

## Os Laboratórios de Sensibilidade e o Desenvolvimento das Organizações

Cândido Bueno de Azevedo\*

1. Histórico. 2. Treinamento de Laboratório e T-Group. 3. Objetivos e Pressupostos. 4. Conceitos e Tipos. 5. Estrutura e Funcionamento. 6. Laboratórios de Sensibilidade no Brasil. 7. O Papel dos Laboratórios de Sensibilidade no Desenvolvimento das Organizações.

A técnica de treinamento em Relações Humanas, objeto deste artigo, tem recebido diversas denominações mais ou menos sinônimas, tais como *laboratory training*, *sensitivity training*, *T-Group* (*training-group*), *D-Group* (*development-group*), *action research*, *action training* e, ainda, na França, *grupo de diagnóstico* ou *grupo de sensibilização*.

A expressão *treinamento de laboratório* pode ser entendida, em sentido mais amplo, como uma comunidade residencial temporária, especialmente designada para a experimentação de novas formas de comportamento.

A maioria dos autores, no entanto, utiliza a expressão *treinamento de laboratório* para indicar a técnica específica que será apresentada no presente trabalho, o *sensitivity training*; no Brasil ela tem sido denominada *laboratório de sensibilidade*, especialmente pela Professora FELA MOSCOVICI, da Escola Brasileira de Administração Pública<sup>1</sup>. Tal expressão parece-nos adequada, pois transmite *prima-facie* a idéia de laboratório — local destinado à experimentação, que

\* Professor-Assistente do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

<sup>1</sup> MOSCOVICI, Fela. *Laboratório de Sensibilidade — Um Estudo Exploratório*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.

não inclui as conseqüências na *vida real*, o que constitui, realmente, um dos ingredientes básicos de tal treinamento.

O *T-Group* pròpriamente dito é um grupo não-estruturado, geralmente composto de dez a quinze participantes, que constitui o núcleo do *sensitivity training*.

O laboratório de sensibilidade distingue-se da psicoterapia de grupo — com a qual, evidentemente, tem muita semelhança — principalmente pelo fato de ater-se ao comportamento presente, aqui e agora, e por não investigar as suas raízes inconscientes.

## 1. HISTÓRICO

Segundo os mais autorizados autores, as raízes do *laboratório de sensibilidade* encontram-se no movimento de dinâmica grupal iniciado por KURT LEWIN nos anos 30. Pode-se dizer, mais especificamente, que a gênese de seus princípios subjacentes encontra-se em um *workshop* realizado no State Teachers College em New Britain, Connecticut, no verão de 1946. Essa pesquisa foi patrocinada conjuntamente pela Connecticut International Commission, The Connecticut Department of Education e o Research Center for Group Dynamics, então localizado no Massachusetts Institute of Technology. Os treinadores eram KENNETH D. BENNE, da Columbia University, LELAND P. BRADFORD, Diretor dos National Training Laboratories, e RONALD LIPPIT, do Research Center for Group Dynamics, todos atualmente conceituados autores no campo da psicologia organizacional. Os pesquisadores foram RONALD LIPPIT e o próprio KURT LEWIN.

Os três pequenos grupos de dez membros, em que os participantes passavam a maior parte do seu tempo de treinamento formal, não eram ainda *T-Groups* no sentido corrente do termo.

No período inicial da conferência, KURT LEWIN passou a reunir-se à noite com os treinadores para coletar e gravar as observações dêles, referentes aos seus respectivos grupos.

Alguns participantes que residiam no *campus* pediram para estar presentes em tais reuniões, na qualidade de ouvintes voluntários. Tal participação não havia sido planejada e a equipe não tinha a menor idéia de qual seria a reação dos participantes ao ouvir a descrição e

análise do seu comportamento. Nem sabiam eles como iriam lidar com tal reação. Cedo verificou-se que a discussão aberta do seu próprio comportamento, e as conseqüências observadas, tinham um efeito eletrizante sobre os treinandos e sobre os líderes. Pareceu à equipe de treinamento que um poderoso instrumento de reeducação havia sido descoberto, até certo ponto ocasionalmente. Se confrontados, mais ou menos objetivamente, com dados referentes ao seu próprio comportamento e seu efeito, e se conseguissem pensar não-defensivamente acerca desses dados, poderiam chegar a um significativo aprendizado sobre si próprios, sobre a reação dos outros e a respeito do comportamento e desenvolvimento grupais.

Essa equipe de treinamento envolveu outras instituições no planejamento de uma sessão de três semanas, na Gould Academy, em Bethel, Maine, no verão de 1947. Os treinadores eram os mesmos do *workshop* anterior: BENNE, BRADFORD e LIPPIT; o diretor da pesquisa era JOHN R. P. FRENCH. KURT LEWIN, a quem é geralmente atribuída a paternidade da idéia e que estava grandemente interessado no projeto, falecera no começo do ano de 1947. Essencialmente, essa sessão constituiu-se de um grupo pequeno e contínuo chamado BST — *Basic Skills Training*, no qual um observador colocava dados disponíveis para discussão e análise grupais. Esse BST foi estruturado como meio para diversas espécies de aprendizagem; era, basicamente, um lugar para se aprenderem conceitos e habilidades relativos à mudança do comportamento e para se compreender e apoiar a mudança e o desenvolvimento do grupo. Esse grupo foi o ascendente imediato do *T-Group* que tomou forma nos laboratórios subsequentes.

## 2. TREINAMENTO DE LABORATÓRIO E T-GROUP

O treinamento de laboratório é uma comunidade residencial temporária, estruturada de acordo com os requisitos de aprendizagem dos participantes. Essa comunidade provê eventos e processos sociais que apóiam e expandem a aprendizagem dentro dos *T-Groups*. O termo *laboratório* é intencional e significa que o treinamento se dá em comunidade dedicada a apoiar a mudança e a aprendizagem experimentais. Novos padrões de comportamento são inventados e testados num clima que favorece a mudança e onde os participantes

estão protegidos das conseqüências práticas da ação inovadora nas organizações reais a que pertencem.

A parte central dessa espécie de treinamento é uma inovação educacional chamada *T-Group*, grupo relativamente não-estruturado no qual os indivíduos participam como aprendizes. Os dados para essa aprendizagem estão *dentro* dos indivíduos e decorrem de sua experiência imediata no *T-Group*: são as transações entre os participantes, seu próprio comportamento no grupo, à medida que se esforçam em criar uma organização produtiva e viável, uma sociedade em miniatura, e à medida em que eles procuram estimular e apoiar a aprendizagem recíproca dentro dessa sociedade. Os membros do *T-Group* precisam estabelecer um processo de investigação no qual os dados acêrca de seu próprio comportamento sejam coletados e analisados, simultâneamente com sua experiência geradora. A aprendizagem assim conseguida é testada e generalizada para uso contínuo. Cada indivíduo pode aprender acêrca de seus próprios motivos, sentimentos e estratégias no lidar com outras pessoas. Ele aprende também qual a reação que produz nos outros quando interage com eles. Confrontando intenções e efeitos, localiza barreiras ao pleno e autônomo funcionamento nas relações com os outros. Desenvolve novas imagens de suas potencialidades e procura a ajuda dos outros para convertê-las em realidades.

Cada indivíduo aprende também acêrca do fenômeno grupal, no processo de ajudar a construir um grupo. Desenvolve as habilidades de ser membro de um grupo e de mudar e melhorar o seu ambiente social, bem como a si próprio. A teoria do *T-Group* não vê nenhuma oposição necessária entre participação no grupo e funcionamento individual autônomo. Muito pelo contrário, o objetivo é a mobilização das fôrças do grupo no sentido de apoiar o crescimento das pessoas em sua unicidade individual ao mesmo tempo que se desenvolvem como colaboradores em grupo. No *T-Group* os membros desenvolvem sua própria habilidade de dar e receber ajuda, bem como aprendem a ajudar o líder-treinador na sua assistência à aprendizagem grupal e individual.

O *T-Group* é definido no manual dos National Training Laboratories — instituição pioneira e destacada no campo — como uma *experiência em criatividade social*: dez a quinze indivíduos, num período de dez a quinze dias, confrontam-se com a tarefa de criar, desenvol-

ver e manter uma pequena organização social. A iniciar, o *T-Group* não tem — ou os tem obscuros e ambíguos — os ingredientes fundamentais das organizações sociais, tais como estrutura de poder e autoridade, processo de formação de objetivos, procedimento para um trabalho produtivo, padrões de comportamento pessoal e de grupo, expectativa de comportamento do líder e dos membros.<sup>2</sup> Tais lacunas são preenchidas através de árduo trabalho dos participantes, trabalho que irá prover o currículo para um sem-número de aprendizagens.

A experiência em criatividade social que é oferecida pelo *T-Group* tem valores de aprendizagem que muito dificilmente podem ser encontrados alhures. Raramente na vida alguém está na situação de criar um segmento da sociedade. Os indivíduos nascem em famílias onde já existe uma estrutura organizacional. Aprendem a tornar-se parte das organizações existentes, embora a sua entrada possa acrescentar alguma coisa às suas dimensões. Vão para a escola, para a igreja, para o clube, tornam-se parte de uma comunidade preexistente. Em cada instância aceitam — ou rejeitam — as regras, leis e costumes estabelecidos para eles sem a sua participação. Mesmo no casamento, onde um novo grupo é criado, existem expectativas de comportamento e tradições culturais bastante sedimentadas. Mesmo na fundação de novas organizações, existem precedentes e tradições que determinam os padrões organizacionais. Só excepcionalmente os pressupostos sociais são questionados, testados e radicalmente mudados. Muito poucas pessoas têm a oportunidade de *cair das nuvens* e ter de encontrar o seu caminho colaborativamente no meio de uma *jungle* social. Se o conseguirem, ganharão uma visão profunda da dinâmica das organizações sociais. Passarão a compreender no plano cognitivo e operacional, bem como a sentir a necessidade de ordem e mudança e a delicada relação de equilíbrio que precisa haver entre ambas. Se no processo tiverem que conquistar o seu lugar através das suas realizações atuais e não por símbolos de *status* previamente assegurados, aumentarão sua habilidade em inovar e serem criativos em outras situações sociais. E se se habituarem a questionar pressupostos acerca de organizações sociais, modelos ineficazes e arcaicos tenderão a não mais se perpetuar.

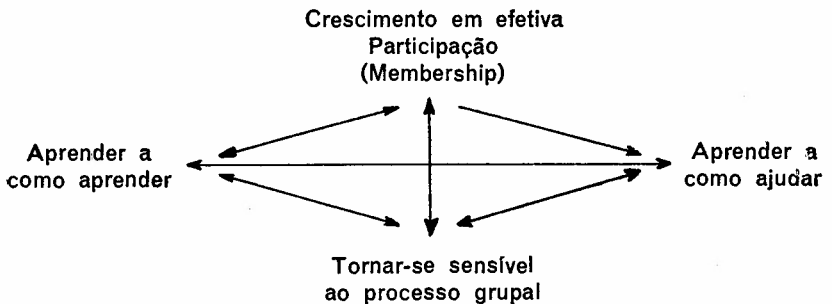
<sup>2</sup> Líder aqui significa o treinador ou assistente do grupo, geralmente um psicólogo.

Básicamente, o *T-Group* é formado com o propósito de aprendizagem individual; mas os dados são criados e analisados pelo trabalho do grupo; não são de origem externa e nem interpretados por um professor. A aprendizagem é uma tarefa grupal e conjunta, na qual o treinador não recusa ao grupo a experiência fascinante de criar e manter sua própria estrutura, embora o *parto seja doloroso* e possa causar alguma ansiedade. Dessa experiência derivam os dois principais objetivos do laboratório de sensibilidade: aprender como aprender, e aprender como ser mais eficiente em ajudar e ser ajudado dentro de um grupo.

Os participantes dos *T-Groups* têm preciosas oportunidades de aprendizagem ao testar a congruência entre a ação e seus objetivos, ao colaborar no estabelecimento de rumos para a mudança, ao verificar a eficácia de novas formas de comportamento praticando sua internalização e, ainda, ao descobrir e testar expressões de descontentamento com diferentes formas da atividade humana em situações grupais.

### 3. OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS

Um dos treinadores na experiência da qual se originou o laboratório de sensibilidade, LELAND BRADFORD, Diretor do N.T.L. e editor de uma obra antológica sobre o assunto,<sup>3</sup> resume os objetivos básicos do treinamento de laboratório com a seguinte representação:



As flechas significam a interação, as relações recíprocas entre os objetivos fundamentais.

<sup>3</sup> BRADFORD, Leland e outros (eds.). *T-Group Theory and Laboratory Method — Innovation in Re-Education*, Nova Iorque, Wiley, 1966.

Evidentemente, os objetivos variam até certo ponto em função do tipo de laboratório, isto é, da profissão, idade e outros atributos daqueles a quem se destina. No presente artigo, temos em mente um *laboratório em relações humanas* destinado, por exemplo, a administradores de empresas.

Não obstante tal variação que, de resto, não é substancial, existem certos objetivos comuns a quaisquer tipos de laboratório. Segundo SCHEIN, tais objetivos seriam:

- a) auto-conhecimento (*self-insight*), ou alguma variedade de aprendizagem relacionada com maior conhecimento de si próprio, por parte do indivíduo;
- b) compreender as condições que inibem ou facilitam o funcionamento dos grupos humanos;
- c) compreender as relações interpessoais que ocorrem no grupo;
- d) desenvolver habilidades para diagnosticar o comportamento individual, grupal e organizacional.

São condições básicas para o aprendizado nos laboratórios de sensibilidade o foco no *aqui e agora*, o *feedback*, o *descongelamento*, a segurança psicológica e uma estrutura conceptual que propicie a reflexão sobre a experiência.

Na implementação de seus objetivos, pressupostos e técnicos, os laboratórios de sensibilidade encontram consideráveis dificuldades em razão da existência de barreiras culturais e psicológicas à aprendizagem e à mudança. Entre êsses obstáculos podem ser mencionados: a) a tendência a dar respostas fáceis ou prematuras às perguntas; b) o conflito entre o que é familiar e o que é desconhecido; c) a relutância em expor pensamentos e emoções ao próximo; d) as reações defensivas resultantes da falta de segurança individual; e) a falta de habilidade em verificar os efeitos do comportamento próprio e dos outros; f) a falta de estruturas conceptuais para planejar a direção da mudança; g) a hesitação em dar ou aceitar ajuda.

Uma das maiores riquezas do laboratório de sensibilidade consiste precisamente no fato de que o fornecimento do *feedback* é pressuposto da experiência; cada participante ajuda os outros na medida em que contribui para o *feedback*. Por outro lado, seu desejo de re-

ceber tal *feedback* leva-o a procurar fornecê-lo. Bem cedo, os participantes se acostumam a essa idéia de que ajudar é *criticar*; da situação decorrente origina-se o inestimável aprendizado de se ver a si próprio com os olhos alheios.

As pessoas aprendem melhor através da análise de sua própria experiência imediata, sua vivência psicológica *aqui e agora*. Os fatos mais relevantes de que pode derivar tal aprendizagem são os sentimentos e as emoções, as observações que partem das pessoas com as quais se interage. Em condições normais, tais elementos são sistematicamente sonegados, pois não se dá atenção suficiente ao *feedback* resultante do impacto do nosso comportamento sobre os outros. Um laboratório estruturado com êsse fim pode remover as barreiras que impedem a partilha daqueles sentimentos e observações, tornando viável aos participantes uma aprendizagem potente em nível mais imediato. As forças a serem superadas são essencialmente culturais, tais como atitudes acerca *do que se deve* e *do que não se deve* dizer aos outros, e mesmo a idéia de que não se deve criticar os outros.

A idéia do laboratório de sensibilidade é geralmente mal compreendida em termos de processo e de resultado. Com freqüência há falha em se perceber a conexão entre o laboratório de sensibilidade e sua utilização potencial. A comunicação e a difusão dessa idéia são dificultadas pelo fato de que ela não se enquadra nas categorias educacionais tradicionais. É uma técnica ainda pouco divulgada. Implica em aprendizagem baseada em experiência e, por isso, depende da solução do problema da combinação entre símbolos e experiências.

#### 4. CONTEXTOS E TIPOS

Os laboratórios de sensibilidade podem ser conduzidos em muitos ambientes diferentes. Os participantes podem dirigir-se a eles por iniciativa própria ou ser enviados por alguma organização. Note-se, porém, que, mesmo neste último caso, lá estarão *como indivíduos*, e não como membros de uma determinada organização; nesse sentido, é costume não mencionar, ao menos no início da experiência, a profissão ou outras características que identifiquem sua afiliação organizacional, para evitar que o participante passe a ser percebido não como indivíduo mas pela imagem conotada à sua profissão ou organização. Para indivíduos cuja segurança deriva do seu papel,



dos cargos que ocupam, é evidentemente bastante difícil deixar de mencioná-los. Foi o que ocorreu em um grupo de que temos notícia: sendo nada mais nada menos do que um dos diretores do Projeto Apolo, não agüentou e deu um jeito de mencionar o seu cargo, logo no segundo dia; sem êle, sentia-se como se estivesse nu.

Em alguns casos, as companhias enviam um ou mais de seus executivos a programas organizados por diversas universidades ou a um laboratório aberto ao público. Nos Estados Unidos, os mais conhecidos são os conduzidos pelos National Training Laboratories (N.T.L.) da National Education Association, e o American Management Association (A.M.A.) do Executive Action Course. Mencionamos no final do artigo as experiências realizadas no Brasil de que temos conhecimento.

Outra possibilidade é conduzir um laboratório dentro da própria organização. Essa alternativa, evidentemente, produzirá maior impacto, permitindo ainda considerar problemas de relações humanas específicos daquela organização. Minimizará, também, o problema básico da *transferência* da aprendizagem para a organização. Nessa espécie de programa, os grupos de treinamento são geralmente compostos de *faixas diagonais* da organização; não são colocadas no mesmo grupo pessoas com relação hierárquica direta. Visa-se com isso a evitar inibições e eventuais represálias futuras. No entanto, alguns laboratórios realizados em companhias têm incluído, intencionalmente, grupos familiares — isto é, conjuntos de pessoas que trabalham diretamente em relação de superior-subordinado — sem que maiores problemas tenham ocorrido.

Como já mencionamos, existem diversos tipos de laboratórios, estruturados de acôrdo com as necessidades e características específicas de seus participantes. Um laboratório destinado a homens de empresa será evidentemente diferente de outros destinados a adolescentes ou a religiosas, por exemplo. Os National Training Laboratories têm conduzido laboratórios nas seguintes áreas: Relações Humanas, Liderança de Comunidades para Líderes Educacionais e alguns, mais avançados, em Crescimento Pessoal, Administração de Conflito e ainda um *Laboratory in Consultation Skills*.

Parece-nos que as possibilidades são tantas quantas são as atividades humanas no trato com pessoas; há sempre o problema de estruturar o laboratório de acôrdo com aquêles a quem se destina.

## 5. ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

### 5.1. Os T-Groups

Como já foi dito, os *grupos T* constituem o núcleo do programa. São os grupos básicos de aprendizagem e permanecem em processo de interação durante todo o transcorrer do laboratório. Usualmente contêm dez a quinze membros e mais um ou dois elementos do *staff* ou *treinadores*. Cada laboratório é composto, geralmente, de até cinco *T-Groups*. Em determinadas circunstâncias podem interagir mais intensamente; por exemplo, em sessões conjuntas nas quais os membros de um grupo realizam a sua sessão normal e os outros observam, ou nos *N-Groups* (Novos Grupos) nos quais participantes de um *T-Group* são colocados e podem aplicar o que aprenderam no sentido da criação de um lugar adequado para si em um grupo novo. O *T-Group* geralmente é não-estruturado, no sentido de que os membros da equipe estão sujeitos a um mínimo de agenda e liderança formais.

Além da sessão normal que, na-forma, funciona mais ou menos como as sessões de psicoterapia de grupo — os participantes reúnem-se informalmente em uma sala e se põem a falar livremente — o *T-Group* inclui exercícios de *observação* e *entrevista*. O *sketch design* e as *entrevistas duplas* são modalidades típicas de tais exercícios. O *sketch design* consiste em dividir o *T-Group* em dois grupos de, por exemplo, seis membros, e atribuir a quatro deles a tarefa de tomar uma decisão e aos outros dois a de observar tal processo, atenta e minuciosamente, tanto quanto possível; em seguida, invertem-se os papéis. Depois de cada série, os observadores devem fornecer *feedback* aos participantes, para discussão.<sup>4</sup> Essas espécies de atividades são geralmente conhecidas como *exercícios focalizados*. Nas *entrevistas duplas* os membros do *T-Group* são sorteados para se entrevistarem durante quinze minutos, enquanto que os outros participantes funcionam como observadores. Todos os participantes deverão ter oportunidade de agir como entrevistados e entrevistadores; aqui também o grupo deverá fornecer o *feedback* de suas observações. É bastante comum, como exercício, o acesso ao *video-tape* de uma ou mais sessões anteriores.

<sup>4</sup> Na Cibernética, ou teoria das mensagens, *feedback* significa a retro-alimentação, que determina o reajustamento da ação de acôrdo com a reação transmitida.

No laboratório de que participamos foram realizados vários outros exercícios, dentro ou fora do *T-Group*, geralmente na linha da *comunicação não-verbal*, num plano mais sensível do que intelectual, tais como exercícios relativos a agredir e ser agredido fisicamente, demonstrar e receber afeto, guiar e ser guiado, sessões de musicoterapia, bem como diversas formas de criação artística, incluindo a pintura, dança, etc.

Além do *T-Group* pròpriamente dito, podem ser mencionados alguns aspectos típicos e importantes do laboratório, tais como a chegada e seus antecedentes, a sessão inicial de orientação, o horário e as sessões teóricas.

## 5.2. A ilha cultural

A maioria dos laboratórios são conduzidos em lugares isolados e calmos, tais como hotéis confortáveis ou centros de conferências de universidades, longe das pressões diárias da vida urbana. A informação preliminar, enviada aos participantes, deixa claro que a atmosfera é absolutamente informal, e que se espera que os participantes residam no laboratório e tenham o mínimo contato possível com suas atividades usuais, com o trabalho e a família. Esclarece, ainda, que não são necessários — sob certos aspectos, são até indesejáveis — conhecimentos teóricos sôbre a técnica em questão. Transcrevemos abaixo o trecho final da carta do National Training Laboratories, assinada por LELAND BRADFORD, na qual se comunicava que uma inscrição para o laboratório havia sido aceita: “Esperamos que sua participação no laboratório venha a constituir-se em uma experiência intensa, extraordinária e significativa. É completamente diferente de um curso ou conferência estruturada. A atmosfera é de descontração, mas a experiência requer enorme atenção e energia psicológica. Se bem que o horário irá lhe permitir um breve período na tarde para usufruir das distrações existentes, você deverá estar preparado para passar no local todos os dias e algumas noites, sem interrupções por motivos de negócio ou outros. Geralmente, o fim de semana que ocorre no meio do período do laboratório é livre, de sábado pela manhã até domingo às 18 horas. A experiência do laboratório pode ser muito intensa e envolvente. Não se recomenda a participação de pessoas com problemas emocionais muito profundos. Não se pretende que êsses laboratórios venham a ser substitu-

tos da psicoterapia individual ou em grupo. Não há necessidade de nenhuma leitura preliminar ou outra preparação; apenas venha disposto para uma espécie de *trabalho* diferente, o qual pode ser grandemente recompensador”.

Quando o participante chega ao local, é-lhe designado um quarto com um ou mais companheiros e lhe é fornecida uma etiqueta com o seu nome apenas, o que deixa claro, desde o início, que ele está lá como uma *pessoa*, e não como representante de sua organização. Tal etiqueta deverá ser usada permanentemente para facilitar a comunicação.

Normalmente, na tarde do primeiro dia é realizada uma *sessão de orientação*, dirigida a todos os participantes do laboratório — geralmente de 50 a 75 pessoas. Refere-se a questões tais como horário, comodidades disponíveis, apresentação dos membros da equipe, bem como esclarecimento sumário dos objetivos do programa e dos meios que serão usados para a sua consecução. Os participantes são divididos em grupos, em geral ao acaso, e enviados aos seus respectivos *T-Groups* para a primeira sessão de treinamento.

No *horário típico*, mesmo as atividades informais, não sujeitas a horário, constituem parte integrante e importante do treinamento total. Para compensar o fato de que o horário dá idéia de rigidez, os membros da equipe deixam claro, desde logo, que o mesmo pode ser mudado a seu critério ou por sugestão dos participantes, de acordo com as necessidades do treinamento.

Nas *sessões teóricas ou de informação*, um membro da equipe faz preleções ou demonstrações para transmitir conceitos, idéias ou dados de pesquisas relativas a alguma área relacionada com os objetivos do laboratório.

## **6. LABORATÓRIOS DE SENSIBILIDADE NO BRASIL**

As experiências de treinamento em Relações Humanas mais amplas e sistemáticas de que temos notícia foram as realizadas pelo Prof. PIERRE WEIL, da Universidade de Minas Gerais, na chefia do Departamento de Orientação e Treinamento do Banco da Lavoura de Minas Gerais S.A. Tais experiências remontam a 1960 e são relatadas em seu livro *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações*

## HORÁRIO TÍPICO

	Domingo	Segunda	Têrça	Quarta	Quinta	Sexta
9.00-11.00		T-Group	T-Group	T-Group	T-Group	T-Group
11.00-11.30		intervalo	intervalo	intervalo	intervalo	intervalo
11.30-12.30		sessão geral	sessão geral	sessão geral	sessão geral	sessão geral
12.30-13.30		almôço	almôço	almôço	almôço	almôço
13.30-15.30		T-Group	T-Group	exercício	exercício	exercício
15.30-18.00	sessão de abertura	livre	livre	livre	livre	livre
18.30-19.30	jantar	jantar	jantar	jantar	jantar	jantar
19.30-21.30	T-Group	T-Group	Video Tape	livre	filme	livre

*Humanas*.<sup>5</sup> Tendo surgido a necessidade de integrar técnicas de treinamento em Relações Humanas para um curso de formação e aperfeiçoamento de chefes, PIERRE WEIL convidou para participarem de tal programa o Prof. KARL FROST em missão de assistência técnica na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, especializado em laboratórios de sensibilidade pelo N.T.L., e o Prof. CÉLIO GARCIA, que tendo-se especializado em Paris, estava fazendo experiências com processos análogos à socioanálise — técnica que, visando especificamente aos problemas grupais, fica apenas nesse nível, e não também no individual como o laboratório de sensibilidade. Necessitava-se de uma técnica cujo processo fôsse o da socioanálise, mas que, como o laboratório de sensibilidade, visasse a modificações no nível do indivíduo. Dessa tentativa nasceu o que tem sido denominado DRH — Desenvolvimento em Relações Humanas — que consiste na conjugação de várias técnicas, visando ao desenvolvimento de pessoas nas suas relações humanas. As experiências com tal técnica são amplamente relatadas no livro acima mencionado.

As primeiras experiências específicas com laboratório de sensibilidade no Brasil são mencionadas pela Prof.<sup>a</sup> FELA MOSCOVICI em *Laboratório de Sensibilidade: Um Estudo Exploratório*. Em outubro de 1962, foi realizado um laboratório na Universidade do Rio Grande do Sul, tendo como orientador o Prof. EDWARD J. JONES JR., da Universidade do Sul da Califórnia. Extraímos alguns trechos dos comentários do orientador: “Esse laboratório foi planejado para dar aos professores brasileiros uma oportunidade de experimentar a nova técnica de ensino e verificar possíveis diferenças culturais entre norte-americanos e brasileiros nesse tipo de treinamento”. “Pelo fato de serem todos os participantes diplomados, educadores e residentes numa grande cidade, poucas diferenças foram observadas”... “Houve menos agressividade do que em grupos norte-americanos, provavelmente por causa do *background* cultural do grupo. Houve menos evidência de planejamento e mais inibições para expressar *mêdo*...” “O orientador concluiu, pelas suas observações e pelos comentários dos participantes, que não há razão para que o labora-

<sup>5</sup> WEIL, Pierre e outros. *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas*, Belo Horizonte, Editôra Itatiaia Ltda., 1967.

tório de sensibilidade não seja bem sucedido no Brasil, embora os participantes tenham sugerido que algumas adaptações fôssem feitas”.

Outras experiências pioneiras são relatadas pela Prof.<sup>a</sup> FELA MOSCOVICI; no Rio Grande do Sul, pela Prof.<sup>a</sup> ÉDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA; na Bahia, em setembro de 1962, pelo Prof. JOÃO EURICO MATTA; no Rio de Janeiro por EDWARD J. JONES, FELA MOSCOVICI e PAULO REIS VIEIRA. Segundo o Prof. JOÃO EURICO MATTA, “o experimento demonstrou ser falsa a hipótese segundo a qual o laboratório de sensibilidade seria eficiente nos Estados Unidos, mas ineficiente no Brasil por motivos de natureza cultural”. O Prof. EDWARD J. JONES, comentando o laboratório conduzido no Rio de Janeiro, voltou a referir-se ao fato de que houve relativamente menos expressões de agressão do que se poderia esperar de um grupo similar nos Estados Unidos, isto é, um grupo heterogêneo, *não-natural* e de pessoas interessadas em Relações Humanas.

O Prof. PIERRE WEIL, após treinamento na Europa, realizou também uma experiência comparativa entre o Laboratório de Sensibilidade e a Socioanálise, tendo como participantes um grupo de psicólogos que, já tendo passado pela socioanálise, poderiam fornecer uma avaliação comparativa.

Mais recentemente, temos notícia de laboratórios conduzidos em São Paulo pelas psicólogas YOLANDA CERQUINHA PRADO e ANA VERÔNICA BAL; um para adolescentes e diversos para pessoal de empresas. Quanto a estes, o treinamento verificou-se especialmente útil para a superação de problemas relativos a diferenças de *status*. Periódicamente, laboratórios têm sido realizados na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, inclusive em junho do corrente ano, sob a direção da Prof.<sup>a</sup> FELA MOSCOVICI. Experiências diversas em dinâmica grupal têm sido efetuadas constantemente pelo Prof. LAURO DE OLIVEIRA LIMA. Parece-nos, enfim, que a técnica poderá ser de grande utilidade para aumentar a eficácia dos dirigentes das empresas brasileiras, nas suas relações interpessoais. No plano individual, como testemunham unanimemente os participantes dos laboratórios, trata-se de uma experiência grandemente enriquecedora.

## 7. O PAPEL DOS LABORATÓRIOS DE SENSIBILIDADE NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

### 7.1. Resultados Práticos

Segundo EDGAR SCHEIN, *fellow* do N.T.L. e um dos mais destacados e lúcidos autores do novo campo da psicologia organizacional, os problemas grupais mais crônicos, que poderiam ser atenuados pela participação em um laboratório de sensibilidades, são os seguintes: pessoas insensíveis aos outros, e que portanto comunicam, intencionalmente ou não, uma falta de respeito pelos outros; pessoas preocupadas exclusivamente com as suas próprias necessidades emocionais por *status*, segurança, atenção, conforto, e por isso incapazes de ouvir os outros; líderes, que por alguma das razões acima, precipitam o grupo à ação, antes que o mesmo esteja psicologicamente preparado para isso; líderes que polarizam a atenção prematuramente, optando por uma das alternativas já existentes, antes que outras novas ou mais criativas possam ser geradas pelo grupo; líderes e outros participantes que são insensíveis às diferenças de *status* dentro do grupo, as quais, se não contornadas, bloqueiam a comunicação; líderes que falham em observar e avaliar as normas grupais e a pressão no sentido da conformidade a elas.

Em sua obra clássica sobre o assunto,<sup>6</sup> SCHEIN sugere que os resultados dos laboratórios de sensibilidade ocorreriam em três áreas: o próprio participante (*self*), seu papel (*role*) e a organização.

Para a pessoa (*self*) do participante, os resultados seriam: a) maior consciência dos próprios sentimentos e reações, e do seu impacto sobre os outros; b) maior consciência dos sentimentos e reações dos outros e do impacto dos mesmos sobre si próprio; c) maior consciência da dinâmica da ação grupal; d) mudança de atitudes em relação a si mesmo, aos outros e ao grupo, isto é, maior respeito, tolerância e fé em si, nos outros e no grupo; e) maior competência e habilidade em lidar com as relações interpessoais e grupais, tornando tais relações mais produtivas e satisfatórias.

Da experiência no laboratório de sensibilidade, resultariam ainda, para cada membro do grupo: a) maior consciência do próprio papel na organização, na dinâmica organizacional, na dinâmica dos demais sistemas sociais, na dinâmica da mudança propriamente dita,

<sup>6</sup> SCHEIN, Edgar H. e BENNIS, Warren G. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, Nova Iorque, Wiley, 1967.



nos pequenos grupos e nas organizações; b) mudança de atitudes em relação ao seu próprio papel, ao papel dos outros e das relações organizacionais, isto é, mais respeito àqueles com quem se é interdependente, e mais disposição de lidar com eles, chegando a relações colaborativas à base de confiança mútua; c) maior competência interpessoal em manejar papéis organizacionais relativos a superiores, pares e subordinados.

Ao nível da *organização*, as conseqüências seriam: a) maior consciência dos problemas organizacionais específicos existentes em grupos ou unidades interdependentes e, também, mudança de atitudes e maior competência interpessoal no tratamento desses problemas; b) aperfeiçoamento da organização através do desenvolvimento das relações e dos grupos, mais do que de indivíduos isolados.

## **7.2. Avaliação**

A avaliação da experiência dos laboratórios de sensibilidade, cujos aspectos típicos são apresentados no presente artigo, dependerá de cada caso específico. Entretanto, ainda em nível geral, é possível mencionar algumas das desvantagens e críticas mais comuns, e alguns efeitos prováveis dessa experiência no desenvolvimento das organizações.

### **7.2.1. Desvantagens e Limitações**

O custo é bastante alto; não só pelas taxas em si mas, também, pelo tempo de sua duração que afeta o *custo de oportunidade*, isto é, o que os participantes deixam de ganhar durante o período da experiência. No caso de participantes enviados por empresas, acrescem ainda o pagamento de seus salários e os problemas decorrentes de um período de ausência dos administradores de cúpula. A participação em programa do N.T.L., no verão de 1967, custava cerca de 500 dólares, além das despesas com a viagem e outras.

Sendo uma experiência altamente emocional, pode ser perigosa para pessoas com distúrbios emocionais profundos. Além disso, ocorre, sem dúvida, em todos os casos, uma invasão da privacidade (intimidade pessoal).

Segundo uma das críticas mais comuns, o laboratório de sensibilidade seria uma *psicoterapia de grupo concentrada*, com rótulo diferente; não afugenta pessoas que se consideram *normais* e que para lá se dirigem para um *estudo da dinâmica grupal*, ou coisa que o valha, na expectativa de que tal experiência nada tenha a ver com seus problemas emocionais.

Nota-se ainda que, não raro, os dirigentes de tais programas exageraram os seus efeitos no desenvolvimento das organizações — possivelmente porque, em geral, a participação nos laboratórios de sensibilidade é patrocinada pelas próprias empresas. Por outro lado, há quem diga que esses laboratórios podem constituir tentativas de minar as prerrogativas da autoridade tradicional.

### 7.2.2. Efeitos do Laboratório de Sensibilidade no Funcionamento das Organizações

A função de treinamento — ou *desenvolvimento*, expressão geralmente usada quando se trata de pessoal de alto nível — apresenta, entre seus problemas mais críticos, o de avaliação dos resultados das diversas técnicas que podem ser usadas alternativamente. “O resultado compensa o custo do investimento?” é, evidentemente, uma pergunta muito difícil de responder, especialmente em termos monetários, porque um eventual aumento na produtividade ou nos lucros depende de muitos fatores; é difícil isolar os efeitos de uma variável, no caso o treinamento através de determinada técnica.

Qual o valor do laboratório de sensibilidade como técnica industrial? Mesmo nos países em que é mais freqüente (como nos Estados Unidos), esta e outras técnicas de treinamento ainda não foram suficientemente avaliadas de maneira sistemática para aferição de sua eficácia *relativa*. Entretanto, ninguém pode ignorar o *impacto* provocado pela participação em um laboratório. Mesmo autores relativamente céticos em relação aos resultados dessa técnica, como por exemplo MCGEE,<sup>7</sup> afirmam que, segundo o testemunho de participantes — e, o que é mais importante, o de seus companheiros — é inegável a mudança de atitudes e de comportamento resultante. Numa conferência de treinamento em relações humanas, SHEPARD

<sup>7</sup> Em seu completo livro sobre treinamento: *Training in Business and Industry*, Nova Iorque, Wiley, 1961.

respondeu da seguinte maneira a uma pergunta sobre a eficácia do laboratório de sensibilidade em sua aplicação nas organizações: "Você quer dizer: será que isso tudo ajuda? Acredito que todos lá na refinaria vão afirmar que houve um grande impacto, embora eu não esteja certo de que haverá concordância a respeito de qual foi esse impacto".

Numerosas pesquisas têm evidenciado alguns de seus efeitos mais comuns. BASS e VAGHAN, em excelente livro sobre as relações entre o processo de aprendizagem e o treinamento,<sup>8</sup> dão notícia de algumas dessas pesquisas: três meses depois de um laboratório realizado em uma empresa de foguetes,<sup>9</sup> 97 dos 108 participantes foram solicitados a mencionar quaisquer fatos, episódios ou incidentes, bons ou maus, que acreditassem decorrentes daquele programa. Mencionaram: melhores relações do trabalho (28%), desenvolvimento (35%), melhor clima organizacional (13%), redução de conflitos (6%), dificuldades na aplicação do treinamento (17%); e eventos e/ou atitudes desfavoráveis (apenas 1%). Foram coerentes com esses resultados os dados de um inquérito realizado junto a 200 executivos e administradores da Pacific Finance Co.: 75 a 85% declararam que o treinamento tinha aumentado sua compreensão do processo do comportamento humano, sua consciência da reação dos outros, sua habilidade de ouvir e sua flexibilidade nas relações com o próximo. Seis meses depois do treinamento, 41% dos participantes declararam que passaram a dar mais atenção aos outros do que antes, e 32% sentiram uma melhoria nas relações humanas por parte dos companheiros que haviam participado do laboratório.

Em estudo conduzido pela Hydro-Electric Power Commission of Ontario, os participantes de um laboratório de sensibilidade foram confrontados com dois grupos de controle, um que não havia recebido qualquer treinamento e outro que havia recebido um treinamento totalmente diferente. Todos os chefes dos participantes, dois de seus pares e dois de seus subordinados foram entrevistados na sexta semana e no sexto mês seguintes ao programa. Os entrevistadores tentaram determinar a extensão e natureza das modificações no comportamento dos participantes no laboratório dos membros dos

<sup>8</sup> BASS, Bernard M. e VAUGHAN, James A. *Training in Industry: the Management of Learning*, Belmont, Califórnia, Wadsworth Publishing Co., Inc., 1966.

<sup>9</sup> A presente técnica tem sido muito utilizada pela indústria espacial em virtude da sua grande necessidade de libertar a criatividade de seus membros.

grupos de contrôle. 64% dos participantes do laboratório mostraram nítidas mudanças, enquanto que tais mudanças foram observadas em apenas 23% dos membros dos grupos de contrôle. A mudança no comportamento mais freqüentemente apontada, para o caso dos participantes do laboratório, foi uma *melhora na capacidade de ouvir*. A segunda foi uma compreensão melhor das situações grupais — tais como reuniões — e maior capacidade de contribuir para seu funcionamento. A terceira, maior tolerância e flexibilidade. Por fim, foi mencionada maior autoconfiança e mais eficiência em expressar-se, por parte dos participantes.

É fácil imaginar que o uso da técnica com administradores, quer de linha quer *staff*, tem provado ser tanto mais útil quanto mais alta a escala hierárquica; seu alto custo, também, indica que é adequada somente para administradores de cúpula. A técnica não tem sido muito eficaz com supervisores e operários, em parte porque seus contatos diretos com outros supervisores e com operários de outras unidades não são tão freqüentes quanto os da alta administração com os seus pares. Por outro lado, trabalhadores da produção utilizam menos, em geral, empatia e compreensão de si e dos outros para realizar eficazmente o seu trabalho. Nem precisam em tão alto grau, para fazer o seu trabalho, de compreensão das necessidades, objetivos e processos organizacionais.

É muito importante verificar se os valores e pressupostos do treinamento de laboratório são compatíveis com os valores e pressupostos da organização, porque um treinamento dessa natureza realmente interfere com o sistema organizacional vigente. Assim é que, por exemplo, como observa SCHEIN, ensinar às pessoas o valor da franqueza e honestidade em compartilhar sentimentos e realizações implica realmente numa democratização que pode minar a autoridade formal.

Nesse sentido, o sucesso e a importância do laboratório de sensibilidade como técnica de desenvolvimento das organizações irá, certamente, depender do estilo de liderança que venha a prevalecer no futuro. Harmoniza-se naturalmente com o estilo democrático, tendo sido, aliás, em suas origens, e sob o ímpeto de KURT LEWIN, um esforço para desenvolver líderes que viessem a tomar decisões e a implementá-las por métodos democráticos.

O que se pode afirmar com certeza é que tais programas contribuirão para a maior eficácia de uma organização na medida em que sejam parte de um programa a longo prazo de desenvolvimento organizacional. Enfim, é necessário um clima que não frustrate ou iniba, mas permita a aplicação da aprendizagem feita no laboratório. Evidentemente, os primeiros participantes de tal programa devem ser os dirigentes da empresa, para que, a partir deles, se irradie um clima compatível com os valores e pressupostos do laboratório.

## BIBLIOGRAFIA

- Reading Book – Laboratory in Human Relations Training*, 1967, National Training Laboratories.
- BRADFORD, Leland e outros (eds.). *T-Group Theory and Laboratory Method – Innovation in Re-Education*, Nova Iorque, Wiley, 1966.
- SCHEIN, Edgar H. e BENNIS, Warren G. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*, Nova Iorque, Wiley, 1967.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*, Foundations of Modern Psychology Series (já traduzido em Portugal), Englewood Cliffs, N. Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1965.
- MOSCOVICI, Fela. *Laboratório de Sensibilidade – Um Estudo Exploratório*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- WEIL, Pierre e outros. *Dinâmica de Grupo e Desenvolvimento em Relações Humanas*, Belo Horizonte, Editora Itatiaia Ltda., 1967.
- BASS, Bernard M. e VAUGHAN, James A. *Training in Industry: the Management of Learning*, Belmont, Califórnia, Wadsworth Publishing Co., Inc., 1966.
- MCGEEHEE, William e THAYER, Paul W. *Training in Business and Industry*, Nova Iorque, Wiley, 1961.