

COMO MUDAR AS PESSOAS: ALGUMAS APLICAÇÕES DA TEORIA DE DINÂMICA DE GRUPO

DORWIN CARTWRIGHT

"Embora a resistência a mudanças pareça comportamento estranho e inesperado, tem causas que podem e devem ser compreendidas." — ALVIN ZANDER.

I

Hoje em dia ouvimos por tôda a parte a afirmação de que os problemas do Século XX são problemas de relações humanas. A sobrevivência da civilização — dizem — dependerá da capacidade do homem para criar invenções sociais capazes de aproveitar, para o uso construtivo da sociedade, as vastas energias físicas do homem. Ou, mais simplesmente, devemos aprender *como* mudar o comportamento das pessoas nas suas relações recíprocas. Em linhas gerais, as especificações da boa sociedade são claras, mas resta um problema técnico sério: o de como mudar as pessoas sem que se restrinja sua liberdade, nem se limite seu potencial de desenvolvimento; de modo que se aceitem e se respeitem pessoas de religião, nacionalidade, côr ou opinião política diferentes; de modo que nações possam existir num mundo sem guerras, em que os frutos

DORWIN CARTWRIGHT — Diretor do Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupo da *Universidade de Michigan*, Ann Arbor, Michigan.

Nota da Redação: Traduzido do original publicado em "*Human Relations*", Vol. IV, n.º 4, 1951, e reproduzido sob autorização.

do progresso tecnológico tragam a todos os povos o bem-estar econômico e a libertação da doença. Embora poucos discordem dessas metas em sentido abstrato, surgem diferenças de opinião assim que nos tornamos mais específicos. Como conseguir a mudança? Quem deve mudar? Não há resposta fácil a essas perguntas.

Antes de considerar pormenorizadamente as questões relativas à tecnologia social, liquidemos alguns obstáculos semânticos. A palavra "mudança" produz reações emotivas. Ela não é uma palavra neutra. Para muita gente, é ameaçadora. Induz visões de um revolucionário, de um idealista insatisfeito, de um desordeiro, de um descontente. Palavras inofensivas que se referem ao processo de mudar pessoas são educação, treinamento, orientação, instrução, terapia. Preferimos que outros nos "eduquem" a que nos "mudem". Nós próprios nos sentimos menos culpados "treinando" outros do que "mudando-os". Qual a causa dessa reação emotiva? Por que essas duas palavras têm sentidos tão diferentes? Parece-me que grande parte da diferença decorre do fato de que as palavras inofensivas (como educação ou terapia) dão garantia implícita de uma mudança pelo bem, aceitável dentro de um sistema estabelecido de valores. Pelo contrário, a palavra "mudança", fria e sêca, não promete respeito algum por valores, podendo até atingir êsses mesmos valores. Por êsse motivo, o uso da palavra "mudança", talvez ajude a encorajar o pensamento direto, obrigando-nos a lutar direta e intencionalmente com os problemas de valores que ela inclui. Palavras como educação, treinamento ou terapia, pelo próprio fato de serem inofensivas, podem camuflar o fato de que implicam inevitavelmente em alteração de valores.

Outra vantagem do uso da palavra "mudança" é que ela não limita o pensamento a um número limitado de facêtas das pessoas. Todos os que conhecem a história da educação sabem que houve controvérsias sem fim a respeito do "elemento" que a "educação" pretende mudar nas pessoas.

Alguns educadores consideraram a educação simplesmente como um meio de comunicar conhecimentos; outros acharam que ela fornecia principalmente aptidões para fazer coisas; outros, ainda, que a educação produzia “atitudes” sãs, e alguns que ela inspirava um modo de vida. Caso usássemos uma palavra como “terapia”, o campo de mudança não estaria tampouco claramente definido. Poderíamos envolver-nos inextricavelmente em distinções e interesses estabelecidos, se tentássemos distinguir claramente entre os campos — digamos — da educação e da terapia. Se quisermos adotar uma perspectiva mais lata e desenvolver alguns princípios básicos aplicáveis a todos os tipos de mudança nas pessoas, é preferível usar uma palavra como “mudança”.

A proposta de que a tecnologia social sirva para resolver os problemas da sociedade parece indicar que as ciências sociais podem ser aplicadas de maneira idêntica à das ciências físicas. Terão as ciências sociais, porém, algum conhecimento que possa ser aplicado, prática e útilmente, aos problemas mais urgentes da sociedade? Que princípios de base científica existem que possam orientar programas de mudança social? Neste artigo, limitaremos nossas considerações a certas partes de uma ciência relativamente recente, chamada “dinâmica de grupo”. Examinaremos algumas das implicações das pesquisas nesse campo de investigação científica para a ação social.

Que é “dinâmica de grupo”? Talvez seja útil começar pela origem da palavra “dinâmica”. Ela vem de uma palavra grega que significa fôrça. Em sentido estrito, a expressão “dinâmica de grupo” se refere a fôrças que agem no seio de grupos. Portanto, a investigação da dinâmica de grupo consiste num estudo dessas fôrças: qual a sua origem, quais as condições que as modificam, quais as suas consequências, etc.. A aplicação prática da dinâmica de grupo (ou da tecnologia da dinâmica de grupo) consiste no uso

do conhecimento dessas forças, para conseguir alguma finalidade. De acordo com essa definição, portanto, é evidente que a dinâmica de grupo, como campo de investigação, não é particularmente nova, nem propriedade exclusiva de qualquer pessoa ou instituição. Suas raízes encontram-se, pelo menos, nas obras excepcionais de homens como SIMMEL, FREUD e COOLEY.

Embora o interesse pelos grupos tenha uma história longa e respeitável, os últimos quinze anos viram recrudescer a atividade nesse campo. Hoje em dia, centros de pesquisas em vários países executam extensos programas de pesquisa para descobrir a natureza de grupos e seu funcionamento. A expressão "dinâmica de grupo" tornou-se de uso comum durante esse período e esforços intensos foram empreendidos para desenvolver esse campo, tanto como ramo das ciências sociais, quanto como forma de tecnologia social.

Nesse desenvolvimento, sobressai o nome de KURT LEWIN. Em consequência de seu trabalho no campo da Psicologia individual e a partir de sua análise da natureza dos problemas urgentes do mundo contemporâneo, LEWIN se convenceu de que a sociedade precisava com urgência de um método científico para entender a dinâmica de grupo. Em 1945, para atender a essa necessidade, fundou o Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupo da Universidade de Michigan. Desde então, o Centro tem consagrado esforços à melhoria da compreensão científica de grupos, através de experiências de laboratório, estudos práticos e uso de técnicas de pesquisa de ação. Ele também tentou, por diversos meios, generalizar o uso das descobertas das ciências sociais pela administração social. Muito do que me cabe dizer neste artigo provém das experiências desse Centro durante seus cinco primeiros anos de existência.¹

1) D. CARTWRIGHT, *The Research Center for Group Dynamics: A Report of Five Years' Activities and a View of Future Needs*, Ann Arbor: Institute for Social Research, Universidade de Michigan, 1950.

II

Descobrimos que, por diversos motivos, grande parte do trabalho no Centro foi dedicada à tentativa de conseguir melhor compreensão das formas pelas quais as pessoas mudam de comportamento, ou resistem a tentativas de outros no sentido de mudá-las. Quer prossigamos com a finalidade prática de melhorar o comportamento, quer assumamos a tarefa intelectual de compreender porque as pessoas fazem o que fazem, precisamos investigar processos de comunicação, influência, pressão social — enfim, problemas de mudança.

Encontramos grandes frustrações nesse trabalho. Houve problemas de solução sumamente difícil. Considerando nossa experiência, convenci-me de que grande parte das dificuldades resultou de uma tendência irresistível a conceber nossos problemas em termos de problemas do indivíduo. Vivemos numa cultura individualista. Damos grande valor ao indivíduo e com tôda a razão. Mas quero crer que nossa preocupação política e social com o indivíduo restringiu tanto nosso pensamento como cientistas sociais, que não conseguimos formular de modo adequado nossas hipóteses de pesquisa. Talvez tenhamos adotado o indivíduo como “unidade” de observação e estudo, quando outra unidade, mais lata, teria sido mais apropriada. Vejamos alguns exemplos.

Consideremos, em primeiro lugar, alguns aspectos relativos à sanidade mental do indivíduo. Parece-me que estamos todos de acôrdo em que um sinal importante de personalidade sã seja que o indivíduo não tenha sofrido em sua auto-estima. Mas de que depende a auto-estima? Pesquisando o problema, descobrimos que, entre outras coisas, fracassos repetidos ou traumáticos em assuntos de importância básica servem para minar a auto-estima. Sabemos também que o fato de uma pessoa sentir êxito ou malôgro num empreendimento depende do nível de aspirações que se fixou. Se tentarmos descobrir como se de-

termina o nível de aspirações, chegaremos imediatamente à relação da pessoa com grupos. Os grupos aos quais a pessoa pertence determinam os padrões de comportamento que ela deve aceitar para continuar nesses grupos. Quando suas aptidões não lhe permitem atingir êsses padrões, ela sente que fracassa, retirando-se ou sendo rejeitada pelo grupo, e sua auto-estima sofre um choque.

Suponhamos, então, que aceitamos uma tarefa de terapia, de reconstrução da auto-estima dessa pessoa. Considerando nossa análise do problema, pareceria plausível que deveríamos tentar trabalhar com variáveis do tipo daquelas que criaram o problema, isto é, trabalhar com a pessoa, seja no seio dos grupos aos quais pertença no momento, seja introduzindo-a em novos grupos, escolhidos para êsse fim, cuidando de suas relações com os grupos em si. Do ponto de vista da "profilaxia" da sanidade mental, poderíamos mesmo tentar o treinamento dos grupos em nossas comunidades — em salas de aula, no trabalho, nas famílias, nos sindicatos, em grupos culturais e religiosos — para utilizar práticas que melhor protegessem a auto-estima.

Consideremos um segundo exemplo. Uma professora encontra na sua classe certo número de alunos desordeiros e agressivos. Ela quer saber o porquê da agressividade das crianças e o que se pode fazer a respeito. Um contramestre numa fábrica tem o mesmo tipo de problema com alguns de seus operários e precisa do mesmo tipo de ajuda. Frequentemente, a solução mais tentadora para a professora e o contramestre é transferir os piores desordeiros para outro grupo, ou, se houver recursos adequados, submetê-los a terapia psicológica. Pergunta-se, entretanto, se o problema é realmente de natureza tal que possa ser resolvido pelo afastamento do desordeiro da situação, ou do tratamento de suas motivações e emoções. Que indicações a pesquisa dá a respeito? Os resultados indicam, evidentemente, que há muitas causas para a agressividade das pessoas, mas um aspecto do problema tornou-se cada vez

mais claro nos últimos anos. Observando cuidadosamente a quantidade de comportamento agressivo e o número de pessoas problemáticas que encontramos numa grande coleção de grupos, descobrimos que essas características podem variar extremamente de grupo para grupo, ainda que os diversos grupos contenham essencialmente os mesmos tipos de pessoas.

As experiências, agora clássicas, de LEWIN, LIPPITT e WHITE, sobre os efeitos de diversos estilos de liderança, levaram à conclusão de que o mesmo grupo de crianças mostrou níveis sensivelmente diferentes de comportamento agressivo quando submetido a diferentes estilos de liderança.² Quando crianças foram transferidas de um para outro grupo, seus níveis de agressividade variaram para se adaptar ao ambiente do novo grupo. Nessas condições, a tentativa de explicar a agressividade da criança sob um determinado padrão de liderança, simplesmente em termos de traços de personalidade, dificilmente seria coroada de êxito. Isso não quer dizer que o comportamento de uma pessoa possa ser explicado plenamente pelo ambiente e pela estrutura do grupo imediato, mas é notável observar-se até que ponto um grupo forte e coeso pode controlar aspectos de comportamento de seus membros que até aqui julgávamos expressassem traços duradouros da personalidade. O reconhecimento desse fato reformula o problema de como mudar esse tipo de comportamento e nos leva ao estudo das fontes de influência do grupo sobre seus membros.

Vejamus um exemplo diferente. Que podemos extrair dos esforços para mudar pessoas por intermédio dos veículos de persuasão em massa? Nos raros casos em que educadores, propagandistas, anunciantes e outros que pretendem influenciar grande número de pessoas se deram ao trabalho de uma avaliação objetiva das mudanças duradouras

2) K. LEWIN, R. LIPPITT e R. K. WHITE, "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, págs. 271 a 299.

decorrentes de seus esforços, demonstraram-se apenas efeitos insignificantes.³ A ineficiência das tentativas para influenciar o público por intermédio desses veículos seria escandalosa, se houvesse acôrdo sôbre a importância ou mesmo a conveniência de forte exercício dessas influências. De fato, não é exagêro dizer que tôdas as pesquisas e tôda a experiência de gerações não melhoraram a eficiência de preleções ou outros meios de influenciar a massa em grau perceptível. Deve haver algo errado com nossas teorias de aprendizado, motivação e Psicologia Social.

Acumulamos, nos últimos anos, alguns dados de pesquisa que podem fornecer a chave para a solução de nosso problema. Numa série de experiências dirigidas por LEWIN, revelou-se que um método de decisão coletiva, no qual o grupo todo resolvia mudar o comportamento de seus membros, era entre duas e dez vêzes mais eficaz para provocar uma efetiva mudança do que uma conferência exortando à mudança.⁴ Ainda não sabemos exatamente o que produz essas diferenças de eficácia, mas é evidente que a introdução de fôrças grupais na situação leva a um nível inteiramente nôvo de influência.

A experiência foi essencialmente a mesma quando se procurou aumentar a produtividade de indivíduos no trabalho. Os conceitos tradicionais referentes ao aumento da produção de operários insistiam sôbre o indivíduo: selecionar o homem mais apto para determinado serviço; simplificar o trabalho; treinar o homem nas aptidões necessárias; motivá-lo por incentivos econômicos; esclarecer perante quem era êle responsável; manter claras e simples as linhas de autoridade e responsabilidade. Entretanto, mesmo realizando plenamente essas condições, descobrimos que

3) D. CARTWRIGHT, "Some Principles of Mass Persuasion: Selected Findings of Research on the Sale of United States War Bonds", *Human Relations*, 1949, vol. II, n.º 3, págs. 253 a 267.

4) K. LEWIN, *Field Theory in Social Science*, Nova Iorque: Harper and Brothers, 1951, págs. 229 a 236.

a produtividade ficava muito abaixo de seu limite potencial.

Há boas razões para concluir que êsse conceito individualista dos fatores que determinam a produtividade provoca, na realidade, conseqüências negativas. O indivíduo, isolado e sujeito às exigências da organização por intermédio das ordens de seu chefe, sente que precisa formar grupos informais com seus companheiros, que não constam de organograma algum, para se proteger do contrôlo arbitrário de sua vida, do tédio ocasionado pela repetição infinita de operações mecânicas de rotina e do empobrecimento de sua vida emotiva e social causado pela frustração de suas necessidades fundamentais de interação social, participação e aceitação num grupo estável. Experiências recentes demonstram, à evidência, que é possível aumentar consideravelmente a produtividade de grupos de trabalho por meio de métodos de organização do trabalho e de supervisão que outorgam maior responsabilidade a êsses grupos, permitindo maior participação em decisões importantes e maior estabilidade grupal que sirva de base firme às necessidades sociais do indivíduo.⁵ Estou convencido de que a pesquisa futura também demonstrará que as pessoas que trabalham nessas condições tornam-se indivíduos mais maduros e criadores nos seus lares e na vida da comunidade.

Como exemplo final, examinemos os esforços de treinamento de pessoas em oficinas, institutos e cursos especiais de treinamento. Êsses esforços são comuns em diversos campos da assistência social, das relações intergrupais, da política, da indústria e, de modo geral, da educação de adultos. É lamentável que só poucas vêzes os efeitos dêsses esforços de treinamento tenham sido avaliados com objetividade, mas há provas de que a mudança efetiva

5) L. COCH e J. R. FRENCH JR., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1948, vol. I, n.º 4, págs. 512 a 532.

de comportamento é altamente decepcionante. Um seminário provoca freqüentemente o maior interêsse e entusiasmo entre os participantes, além de um firme propósito de aplicação de todos os seus maravilhosos ensinamentos. Que acontece então? O participante descobre que seus companheiros de trabalho não compartilham de seu entusiasmo. Aprende que a tarefa de mudar as expectativas e os comportamentos dos outros é de uma dificuldade desanimadora. Sente, talvez confusamente, que haveria imensa diferença se somente houvesse algumas pessoas com quem, dividindo seu entusiasmo e compreensão, pudesse planejar atividades, avaliar o resultado dessas atividades e compartilhar emoções e motivações. O tipo de treinamento que só pretende mudar o indivíduo provavelmente produz mais frustração, desmoralização e desilusão do que resultados positivos.

Há alguns anos, o Centro de Pesquisas de Dinâmica de Grupo resolveu esclarecer o problema, investigando o funcionamento de um seminário de treinamento de líderes em relações interculturais.⁶ Num projeto, dirigido por LIPPITT, iniciamos a comparação sistemática dos diversos efeitos do seminário sôbre participantes que vieram como indivíduos isolados e participantes que vieram em equipe. Como um dos problemas no campo das relações interculturais é induzir pessoas de boa vontade a se tornarem mais ativas na comunidade a fim de melhorarem as relações entre grupos, uma das finalidades do seminário era aumentar a atividade dos participantes nessas comunidades. Descobrimos que, antes do seminário, não havia diferença entre o nível de atividade das pessoas a serem treinadas isoladamente e o daquelas a serem treinadas em equipe. Seis meses após o seminário, entretanto, os participantes isolados demonstraram uma atividade pouco mais intensa do que antes do seminário, ao passo que os que

6) R. LIPPITT, *Training in Community Relations*, Nova Iorque: Harper and Brothers, 1949.

tinham feito parte de equipes ativas de treinamento revelaram uma atividade muito mais intensa. Não possuímos informações claras a respeito, mas quer-nos parecer que a manutenção de atividade intensa durante um longo período seria também muito mais fácil para equipes. Para os indivíduos isolados, o seminário representou um estímulo passageiro, ao passo que provocou mudança mais duradoura nos membros de equipes. Para êstes, a equipe forneceu sustentação e apoio contínuos.

III

Que conclusões podemos tirar dêesses exemplos? Que princípios para conseguir mudar as pessoas surgem dêeles? Para começar pela proposição mais geral, podemos dizer que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valôres do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou cooperação de uma pessoa, seu grau de autoconfiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sôbre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos — tôdas essas características são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivíduo. Num sentido real, essas características são próprias de grupos e de relações entre pessoas. A mudança ou a resistência à mudança serão, portanto, grandemente influenciadas pela natureza dêesses grupos. As tentativas de mudança devem, assim, levar em conta a dinâmica do grupo.

Examinando mais especificamente as formas pelas quais os grupos participam do processo de mudança, parece-nos útil considerar os grupos em pelo menos três perspectivas diferentes. Na primeira, o grupo aparece como fonte de influência sôbre seus membros. Esforços para mudar o comportamento podem encontrar apoio ou resistência pela pressão do grupo sôbre seus membros. Para usar de modo construtivo essas pressões devemos utilizar o grupo como

instrumento de mudança. Na segunda, o próprio grupo se torna a *meta da mudança.* Para mudar o comportamento de indivíduos, pode ser necessário mudar os padrões do grupo, seu estilo de liderança, seu ambiente emotivo, ou sua estratificação em “cliques” e hierarquias. Embora a finalidade possa ser a mudança do comportamento de *indivíduos*, o grupo se torna a meta da mudança. Na terceira, reconhecemos que muitas mudanças de comportamento podem ser provocadas somente pelos esforços organizados de grupos que atuem como *agentes de mudança.* Um comitê para lutar contra o preconceito, um sindicato, uma associação de classe, um grupo de cidadãos lutando por aumento de salários de professores — qualquer grupo de ação será mais ou menos eficaz, dependendo de seu tipo de organização, das satisfações que dê a seus membros, do grau de clareza de suas finalidades e de muitos outros fatores.

Portanto, a tecnologia social da mudança exige pelo menos a compreensão científica dos grupos, considerados em cada uma dessas perspectivas. Examinaremos aqui somente os dois primeiros aspectos do problema: o grupo como instrumento de mudança e como meta de mudança.

O Grupo como Instrumento de Mudança

Princípio n.º 1. Para que o grupo seja usado eficazmente como instrumento de mudança, as pessoas que devem mudar e aquelas que devam exercer sua influência na mudança precisam ter sentimento intenso de pertencer ao grupo.

KURT LEWIN descreveu bem esse princípio: “O vácuo normal entre professor e aluno, médico e paciente, assistente social e público, pode [. . .] constituir um obstáculo real à aceitação da conduta proposta.” Em outras palavras, apesar de qualquer diferença de posição que haja entre eles, professor e aluno precisam sentir-se membros de um grupo em assuntos referentes a seu senso de va-

lôres. As possibilidades de reeducação parecem aumentar quando se cria um forte sentimento de grupo.⁷ Experiências recentes de PRESTON e HEINTZ demonstraram maiores mudanças de opinião entre membros de grupos de debates que funcionavam com liderança participante do que entre membros de grupos com liderança controladora.⁸ As conseqüências dêste princípio são importantes para os campos do ensino e da supervisão na fábrica, no exército ou no hospital.

Princípio n.º 2. O grupo será tão mais atraente para seus membros quanto maior fôr a influência que o grupo exerça sobre êles.

Êsse princípio foi documentado a fundo por FESTINGER e seus colaboradores.⁹ Êles demonstraram, em diversos ambientes, que nos grupos coesos há maior disposição dos membros para tentar influenciar os demais e para se deixar influenciar por êles, assim como maiores pressões para "conformismo", se isso fôr importante para o grupo. Evidentemente, é importante saber como aumentar a atração do grupo para que se utilize êsse princípio. Há muitas formas de conseguir isso. Basta dizer que um grupo é tanto mais atraente quanto mais satisfaz as necessidades de seus membros. Pudemos demonstrar experimentalmente um aumento de coesão do grupo pelo aumento da simpatia dos membros entre si, como pessoas, pelo aumento do entendimento da importância da finalidade do grupo e pelo aumento do prestígio do grupo perante outros grupos. A experiência com grupos poderia indicar muitas outras maneiras de chegar ao mesmo objetivo.

7) K. LEWIN, *Resolving Social Conflicts*, Nova Iorque: Harper and Brothers, 1948, pág. 67.

8) M. G. PRESTON e R. K. HEINTZ, "Effects of Participatory vs. Supervisory Leadership on Group Judgement", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1949, 44, págs. 345 a 355.

9) L. FESTINGER *et. al.*, *Theory and Experiment in Social Communication: Collected Papers*, Ann Arbor: Institute for Social Research, 1950.

Princípio n.º 3. Nas tentativas de mudar atitudes, valores ou comportamentos, quanto mais relevantes êsses forem para atrair o grupo, tanto maior será a influência que o grupo exercerá sôbre êles.

Parece-me que êsse princípio fornece a chave de um fenômeno surpreendente. Como pode um grupo, tal como um sindicato, exercer uma disciplina tão rígida sôbre seus membros a respeito de certos assuntos (digamos, nas relações com a direção), ao passo que parece incapaz de exercer influência comparável em outras matérias (digamos, na ação política)? Se examinarmos o que atrai os membros para o grupo, acho que encontraremos que há certos motivos para pertencer ao grupo que se relacionam mais com algumas das atividades do grupo do que com outras. Se um homem se afilia a um sindicato principalmente para conservar seu emprêgo e melhorar suas condições de trabalho, talvez as tentativas do sindicato para modificar suas atitudes em matéria de política nacional e internacional pouco o influenciem. Os grupos diferem grandemente quanto à variedade de assuntos que consideram relevantes e sôbre os quais, portanto, têm influência. Grande parte da ineficiência da educação de adultos poderia ser reduzida se se cuidasse mais da necessidade de tentar influenciar adequadamente os grupos.

Princípio n.º 4. Quanto maior o prestígio de um membro do grupo aos olhos de outros membros, tanto maior a influência que êle pode exercer.

POLANSKY, LIPPITT e REDL¹⁰ demonstraram êsse princípio com muito cuidado e com uso de métodos muito hábeis, numa série de estudos em acampamentos de verão para crianças. Do ponto de vista prático, devemos subli-

10) N. POLANSKY, R. LIPPITT e F. REDL, "An Investigation of Behavioral Contagion in Groups", *Human Relations*, 1950, vol. III, n.º 4, páginas 319 a 348.

nhar que as coisas que conferem prestígio a um membro podem não ser as características mais apreciadas pela direção oficial do grupo. O membro mais prestigioso de uma classe de catecismo pode não possuir caráter semelhante ao de um padre. O preferido do professor pode não ter influência na classe. Esse princípio é a base da observação comum de que o líder oficial e o líder efetivo de um grupo são, freqüentemente, indivíduos diferentes.

Princípio n.º 5. Os esforços para mudar indivíduos ou partes de um grupo que tenham por objetivo desviá-los das normas do grupo encontrarão forte resistência.

Nos últimos anos, acumulamos muitos dados mostrando as pressões tremendas que os grupos podem exercer sobre seus membros para que estes se conformem às normas do grupo. Na maioria dos grupos, o preço do desvio é a rejeição e até a expulsão. Se o membro quiser realmente pertencer ao grupo e ser aceito por ele, não poderá resistir a esse tipo de pressão. Por esse motivo é que as tentativas de mudar pessoas, retirando-as do grupo e dando-lhes treinamento especial, mostram tantas vezes resultados desanimadores. Esse princípio também explica porque as pessoas treinadas dessa maneira mostram, às vezes, um aumento de tensão e agressividade contra o grupo, ou uma tendência a formar "cliques" com outros que compartilharam de seu treino.

Esses cinco princípios referentes ao grupo como instrumento de mudança poderiam parecer mais facilmente aplicáveis a grupos criados com a finalidade de produzir mudanças em pessoas, por fornecerem certas especificações de constituição de grupos eficazes de treinamento ou terapia. Entretanto, eles mostram também a dificuldade que há na resistência do indivíduo a qualquer mudança que seja de algum modo contrária às pressões e expectativas do grupo. Para conseguir muitos tipos de mudanças em pessoas, é preciso, portanto, lidar com o grupo como meta de mudança.

O Grupo como Meta de Mudança

Princípio n.º 6. Podemos provocar forte pressão para mudança no grupo, criando em seus membros uma consciência comum da necessidade da mudança, de modo que a fonte de pressão venha a situar-se dentro do grupo.

MARROW e FRENCH¹¹ relatam o estudo de um caso que ilustra bastante bem êsse princípio. Certa indústria tinha a política de não admitir mulheres de mais de trinta anos, por crer que eram mais vagarosas, mais difíceis de treinar e mais sujeitas a ausências. O psicólogo da empresa provou à diretoria que essa crença era visivelmente injustificada, pelo menos dentro da própria empresa. Os fatos apresentados pelo psicólogo, entretanto, foram rejeitados e ignorados como base de ação, porque eram contrários à tradição estabelecida. Dizia-se que eles contrariavam a experiência direta dos contramestres. O psicólogo estabeleceu, então, um plano para conseguir mudança radical no método habitual de argumentação, persuasão e pressão. Ele propôs que a diretoria executasse sua própria análise da situação. Com sua assistência, a diretoria colheu todos os fatos que ela própria julgou relevantes. Os resultados se tornaram, então, fatos da diretoria e não de um perito "de fora". A política foi imediatamente modificada, sem qualquer resistência. Nesse exemplo, o ponto importante é que os fatos não bastam. É preciso que os fatos se tornem propriedade aceita do grupo para servirem de base eficaz de mudança. Aparentemente, há enorme diferença entre os casos nos quais uma empresa de consultores é contratada para executar um estudo e apresentar um relatório e aqueles nos quais se pede a técnicos que colaborem com o grupo para executar seu próprio estudo.

Princípio n.º 7. As informações referentes à necessidade de mudar, os planos de mudança e as conseqüências da mudança, devem ser compartilhados por tôdas as pessoas importantes do grupo.

11) A. J. MARROW e J. R. P. FRENCH JR., "Changing a Stereotype in Industry", *Journal of Social Issues*, 1945, 3, págs. 33 a 37.

Outra maneira de explicar êsse princípio é dizer que a mudança de um grupo exige, geralmente, a abertura de canais de comunicação. NEWCOMB¹² mostrou como uma das primeiras conseqüências da desconfiança e da hostilidade é evitar comunicações abertas e francas a respeito de coisas que criam tensão. Se considerarmos de perto um grupo patológico (isto é, um grupo que encontra dificuldade em tomar decisões ou executar esforços coordenados), encontraremos, com certeza, fortes resistências dentro do grupo contra a comunicação de informações vitais a seus membros. Até vencer essas resistências, há pouca esperança para a mudança efetiva e duradoura no funcionamento do grupo. A supressão de barreiras nas comunicações, diga-se de passagem, será geralmente acompanhada por um súbito aumento na comunicação de hostilidade. Pode parecer que o grupo se esteja desintegrando e, sem dúvida, essa será uma experiência penosa para muitos de seus membros. Mas a dor e o receio de perder o contrôle dos acontecimentos desaparecem, freqüentemente, uma vez iniciado o processo de mudança.

Princípio n.º 8. Mudanças numa das partes do grupo provocam tensões nas outras partes, que podem ser reduzidas sòmente pela eliminação da mudança ou por reajustes nas outras partes.

É praxe empreender melhoria no funcionamento do grupo instaurando programas de treinamento para certas classes de pessoas dentro da organização. Estabelece-se um programa de treinamento para contramestres, enfermeiras, professôres ou assistentes sociais. Para que o conteúdo do treinamento contribua para a mudança orgânica êle precisa necessariamente tratar das relações dessas pessoas com outros subgrupos. Se as enfermeiras de um hospital mudarem seu comportamento de modo significativo, isso afetará suas relações tanto com os médicos, como com os

12) T. M. NEWCOMB, "Austistic Hostility and Social Reality", *Human Relations*, vol. I, n.º 1, págs. 69 a 86.

doentes. É falso supor que êsses dois grupos ficarão indiferentes à mudança. Baseado em pesquisas e experiências, LIPPITT propôs que, em organizações desse tipo, as tentativas de mudança atingissem sempre três níveis, sendo um a meta principal de mudança e os outros dois, o superior e o inferior hierarquicamente.

IV

Êsses oito princípios representam algumas das proposições fundamentais que surgiram das pesquisas de dinâmica de grupo. Sendo a pesquisa contínua e sendo próprio dela a revisão e reformulação de conceitos, podemos estar certos de que êsses princípios deverão ser modificados e melhorados com o decorrer do tempo. Por enquanto, eles podem servir de orientação a nossos esforços para desenvolver uma tecnologia de administração social em bases científicas.

Na tecnologia social, como na tecnologia física, um papel essencial pertence à invenção. Em ambos campos, o progresso consiste na criação de novos mecanismos para atingir determinadas metas. Em ambos campos, invenções surgem para satisfazer necessidades práticas e devem ser avaliadas de acordo com sua eficácia na satisfação dessas necessidades. A relação entre invenção e desenvolvimento científico é indireta, mas importante. As invenções não se podem adiantar demais ao desenvolvimento científico, nem devem ficar muito aquém dele. Elas serão tanto mais eficazes, quanto melhor aproveitarem os princípios conhecidos da ciência e, muitas vezes, possibilitarão novos desenvolvimentos científicos. Por outro lado, elas não são, em sentido algum, derivações lógicas de princípios científicos.

Abordei, rapidamente, a teoria da invenção para alinhar um argumento final. Muita gente conhece a "dinâmica de grupo" somente pelas invenções sociais que surgiram nos últimos anos no trabalho com grupos. Frequentemente,

penha-se na dinâmica de grupo em termos de determinadas técnicas a serem empregadas com grupos. A representação de papéis, o debate em grupos, as observações de métodos, os questionários ao fim de reuniões e as gravações de observações de grupo são técnicas comumente associadas com a expressão "dinâmica de grupo". Espero ter mostrado que a dinâmica de grupo é mais do que um conjunto de "truques". Sem dúvida, ela aspira a ser uma ciência tanto quanto uma tecnologia.

Não pretendo, com isso, menosprezar a importância dessas invenções, nem da função de inventar. As invenções são mecanismos criados para ajudar a atingir metas importantes. O grau de sua eficácia dependerá da habilidade em seu uso e da adaptação às suas finalidades. A avaliação cuidadosa feita por meio de pesquisas será o critério final de sua utilidade em relação a outras invenções. Creio que os princípios expostos neste artigo indicam algumas das especificações a serem satisfeitas pelas invenções sociais neste campo.