste em 10 a 15 pessoas que se reúnem por quatro a oito horas diárias com um ou dois assessores. Em razão de tais grupos desenvolverem culturas distintas nos dias de convívio, o que neles ocorre será o foco deste capítulo.

Quando o grupo se reúne, a questão mais fundamental que os membros enfrentam é: “O que estamos fazendo aqui?”, “Qual é a nossa tarefa?” Ao mesmo tempo, cada indivíduo enfrenta questões de sobrevivência básicas, como: “Serei incluído nesse grupo?”, “Terei um papel a cumprir?”, “Minha necessidade de influenciar outros será atendida?”, “Atingirei um nível de intimidade que atenda minhas necessidades?” À medida que o grupo se reúne no espaço indicado, vários participantes, de acordo com a nova situação, mostrarão seu próprio estilo de competir. Alguns aguardam, silenciosamente, os eventos; outros formarão alianças imediatas com colegas; e alguns outros começarão a expressar sua importância a alguém disposto a ouvi-los, afirmando que sabem como lidar com esse tipo de situação (Schein, 1999a).

Quando o grupo estiver preparado para iniciar a primeira reunião, surgirá a questão de sua missão básica. Declarações sobre a meta de “aprendizagem sobre si próprios” terão sido explicadas nos textos sobre treinamento, no livreto do *workshop* e na palestra inicial para todo o grupo e, novamente, pelo assessor que o orienta. Algumas pessoas podem ter passado por experiências anteriores em grupos similares. Entretanto, inicialmente todos estão muito conscientes de quão ambíguas são as palavras do assessor quando diz: “Essa é a primeira reunião de nosso grupo T. Nossa meta é fornecer-lhes o clima para que todos possam aprender. Não há modo correto de fazer isso. Teremos de conhecer uns aos outros, descobrir quais são nossas necessidades e metas individuais e construir o grupo, para que possamos atender a essas metas e necessidades. Meu papel como assessor de treinamento será

ajudar esse processo da melhor maneira possível, mas não serei o líder formal do grupo e não terei respostas sobre o modo correto de proceder.”

O silêncio subsequente, à medida que as pessoas experimentam sentimentos de ansiedade face a essa agenda ambígua e ao vácuo de poder, é um evento-chave marcante que quase todos lembrarão vividamente tempos depois. Muito embora todos os membros geralmente procedam da mesma cultura anfitriã e compartilhem a mesma linguagem formal, todos estão conscientes de que esse grupo é uma combinação única de personalidades inicialmente desconhecidas. O que torna o silêncio inicial um evento marcante, mesmo se ele durar apenas alguns segundos, é que cada pessoa está consciente de seu nível de intensidade emocional em resposta ao silêncio repentino. Seja ou não o tom emocional reconhecido como de ansiedade, ele variará de indivíduo a indivíduo; porém, quando o silêncio for identificado como algo a ser entendido, todos os membros do grupo podem, facilmente, reconhecer o quanto de resposta ao silêncio pode melhor ser caracterizado em termos de tensão ou ansiedade.

Para facilitar a aprendizagem sobre a dinâmica do grupo, a agenda formal, a estrutura de liderança e as normas de procedimentos, ou mesmo as sugestões, são removidas deliberadamente como parte do projeto do treinamento. Essa nova situação fortalece a conscientização dos membros sobre o quanto eles dependem dessas “muletas” externas para definir as regras do jogo. O grupo está, deliberadamente, por conta própria para permitir que seus membros observem os sentimentos e as reações à medida que enfrentam essa situação inicial de falta de normas e regras. Repentinamente, todos percebem o quão dependentes são da cultura e quão desconfortável é ficar privado de procedimentos e regras. Fisicamente, conduzir o *workshop* em uma área remota priva os participantes de sugestões; daí a expressão que passa a ser usada para tais locais: *ilhas culturais*.

Cada membro traz a essa nova situação uma riqueza de aprendizagem na forma de suposições, expectativas e padrões de enfrentamento. Porém, à medida que o grupo passa a agir conforme a sugestão de alguém ou revela algum sentimento, imediatamente torna-se aparente que há pouco consenso interno sobre como proceder e esse grupo não pode se tornar uma cópia de qualquer outro. Assim, embora os membros tragam alguma bagagem cultural para a nova situação, por definição, esse grupo específico começa sem cultura própria. Metas, meios, procedimentos de trabalho, mensurações e regras de interação devem ser forjados a

partir da experiência comum, e um senso de missão – o que o grupo finalmente representa – desenvolve-se apenas à medida que os membros passam, genuinamente, a entender as necessidades, metas, talentos e valores uns dos outros e passam a integrar tudo isso em uma missão compartilhada.

A partir desse momento, como prosseguirá a formação do grupo? Frequentemente, a primeira coisa dita por qualquer pessoa do grupo tornará o próximo evento marcante, se ela for bem-sucedida na redução da tensão. O silêncio é rompido, há um imenso suspiro de alívio e o grupo torna-se consciente desse sentimento conjunto de alívio que é compartilhar algo único. Nenhum outro grupo no mundo terá esse padrão particular de tensão inicial e essa maneira de resolver o silêncio do início. Os membros também se tornam conscientes de algo que é fácil esquecer – que não se pode, em uma situação interpessoal, não comunicar-se. Tudo o que ocorre tem significado e consequências potenciais para o grupo.

Se qualquer sugestão ou comentário for feito logo no início do grupo, não apenas terá fornecido alívio emocional e redução da ansiedade, mas o movimento produzido também será um reforço positivo. Essa faceta do comportamento pode tornar-se um meio mais provável de iniciar as reuniões. Por exemplo, algum membro mais ativo frequentemente dará uma sugestão de como iniciar uma reunião: “Por que não começar apresentando uns aos outros?”, “Cada um de nós deve dizer o que veio fazer aqui”, “Sinto-me bastante tenso. Alguém está sentindo a mesma coisa?” ou “Ed, você pode me dar alguma sugestão sobre como iniciar a reunião?” e assim por diante.

Se essa sugestão ajustar-se ao humor do grupo, ou ao menos ao de alguns dos membros que estejam dispostos a falar, ela será escolhida e poderá tornar-se o padrão de início da reunião. Se não se ajustar, haverá manifestações de desacordo, outras sugestões ou alguma outra resposta que deixará os membros conscientes de que não podem simplesmente concordar. Entretanto, qualquer que seja a resposta, o evento crucial de formação do grupo ocorre quando todos os participantes, incluindo o assessor de treinamento, participam de uma reação emocional compartilhada. O que torna o evento compartilhado é o fato de que todos são testemunhas do mesmo comportamento por parte de algum de seus membros e observam as respostas em conjunto. Após a reunião, eles podem referir-se ao evento e as pessoas se lembrarão. Esse compartilhamento inicial é o que define, no plano emocional, que “somos um grupo; já estamos trabalhando.”

O ato mais fundamental de formação da cultura, a definição das fronteiras do grupo, ocorre com a resposta emocional compartilhada. Qualquer um que compartilhe a resposta está agora, por definição, no grupo, e quem não compartilhou a experiência inicial não está no grupo. Esse fato de estar ou não no grupo é bastante concreto: quem que não participou e não testemunhou os eventos não pode saber o que aconteceu ou como os outros reagiram. Um novo membro que chega à reunião uma hora após o início sentirá a presença de um grupo e desejará saber “o que ocorreu até aquele momento”. O grupo já sentirá que o novato é um “estranho” que “precisa receber os esclarecimentos necessários”.

A natureza dessa resposta inicial compartilhada em vários outros tipos de grupos será sem dúvida diferente. Alguns teóricos especulam que a formação tribal inicial pode ter resultado de um ato de envolvimento emocionalmente conjunto, como a defesa contra um inimigo ou a realização de um ato sacrificial. Para nossos propósitos, o importante é reconhecer que a intenção original de fazer algo pode ter sido individualmente motivada, mas o resultado, se levar a uma experiência emocional compartilhada, pode ter consequências importantes para o grupo.

Assim, em qualquer nova situação do grupo – seja de uma nova empresa, de uma força-tarefa, de um comitê ou de uma equipe –, grande parte do comportamento inicial dos fundadores, líderes e outros iniciadores é individualmente motivada e reflete suas suposições e intenções particulares. Entretanto, à medida que os indivíduos do grupo passam a fazer as coisas em conjunto, e compartilham experiências em torno de atos individualmente motivados, surge a qualidade ou o estado de estar em grupo.

Inicialmente, essa qualidade de estar em grupo é apenas um substrato emocional que permite definir quem faz e quem não faz parte do grupo. Para o grupo passar a entender esse estado de estar em grupo, alguém deve articular qual é a experiência e o que ela significa. Tal articulação é, novamente, um ato individual, motivado por intenções individuais para liderar ou ser um profeta, ou o que quer que seja. Entretanto, as consequências serão do grupo se a articulação “funcionar”, se as coisas forem declaradas de modo que faça sentido e ajudem os membros a entender o que ocorreu e por que eles se sentem da forma como estão. Exemplos de tal articulação podem ser: “Parece que todos estão bastante tensos” ou “Acho que não obteremos muita ajuda do assessor de treinamento” ou “Não sei como

vocês se sentem, mas sinto a necessidade de começar. Portanto, aqui vai uma sugestão ...” Tais declarações ajudam a situação a fazer algum sentido e são, assim, componentes cruciais do que denominamos liderança. Podem ser entendidas como atos de criação cultural se o processo transmitir algum significado a uma experiência emocional importante e compartilhada. Algumas das experiências compartilhadas mais profundas e mais potentes ocorrem nos primeiros momentos de vida do grupo. Portanto, os níveis mais profundos de consenso sobre quem somos, qual nossa missão e como trabalhamos são formados no início da história do grupo.

O progresso subsequente à formação do grupo pode ser melhor entendido como o confronto de uma sequência de suposições básicas compartilhadas, que provavelmente surgirão em cada um dos principais estágios do grupo, como delineados na Tabela 4.1. A formação cultural ocorre em torno dos esforços para lidar com as ansiedades características de cada uma das suposições básicas.

Tabela 4.1 *Estágios de evolução do grupo.*

Estágio	Suposição Dominante	Foco Socioemocional
1. Formação do grupo	<i>Dependência:</i> “O líder sabe o que devemos fazer.”	<i>Auto-orientação:</i> Foco emocional nas questões de (a) inclusão, (b) poder e influência, (c) aceitação e intimidade e (d) identidade e papel.
2. Construção do Grupo	<i>Fusão:</i> “Formamos um grande grupo; gostamos uns dos outros.”	<i>Grupo como Objeto Idealizado:</i> Foco emocional na harmonia, na conformidade e na busca por intimidade. As diferenças dos membros não são valorizadas.
3. Trabalho em Grupo	<i>Trabalho:</i> “Podemos desempenhar efetivamente porque nos conhecemos e aceitamos uns aos outros.”	<i>Missão e Tarefas do Grupo:</i> Foco emocional em realização, trabalho em equipe e manutenção do grupo em boa ordem. As diferenças entre os membros são valorizadas.
4. Maturidade do Grupo	<i>Maturidade:</i> “Sabemos quem somos, o que desejamos e como obter as coisas. Somos bem-sucedidos, portanto, devemos estar certos.”	<i>Sobrevivência e Conforto do Grupo:</i> Foco emocional na preservação do grupo e de sua cultura. A criatividade e as diferenças dos membros são vistos como ameaça.

ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DO GRUPO

Qualquer grupo passa por alguma versão de evolução que pode ser melhor descrita em termos dos seguintes estágios.

Estágio um: formação do grupo

Inicialmente, o grupo não é realmente um grupo, mas um conjunto de indivíduos, cada um focado em como tornar a situação segura e pessoalmente compensadora, enfrentando ao mesmo tempo problemas pessoais de inclusão, identidade, autoridade e intimidade. Em outras palavras, mesmo com os eventos marcantes iniciais que criam algumas respostas emocionais compartilhadas, nesse estágio, os novos membros estão muito mais preocupados com seus próprios sentimentos do que com os problemas do grupo e, mais provavelmente, operam na suposição inconsciente de *dependência* – a saber, que “o líder (assessor de treinamento) sabe o que grupo deve fazer”. Esse estágio, com seus sentimentos e humores associados, é, em minha experiência, similar ao que Bion (1959) descreveu em seu trabalho como a suposição de dependência, e o que outras teorias observam como a primeira questão que o grupo tem que lidar; isto é, a autoridade (Bennis e Shepard, 1956).

A evidência para a operação dessa suposição é o comportamento que se observa nos minutos e horas iniciais de vida do grupo. Primeiramente, grande parte do comportamento inicial dos membros do grupo é, de fato, dirigida ao assessor de treinamento na forma de questões, pedidos de explicações e de sugestões sobre como proceder e checagem constante para aprovação. Mesmo se o comportamento não for dirigido ao assessor, alguém percebe que os membros olham constantemente para ele, prestam muita atenção em sua fala e em outras formas não verbais que indicam preocupação com sua reação.

Os membros podem compartilhar a suposição comum de ser dependentes do líder (assessor de treinamento), embora reajam muito diferentemente. Essas diferenças podem ser entendidas em termos do que aprenderam em sua experiência no grupo anterior, provavelmente começando na família. Uma forma de lidar com a autoridade é suprimir a agressão, a dependência da aceitação e a busca de orientação. Se o assessor fizer uma sugestão, os membros automaticamente aceitarão e tentarão fazer o que for solicitado. Outros aprendem que a forma de lidar com a

autoridade é resistir a ela. Também procurarão descobrir o que o líder deseja, mas sua motivação é descobrir para resistir em vez de consentir; ser não dependente. Ainda outros tentarão encontrar pessoas para compartilhar seus sentimentos de dependência e, assim, criar um subgrupo dentro do grupo maior.

O composto das tendências das personalidades dos membros do grupo não é, sem dúvida, previsível no início, nem qualquer pessoa é inflexível. A faixa de variações possíveis em resposta ao vácuo inicial de liderança/autoridade é, assim, ampla em um grupo de 10 a 15 pessoas. O que se observa na interação inicial pode ser melhor descrito como um teste mútuo – o grupo testa o assessor de treinamento para observar quanta orientação será oferecida e os membros testam uns aos outros para verificar quem pode influenciar e quem controlará quem – processo não diferente do processo de estabelecimento de uma ordem hierárquica.

Vários membros se manifestarão como competidores por liderança e influência. Se algum deles sugerir algo ou levantar algum assunto importante, alguém contestará ou tentará tomar uma direção diferente. Essa competição agressiva entre os “batalhadores resolutos” não permite que o grupo chegue a qualquer consenso real no início de sua vida, e um paradoxo da formação do grupo é que não há meios de abreviar essa luta inicial pelo poder. Se isso for varrido para baixo do tapete por meio de procedimentos formais, virá depois à tona em torno de questões problemáticas que o grupo estiver tentando resolver.

Do ponto de vista do assessor de treinamento, a confirmação de que esse processo está de fato ocorrendo decorre das suas tentativas frequentes de orientar o grupo, e da descoberta de que alguns membros estão dispostos a colaborar, enquanto outros resistem quase cegamente. Se a frustração for alta, um ou outro modo extremo pode ser fortalecido no conjunto do grupo, o que Bion denominou *fight or flight* (“enfrentamento ou fuga”). O grupo pode atacar coletivamente o assessor de treinamento, negar agressivamente suas sugestões e puni-lo por seu silêncio. Ou pode, repentinamente, seguir por conta própria, levado por um dos membros, com a declaração implícita ou explícita: “Precisamos nos afastar do líder que falta à palavra e seguir por conta própria.”

Construindo Normas Comportamentais. No início de sua constituição, o grupo não pode facilmente chegar a um consenso sobre o que fazer, salta de uma sugestão à outra e se torna cada vez mais frustrado e desencorajado por sua inabilidade

de agir. Essa frustração mantém viva a suposição emocional compartilhada de dependência. O grupo continua a agir como se o líder soubesse o que fazer. Enquanto isso ocorre, os membros estão, sem dúvida, começando a ser capazes de se auto-regular, regular o assessor e a situação total. Aos poucos, uma linguagem comum é definida e, à medida que a experiência compartilhada se acumula, surge mais do que um senso de grupo no nível emocional, e restabelece-se a segurança de que todos estão sendo incluídos. As ansiedades primárias, cognitivas e sociais, são lentamente reduzidas.

Essa sensação de estar em grupo surge mediante contatos sucessivos com eventos marcantes – aqueles que despertam sentimentos fortes e, então, são tratados definitivamente. Entretanto, o grupo não está consciente desse processo de construção de norma, a menos que ele receba atenção. Por exemplo, nos minutos iniciais, um membro pode defender fortemente determinado curso de ação. Joe sugere que o caminho a seguir é alternar as pessoas se apresentando umas às outras e declarando por que estão no grupo. Essa sugestão requer algum tipo de resposta comportamental dos outros membros; assim, não importa o que o grupo fizer, estará estabelecendo algum tipo de precedente de como lidar com sugestões futuras que o estão “controlando” – o que requer o comportamento dos outros (Blake e Mouton, 1969).

Quais as opções disponíveis nesse ponto? Uma resposta comum nos grupos é agir como se a sugestão não tivesse sido feita. Há um momento de silêncio, seguido pelo comentário de outro membro que é irrelevante para a sugestão. No jargão do treinamento em grupo, isso é denominado *plop* – decisão grupal pela não ação. O membro que fez a sugestão pode sentir-se ignorado. Ao mesmo tempo, uma norma do grupo foi estabelecida. Com efeito, o grupo disse que os membros não precisam responder a qualquer sugestão, que é permissível ignorar alguém. Uma segunda resposta comum é a outra pessoa concordar ou discordar abertamente da sugestão. Essa resposta começa a construir uma norma diferente – a de que alguém deve responder às sugestões de algum modo. Se houver acordo, a resposta pode também começar a construir uma aliança; se houver desacordo, pode ter início uma luta que forçará os demais a optar por um dos lados. Uma terceira possibilidade é outro membro fazer um comentário de passagem como: “Deveríamos pedir algumas outras sugestões antes de decidir o que fazer?” ou “Alguém mais quer se manifestar

sobre a sugestão de Joe?” Novamente, uma norma está sendo estabelecida – a de que ninguém é obrigado a tomar uma decisão, mas pode apresentar alternativas. Uma quarta possibilidade é precipitar uma decisão. Sugere-se que os membros se apresentem e a próxima pessoa a falar faz uma introdução. Essa resposta não apenas leva o grupo a se movimentar, como pode criar dois precedentes: (1) que sugestões devem ser respondidas e (2) que Joe é a pessoa que pode movimentar o grupo. Finalmente, o grupo pode ignorar a sugestão e retroceder, para, mais tarde, demonstrar que aquilo que naquele momento pode ter sido sentido como um *plop* não foi esquecido.

Assim, as normas são formadas quando um indivíduo assume uma posição e o restante do grupo trata essa posição com neutralidade (permanecendo em silêncio), aprovando-a, processando-a ou rejeitando-a. Três conjuntos de consequências são sempre observados: (1) as consequências pessoais para o membro que fez a sugestão (ele pode ganhar ou perder influência, revelar-se aos outros, criar um amigo ou inimigo e assim por diante); (2) as consequências interpessoais para os membros imediatamente envolvidos na posição assumida; e (3) as consequências normativas para o conjunto do grupo. Portanto, novamente, temos aqui uma situação em que um indivíduo tem de agir, mas a reação compartilhada subsequente transforma o evento em um produto do grupo. É o testemunho conjunto do evento e a reação que o torna um produto do grupo.

A vida inicial do grupo é cheia de milhares de tais eventos e respostas a eles. No plano cognitivo, eles lidam com o esforço para definir os procedimentos funcionais destinados a atender à tarefa primária – aprender. As suposições anteriores sobre como ensinar funcionarão, inicialmente, para viesar o esforço do grupo, e o assessor de treinamento estabelecerá limites para chamar atenção sobre as consequências dos comportamentos claramente considerados impeditivos à aprendizagem – não comparecimento às reuniões, interrupções frequentes, ataques hostis às pessoas etc. No nível emocional, tais eventos lidam com os problemas de autoridade e influência. Os mais críticos desses eventos serão aqueles que testam ou desafiam abertamente a autoridade do assessor de treinamento. Assim, pode-se observar que o grupo dedica atenção especial às respostas que ocorrem imediatamente depois que alguém tiver dirigido um comentário, questão ou desafio ao assessor de treinamento.

Também se observará um comportamento análogo que pode ser explicado apenas quando se assume que uma questão de autoridade está sendo planejada. Por exemplo, o grupo buscará ativamente a liderança ao declarar que algum de seus membros deve ajudar a mantê-lo em movimento, mas deve ignorar ou punir sistematicamente alguém que tenta liderar. Pode-se entender esse comportamento se alguém recordar que os sentimentos em relação à autoridade são sempre ambivalentes, e que a raiva sentida em relação ao assessor de treinamento por não liderar o grupo não pode ser expressa diretamente se alguém se sentir dependente desse assessor. Os sentimentos negativos são dispersos e projetados em um “mau líder”. Dessa forma, preserva-se a ilusão de que o instrutor é um “bom líder”. Atos de insubordinação ou crises de raiva em relação ao instrutor podem ser severamente punidos pelos outros membros do grupo, embora eles próprios sejam seus críticos.

Como então um grupo aprende o que é “realidade”? Como ele desenvolve suposições rigorosas e práticas sobre como aprender e como lidar com a influência e a autoridade?

Teste de Realidade e Catarse. Embora os membros passem a sentir que conhecem melhor uns aos outros, o grupo continua frustrado por sua inabilidade de agir de maneira consensual, porque a suposição de dependência inconsciente ainda está presente e os membros ainda estão elaborando suas relações mútuas de influência. O evento que leva o grupo à frente em tais momentos, e frequentemente por muitas horas na vida do grupo, é um comentário criterioso feito por um membro que está em menor grau de conflito sobre a questão de autoridade e, portanto, capaz de perceber e articular o que realmente ocorre. Em outras palavras, enquanto os membros mais conflituosos em relação à autoridade lutam contra os modos dependente e independente, outros membros descobrem que estão menos preocupados com essa questão. São psicologicamente capazes de destacar no grupo e passam a reconhecer a realidade de que *o líder, de fato, não sabe o que fazer.*

Os membros menos conflituosos podem intervir de vários modos para expor essa realidade: (1) oferecendo uma interpretação direta – “Talvez estejamos vinculados a esse grupo porque esperamos que o assessor de treinamento tenha condições de nos dizer o que fazer.”; (2) oferecendo um desafio direto – “Acho que o assessor não sabe o que fazer; é melhor tomarmos a iniciativa.”; (3) oferecendo uma sugestão direta de agenda alternativa – “Acho que devemos focar no que

estamos sentindo em relação ao grupo, em vez de tentar descobrir o que fazer”; ou (4) fazendo uma sugestão ou observação processual – “Percebo que pedimos sugestões ao líder, mas não atendemos às suas sugestões” ou “Interrogo-me por que estamos lutando tanto entre nós nesse grupo” ou “Acho interessante que toda vez que Joe faz alguma sugestão, Mary o desafia ou apresenta uma contra-sugestão.”

Se o *timing* for correto, no sentido de que muitos membros estão prontos a ouvir o que pode estar ocorrendo porque observaram todo o processo por um período de tempo, haverá forte reação catártica quando a intervenção de suposição-fuga for feita. Repentinamente, os membros do grupo perceberão que estão focando fortemente o assessor de treinamento e que, na verdade, essa pessoa não conhece e não observa tudo e, de fato, provavelmente não sabe o que o grupo deve fazer. Com esse *insight*, vem o sentimento de responsabilidade: “Estamos todos no mesmo barco e precisamos contribuir para a agenda do grupo.” O líder mágico foi assassinado e o grupo começa a procurar a verdadeira liderança de quem possa fornecê-la.

A liderança passa a ser vista como um conjunto de atividades compartilhadas em vez de ser a característica de uma única pessoa, e surge um senso de propriedade dos resultados do grupo. Alguns grupos de trabalho nunca atingem esse estágio. Permanecem dependentes de qualquer autoridade formal que estiver disponível e se projetam magicamente nela; na situação de treinamento, a ênfase na análise do processo torna muito provável que a questão venha à tona para ser tratada.

Um processo comparável ocorre em grupos formalmente constituídos mas é menos visível. O fundador ou presidente do grupo tem intenções e planos reais, mas o grupo, inicialmente, tende a atribuir conhecimento muito mais completo e detalhado ao líder do que é autorizado pela realidade. Assim, no início da vida de uma empresa, o empreendedor é visto muito mais magicamente como fonte de toda a sabedoria e apenas gradualmente se descobre que ele é apenas humano, e que a organização só pode funcionar se outros membros passarem a se sentir também responsáveis pelos resultados do grupo. Entretanto, tudo isso pode ocorrer implicitamente e sem eventos marcantes muito visíveis. Se tais eventos ocorrerem, é mais provável que aconteçam sob a forma de desafios ao líder ou de total insubordinação. A forma de o grupo e o líder lidarem com o evento emocionalmente

ameaçador determinará, em grande medida, as normas em torno da autoridade que se tornarão operativas no futuro.

O *insight* de que o líder não é onisciente ou onipotente dá aos membros um senso de alívio por não enfrentarem mais o assessor de treinamento. É provável que desenvolvam um sentimento de euforia, que os habilita a lidar com a dura questão de autoridade e liderança. Há um sentimento de prazer ao reconhecer que todos do grupo exercem um papel e podem contribuir com a liderança; isso, por sua vez, fortalece o próprio sentimento de grupo.

Nesse ponto, é comum os membros do grupo assumirem alguma ação conjunta para provar a si próprios que podem fazer algo, e ficam eufóricos pelo sucesso alcançado. Frequentemente, tal ação é externamente dirigida – vencer uma competição com outro grupo ou assumir uma tarefa difícil, com pressão de tempo, e concluí-la. Qualquer que seja a tarefa, o resultado final será um sentimento de que “formamos um grande grupo” e possivelmente, em um nível mais profundo, até o sentimento de que “nosso grupo é melhor do que qualquer outro”. É esse estado de coisas que leva à suposição inconsciente de fusão.

Estágio dois: construção do grupo

No estágio dois, a suposição operacional primária é a de fusão. A essência dessa suposição é a seguinte: “Gostamos uns dos outros”; isso, por sua vez, é reforçado pela suposição: “Formamos um grande grupo”, baseada na euforia de ter solucionado o problema da dependência e colocado a autoridade formal em seu devido lugar. Turquet (1973) usou a mesma denominação (fusão) para refletir uma forte necessidade emocional de sentir-se fundido ao grupo e de negar diferenças internas.

Como sabemos quando essa suposição está operando? O que se observa no plano do comportamento manifesto é uma ausência clara de conflito interpessoal, uma tendência a fazer um esforço extremo para que as pessoas sejam simpáticas entre si, demonstrem expressões emocionais de afeição e manifestem euforia e solidariedade ao grupo face a qualquer desafio. Sintomas de conflito ou falta de harmonia são ignorados ou ativamente negados. A hostilidade é suprimida ou, quando ocorre, é punida severamente. Uma imagem de solidariedade deve ser apresentada a qualquer custo.

Os diferentes membros do grupo variarão em sua necessidade de conseguir e manter um alto nível de intimidade, e os mais cuidadosos, os *overpersonals*,¹ se tornarão os guardiões mais ativos da imagem de harmonia do grupo e dominarão os *counterpersonals*,² que se sentem desconfortáveis com o nível de intimidade. Em particular, alguns membros resolverão conflitos de intimidade procurando e tentando manter a harmonia a qualquer custo. Entretanto, outros membros do grupo, os que resolvem o conflito de intimidade evitando-a, ficarão revoltados e desafiarão a imagem de harmonia porque ela os torna ansiosos. Eles se queixarão de que o grupo está desperdiçando tempo, está sendo muito “conivente” e ignora conflitos visíveis. Porém, suas reclamações serão ignoradas ou ativamente refutadas se a necessidade de pôr à prova a harmonia do grupo for forte.

Repentinamente, o assessor de treinamento é agora “um dos nossos” e é considerado “sem diferença dos membros do grupo”, o que é, sem dúvida, tão irrealista quanto a suposição de que esse assessor seja onisciente e onipotente. Nesse estágio, as intervenções que possam perturbar o grupo são simplesmente ignoradas ou não levadas a sério.

A força da suposição de fusão será uma função das necessidades individuais dos membros do grupo e da experiência real do grupo. Quanto mais o grupo se sentir em ambiente hostil ou vulnerável à destruição, mais pode apegar-se à suposição como um meio de alegar força. Ou, dito de outra forma, apenas quando o grupo se sente razoavelmente seguro é que pode abrir mão da falsa solidariedade afirmada pela suposição de fusão. Tal segurança decorre gradualmente do aumento da experiência, do sucesso com as tarefas e dos testes de força contra outros grupos.

Provavelmente, a disposição do grupo em lutar ou fugir (*fight or flight*) surge em torno da suposição de fusão, porque ambas as alternativas envolvem solidariedade e ação conjunta. Assim, se a questão de autoridade surgir novamente, o grupo pode, nesse ponto, ir contra o treinador ou, deliberadamente, esquivar-se de sua tarefa real de aprendizagem ao racionalizar que já superou todos os problemas e que não há nada mais a aprender. Ou pode projetar seus sentimentos negativos

¹ *Overpersonals* – membros que ficam impacientes até criarem alto grau de intimidade com os colegas. (NT)

² *Counterpersonals* – membros que tendem a evitar intimidade com os colegas. (NT)

em alguém fora do grupo – da administração do *workshop* ou de algum outro grupo – e lutar ou fugir desse inimigo externo.

O que Bion (1959) denominou *pairing* também será comum nesse estágio, desde que a necessidade de amor e intimidade que esteja operando possa, facilmente, ser projetada naqueles membros que demonstrarem abertamente tais sentimentos. Ao projetar a sorte do grupo no par, ao esperar por uma solução mágica mediante o que o par produzirá, o grupo pode manter seu senso de solidariedade. Todas essas respostas preservam a suposição de que o grupo é grande e os membros podem fazer as coisas juntos.

Muitas organizações ficam estagnadas nesse nível de evolução do grupo, desenvolvendo um sistema de autoridade adequado e uma capacidade de defender-se das ameaças externas. Mas nunca crescem internamente até o ponto de diferenciação de papéis e esclarecimento dos relacionamentos pessoais.

Teste da Realidade e Catarse. A suposição de fusão não será descartada até que algum evento marcante mostre deliberadamente a sua falsidade. Há quatro grupos de eventos com potencial de revelar a suposição: (1) os desacordos e os conflitos sutis que ocorrem nas tentativas de assumir uma ação conjunta, (2) o ato percebível de evitar o confronto, (3) a negação aberta do fato de que alguns membros podem não gostar uns dos outros e (4) as demonstrações ocasionais de sentimentos negativos em relação a outros membros. É mais provável que o evento marcante real que testa a realidade da suposição de fusão venha dos membros do grupo menos envolvidos em conflitos de intimidade e que, portanto, têm maior probabilidade de saber o que está ocorrendo. Por exemplo, em uma das muitas ocasiões em que um membro “contrário” desafia a solidariedade do grupo, um dos membros menos em conflito pode apoiar o desafio ao fornecer exemplos indisputáveis, indicando que os membros do grupo, realmente, não parecem lidar bem com isso. Essa introdução dos dados que não podem ser negados trespassará a ilusão e, assim, forçará o reconhecimento da suposição.

Frequentemente, tenho observado eventos similares em grupos mais formalmente constituídos. Um grupo de trabalho em uma empresa em crescimento apresenta um confronto hostil entre dois membros. A maneira pela qual o grupo lida com o silêncio tenso que se segue constrói uma norma para futuras expressões de sentimento. Se o grupo ou o líder punir um ou ambos os combatentes, as

normas confirmam que os sentimentos devem ser mantidos em xeque: se o grupo ou o líder encorajar a resolução, as normas confirmam que a hostilidade é válida e que os sentimentos podem ser expressos, como foi consistentemente o caso na DEC. Os momentos em que essas atividades de construção de normas ocorrem são, frequentemente, muito breves e fáceis de não ocorrer se alguém não ficar alerta a eles. Entretanto, é nesses momentos que a cultura começa a se formar, e as suposições eventuais sobre o que é apropriado e correto refletirão uma longa série de tais incidentes e as reações a eles.

O Papel da Aprendizagem: Que Normas Sobrevivem? Como as normas são reforçadas e construídas nas suposições que, finalmente, surgem para serem assumidas como verdadeiras? Os dois mecanismos básicos da aprendizagem envolvidos são: (1) *a solução do problema positivo* para enfrentar com sucesso as questões de integração externa e (2) *anular a ansiedade* para enfrentar com sucesso a *integração interna*. Por exemplo, se um grupo desafia seu líder formal e passa a construir normas que apóiam mais amplamente a liderança compartilhada e níveis mais elevados de envolvimento dos membros, é uma questão empírica que seja ou não essa maneira de trabalhar efetiva na solução de problemas do mundo real. No grupo T, é uma questão empírica se o grupo sente ou não que tais normas possibilitam atender à sua tarefa primária de aprendizagem. Nos grupos de trabalho formais, é uma questão de experiência real se o trabalho é ou não feito melhor com determinado conjunto de normas.

Se o grupo falhar repetidamente, mais cedo ou mais tarde alguém proporá que um novo processo de liderança seja encontrado, ou que o líder original seja reempoesado em papel mais poderoso e o grupo se verá experimentando novas normas de como trabalhar com autoridade. Novamente, o grupo deve testar seu sucesso comparando-se à realidade. As normas que produzem o maior sucesso serão as que sobreviverem. À medida que continuam a funcionar, gradualmente transformam-se em suposições sobre como as coisas realmente são. Ao mesmo tempo, à medida que novas normas se formam, há sempre um teste imediato de se os membros do grupo estão mais ou menos confortáveis como resultado da nova forma de trabalhar; isto é, as novas normas possibilitaram evitar a ansiedade inerente a uma situação inicialmente instável ou incerta? Se o líder for desafiado, abrir mão de alguma autoridade e compartilhar poder com o grupo, alguns mem-

bros, dependendo de suas próprias necessidades e experiências anteriores, podem sentir-se menos confortáveis do que antes. Em alguns grupos, um maior nível de conforto pode ser atingido por normas que, com efeito, reafirmam a autoridade do líder e tornam os membros mais dependentes dele. As necessidades do líder também serão importantes nesse processo, de modo que a resolução final – que deixa todos mais confortáveis – será um conjunto de normas que atendem às muitas necessidades internas, bem como às experiências externas. Em razão de muitas variáveis estarem envolvidas, a cultura do grupo resultante normalmente será exclusiva e distinta.

Aprendizagem pela Busca de Recompensas Versus Aprendizagem pela Anulação da Dor. Os tipos de normas – e, por fim, de suposições – que se desenvolvem fora de uma experiência de grupo refletirão se a aprendizagem tem sido, principalmente, resultado do sucesso ou da tentativa de evitar no futuro algum trauma doloroso que tenha ocorrido no passado. A forma pela qual as suposições culturais foram aprendidas influenciará fortemente como as mudanças nessa cultura poderão ser feitas algum tempo depois, se necessário. Se um grupo aprende principalmente por meio de acontecimentos positivos, a mentalidade será: “Por que mudar algo que vem sendo bem-sucedido?” Se um grupo aprende algo para evitar a dor, a mentalidade será: “Não podemos tentar algo que tenha nos prejudicado no passado.” As implicações dessas diferenças serão posteriormente examinadas neste capítulo.

Estágio três: trabalho em grupo e familiaridade funcional

Se o grupo for bem-sucedido ao lidar com a suposição de fusão, geralmente atinge um estado emocional que pode ser melhor caracterizado como aceitação mútua. O grupo terá experiência suficiente, de modo que os membros não apenas sabem o que esperar uns dos outros – mas também terão tido a chance de aprender que podem coexistir e trabalhar juntos, mesmo se nem todos gostarem uns dos outros. A mudança emocional de manter a ilusão de preferência mútua a um estado de aceitação mútua e *familiaridade funcional* é importante, pois libera energia emocional para o trabalho. Ser dominado pela dependência ou pela suposição de fusão vincula energia emocional em razão da negação e da necessidade de defesa exigidas para evitar confrontar as realidades desacreditadas. Assim, se um grupo

está disposto a trabalhar, deve atingir um nível de maturidade emocional em que as normas de teste da realidade prevalecem.

Nesse estágio, surge uma nova suposição implícita, a *suposição do trabalho*: “Conhecemos tão bem uns aos outros, tanto os aspectos negativos quanto os positivos, que podemos trabalhar juntos e realizar nossas metas externas.”

Agora, o grupo exerce menor pressão para conformar e construir normas que encorajam alguma medida de individualidade e de crescimento pessoal, na suposição de que o grupo se beneficiará se todos os membros crescerem e se tornarem mais fortes. Entretanto, em razão de muitos grupos nunca atingirem esse estágio, alguns observadores julgam os grupos como demandantes inerentes de conformidade. Em minha experiência, as pressões por alta conformidade são sintomáticas de problemas não resolvidos no grupo, e a melhor maneira de superá-las é promover o grupo a um estágio mais maduro.

Como Bion (1959) observou, os grupos sempre têm algum tipo de tarefa, mesmo se essa tarefa for a de fornecer aprendizagem ou terapia a seus membros; portanto, a necessidade de trabalhar, de atender à tarefa, está sempre psicologicamente presente. No entanto, a habilidade de focar a tarefa é uma função do grau em que os membros do grupo podem reduzir e evitar suas próprias ansiedades. Tais ansiedades são intrinsecamente mais altas quando o grupo é muito jovem e ainda não teve a chance de construir suposições culturais para controlar a ansiedade. Por conseguinte, a energia disponível para o trabalho é mais baixa nos estágios iniciais de formação do grupo, embora um foco no trabalho seja, frequentemente, um modo conveniente de resolver os problemas básicos do grupo. O ponto importante a observar é que o foco no trabalho não necessariamente produz bons resultados se a energia e a atenção dos membros estiverem muito vinculadas a questões pessoais.

Uma forma de pensar sobre a evolução do grupo é reconhecer que seu trabalho atrai gradualmente a atenção dos membros, com períodos de regressão a dependência, fusão, luta ou fuga ou *pairing* tornando-se menos frequentes à medida que o grupo desenvolve uma cultura, estabiliza seu modo de trabalhar e, assim, libera energia para a tarefa em questão. Por outro lado, o modo mais rápido para o grupo perder a habilidade de trabalhar produtivamente é questionar algumas de suas suposições culturais, porque tal ameaça desperta as ansiedades primárias com as quais as soluções culturais lidaram em primeiro lugar.

À medida que o grupo desenvolve suas tarefas, surge uma nova questão. Os membros buscam soluções que “satisfazem” e as institucionalizam porque elas reduzem a ansiedade? Ou procuram soluções ótimas e criam um clima de criatividade perpétua para permanecer externamente adaptativos, embora internamente mais ansiosos? É um paradoxo da evolução ou do desenvolvimento que, quanto mais aprendemos a como fazer as coisas e estabilizamos o que temos aprendido, mais indispostos ou inábeis nos tornamos para adaptar, mudar e crescer em novos padrões, mesmo quando nosso ambiente de mudança demanda esses novos padrões.

Estágio quatro: maturidade do grupo

Apenas algumas observações serão feitas sobre esse estágio final do grupo, porque ele receberá muito mais foco nos próximos capítulos. Se um grupo trabalha com sucesso, inevitavelmente, reforçará suas próprias suposições e seu ambiente, fortalecendo assim qualquer cultura que tenha desenvolvido. Em razão de a cultura ser um conjunto de respostas aprendidas, ela será tão forte quanto o histórico de aprendizagem que tenha acumulado. Quanto mais o grupo tiver compartilhado experiências emocionalmente intensas, mais forte será sua cultura.

Dadas essas forças, um grupo ou organização, inevitavelmente, passará a desenvolver a suposição de que se conhece, sabe seu papel no mundo, sabe como realizar sua missão e conduzir seus assuntos. Se a cultura que desenvolve funcionar, assume-se como verdade que ela será a única forma correta de os membros do grupo observarem o mundo. O dilema do grupo é como evitar que essa abordagem torne seu ambiente tão estável ao ponto de perder sua habilidade de se adaptar, inovar e crescer. Como isso se desenvolve em vários tipos de organizações será examinado nos capítulos subsequentes.

RESUMO E CONCLUSÕES

Para entender as culturas organizacionais ou ocupacionais, é necessário entender as origens culturais. Neste capítulo, analisei como isso ocorre em um grupo ao examinar os estágios de crescimento e desenvolvimento do grupo, baseados em conceitos sociopsicológicos e no que conhecemos sobre dinâmica de grupo. Ao examinar em detalhes as interações dos membros, é possível reconstruir como as

normas de comportamento surgem mediante o que os membros fazem ou não fazem quando incidentes críticos ocorrem.

As forças sociopsicológicas básicas que operam em todos nós são a matéria-prima em torno da qual um grupo se organiza para realizar sua tarefa e criar para si uma organização viável e confortável. Assim, cada grupo deve resolver os problemas de identidade dos membros, as metas comuns, os mecanismos de influência e como administrar a agressão e a intimidade. A cultura surge em torno das soluções encontradas para esses problemas.

Apresentamos nesta parte do livro a estrutura da cultura e a sociodinâmica da formação cultural em nossos relacionamentos diários. Na Parte Dois, analisaremos mais detalhadamente a análise do conteúdo da cultura – das dimensões observadas ao se tentar descrever e decifrar determinada cultura em um grupo, organização ou ocupação.