

A LIDERANÇA, O GRUPO E A INOVAÇÃO

Héctor Rafael Lisondo

Introdução:

Exprimindo a maestria que o fez imortal, no episódio da batalha de Agincourt do drama *Henrique V*, Shakespeare nos faz deparar com a realidade interna e externa percebida por dois grupos diferentes prestes a encarar a situação real e inexorável de uma feroz batalha. Ambos os exércitos de homens temem o mesmo perigo, mas um deles, o dos ingleses, menos favorecido em número e recursos – cinco vezes inferior ao oponente e com os seus homens desgastados depois de uma penosa marcha pelos campos franceses–, consegue transformar a ameaça em vantagem e vence a batalha. Embora a ênfase da obra de Shakespeare esteja na liderança de Henrique V, também revela uma aguda intuição sobre o funcionamento dos grupos humanos, no que se refere à administração da realidade externa e interna e a seus reflexos na consecução dos seus objetivos. Pode-se entender, a partir da obra, que os soldados franceses atuaram como um grupo primitivo, desprovido de senso crítico, que, em sua arrogância, não levou em conta a realidade externa, entregando-se a fantasias de onipotência. Em um grupo tal, os indivíduos não se integram em torno de crenças transcendentais, que confirmam orgulho e identidade, mas prevalece a ação individual, intempestiva, sem pensamento. O exército francês pagou o preço de ser dizimado pelo seu oponente. Já os ingleses comportam-se na batalha não como agrupamento de sujeitos, mas como equipe, um estágio evoluído do grupo. Sua desvantagem frente à superioridade numérica do inimigo é compensada pela coesão em torno de um ideal de nobreza e transcendência. O exército inglês não se mostrou um agrupamento de sujeitos perseguindo fins individuais, mas uma equipe sinérgica empenhada no objetivo comum, que não se circunscreve apenas à sobrevivência, mas também à glória. A mais notável diferenciação entre os dois grupos está no fato de que este último é mais capaz de pensar e assim planejar a estratégia da batalha para enfrentar o poderoso inimigo.

É impossível, ao ler a obra, não associar a diferença entre os dois conjuntos à influência e excelência do líder, Henrique V, que lhes sinaliza o caminho para construir a sua identidade como grupo. Assim, chama-os de “irmãos”, inclui-se entre eles:

“Nosso exército, nosso feliz pequeno exército, nosso bando de irmãos;
Aquele que hoje verter o seu sangue comigo
Será meu irmão; por mais vil que seja...”

(Henrique V, 4º Ato, Cena 3).

A equipe, capaz de um feito tão extraordinário que sobressai na história da civilização, foi ajudada pelo seu líder a encontrar a sua identidade, vencer o medo e aproveitar o seu potencial. Carece tanto de sentido pensar no grupo sem incluir o líder, assim como pensar corpo sem a alma ou na transcendência do homem sem a mulher que é portadora da possibilidade de engendrá-lo. Não é somente no tempo de Shakespeare e nas circunstâncias da sua extraordinária obra que a liderança foi decisória, mas em todos os momentos em que os grupos são defrontados com sérias crises ou desafios. Nesse evento, Henrique V apelou a uma verdadeira inovação no campo relacional com os seus soldados. Ao contrário da cultura da época que, referida pela história, nos apresenta reis déspotas, autoritários e cruéis, mesmo com os seus soldados, esse líder consegue acender a motivação dos seus súbditos com uma abordagem notavelmente inovadora. Ao invés de ordenar, trata de compreender as fantasias que atormentavam as almas dos seus soldados. Na noite da véspera da batalha, disfarçado, visita os acampamentos para ouvir os soldados e assim avaliar,

pessoalmente, o alcance de seus temores. Inspirado pelo que viu — e principalmente pelo que ouviu —, dirige depois, aos corações dos seus soldados, o famoso discurso de São Crispiniano. Nesse discurso inflamado, Henrique V não mente para seus homens, negando, por exemplo, a possibilidade da sua morte, nem promete ouro e riquezas, mas um tesouro intangível: a honra, e junto com ela a possibilidade de que o seu sangue derramado se juntasse ao do seu líder, com quem se identificavam (Corrigan P., 2000). O dramaturgo nos deixa ver que foi a inovação na cultura talvez a mais difícil das inovações—, e nesse caso na cultura do uso do poder, que possibilitou a conquista. Mas também fica claro que a inovação, tanto para o líder como para os liderados, não é uma proposta simples, pois envolve uma complexa interação entre fatores racionais, emocionais e relacionais. Este capítulo tentará alguma compreensão dessa complexa questão.

O grupo humano na história, uma breve resenha

Os estudos da história e da arqueologia situam os grupos de primatas, entre 5 e 50 milhões de anos, como carnívoros e caçadores unidos em torno de um objetivo primário de sobrevivência, a caça e o abate de animais relativamente grandes, capazes de nutrir um conglomerado de indivíduos. Parece que, antes disso, os nossos ancestrais eram vegetarianos e durante vários milhões de anos não deixaram rastros que denotassem grande evolução. Uma transformação de importantes conseqüências parece ter acontecido há uns 10 mil anos atrás, em que o bando de caçadores também aprendeu a plantar, colher, criar vacas, porcos e ovelhas e construir um estilo de vida mais confortável (Jay A., 1975). Nesses grupos, os instintos (ou as pulsões, como os denomina a psicanálise) estavam pouco contidos, o que carregava a vida com os matizes de ferocidade condizentes com a horda. Em geral, as perspectivas científicas e míticas que indagam sobre as nossas origens apontam para a truculência e a crueldade. O mito judeu-cristão, por exemplo, refere-se ao fratricídio perpetrado por Caim. Para Freud, a civilização está fundada num parricídio que visou suprimir a crueldade e despotismo exercido por um pai primitivo, autocrático e egoísta sobre os seus filhos, que se unem para eliminá-lo (Gabriel Y., 1999). Desde aquele tempo, guerras, homicídios e hostilidade têm acompanhado a trajetória dos grupos ao longo de toda a história da civilização. Alguns pensadores afirmam que as guerras externas funcionaram como mecanismos de canalização da hostilidade interna, sempre presente nos grupos, contendo a agressão interna (Enriquez E.,1990). A cultura emerge como um fator civilizador que estabelece leis dirigidas à convivência visando a preservação do grupo. Como preço para esse resguardo, os membros deverão suprimir, ou postergar, a satisfação dos seus instintos, impulsos ou desejos individuais (Enriquez, 1990). A figura da lei é uma importante inovação de cunho social atuando sobre a horda, e que reduz as possibilidades de autodestruição do grupo. Na sua primeira expressão, a lei é imposta pelo pai-líder. Por exemplo, as Tábuas da Lei que são entregues a Moises. A lei, desde o começo da cultura é atributo do pai. Depois, outras inovações sobre a geração das leis vão se sucedendo ao longo da história. Algumas, que se destacam, são o código de leis de Hamurabi, a democracia grega, o direito romano, os governos republicanos com a divisão de poderes constitucionais. No contexto organizacional contemporâneo, os grupos auto dirigidos são capazes de criar suas próprias normas para executar as tarefas que lhes competem.

A marcha da civilização pautou-se na adaptação dos grupos aos desafios impostos pela realidade externa. Segundo Arnold Toynbee, as transformações da civilização raramente aconteceram espontaneamente, quase sempre estiveram precedidas por incitações e/ ou ameaças perturbadoras do ambiente (Toynbee A., 1972). A exigência de adaptação desencadeia então inúmeras inovações na interação com a realidade externa e interna, grupal e individual, que marcaram a trilha da evolução. Assim, raramente as inovações foram espontâneas na história da cultura, mas geralmente incitadas pela necessidade de sobrevivência e/ ou adaptação. O machado de pedra, o arco e a flecha, o

domínio do fogo foram as primeiras, e não representaram apenas recursos para usufruir da natureza ou de conforto, mas também símbolos de poder, domínio e aniquilação de uns grupos sobre outros (Jay A, 1975). A marcha do tempo também foi testemunha de grandes realizações grupais de homens e mulheres associadas à melhoria da qualidade da vida através de manifestações científicas e artísticas diversas. No contexto do grupo, a inovação e a emoção andam de mãos dadas.

A administração de grupos na história recente das organizações

A visão de Taylor e Ford, nas primeiras décadas do século passado, fundou a perspectiva clássica da administração – em uma escola na qual o trabalho em grupo não é visto com simpatia, pois é considerado menos produtivo. Supõe-se, nessa perspectiva, que o ritmo de consecução dos resultados é marcado pelo(s) indivíduo(s) menos produtivo(s). Voltada para tempos e movimentos e baseada no posto de trabalho – e na alocação fixa de um trabalhador por posto –, na visão clássica, a produtividade global é compreendida como a soma das produtividades individuais. Os projetos de produção eram detalhados através de regras e procedimentos de trabalho minuciosos, supervisionados por técnicos especializados com poder hierárquico sobre os trabalhadores. Esse modelo transformou a produção artesanal em produção em massa. Cooperação e autonomia dos trabalhadores eram desestimuladas no modelo clássico. As comunicações com relação às demais áreas eram centralizadas nos supervisores, para garantir o controle dos padrões e procedimentos de trabalho. Pautava-se em estruturas organizacionais funcionais, com nítidas delimitações de fronteiras interdepartamentais e premiação de desempenho individual (Marx R., 1997). Este modelo de administração era condizente com os sistemas físicos fechados e logo se mostraria ineficaz, por simplista, frente aos desafios da crescente complexidade das variáveis da administração, que incluem aspectos técnicos e humanos (Wheatley, M. 1992).

A chamada Escola de Relações Humanas no Trabalho, formada, entre outros, por Herzberg, Maslow e Argyris, representou uma inovação quanto à maneira de administrar grupos nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ao contrário da visão clássica, verifica-se uma ênfase maior no fator humano como determinante do resultado do trabalho. Atribui à gerência a responsabilidade por iniciativas que resultem na motivação dos funcionários. O objetivo, nessa perspectiva da administração, é o de reduzir, bem como corrigir, os efeitos indesejáveis da introdução das propostas de Taylor – que denotavam preocupação mínima com os aspectos humanos –, mas sem alterar a sua lógica da produtividade e estrutura de poder (Marx R., 1997).

A Escola Sóciotécnica, por sua vez, surge na década de 1950, como consequência dos estudos de pesquisadores associados ao Tavistock Institute de Londres, representando uma notável inovação sobre os modelos anteriores. Alguns testes e reavaliações deste modelo foram realizados em minas de carvão em Durham (Inglaterra, 1949), na Índia (1952) e na Noruega (décadas de 1960 e 1970). Emery e Trist foram pensadores de destaque dessa escola (Marx R., 1997). De acordo com esse modelo, o grupo passaria a assumir a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Nessa perspectiva, não existiriam tarefas fixas e predeterminadas para cada componente do grupo, sendo responsabilidade do próprio grupo a atribuição das tarefas, sem interferência de supervisão – cabe a esta funcionar como fator de ligação entre cada grupo e o seu meio externo. A indução de comportamentos dirigidos à obtenção de resultados seria consequência mais de um projeto organizacional coerente do que da coerção da supervisão.

A Escola Sociotécnica é o antecedente para o conceito de grupo semi-autônomo, indicando que muitas decisões referentes ao planejamento, método e controle da produção são tomadas pelo grupo, mas nem todas. Aspectos estratégicos, como os relativos às políticas de produção, vendas e finanças continuam como prerrogativas da direção (Marx R., 1997).

Como consequência da segunda guerra mundial, o Japão inovou na maneira de administrar a produção através de grupos. A redução de custos e a produção em massa de produtos variados em pequenas quantidades foram a linha mestra da abordagem japonesa de pós-guerra – destacando-se a Toyota, cujo sistema de produção ficou famoso (Shingo S., 1981). Ao invés de metas individuais de produção, as metas são estabelecidas para uma linha e para o grupo que nela trabalha. A ênfase está na definição e no cumprimento de padrões e tempos de tarefas parceladas. Ao invés de exercer controle minucioso e coercitivo do trabalho, a supervisão concentra-se no treinamento e na resolução de problemas existentes nas fronteiras intergrupos, decorrentes das mudanças do processo, interagindo como integradora entre as pessoas que planejam e as que executam. O escopo das responsabilidades dos trabalhadores aumenta, incluindo, por exemplo, a prática da melhoria contínua e grupos de estudos de solução de problemas (CCQ, círculos de controle de qualidade), como gargalos, defeitos e oportunidades de melhorias, indicados pela supervisão e pela gerência, que têm a missão de identificá-los (Marx R., 1998). Ao contrário do paradigma clássico, existe aqui uma preocupação da administração para com o envolvimento dos trabalhadores com a empresa, sua estratégia, organização e gestão de RH. A flexibilidade e multifuncionalidade dos trabalhadores, que podem se deslocar para outras funções ou nelas se revezarem, quando necessário, fazem parte da proposta. Nesse contexto, a formação, o reconhecimento e a importância dos grupos é parte da cultura organizacional (Hirschhorn L., 2002).

Segundo Marx (1998), a visão contemporânea mais inovadora para as organizações flexíveis que se apoiam na autonomia e na competência dos trabalhadores, operando em grupo, aponta para as *organizações qualificantes*. Estas se afirmam em grupos semi-autônomos, com fluidez entre seus membros, utilizam ferramentas de gestão para discutir, definir e atingir seus objetivos, alinhando-os com a estratégia da organização, e determinam prioridades sobre as suas atividades. Os papéis profissionais são redefinidos, assim como o conteúdo do trabalho, que passa a incluir, além das funções tradicionais, as de qualidade, manutenção (TPM, *Total Preventive Maintenance*), desenho e análise de fluxos, planejamento, gestão e avaliação de resultados. A redução das hierarquias resulta no incremento da autonomia e iniciativa dos trabalhadores, modificando as relações de poder, no que diz respeito aos papéis da supervisão e da gerência, que se concentra agora em apoiar, validar e controlar a consecução dos objetivos.

Essas organizações qualificantes têm também de enfrentar fatores adversos, como, por exemplo, certa tendência para a concentração dos esforços no curto prazo, no regime de produção cotidiano, o que resulta numa forte reatividade, postergando a evolução e a inovação. É nesse âmbito que as lideranças cumprem um papel importante. De modo a manter a autonomia e possibilitar o seu progressivo crescimento, cabe a elas o estímulo permanente, através da sustentação de um diálogo sobre os acertos e os erros em situações reais do cotidiano de trabalho, e fazendo, de todos os eventos, ocasiões de reflexão e aprendizagem individual e coletiva (Marx R., 1998). Esta proposta condiz com o pensamento de Senge referente às empresas de aprendizagem, especialmente no que diz respeito ao pensamento sistêmico, à mudança de modelos mentais e ao trabalho em equipe (Senge P., 1990). Ao contrário da perspectiva clássica, as organizações qualificantes configuram-se segundo o modelo físico de sistemas abertos e comportam uma grande complexidade que integra questões técnicas específicas, de gestão e humanas, muito mais alinhadas com as ciências da complexidade do que com as ferramentas clássicas (Wheatley M., 1992).

Embora as inovações que levaram os grupos de trabalho desde a escola clássica até as *organizações qualificantes* sejam enormes, elas funcionaram como pontes e não como estações terminais. Frente à complexidade da questão, não se pode afirmar que a última palavra tenha sido dita, mas, ao contrário, é sensato prever que outras inovações ainda estão por vir com relação à forma de organização dos grupos de trabalho e suas lideranças.

O grupo por dentro. A dinâmica das transformações.

Um observador externo registrará, como atividades do grupo, aquelas que se apresentam à percepção, como, por exemplo, as associadas à realização de reuniões, à coleta de dados, ao planejamento de melhorias, à realização de tarefas, relatórios, controles, análises etc., e conceberá, como objetivos principais do grupo, aqueles associados à finalidade primária da organização, tais como aprimorar um processo, executar mudanças, resolver problemas, melhorar a qualidade, administrar o custo, desenvolver inovações etc. São, evidentemente, estas as questões finais que interessam ao gerente ou a quem se propõe a estudar os grupos, do ponto de vista da administração e da competitividade das organizações. Infelizmente elas não são diretas nem imediatas, mas emergem como produto do processamento de atividades internas ao grupo, racionais e emocionais, conscientes e inconscientes, que envolvem a administração de uma decisiva dinâmica interna, na qual flui vasta energia mental. Como consequência, o grupo pode evoluir e produzir resultados concretos, tais como a geração e/ ou implementação de inovações, ou pode, ao contrário, impedir o progresso, inibir ou restringir os resultados, frustrando seus integrantes e a organização.

Na ótica dessa realidade interna, pode-se dizer que todo grupo de trabalho obrigatoriamente deve resolver diferenças pessoais, questões de identidade individual e grupal, conflitos com o alinhamento de objetivos entre membros e com a instituição, integração na organização, papel de liderança, falhas e inconsistências da comunicação intra e extra grupo, incoerências e inconstâncias próprias da interação humana etc. A resolução ou amenização das tensões resultantes dessa dinâmica é tão importante quanto a tarefa externa, e deve anteceder-lá para que ela possa ter vez.

As ciências humanas, como a filosofia, a sociologia e a psicologia, podem conduzir a algumas hipóteses sobre a formação e o desenvolvimento dos grupos. Sartre, por exemplo, afirmava que um grupo humano nunca está acabado, e nem pode atingir a sua completude e plenitude. O filósofo sugeriu uma série de etapas que marcam o aprendizado e evolução (Rosenfeld D., 1988). Nesse processo, a maneira mais simples e primária de conformação de um grupo pode ser chamada *serialidade*, que é um tipo de relação humana na qual cada membro é indiferenciado e substituível por qualquer outro. Este tipo de relação caracteriza-se pela *identidade*, no sentido de que a pessoa é equivalente a qualquer outra, o que significa considerar o indivíduo como uma coisa. Um conjunto de pessoas de diferentes idades, sexos e propósitos, aguardando em uma fila de ônibus, enquadra-se neste tipo de grupo, unido apenas por uma necessidade externa. A predominância de tal relação, sem os vínculos afetivos próprios da condição humana, resulta alienante para os indivíduos, produzindo sofrimento.

Segundo Sartre, a praxe do grupo é uma ação de luta constante contra a *serialidade* e a alienação, junto a uma tentativa de permanente transformação (Rosenfeld D., 1988). Como resultado, o grupo modifica seus membros e é, por outro lado, por eles modificado. Criam-se assim as possibilidades para passagem ao seguinte estágio: a *fusão*.

Nessa fase, cada indivíduo não mais reage isoladamente, mas como representante da comunidade grupal. A *reciprocidade* ocupa o lugar que antes ocupavam a solidão e a alienação. Reciprocidade significa que cada indivíduo é para o outro um meio para um fim transcendente e não um objeto de uso para seus próprios interesses. Para Sartre, a reciprocidade afirma-se através da *mediação* de uma terceira parte, passando a ser, portanto, uma relação ternária. Segundo esse autor, a perspectiva dual do *homem contra o mundo* (ou *o mundo contra o homem*) representa um conceito rígido e estático que não condiz com a evolução. Ao invés disso, o homem integra-se a um pequeno grupo, do qual passa a ser parte. Por exemplo, a família, no caso da criança, e a equipe, no caso da organização. Nesse grupo, pode atuar e ajustar-se ou modificar a realidade. É o grupo, essa terceira parte, que media a relação entre o homem e o mundo (Sartre J., 1960).

Cada um dos membros do grupo pode também atuar como terceira parte mediadora entre outro membro e o grupo. Para poder se integrar, cada membro requer outro mediador e esse regulador atua sinalizando ao grupo um caminho que este segue não por passiva obediência, como se fosse uma ordem, mas ativamente, de modo criativo, porque descobre que o projeto do mediador e o deles coincide. Esta figura de terceira parte reguladora é o *líder funcional* (Rosenfeld, 1988).

Ter transcendido do estado de serialidade para o de fusão não é, no entanto, suficiente para que um grupo seja capaz de realizações manifestas no ambiente externo, tais como, por exemplo, inovações em sistemas e processos, no caso do trabalho nas instituições. Esta nova configuração deve ser referendada por uma espécie de *juramento* simbólico entre os membros, que visa afirmar os laços entre eles. A origem desse juramento está no temor sempre presente de debandada, fortemente sentido no início. No grupo juramentado, cada membro incorpora uma perspectiva de grupo mais organizado: o juramento demanda pertencer mais intensamente ao grupo do que a fusão inicial. Mesmo assim, segundo Sartre, outras fases ainda deverão ser superadas, como a de *organização* dos papéis e tarefas em torno de um objetivo comum significativo para todos, e depois a *institucionalização*. Esta pode se consolidar na preservação de um modelo rígido, burocrático, dirigido à sobrevivência e adverso à evolução e à inovação, ou, ao contrário, na capacidade de organizar-se como processo plástico, móvel e flexível, em permanente trabalho evolutivo na direção do autodescobrimento e complementação. Este último modelo condiz com a inovação. Não é simples a passagem entre estas fases de *organização* e *institucionalização*, pois, em meio a elas, intercala-se outra fase, muito sofrida, que pode ser chamada de *fraternidade-terror*, realidade onde as emoções internas impõem sérios ajustes nas relações entre os membros. Em tal realidade, o grupo como uma estrutura poderosa e absoluta, exige, até com crueldade, devoção e lealdade inquestionáveis (Rosenfeld D., 1988).

Uma aproximação à psicologia do grupo

A dinâmica em cena compreende complexas forças emocionais que dão forma à vida do grupo, desejos e tendências inconscientes que influenciam o processo grupal e delicadas redes de relacionamentos que os membros constroem entre eles. Da perspectiva da psicologia psicanalítica, uma aproximação com relação aos “processos inconscientes” pode auxiliar na descrição do que acontece nos grupos. Isto é, os membros de um grupo específico compartilham uma experiência emocional que freqüentemente oblitera a experiência individual e que é disparada por um processo inconsciente único e diferente dos que caracterizam a vida mental dos indivíduos separadamente (Gabriel Y., 1999).

Considerado como um dos primeiros estudiosos dos grupos, o psicólogo francês Gustave Le Bon (1895) considerava que os grupos funcionam como entidades autônomas, mais do que como uma coleção de indivíduos. Segundo ele, de uma perspectiva psicológica, o grupo funciona como um ser provisório formado por elementos heterogêneos que, num determinado momento, são combinados – de modo semelhante ao que ocorre no campo da biologia, quando as células integram-se formando um organismo vivo, com características muito diferentes das apresentadas por cada célula individualmente. A teoria de Le Bon está apoiada em duas idéias principais: a primeira sustenta que os processos mentais do indivíduo são radicalmente alterados quando ele se sente membro de um grupo e compartilha a experiência emocional dos outros; e a segunda que, dentro dos grupos, as forças emocionais e inconscientes predominam sobre as forças da razão (Gabriel Y., 1999).

Para Freud, são os líderes quem mantêm os grupos integrados e coesos, nem tanto pelas suas ações e decisões, mas pela posição que eles ocupam na vida inconsciente destes e, portanto, nas fantasias de seus integrantes. Para o fundador da psicanálise, a experiência emocional compartilhada dos membros do grupo está pautada pela identificação compartilhada com o líder. Freud também

percebeu que, em determinadas circunstâncias, existem no grupo tendências para regressão, ou para involução na direção de estados mais primitivos (Gabriel Y., 1999).

W. Bion, um pensador subsequente da psicanálise de grupos, partiu da percepção de Freud para afirmar que os grupos são susceptíveis de atuar de maneiras primitivas ou regressivas e que estas podem ser controladas através de intervenções adequadas. Bion, eminente médico psicanalista inglês, realizou estudos de dinâmica de grupos com soldados portadores de traumas emocionais decorrentes da segunda guerra mundial. As derivações da sua pesquisa permitiram estabelecer as bases da sua teoria de grupos, visando compreender a dinâmica da emoção e a razão grupal. Ele propõe a existência de uma figura virtual, porém muito forte, que chama de *mente grupal*, e que rege as atitudes do grupo. Esta não seria igual à de nenhum dos seus membros, mas estaria constituída pela confluência de todas elas, dando lugar à construção da *identidade grupal*, que não seria um conceito fixo ou estático, mas evolutivo e singular para cada grupo. Frequentemente, os membros do grupo não têm consciência da sua identidade grupal, assim como do estágio evolutivo (de maturidade) em que o grupo se encontra. Desse modo, seus membros ficam como que numa luta às cegas contra a realidade externa adversa — a única que podem enxergar, e de onde acham que provem todas as dificuldades— para conseguir os seus objetivos, sentindo-se então vítimas de frequentes frustrações para as quais não encontram explicação. Tal sentimento pode levá-los à estagnação. Um exemplo prático dessa situação será estudado no próximo capítulo. Nesse sentido, o grupo manifesta-se através da sua mente grupal como se fosse um único indivíduo e o indivíduo como um grupo — não é difícil compreender esta última situação, quando, em uma mesma pessoa, não se verifica uma disposição ou tendência única, mas um conjunto de desejos, tendências e impulsos, às vezes opostos, que a faz assemelhar-se a um grupo (Bion, W., 1975).

Bion afirma que a construção do grupo passa por um processo evolutivo, como se fosse uma escala em cujo início (imaturidade) coloca a figura que chama de *grupo de pressupostos básicos* e, no outro, o que ele chama de *grupo de trabalho* (maturidade). A diferença essencial entre ambas residiria na maneira de administrar as emoções e na predominância dos fenômenos inconscientes ou conscientes. A primeira proposição de Bion coincide com as fases iniciais de serialidade, fusão etc. de Sartre, já o grupo de trabalho equivale ao grupo institucionalizado, numa estrutura plástica e flexível capaz de responder ao ambiente externo e interno com adaptações e inovações.

Com referência à fase primitiva que protagoniza o grupo de *pressupostos básicos*, Bion afirma que nesse tempo, as relações do grupo são dominadas por mecanismos de regressão “típicos das primeiras fases da vida mental” (Bion W., 1975), como por exemplo: ciúmes, inveja, hostilidade, individualismo, auto-suficiência, vaidade, egoísmo, agressividade, intolerância, impaciência, arrogância, necessidades desmesuradas de amor e reconhecimento, culpas etc. Nessa situação, em que se investem poderosas forças emocionais oriundas de fases primitivas do desenvolvimento individual dos seus membros, o grupo operaria pautado em três estados emocionais de natureza inconsciente, que se podem alternar ao longo do tempo. A estes três *pressupostos básicos* é possível associar diferentes comportamentos ou culturas, respectivamente, de subordinação, competição e conluio (Bion W., 1975):

- *Dependência*: existiria uma entidade externa cuja função seria a de prover segurança ao organismo imaturo. Tal objeto poderia ser um líder ou ritual ao qual o grupo necessitaria submeter-se para tomar as suas decisões. O *líder funcional* poderia representar essa entidade.

No cotidiano organizacional, por exemplo, no momento em que o grupo está tratando de um problema próprio à sua função — como uma queda de vendas ou de qualidade, os tempos de processo, o planejamento de uma mudança, as reclamações dos clientes etc.—, esta posição pode ser percebida pelo líder quando os membros do grupo oferecem a sua contribuição com pouca energia, quando as pessoas parecem carentes, quando os que normalmente opinam e

contribuem agora parecem calados. O clima não indica hostilidade, mas passividade e obediência. O líder sente-se como se, nesse momento, ele fosse o único capaz para pensar, o único realmente comprometido com o problema, como se ele estivesse isolado. Ele pode, em casos assim, sentir-se tentado a culpar uma ou outra pessoa pela situação, por exemplo, os que tipicamente se mostram criativos, mas agora permanecem calados e parecem deprimidos. Essa postura emocional não se restringe apenas aos indivíduos, mas afeta a todo o grupo, que está tomado por um estado de confusão. As razões para tal podem estar em ansiedades e/ou medos levantados pelo contexto relacionado às questões que estão sendo discutidas. Por exemplo, a questão em pauta poderia ocasionar efeitos colaterais, como a redução de quadros? Poderia provocar mudanças nas rotinas de trabalho? Poderia afetar seriamente os relacionamentos pessoais internos e/ou externos ao grupo? Ou poderia alterar o status e/ou relações de poder entre os integrantes? Inseguros com respeito às implicações que subjazem aos eventos declarados, os membros não se sentem com potência para discuti-los. Mas, paradoxalmente, se o líder manifestar seu desapontamento frente ao fato de que os membros não parecem dispostos a pensar por si próprios, e não trabalha com eles as difíceis questões subjacentes — ficando assim conivente com elas— não os ajudará a aumentar a sua iniciativa; na realidade os estará estimulando para a dependência (Hirschhorn, L., 2002).

- *Luta e fuga*: a preservação e coesão do grupo estariam agora em sua capacidade de “atacar a” e “fugir de” algum ente, força ou ameaça externa. Os sentimentos predominantes no inconsciente do grupo, que se manifestam através da *mente grupal* são: temor, desagrado e ódio.

Na vida cotidiana institucional, os membros do grupo podem, por exemplo, mostrar-se inseguros com relação a sua capacidade frente às exigências da tarefa— sentida como árdua, penosa, difícil, que requer confrontar complexos desafios, subordinada a indicadores severos de desempenho etc. Nesses casos, impulsos inconscientes para atacar a autoridade do líder podem emergir como uma maneira de atender o desejo de fugir da missão ameaçadora. Ataque e fuga caminham juntos. Para remover o sentimento desconfortável de impotência dependência sentida pelos membros do grupo, estes podem criar uma ilusão de potência através de um ataque a seu líder – que não deve ser sentido como uma ofensa a sua autoridade. Na realidade, pode estar dirigido a sondar a capacidade do líder em tolerar as ansiedades e fantasias de incompetência do grupo. Se o líder não perceber esses sentimentos — e nem os seus próprios —, e revidar o ataque, estará demonstrando ao grupo que não tem capacidade para conter os complexos sentimentos estimulados neles pela situação. Com isso o grupo ficará mais ansioso e o atacará mais ainda.

- *Emparelhamento*: as uniões ou emparelhamentos entre membros, reproduzindo alguns impulsos primitivos do grupo familiar, criariam aqui as expectativas inconscientes de sobrevivência grupal. Na organização, distinguem-se as uniões informais, conhecidas como “panelas”.

Na vida organizacional também existem posturas grupais conhecidas como de *ataque-acomodação (fight-conformist)* (Hirschhorn, L., 2002). Aqui, o grupo parece vigoroso e energizado, mas encontra-se, na realidade, numa posição conformista. É uma situação que pode aparecer como resultante do largo espectro de incertezas e ansiedades que existem na vida emocional do grupo. Nesse caso, o grupo não se mostra passivo, e nem ataca o líder, mas adere a uma alternativa simplista para enfrentar um problema, excluindo as outras. Como no caso do grupo de dependência, os membros deste grupo suspendem o pensamento, embora não o façam passivamente: ligam-se cedo demais a uma alternativa particular (que corre grande risco de ser

superficial ou sintomática) e, a partir desse momento, não pensam mais na questão, empenhando sua intenção diretamente na ação (ou atuação). O escritor e analista de administração Irving Janis (1982, citado por Gabriel Y., 1999) afirma que, neste caso, o grupo é vítima do que ele chamou *pensamento grupal* (*group think*), quando forças poderosas são mobilizadas para sustentar uma linha particular de pensamento, criando sérias dificuldades para quem ousar pensar outras alternativas. São os seguintes os indicadores da operação desse processo disfuncional:

- mostram-se no grupo incertezas e ansiedades, decorrentes dos relacionamentos entre os membros e da distribuição do poder;
- buscando dissipar dúvidas e reduzir a ansiedade, o grupo tenta simplificar a realidade que pretende analisar;
- a busca por simplicidade e certeza leva os membros do grupo com frequência a assumir as idéias de seu líder (ou objeto que desempenhe essa função no imaginário do grupo), com quem se identificam, como absolutamente corretas;
- associando uma idéia a uma pessoa ou objeto de identificação, cria-se no grupo um processo emocional por meio do qual as idéias diferentes, surgidas de outras pessoas, são vistas como desleais ou subversivas, inibindo assim o pensamento criativo.

Esse processo pode ser potencializado se o grupo identificar outro grupo “mau” fora dele. Por exemplo, outra divisão, o cliente que gera problemas, algum concorrente etc.

Apoiando o líder, reduzindo a ansiedade, e sentindo-se poderoso, o grupo visa criar, junto a seu condutor, uma ilusão ou sonho que atenda seus desejos ao custo de distorcer a realidade. O consenso está aqui afirmado num processo perigoso através do qual os pensamentos são personalizados e vinculados às pessoas. Essa ilusão resulta em alguns estereótipos: o líder, com características messiânicas (Bion W., 1975), cujo pensamento é perfeito, os membros desleais que ousam desafiar o pensamento do líder e o grupo externo maléfico (ou as pessoas) que representa(m) simbolicamente a causa de toda ansiedade e incerteza (Hirschhorn, L., 2002).

Quando predomina o estado de pressupostos básicos, o *líder funcional* torna-se efetivo se, ao invés de tentar forçar o grupo numa direção por ele determinada, mesmo que seja condizente com a realidade, for capaz de captar, moldar a sua postura e operar nas bases do pressuposto básico adequado à obtenção de cooperação dos seguidores para a *performance* da tarefa. O belo exemplo do Henrique V, de Shakespeare, ilustra essa situação. Naturalmente, para isso o líder deverá aprender a distinguir o estado emocional que está presente no grupo e, ainda, ser flexível para se adaptar e para mudar, pois esses estados não são fixos, mas dinâmicos, alternando-se. Entrando primeiro em contato com as emoções, o líder pode tentar depois colocar o grupo em contato com a realidade. A ansiedade para fazer prevalecer a sua (do líder) percepção da realidade (que pode até ser adequada, mas que o grupo não pode ver, pois está tomado pelas emoções), poderá resultar em resistências e defesas.

A *mente grupal*, para cuja formação cada indivíduo contribui inconscientemente, expressa, de maneira unânime, a vontade do grupo e reprova o indivíduo quando este pensa ou atua em desacordo com os pressupostos básicos. É notável, por exemplo, a maneira como um grupo de adolescentes abomina a falta de enquadramento de algum de seus membros. A *cultura do grupo* será função do conflito entre os desejos do indivíduo e a mentalidade grupal (Bion W., 1975). Como consequência, o fato de pertencer a um grupo mobiliza, nos indivíduos, sentimentos de medo que podem chegar ao terror frente ao forte poder de punição que esse grupo pode exercer sobre os membros. Tal poder pode se materializar, por exemplo, na rejeição, ou, pior, na indiferença do grupo. O filósofo americano William James escreveu que não poderia ser imposto um castigo mais

cruel a uma pessoa do que colocá-la num grupo cujos membros a ignorassem. Esta situação equivale à *fraternidade-terror*, de Sartre (Rosenfeld, 1988).

Para Bion, quando operam os *pressupostos básicos*, a força das emoções é tão intensa que há pouco ou nenhum espaço para o contato do grupo com a realidade, e nem para o pensamento, imperando uma tendência à regressão que se opõe e resiste à evolução. Obviamente, nessa fase não há condições para que a criatividade se manifeste na gestação e implantação de inovações.

Uma das características importantes do estado de *pressuposto básico*, segundo Bion, é a dissociação do tempo como manifestação da realidade. Ter presente essa conclusão é muito importante para o trabalho de implantação de mudanças organizacionais, geralmente pautado em cronogramas, que têm, nessas circunstâncias, escassas probabilidades de serem cumpridos. A criatividade e a inovação são muito problemáticas para um grupo de pressupostos básicos, pois a energia das emoções que provêm de estágios primitivos origina uma luta inconsciente no sentido de suprimir a *idéia nova*, que é percebida como uma ameaça ao *status quo* (Bion W., 1975).

Estes são alguns sinais de operação de um grupo em estado de *pressupostos básicos* (Lisondo H. R., 2004):

- Prevalece o narcisismo frente à alteridade. O narcisismo está associado ao egocentrismo, amor exagerado por si mesmo. Já a palavra alteridade, em que *alter* significa *o outro*, representa a capacidade de relacionamento, complementariedade e interdependência.
- Comportamentos estereotipados alternam-se sem razão aparente. Podem ser depressivos, quando o grupo, por vezes, assemelha-se a um conjunto de vítimas submetidas a uma espécie de fatalidade irreduzível; outras, parece agressivo e destrutivo, como se quisesse “ver o circo pegar fogo”; ou ainda se apresenta sob a configuração de “painéis”, cujos interesses subgrupais podem superar o coletivo.
- Diferenças entre os membros não tem espaço, transformando-se em disputas que serão vencidas por quem gritar mais forte.
- A pobreza dos resultados contrasta com a riqueza das justificativas.
- Os horários não são cumpridos, o tempo não é respeitado, os cronogramas invariavelmente atrasam.
- O planejamento é fraco, ou não existe.
- Ao invés de se buscar a resolução de um problema, a energia será canalizada para provar que não se é o culpado.
- A tolerância à frustração é baixa, os problemas são atacados nos seus efeitos ou sintomas, não nas causas sistêmicas — o que remove a causa da ansiedade, não a do problema.
- Dogmatismo e preconceito contrastam com a ausência de criatividade; idéias novas têm pouco espaço.

Estes comportamentos e atitudes não são ocasionados por falhas ou faltas nos valores, desonestidade ou desvios do caráter e não deveriam levar a descartar precipitadamente o potencial do grupo para contribuir com a instituição. Pode estar acontecendo que o grupo esteja vivendo uma fase em que o poder das emoções prevalece sobre o pensamento. Essa fase, porém, é transitória. Se esse processo for trabalhado de forma adequada pela função da liderança, poderá gerar o conhecimento e a experiência que pautam o interminável processo de evolução e amadurecimento, em que se transforma, gradualmente e de forma oscilante, como se verá, o *grupo de pressupostos básicos* em *grupo de trabalho*.

No extremo mais avançado dessa escala, Bion situa o *grupo de trabalho* que, como já foi dito, corresponde à forma plástica e flexível (não a rígida ou burocrática) da *institucionalização*, de Sartre. Essa evolução do *grupo de pressuposto básico* para o *grupo de trabalho* pode acontecer

quando o grupo toma consciência da operação dos pressupostos básicos e das emoções que estão em jogo (Bion W., 1975). Trata-se de uma espécie de *dar-se conta*, a que se poderá chegar mais rápida ou demoradamente, com maior ou menor sofrimento, dependendo de um conjunto de fatores externos e internos ao grupo.

Entre os fatores externos, destaca-se a qualidade da cultura organizacional. Modelos de sistemas fechados, com ambientes autocráticos e centralizadores, afirmados nas hierarquias, produzem e mantêm a operação de *pressupostos básicos*. Um dos mais importantes fatores internos é a competência e preparação do líder, sua capacidade para perceber, entender e canalizar as emoções grupais. Para essa evolução, não bastam racionalidade e bom senso, nem os conhecimentos mais atualizados, nem tampouco a utilização dos mais apurados sistemas de ferramentas e sistemas técnicos, como os métodos científicos de resolução de problemas, análises de processos, planejamento estratégico, planos de ação e cronogramas etc. Antes disso, o líder deve ser capaz de avaliar a maturidade do grupo, atentando para o pressuposto básico em operação, alinhando-se com ele, para, inserido na corrente emocional, mostrar a todos o rumo ao qual as forças emocionais do grupo se dirigem. Esta habilidade é condizente com a que Edgar Schein sinaliza como própria para o líder: “*Go with the flow*” (Schein E., 1999). A maneira mais eficaz de fazer isso é atentar para as próprias emoções e sentimentos que a situação vivida vão produzindo nele e, desta maneira, ao invés de reforçar a dependência, ou revidar os ataques, canalizar suas energias para o entendimento das emoções — angústias, ansiedades, incertezas, medos etc. — que, ao imperar no grupo, tolgem o seu pensamento (Hirschhorn, L., 2002, pg. 57-71)

Segundo Bion, no *grupo de trabalho* as emoções primitivas continuam a existir, mesmo depois da evolução, mas ficam subordinadas à razão, não dominando mais a vida do grupo, que passa a ser capaz de tomar contato com a realidade, de pensar e de criar. Pode organizar-se em torno de um trabalho grupal e objetivo destinado a conseguir uma finalidade comum, como, por exemplo, dar à luz uma inovação em métodos, sistemas de produtos, processos etc. O tempo, fator essencial da realidade, agora é intrínseco à sua atividade. Como este grupo desenvolve uma tolerância maior à frustração, existe uma possibilidade, também maior, de que os problemas sejam enfrentados com pensamento sistêmico (procura causas às vezes distantes no tempo e no espaço), ao invés do sintomático (restringe-se à eliminação dos efeitos indesejados com soluções imediatas, paliativas ou superficiais) (Senge, 1990).

As responsabilidades do líder neste estágio estão mais associadas aos aspectos do mundo real e incluem estimular o grupo para a comunicação, o planejamento, a iniciativa, definir suas metas e métodos para atingi-las, ser auto-crítico, prover *feedback*, garimpar e estimular oportunidades para inovações. Como gerenciador de fronteiras, ele pode interagir com os níveis superiores da organização, integrar diferentes grupos de trabalho, auxiliar no treinamento e na disponibilidade de equipamentos e recursos e manter uma adequada comunicação com os líderes de outros grupos, construir redes e administrar conflitos. Tais competências derivam no conceito de *líder institucional*.

“Instituir a liderança. O objetivo da liderança deve ser o de ajudar as pessoas, máquinas e sistemas a trabalharem melhor. A liderança da gerência precisa ser descentralizada, bem como a dos trabalhadores da produção” W.E. Deming, 7º Princípio (1990).

A qualidade da união entre os membros apresenta características muito diferentes entre os grupos primitivos de *pressupostos básicos* e os *grupos de trabalho* institucionalizados, plásticos e flexíveis. Nos primeiros, a união mostra-se como *conluio*, canalizando as energias na mobilização de defesas quando a tensão gerada por conflitos inconscientes ultrapassa um nível tolerável, que habitualmente é baixo. Já a *aliança construtiva* ou *coalizão*, própria dos segundos, representa a agregação de poder

com a intenção consciente de utilizar as faculdades dos membros do grupo com propósitos construtivos, tais como a implantação de mudanças ou inovações (Zaleznik e de Vries, 1981).

Segundo Bion, mesmo tendo-se alcançado níveis elevados de maturidade, que representam o *grupo de trabalho* ou *grupo institucionalizado*, esse estado nunca chega a ser definitivo. O fluxo de transformações persiste, manifestando-se em oscilações em que se alternam evoluções e regressões, dada a pressão das emoções conscientes e inconscientes sobre as pessoas, mesmo depois do progresso (Gabriel Y., 1999). Tal processo pode conduzir a um desenvolvimento, no caso do grupo compreender e institucionalizar sua condição como *grupo de trabalho* – o que se dá pelo reconhecimento entre os membros do grupo de *quem é quem...* e *para quem*, isto é, qual o lugar que cada um ocupa na missão que dá sentido e identidade ao grupo. Porém, em determinadas situações adversas, as emoções primitivas ainda podem prevalecer e voltar a ocupar o espaço do pensamento, ocasionando involução. Por exemplo, a gratidão cede lugar à inveja, a paciência à ansiedade, a tolerância à hostilidade etc. Motivos prováveis para essa regressão podem estar em falhas da liderança, deficiências na condução de mudanças, inconsistências nas táticas da direção, incoerência entre o que é manifesto e o que é realmente praticado pela direção, fusões e vendas de empresas sem levar em conta as características culturais etc.

Para Sartre, uma equipe ou grupo de trabalho não é uma entidade estática e sim dinâmica, em permanente formação e crescimento e jamais será algo acabado. Segundo este autor, a praxe do grupo é o processo através do qual o homem trata permanentemente de conseguir a sua desalienação, realizando-se como homem, modificando-se a si mesmo e ao ambiente, porque transformar o ambiente, por sua vez, exige sua própria modificação. Nesse sentido, as inovações criadas e/ ou implantadas na empresa pela equipe, de uma perspectiva interna ao grupo, também representam alternativas para conter a alienação, vindo à luz na forma de evidências que revelam a sua produção e podem ser sentidas como tijolos na construção da sua identidade.

Do exposto aqui, pode-se concluir que a manutenção de uma equipe na empresa, operando como *grupo de trabalho* em evolução, no sentido expresso por Bion, ou *grupo institucionalizado*, no expresso por Sartre, não é espontânea nem automática, mas requer cuidados da liderança, que deve capacitar-se nessa arte. Esses cuidados concentram-se na afirmação da identidade e no desenvolvimento da *inteligência emocional* do grupo.

Inteligência emocional no grupo

O conceito de *inteligência emocional* trouxe à tona a importância das emoções para a eficácia individual na gestão das organizações. Os postulados básicos, que conduziram à *inteligência emocional* dos indivíduos, são (Goleman, D. 1995):

- Autoconsciência emocional: reconhecimento das próprias emoções, capacidade para entender as causas dos sentimentos e reconhecimento das diferenças entre sentimentos e atos.
- Controle das emoções: capacidade para lidar com a frustração e postergar a satisfação dos desejos, controle da ira e capacidade para expressá-la adequadamente, o que resulta em menos agressividade e atitudes auto-destrutivas.
- Canalização produtiva das emoções: menor impulsividade, maior autocontrole, aumento da capacidade de concentração na tarefa imediata e da atenção, maior capacidade de comunicação.
- Empatia: desenvolvimento da habilidade para ler emoções, maior capacidade para identificar e entender a perspectiva do outro, ouvir melhor os outros.

- **Habilidade social:** lidar com relacionamentos, competência na solução de conflitos e solução de problemas de relacionamentos, ser mais democrático ao lidar com os outros, mais harmonia, compartilhamento, cooperação e prestatividade quando inserido no grupo.

Pode-se inferir, do exposto neste capítulo, que a aplicação dessa idéia aos grupos não se restringe a colocar indivíduos com bastante inteligência emocional trabalhando juntos. Membros emocionalmente inteligentes não resultam, necessariamente, numa equipe com inteligência emocional. O grupo com inteligência emocional denota-se pela credibilidade entre os membros, o seu senso de identidade grupal e de eficácia, isto é, seus membros sentem-se mais efetivos trabalhando juntos que individualmente (Druskat e Wolf, 2001). Construir a inteligência emocional do grupo significa trazer as emoções deliberadamente à tona, explorá-las, considerá-las como parte das variáveis que determinam o resultado e tratar de entender como afetam o seu desempenho. Inteligência emocional no grupo refere-se, por exemplo, a pequenos atos, como agradecer ou perguntar a um membro que permanece em silêncio sobre os seus pensamentos, gestos que fazem toda diferença. Não significa harmonia, nem exclusão de tensões, nem que os membros devam gostar uns dos outros, mas reconhecer quando a harmonia é falsa, a tensão é reprimida, e fazer prevalecer o respeito mútuo. Aponta, portanto, a busca permanente da verdade sobre a perspectiva emocional que impera a cada momento no grupo. Na sua essência, a proposta de Goleman entende como inteligência emocional a capacidade para ter consciência e administrar as próprias emoções (competência pessoal), e as que se referem aos outros (competência social). No caso de grupos, existe ainda a necessidade de lidar além das emoções próprias do grupo, com as de outros grupos e indivíduos fora dele (Druskat e Wolf, 2001).

Vanessa U. Druskat e Steven B. Wolf, numa pesquisa que foi publicada sob o título “Building the Emotional Intelligence of Groups” (2001), abordam a questão a partir de três perspectivas: a) o indivíduo, b) o grupo, e c) as relações com pessoas ou grupos externos.

a) O indivíduo: trabalho e ajuste das emoções do indivíduo intermediado pelo grupo

De uma perspectiva individual, um grupo possui inteligência emocional quando as emoções, experimentadas individualmente por qualquer um dos seus membros, vêm à consciência e são objeto de atenção pelos outros integrantes da equipe. Quer dizer que o pensamento lógico, firmemente enraizado na cultura organizacional, não deveria asfixiar a lógica das emoções, que é diferente da lógica da razão. Por exemplo, as técnicas tradicionais de solução de problemas, tais como os diagramas de afinidade, que tendem a abafar as emoções através da coleta de dados e análise de perspectivas de uma maneira “mecânica”, não podem impedir o contato emocional capaz de gerar credibilidade e confiança que resulta em maior participação dos membros. Outro indicador de inteligência emocional é o fato das decisões no grupo não serem tomadas apenas com base no voto da maioria, mas as opiniões e/ ou objeções da minoria, ou dos indivíduos, possuem espaço e tempo do grupo, sendo ouvidas e analisadas.

Competência emocional no grupo, de uma perspectiva individual, tem a ver com o desenvolvimento de uma cultura em que sejam possíveis tanto o confronto como o cuidado ou acolhimento do grupo aos membros. Se, por exemplo, algum comportamento individual ultrapassar os limites estabelecidos explícita ou implicitamente pelo grupo, este deveria criar recursos para detectá-lo e, através da atuação no conflito com o integrante, sinalizar e coibir o comportamento inadequado. Comportamentos indesejáveis sempre têm uma razão de ser. O desafio é encontrar essa(s) razão(ões), através de perguntas, e tendo disposição para ouvir (Druskat e Wolf, 2001).

Como cuidado ou acolhimento, entenda-se a atitude grupal de posturas de aprovação dirigida a seus membros como indivíduos pela ação bem feita, compreensão interpessoal, afeto, apoio e compaixão. Escutar e respeitar individualidades e diferenças são posturas condizentes com essa visão. Esse conjunto de atitudes é a matéria-prima para a construção da identidade, e o desenvolvimento delas se constitui num importante desafio para a liderança funcional.

b) O grupo: trabalho e ajuste das emoções internas do grupo pelo próprio grupo

As emoções desdobram-se também em nível do grupo. Se desenvolver habilidades e hábitos de autoconsciência dos seus estados emocionais, dos aspectos nos que se sente forte e nos que se percebe fraco e das dificuldades internas induzidas pelo fluxo do processamento das tarefas sob sua responsabilidade, será possuidor das características da inteligência emocional condizentes com a eficácia grupal. Por exemplo, através de uma rotina de auto-avaliação praticada em grupo. A condição para que possa haver evolução a partir do *estado de pressupostos básicos* é a de que o grupo se *dê conta* das emoções e sentimentos que estão presentes no seu seio. Isso pode acontecer quando se desenvolvem posturas que, ao contrário de negar ou esconder as informações frustrantes, buscam ativamente opiniões externas sobre o resultado do cumprimento das suas tarefas e responsabilidades, seu progresso e desempenho. Para eles, essa perspectiva externa pode provir de fornecedores, clientes ou colegas da organização.

Ajuste das emoções no grupo significa que deve existir consciência interna de que a sua atitude grupal pode ser também objeto de melhoria contínua. As culturas organizacionais clássicas poderão experimentar certa ansiedade quando o grupo coloca o foco do trabalho na construção da sua competência emocional, que, desse modo, pode se afastar um pouco do trabalho objetivo. No entanto, os benefícios são relevantes, pois, desse investimento, resulta maior capacidade para responder aos desafios que envolvam emoções. Os alvos buscados nesse sentido podem incluir o desenvolvimento de recursos para trabalhar com emoções, proporcionar um ambiente favorável e posturas pró-ativas na solução de problemas e na geração de inovações (Druskat e Wolf, 2001).

Dessa forma, o grupo deve reservar tempo para analisar sua eficácia, criar objetivos e metas mensuráveis e assumir rotinas de avaliação. E deve, também, encontrar algum modo de identificar e levar em conta o sentimento do grupo, aceitando as emoções e se concentrando na solução de problemas, em vez de espalhar culpas. Nesse sentido, o *feed-back* proveniente dos clientes internos e externos é relevante, assim como a realização de *benchmark* dos processos sob responsabilidade do grupo (Druskat e Wolf, 2001). Um exemplo prático desta perspectiva será apresentado no próximo capítulo.

c) Fora do grupo: trabalho e ajuste das emoções com outros grupos.

É óbvio que a inteligência emocional do grupo não se confina aos seus próprios limites, mas deve considerar as relações não só dentro como fora do grupo. Num grupo dedicado a implantar inovações, por exemplo, contar com membros provenientes de setores cruciais relacionados com a mudança traz como consequência a consideração permanente da perspectiva externa. Isso é extremamente importante quando o trabalho do grupo tem impacto significativo sobre outros na organização. Nesse sentido, reconhecer os sentimentos e necessidades dos outros grupos pode fazer uma grande diferença na consecução de objetivos que interdependam. Esta habilidade de administrar emoções nas órbitas externas ao grupo corresponde ao vetor “competência social” da inteligência emocional de Goleman aplicada ao indivíduo. E pode ser atingida investindo-se nas relações externas, de maneira a ganhar a confiança dos grupos e pessoas de fora, adotando uma atitude integradora, ao invés do isolamento.

Para isso, é importante identificar e entender as responsabilidades e necessidades de outros grupos na organização e oferecer apoio a eles, bem como conhecer suas convenções internas, símbolos, significados e linguagem. Também será importante identificar as pessoas na organização que podem ter influência na aptidão do grupo para a consecução dos seus objetivos; entender a cultura e políticas da organização e analisar a compatibilidade das ações do grupo com as primeiras. O investimento numa transformação cultural que se preocupe e ofereça espaço para que os grupos possam trazer à tona, conhecer e regular as suas emoções em todos os níveis de interação desenvolve a confiança, a identidade grupal e a eficácia que necessitam para a verdadeira cooperação e complementação que resulta em alto desempenho (Druskat e Wolf, 2001).

O grupo frente à realidade externa. Solução de problemas e geração de inovações.

Segundo Edgard Schein, na sua interação com o mundo, todo grupo deve lidar com três questões fundamentais: 1) a administração das fronteiras, definindo quem está dentro, quem está fora e como manter a sua identidade; 2) como sobreviver frente ao ambiente externo, cumprindo a sua função ou tarefa primária; e 3) como construir-se e manter-se a si próprios como entidade capaz de administrar a suas relações inter-pessoais internas (Schein, E., 1999).

Este capítulo já ensaiou alguma aproximação dos itens 1 e 3. No item 2 está contido o processo de solução de problemas e de tomada de decisão, que pode compreender a geração de inovações. A força original – ou motivação, para este movimento – parte de um sentimento de frustração, da percepção, ou da consciência, de uma necessidade, de um *dar-se conta*, que é um estado mental com atividade emocional capaz de questionar paradigmas e/ ou mitos que imperaram até então – mas que então se mostram inadequados para lidar com a realidade interna ou externa (Lisondo H. R., 2004).

Edgar Schein propõe uma análise do processo de solução de problemas— ou geração de inovações — através de dois ciclos separados por uma fase de transição, que é o processo de decisão. O primeiro ciclo acontece antes que a decisão ou ação sejam tomadas, o outro segue depois delas. Pela sua vez, esses ciclos se desdobram em diferentes estágios. O primeiro caracteriza-se por atividade mental reflexiva num campo que contém tanto fatores racionais objetivos, próprios da interação com a realidade externa, quanto fatores emocionais impostos pelo relacionamento humano. Esse ciclo compreende as fases de: a) formulação do problema, b) geração de propostas alternativas para a ação de mudança, e c) previsão das conseqüências e avaliação conceitual para as soluções propostas. Esse primeiro ciclo finaliza quando o grupo chega a uma decisão formal sobre o que vai fazer. A partir desse momento, começa o segundo, que se concentra na ação transformadora em relação com o mundo concreto, mas que, nem por isso, exclui as emoções, e que compreende: d) planejamento, e) execução das ações planejadas, e f) avaliação dos resultados alcançados em cada passo. Frequentemente essa avaliação conduz o grupo a retornar ao primeiro ciclo na redefinição do problema (Schein E., 1999). Em cada uma dessas fases podem se destacar aspectos relevantes.

- a) *Formulação do problema.* Uma das falhas mais comuns na formulação do problema, ou na identificação de uma oportunidade para inovação, está na confusão entre o sintoma e o problema. A tensão da vida cotidiana faz com que apareçam problemas como dificuldades que contrariam as expectativas das pessoas. Algo que é indesejável aparece. Mas esse “algo” não é o problema, e sim sintomas a serem removidos. É um erro formular um problema com base no sintoma. Por exemplo, pensar que a queda de vendas num determinado setor é o problema que deve ser abordado pela equipe de vendas, sem primeiro investigar as causas, pode levar a ações ineficazes e dispendiosas, como aumentar a propaganda ou a própria equipe de vendas. A queda de vendas pode, por sua vez, ter causas sistêmicas que não serão

removidas com tais iniciativas. Pode estar associada a falhas na previsão de vendas, o que significa não fazer nada no campo e algo no setor de marketing, ou à entrada de um novo competidor, ou à queda na qualidade do produto, ou à perda de vendedores-chaves para o concorrente (Schein E., 1999). O pensamento sistêmico mostra que os sintomas são como respostas ou conseqüências das verdadeiras causas fundamentais, e que estas podem estar distantes no tempo e no espaço (Senge P., 1990). O descobrimento dessas causas não é imediato; em geral exige bastante tempo, dedicação, esforço, paciência, investigação disciplinada e, principalmente, tolerância à frustração. A frustração— com o conseqüente sofrimento — inevitavelmente estará presente nesta fase devido à impossibilidade de remover de imediato a perturbação, e, portanto, se deverá conviver por algum tempo com ela, caso se deseje investigar as causas sistêmicas. É aqui que se pode distinguir as qualidades diferentes da formulação do problema— ou da inovação —, num grupo de *pressupostos básicos* (que não tolera a frustração e parte para o imediato, ou seja, o ataque ao sintoma) e num *grupo de trabalho*, ou *institucionalizado* (capaz de suportar a frustração e utilizar o pensamento). Para chegar à formulação do problema ou inovação, o grupo deverá adotar uma rotina de pesquisa exploratória dirigida a encontrar as razões para os eventos e as ações, assim como também para as emoções que os acompanham (por exemplo: como nos sentimos com respeito a isso? como os outros se sentem? como reagem?). A condição necessária para poder formular o problema é o diagnóstico — ou seja, a correta definição das causas sistêmicas. Isso significa um levantamento, organização e análise pelo grupo, de todos os incidentes, fatos e dados que possam ser associados ao sintoma (que é o efeito), isso tudo realizado com a consciência grupal de que o problema, na sua essência, é ainda desconhecido. Essa percepção somente poderá vir à tona se na cena emocional do grupo prevalecer a humildade. Está aqui outra diferença importante entre o grupo de *pressupostos básicos* que tende à onipotência, e o *de trabalho*, que aceita o seu *não saber* como condição para poder chegar a *algum saber*.

- b) *Geração de propostas para ação de mudança*. O *brainstorming* pode ser um método adequado para gerar um conjunto o mais amplo possível de idéias. Todavia, os seus resultados tampouco estão isentos da influência das emoções, de modo que alguns reparos devem ser feitos. Um deles é a tradicional advertência de que nesta fase não devem ser feitas avaliações. Ansiedade, ou dificuldade para lidar com a frustração podem resultar em avaliações prematuras. Quando estas não são evitadas, não se apresentam oportunidades suficientes para que as idéias possam ser apreciadas em perspectiva, porque não poderão ser comparadas a outras idéias. A avaliação prematura ameaça a idéia e a pessoa que a propôs. Às vezes, essa avaliação prematura encobre sentimentos inconscientes, como, por exemplo, a necessidade de mostrar competência, ou conhecimento, ou talvez revanchismo, ou mesmo ressentimento. Como conseqüência, os membros que tiveram as idéias rejeitadas cedo terão menos disposição para oferecer idéias em outros estágios. Quando se realiza *brainstorming* também é importante levar em conta o estágio de maturidade do grupo que o desenvolve. Em grupos imaturos, ao invés de sinergia pode acontecer das pessoas se utilizarem da técnica para extravasar indiretamente os reais, e freqüentemente inconscientes, sentimentos de rivalidade pelos que estão tomadas, e que entrem competição entre elas mesmas, cada um querendo ser visto como mais inteligentes.

Uma vez conseguida a lista de idéias, o grupo pode descartar as que pareçam *a priori* menos aplicáveis, e trabalhar as poucas que pareçam adequadas. Nesse momento, uma tendência é inconveniente: a de trabalhar as idéias uma a uma. Ao contrário, o grupo deve adotar um raciocínio sistêmico e examinar como as várias idéias interagem e se relacionam umas com as outras (Schein, E. 1999). Este trabalho de avaliação requer um investimento de tempo, o

que significa dedicação, paciência, disciplina. Mais uma vez, isso significa controle emocional para poder usufruir do potencial racional.

- c) *Avaliação das conseqüências das soluções propostas.* Para esse objetivo, o grupo pode utilizar vários critérios, tais como experiência pessoal, opiniões de pessoas experientes, pesquisa a partir dos dados e informações disponíveis, planejamento de testes ou experimentos. Desses, a experiência pessoal e a opinião de pessoas experientes são os mais fáceis, e, portanto, bastante adotados, mas também os menos válidos. As outras técnicas, como pesquisas quantitativas, entrevistas e experimentos, são mais válidas, no entanto, consomem mais tempo (Schein E., 1999). O importante é que a pressa e tensão cotidiana não induzam o grupo a evitar, ou tratar superficialmente esta fase, porque isso empobreceria muito a qualidade da solução ou da inovação. Todavia, é possível que a discussão neste estágio produza descobrimentos que conduzam o grupo a uma reformulação do problema inicial. Embora a constatação dessa perspectiva de retorno cíclico ao ponto de partida na reformulação do problema pareça frustrante e demorada, o grupo maduro chegará a aprender que ela não é uma perda de tempo. Ao contrário, se evitada, a eficácia da solução fica comprometida, e por outro lado, a cada ciclo, haverá uma capitalização de aprendizado e experiência que contribuirá na afirmação da identidade do grupo, e no aumento da sua eficácia na solução de problemas. Mais uma vez, um importante desafio da equipe ante as inovações, será a sua capacidade para lidar com a própria frustração, que é condição prévia para que a criatividade possa se desenvolver.

O primeiro ciclo do processo de solução de problemas ou inovações fica concluído quando o grupo chega a uma decisão sobre as ações que irá empreender a seguir. Esta estação encontra-se na transição entre o primeiro e segundo ciclo.

Vários são os caminhos através dos quais o grupo pode chegar a uma decisão, mas nenhum deles é, *a priori*, melhor do que o outro. Cada um deles é apropriado para determinadas circunstâncias e, pela sua vez, resulta em particulares conseqüências para a operação do grupo no futuro. O método escolhido deveria levar em conta o tempo disponível, a história passada do grupo, o tipo de tarefa, e o tipo de clima que o grupo deseja estabelecer (Schein E., 1999).

Por exemplo, às vezes as decisões são construídas na base da *falta de resposta*. Isso significa que alguém pode propor uma idéia e, antes de alguém dizer algo acerca dela, outra pessoa sugere uma outra idéia, e assim sucessivamente, até que o grupo encontra uma que adota para as próximas ações. Dessa forma, o grupo tomou a decisão de não apoiar as idéias que não tiveram resposta. Isso faz os proponentes sentirem-se rejeitados. Vários mecanismos defensivos, que visam reduzir a tensão emocional, podem conduzir a esta curiosa situação, que, no entanto, acontece com freqüência. Por exemplo, o temor de que a exposição de reparos à idéia de um outro possa gerar inimizades, ou que a aprovação possa significar um compromisso (que não se está disposto a assumir), a necessidade de ocultar algum aspecto incômodo sobre a idéia exposta, ou o temor de ridículo na manifestação ante os outros. O comportamento de falta de resposta é disfuncional e não construtivo, é pouco freqüente nos grupos maduros. Em geral revela dificuldades dos integrantes do grupo para lidar com as suas emoções.

Uma outra maneira de decidir se afirma na *autoridade formal*. Nesses casos, o grupo gera e propõe idéias sobre o tema, e pode manter discussões sobre elas, mas a decisão cabe à figura investida de autoridade formal que deverá ouvir o grupo. Embora esse método seja muito eficiente, a sua eficácia depende do fato de a autoridade formal ser um bom ouvinte, ter boa capacidade para filtrar e escolher as idéias apropriadas. Em contrapartida, esse método induz pouco envolvimento do grupo nas fases seguintes, porque este pode não ter entendido ou não estar de acordo com a decisão

tomada pela pessoa que detêm a autoridade, não se mostrando portanto capacitado ou motivado para levá-la à frente.

Às vezes são as *minorias* que puxam a decisão, ou ela é tomada através de um processo de auto-aprovação. Significa que umas poucas pessoas do grupo podem utilizar táticas que, produzindo ação (ou agitação), passam a ser consideradas decisões, mas na realidade não possuem a concordância da maioria do grupo. O pressuposto, nesse caso, é o de que o silêncio significa consentimento. O processo de auto-aprovação significa que alguém expõe uma proposta sobre o que fazer, nenhuma outra proposta é apresentada a seguir e tampouco aparece nenhum comentário negativo. Então, o grupo faz o que foi proposto. Este caminho para chegar à decisão — silêncio significa consentimento — pode ser perigoso, dando oportunidade para manipulação por parte de integrantes habilidosos na arte de aproveitar, no seu interesse, das dúvidas ou da insegurança das outras pessoas. Mostra-se aqui a atitude de dependência da maior parte dos integrantes do grupo, também própria de estados emocionais imaturos, como já foi descrito. A razão pela qual as pessoas ficam em silêncio, facilitando a manipulação, pode ser a de que todos assumam que são minoria, e que discordar pode ser visto como bloqueio. Dessa maneira, surge uma forte pressão interna para permanecerem calados e as coisas tomarem o seu curso, mesmo que eles não concordem.

Também a decisão *por maioria*, por exemplo, através da votação, tem suas dificuldades. Às vezes, o método que resulta na eleição de uma idéia não se converte numa boa implementação dessa idéia na prática. Algumas barreiras psicológicas podem explicar isso. Por exemplo, freqüentemente as minorias não concordam com a com o pressuposto da regra da maioria, mas também não se sentem com forças para contestá-la. Podem achar que o tempo para discussão foi escasso, ou ainda, que o processo de votação dividiu o grupo em dois bandos que não mais estão focados na forma como a proposta da maioria será implementada, mas em quem será ganhador ou perdedor, ou em como ganhar a próxima batalha. O *pressuposto básico* que está operando aqui pode ser o de *ataque e fuga*. Uma outra maneira de chegar à decisão é o *consenso*, que não significa unanimidade. Esta modalidade, que estimula a comunicação bastante aberta, traz para os membros a sensação de que todos tiveram boas chances de influenciar a decisão. Especialmente aqueles cuja proposta não foi a escolhida, mas que, ao terem oportunidade de serem ouvidos e respeitados, podem se dispor a contribuir depois com o trabalho de implementação de outras idéias diferentes das deles. Para que isso seja alcançado, é necessário que o grupo invista um tempo considerável no diálogo e na discussão. O diálogo consiste numa exploração livre e criativa de questões complexas e delicadas, em que cada um *escuta* as idéias do outro sem manifestar sua opinião. Na discussão, são apresentadas e defendidas diferentes opiniões, buscando-se sempre a melhor idéia para apoiar as decisões que deverão ser tomadas a seguir. Diálogo e discussão são, portanto, complementares, e também dependem da competência emocional do grupo. O diálogo é divergente que exige a tolerância para as diferenças, não busca um acordo, mas uma compreensão maior das questões complexas. Diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Dessa forma, o diálogo ajuda a evidenciar as incoerências do pensamento.

A discussão é a contraparte do diálogo. Diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. Quando construtiva, converge para uma conclusão ou curso de ação. Trata-se de um processo dialético. Dessa maneira, decisões são tomadas. Um grupo produtivo, ou *grupo de trabalho*, deve saber se movimentar entre diálogo e discussão, passando de um para outro sempre que necessário (Senge, 1990).

Ainda é importante levar em conta que, no diálogo e na discussão, para análise da realidade através dos fatos e dados, podem subjazer duas atitudes aparentemente similares, mas de efeitos totalmente diferentes: a *indagação* versus a *advocacia*. Um grupo focado na indagação considera cuidadosamente a maior variedade possível de opiniões e trabalha em sinergia para descobrir a melhor solução. Embora as pessoas tenham seus próprios interesses, a meta dessa postura não é

persuadir os outros para adotar um determinado ponto de vista, mas, ao invés disso, chegar a um acordo no melhor curso de ação. As pessoas compartilham amplamente as informações para que os participantes possam chegar a suas próprias conclusões. Mais do que suprimir discordâncias, o processo de indagação estimula o pensamento crítico. Nesse questionamento, o conflito pode ser intenso, mas dificilmente será pessoal. A indagação é própria dos *grupos de trabalho*. Já quando o foco do grupo se inclina para a *advocacia*, as pessoas buscam a decisão através da competição, embora não o façam abertamente e nem conscientemente. Os participantes defendem passionalmente suas posições e se mantêm firmes ante as discordâncias. Têm, dessa maneira, bastante dificuldade para concentrar a atenção nos argumentos dos oponentes. Apresentam informação seletiva, ficando os seus argumentos e sonhando dados relevantes que possam ser conflitantes. Nesse processo, os desacordos são explosivos e antagônicos. Personalidades e egos entram na cena e as diferenças são resolvidas em batalhas nos bastidores. Aqui, o pressuposto básico é o de que a melhor solução emergirá como um teste de forças e resistências entre as posições competidoras. Porém, este modo de se posicionar inibe a inovação e estimula os participantes para apoiar a visão dominante de modo a abolir maiores conflitos (Garvin D. A. e Roberto M. A., 2004). Esta postura é própria dos grupos em estado de *pressupostos básicos*.

Quando realizado com efetividade, o consenso possibilita que todos tenham oportunidade para expor suas propostas detalhadamente e fiquem com a certeza de que foram ouvidas e compreendidas. Por isso, esta modalidade, além de ser demorada, demanda maturidade do grupo, especialmente no que diz respeito a saber ouvir e a sentir-se ouvido. O consenso pode ser adequado para as decisões referentes a métodos e processos, aquelas que estão dirigidas ao *como* fazer e que irão demandar a participação de todos na sua implementação.

Ainda existe o consenso unânime, que é o mais difícil de atingir e que ocorre quando todos concordam verdadeiramente com o curso da ação a ser tomada. Algumas poucas decisões vitais demandam o consenso unânime, mas, para a maior parte das decisões cotidianas, o consenso pode ser suficiente, se for um verdadeiro consenso.

Seja qual for o caminho que o grupo tenha escolhido para chegar à decisão, este deveria estar bem claro para todos. O grupo deve perceber se restaram sentimentos residuais, ou desejos inconfessos de sabotar a ação posterior do grupo.

Uma vez que o grupo adotou uma decisão sobre o que irá fazer, começa o segundo ciclo que, como já dito, concentra-se na ação. Agora deverão produzir um plano detalhado sobre o curso das ações, estabelecer indicadores para monitorar a consecução ou não dos objetivos previstos para cada fase, prever alternativas de correção ante eventuais desvios e cumprir os passos.

- d) *Planejamento*. Esta fase pode ser tratada como um novo problema que exige sua própria formulação, geração e teste de idéias. É mais uma tarefa que requer dedicação, paciência, disciplina. Se não for suficientemente bem realizada, uma boa proposta pode se malograr e o grupo poderá concluir, erroneamente, que ela é deficiente, quando na realidade foi o planejamento que falhou. Outra vez, a ansiedade deverá ser controlada para que o pensamento possa produzir um bom plano. Os resultados serão mais efetivos para o grupo, quanto maior o detalhamento, no plano, das ações específicas atribuídas a pessoas específicas com prazos específicos. Isso não somente aumenta as chances de que a ação seja empreendida, mas também serve como teste de validação para a decisão tomada na fase anterior. Por exemplo, a pessoa responsável por uma tarefa poderia levantar questões próprias da implementação que não foram levadas em conta antes, durante o processo de decisão (Schein E., 1999).
- e) *Execução das ações planejadas*. É importante que as pessoas (o grupo) que tem a responsabilidade pela implementação do segundo ciclo tenham participado e entendido e se

comprometido profundamente com o primeiro, assim com a fase de ligação entre ambos na tomada de decisão. A comunicação é um fator decisivo nesta fase. As informações detalhadas sobre as ações da cada etapa devem estar disponíveis ao alcance das pessoas responsáveis. O monitoramento sistemático dos itens de controle para cada atividade do plano¹ e o seu confronto com os objetivos possibilita ajustes e correções durante a marcha. Isso significa que os itens de controle e os indicadores mensuráveis que o grupo espera para eles também serão objeto de planejamento. A teoria da qualidade estimula o uso intensivo do ciclo seqüencial “PDCA” (*plan, do, check, action*) para esta finalidade. Dessa maneira, a ação é planejada (P), depois executada (D), a seguir monitorada (C) e no indicador do item de controle que se faz o monitoramento que consiste em comparar se o executado é compatível com o planejado — e, se houver desvios, uma ação de correção deve ser tomada (A); caso não existam desvios o grupo continua executando (D) e verificando (C). Se o grupo incorporar o hábito de utilização do PDCA na sua cultura, terá boas chances de manter o seu rumo e atingir o objetivo traçado. De uma perspectiva emocional, a postura de monitoramento permanente do que é realizado significa reconhecer as próprias limitações, o que não condiz com a arrogância que às vezes existe nos grupos imaturos.

- f) *Avaliação dos resultados alcançados.* Para que seja possível, é necessário que previamente o grupo chegue ao consenso sobre os critérios para a avaliação, a definição do cronograma das ações e a determinação dos responsáveis por relatar as informações correspondentes. Pode ser que as conclusões levem de volta o grupo ao primeiro ciclo, na fase de reformulação do problema. Esse descobrimento pode ser frustrante, mas o grupo emocionalmente maduro deverá lidar com ele, e percebê-lo também como uma capitalização de experiência e sabedoria.

A síntese das idéias apresentadas neste capítulo leva a seguinte conclusão: para que um grupo reverta em resultados concretos o seu potencial para conceber e implantar inovações, é necessário que supere o limiar de maturidade que consiste em evoluir de *grupo de pressupostos básicos* para *grupo de trabalho*. Para isso deverá conhecer e afirmar a sua identidade. Também construir e continuamente aprimorar a sua *inteligência emocional*.

Embora este texto tenha concentrado a atenção na dinâmica psicológica que determina a vida dos grupos, é evidente que fatores próprios da realidade objetiva tais como capacitação técnica na área de atuação, habilidades gerenciais, técnicas científicas de resolução de problemas, experiência e competências específicas na função são também requisitos necessários para a geração e implantação de inovações. Na medida em que aumenta o grau de complexidade tecnológica e/ou a demanda intelectual da missão, essa afirmação se torna mais contundente. Isso quer dizer que atualização e treinamento dos integrantes do grupo são indispensáveis. Deverá haver, por tanto, complementação entre o repertório de conhecimentos e as habilidades psicológicas.

Referências bibliográficas

- Bion, W.R. *Experiências com grupos*. Imago, São Paulo, 1975.
 Corrigan, P. *Shakespeare na Administração de Negócios*. Makron, São Paulo, 2000.
 Deming, W. E. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990.

¹ Os itens de controle são os indicadores que permitem aferir se o processo de implementação está sob controle. Eles são determinados pelo grupo quando realiza o planejamento estabelecendo bandas de aceitação. Por exemplo, um item de controle poderia ser o percentual de trabalho concluído num determinado tempo, ou o número de peças instaladas, o de funcionários treinados etc.

- Druskat, V.U. and Wolff, S.B. *Building the Emotional Intelligence of Groups*. In Harvard Business Review on Teams That Succeed. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Enriquez, E. *Da Horda ao Estado*. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, 1990.
- Freud, S. *El Malestar em la Cultura*. In Sigmund Freud, Obras Completas. Amorrortu, Buenos Aires,
- Gabriel, Y., *Organizations in Depth*..Sage Publications, London, 1999.
- Garvin, D. A. and Roberto, M. A. *What You Don't Know About Making Decisions*. In Harvard Business Review on Teams That Succeed. Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- Goleman, D. *Inteligência Emocional*. Objetiva, Rio de Janeiro, 1995.
- Hirschhorn, L. *Managing in the New Team Environment*. Authors Choice Press, New York, 2002.
- Jay, A. *Corporation Man*. Curtis Brown, London, 1971.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. *A Estratégia em Ação*. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- Lisondo, H. R. *Mudança sem Catástrofe ou Catástrofe sem Mudanças*. Casa do Psicólogo, São Paulo, 2004.
- Marx, R. *Trabalho em Grupos e Autonomia Como Instrumento da Competição*. Atlas, São Paulo, 1998.
- Rosenfeld, D. *Psychoanalysis and Groups*. Karnac, London, 1988.
- Sartre, J.P. *Critique de la raison dialectique*. Galimard, Paris, 1960.
- Schein, E. H. *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley, New York, 1999.
- Senge, P. M. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, São Paulo, 1990.
- Shingo, S., *Study of Toyota Production System*. Shinsei Printing. Osaka, 1981.
- Sor, D. e Senet, M.R. *Cambio Catastrófico*. Kargieman, Buenos Aires, 1988.
- Toynbee, A. *Um Estudo da História*. Martins Fontes, Brasília, 1986.
- Wheatley, M. J. *Leadership and the New Science*. Berret-Koehler, San Francisco, 1994.
- Zaleznik, A. e Kets De Vries, M. F. R. *O Poder e a Mente Empresarial*. Pioneira, São Paulo, 1981.