

O duplo-vínculo e triângulo perverso na dinâmica relacional das organizações

Prof^ª Ms Sueli Yngaunis, Universidade Cidade de São Paulo - UNICID

Resumo: A proposta desse artigo é refletir sobre a organização enquanto espaço de construção da identidade do indivíduo e sua permanente luta pela conquista do reconhecimento. Sendo esta “luta” um esforço individual de adaptação ao sistema, cujas conseqüências podem gerar padrões comportamentais (individuais e organizacionais) que venham a “bloquear” qualquer tentativa de mudança no sistema organizacional, e frustrar qualquer ação de comunicação que tenha como objetivo intervir no ambiente organizacional. Para auxiliar no processo de compreensão das forças internas, oriundas do comportamento individual em resposta ao ambiente e da dinâmica organizacional, serão elencados alguns princípios dos fundamentos da terapia familiar que concentram seus postulados nos padrões de interação existentes entre os membros do grupo familiar, e que neste artigo refletiremos sobre o grupo organizacional.

Palavras-chave: Organização, identidade organizacional, comunicação organizacional, indivíduo e duplo-vínculo.

INTRODUÇÃO

Organizações têm sido vistas, ao longo dos últimos dois séculos, sob a ótica mecanicista, em que se configuram relações de controle e poder com objetivos e metas financeiras. No entanto, os administradores têm sido convidados a reconhecer a complexidade do sistema organizacional, enquanto sistemas de informações e de interações, cujos significados compartilhados configuram uma unidade, não tão homogênea como previsto na Administração Científica de Taylor, em que a padronização dos processos era visto como uma condição imprescindível ao sucesso.

Quando nos referimos a uma unidade não tão homogênea, é um equívoco simplificar essa leitura, aplicando-a apenas aos novos desafios das organizações em lidar com a diversidade em seu quadro de colaboradores. Mas não podemos olvidar que os recentes movimentos denominados INCLUSÃO das minorias, contribuiu e muito para uma reflexão, por parte de profissionais e

pesquisadores de Recursos Humanos e Comunicação Organizacional, sobre a diversidade como algo intrínseco à natureza humana, e que não necessariamente se restringe às diferenças decorrentes de gênero, raça ou algum tipo de limitação física ou sensorial.

A organização, enquanto espaço de interação, configura um *locus* riquíssimo de observação dos padrões de interação estabelecidos por seus membros. Compreender a dinâmica de como cada indivíduo reage ao seu ambiente, e como este é formado pelo conjunto das interações, num esforço permanente de manutenção do movimento “aglutinador” que mantém a unidade organizacional, pode nos auxiliar a reconhecer que são justamente as diferenças que conferem a característica principal de qualquer agrupamento humano: a heterogeneidade.

O INDIVÍDUO E SUA IDENTIDADE

Para iniciar a nossa reflexão, partiremos da afirmação de Honneth (2009) de que a forma como o indivíduo é visto pelo outro interfere na formação de sua identidade. Segundo o autor, são três as instâncias pelas quais passa a construção dessa identidade: na família (auto-confiança), nas relações sociais (auto-respeito) e na sociedade (auto-estima).

Em sua teoria do reconhecimento Honneth (2009) aponta que o indivíduo desenvolve sua autonomia moral nas relações sociais, quando tem a oportunidade de trabalhar o seu auto-respeito; e na sociedade, quando esta valoriza e reconhece suas competências. Ou seja, a identidade é construída por meio de uma dinâmica relacional, nesse ponto cito Mumby (2010) quando faz referência ao processo de auto-destruição.

Para esse autor, o processo de auto-destruição acontece quando um indivíduo ao compreender o outro, anula um pouco de si, e sai do seu isolamento passando a incorporar outras possibilidades interpretativas (MUMBY, 2010). Essas trocas presentes nas relações cotidianas dentro da organização é o que configurará o que chamamos de ambiente organizacional, quando os interesses do indivíduo estarão em uma relação dialética com os interesses da organização, num jogo de assentimento consensual (reguladas por acordos contratuais) e resistências que podem ser identificadas quando acontece por exemplo a retenção das informações por algum dos seus membros ou pela presença de boatos, ambos exemplos de um movimento interior de auto-proteção.

Porém, esses movimentos de subordinação e resistência ilustram o empenho dos indivíduos na busca por “seu encaixe” no grupo do qual faz parte. Este “encaixe” ocorre quando o indivíduo é considerado parceiro integral de interação social (FRASER, 2007).

Esse grupo maior, denominado organização, representa um espaço para o desenvolvimento de sua identidade e para WILLIAMS (2000) a interação do indivíduo com o ambiente da organização é um processo de cultivo e criação, quando ele cria a sua realidade a partir do processamento interno das informações oriundas desse ambiente. Por informações também incluímos o comportamento das pessoas e a dinâmica da organização.

Quando essas informações lhe dão subsídios para que construa uma realidade da qual ele se sente excluído, ele acionará mecanismos de defesa para que possa sobreviver nesse ambiente que lhe parece hostil. Mumby (2010) denomina esse fenômeno como “violência simbólica” que as pessoas sofrem quando se sentem dentro ou fora, dignas ou indignas da organização ao qual pertencem.

E da quebra do isolamento interpretativo, já citado anteriormente, o indivíduo poderá se isolar (restringindo o desenvolvimento e aplicação de suas competências a serviço da organização), ou construir alianças dentro da organização, que tomando emprestada a denominação usada nas teorias de terapia de família, podem se transformar em situações de “duplo-vínculo” ou também favorecer a formação de “triângulos perversos”, quando é identificado um movimento de exclusão de um terceiro, cujos interesses são desqualificados.

Esses tipos de padrões de interação podem ser prejudiciais à saúde do ambiente organizacional, na medida em que contamina o comportamento das pessoas e bloqueia a construção de uma rede de relações colaborativas. Watzlawick (2005) e seus companheiros de Palo Alto estabeleceram uma relação entre o homem, seu comportamento e o meio, sendo o contexto resultado dessas interações. Essas situações, quando não consideradas na auditoria do ambiente organizacional, podem frustrar qualquer esforço de comunicação interna que tenha como objetivo a criação e consolidação da imagem organizacional, ou mesmo a promoção de um alinhamento interno com os objetivos organizacionais

PRINCÍPIOS DA TERAPIA FAMILIAR E AS ORGANIZAÇÕES

A presente reflexão nasceu a partir do estudo dos fundamentos da terapia familiar (HOFFMAN, 1998) que trata dos grupos familiares como grupos sociais cujos modelos de interações influenciam o comportamento dos seus membros. Como sistemas de relações, o grupo organizacional reúne as mesmas características do grupo familiar, que podem ser observadas pelo estudioso da dinâmica organizacional e do comportamento dos indivíduos. Semelhantes a grupos familiares, as organizações são formadas por “seres humanos que vivem, trabalham, sentem, choram e riem nelas” (MUMBY, 2010: 37), e que a falácia de alguns gestores, de que as pessoas devem

deixar seus problemas (ou dificuldades) pessoais do lado de fora da porta, não é algo tão simples assim.

Os pressupostos teóricos, sobre os quais abordaremos a seguir nasceu na década de 1950, a partir da observação do comportamento de pacientes esquizofrênicos, pesquisadores identificaram diferenças comportamentais dos pacientes identificados no ambiente familiar e no consultório médico. A despeito de contrariar as regras da linha psicanalítica, que proibiam a inclusão dos familiares no processo terapêutico, essas observações levaram pesquisadores de Palo Alto a prestar atenção na força do sistema sobre o comportamento do indivíduo, que atua e reage aos estímulos do ambiente em que está inserido. (HOFFMAN, 1998).

Porém ao olhar o grupo familiar como sistema, cujas partes exercem influência entre si, alimentando e retroalimentando seus comportamentos, foi possível observar que o comportamento sintomático exercia uma função, ao “ajudar a equilibrar ou desequilibrar o sistema” (idem, 1998: 27). O foco passa do indivíduo, e seu respectivo comportamento, para as relações dominantes entre os membros do sistema.

O grupo de Gregory Bateson, biólogo e um dos pesquisadores do movimento supra citado, objetivava identificar padrões de relações dominantes nos sistemas observados. Dessas observações levantou-se a hipótese de que o indivíduo esquizofrênico “aprende a aprender”, num esforço adaptativo de se encaixar no sistema e nos padrões de interação. O grupo de Bateson conseguiu identificar que quando o paciente identificado melhorava, outro membro da família adoecia, em um movimento denominado, por Jackson, como “homeostase familiar”. Jackson descreveu o sistema familiar como “um sistema de información cerrado em que las variaciones del producto o el comportamiento son alimentadas para corregir la respuesta del sistema” (ibidem, 1998: 28). Essa melhora representa uma mudança no sistema, e essa mudança pode ser vista pelos seus membros como uma ameaça, e assim acionar mecanismos internos que gerarão respostas com força para fazer com que o sistema volte a funcionar como dantes.

Considerando que as pessoas passam a maior parte do tempo dentro das organizações em que trabalham, é imprescindível ampliar este olhar do grupo familiar para o grupo organizacional, no sentido de identificar e reconhecer as forças internas do indivíduo (enquanto resposta possível ao ambiente) e do sistema (enquanto um conjunto de padrões de interação). Sendo a organização formada pela interação das partes que a compõe, cujas ações e reações alimentam e retroalimentam a dinâmica organizacional, em trabalho anterior alertei para a importância do olhar do profissional de comunicação organizacional sobre esses fenômenos:

São as ações e reações de suas partes que os mantêm unidos e se auto-regulam. Essas colocações evidenciam a importância da compreensão desses fenômenos por todos aqueles que lidam com organizações. Essa preocupação com a observação, dos fenômenos autoreguladores dos sistemas, evidencia que os sistemas não são compostos por entidades estáticas, mas que se movimentam num esforço de acomodação das forças que as mantêm unidas. A aparente estabilidade de um determinado sistema é resultado de forças internas que procuram garantir essa estabilidade, mesmo que algo perturba essa organização, ou seja, após um pequeno desequilíbrio, o sistema volta ao seu estado original. É essa peculiaridade que torna o sistema dinâmico, quando forças internas de processamento de informações, num processo chamado de retroalimentação que dirige a conduta de um sistema em termos de sua interação com o meio ambiente. Ou seja os sistemas são dinâmicos. (YNGAUNIS, 2003:4).

No artigo acima citado, ficou evidente a questão da necessidade do olhar sistêmico sobre a realidade organizacional, identificando padrões de interação presentes no seu cotidiano.

DUPLO=VÍNCULO E TRIÂNGULOS PERVERSOS NAS ORGANIZAÇÕES

A teoria do duplo vínculo nasceu quando pesquisadores como Bateson, Jackson, Haley e Weakland (WATZLAWICK, 2005) abordaram a comunicação esquizofrênica não como um distúrbio intrapsíquico, mas resultado de sequências da experiência interpessoal do paciente identificado que o levaram a desenvolver “um comportamento capaz de justificar o diagnóstico de esquizofrenia” (idem, 2005: 191).

O duplo vínculo aparece em situações em que um ou mais membros de um sistema de interação se encontram em situações sem saída, quando ocorrem comunicações em níveis diferentes, quando a comunicação em um nível pode afirmar algo, e em outro nível contradizer o que anteriormente foi afirmado. Este forma de comunicação gera confusão na mente do receptor. É possível identificar exemplos desse tipo de “situações sem saída” quando um indivíduo diz uma coisa e o seu comportamento transmite outra, se o seu interlocutor questionar essa ambigüidade, terá a sua percepção negada (HOFFMAN, 1998), e ele passa a se sentir inadequado.

As contradições presentes nas situações de duplo vínculo não permitem ao receptor questionar ou fazer uma metacomunicação sobre o fenômeno sob pena de ter o seu comentário desqualificado.

O desconforto, gerado nessas situações, fortalece essa ligação patológica, tornando o indivíduo refém de uma situação sem saída.

Como exemplo, Bateson cita uma mãe que ao invés de dizer ao seu filho: “*Veja, estou cansada de ti*”, ela diz “*Vá para a cama, você está muito cansado e quero que você durma*”. Se o filho aceita essa preocupação materna e se aproxima da mãe, ela provavelmente o afastará. Se o filho manifesta desconfiança desse zelo amoroso, é possível que a mãe se enfureça (HOFFMAN, 1998). Ou seja, a essência do duplo vínculo é o fato do indivíduo ser punido por suas percepções corretas, quando ele identifica discrepâncias entre “o que ele vê” e “o que deveria ver” (WATZLAWICK, 2005).

Nas organizações, situações de duplo vínculo podem ser encontradas, por exemplo, nas relações entre chefe e subordinado, não necessariamente devido a prerrogativa de um sobre o outro, mas sim, no grau de dependência existente entre eles. O exemplo citado a seguir nasce do senso comum, não é oriundo de observação científica de qualquer fenômeno comunicacional de alguma organização: quando um chefe cobra autonomia do seu subordinado, como “*Quero que você tenha mais iniciativa*”, pode colocá-lo em situação de dupla vinculação quando após uma atitude empreendedora do seu colaborador, ele intervém, e diz: “*Por que não me consultou antes de tomar essa iniciativa?*”. Esse comentário deixa o seu interlocutor em situação de conflito, pois se este argumenta que seguiu a orientação primeira do chefe, ele estará desobedecendo-o com relação à segunda orientação. Se por outro lado não toma iniciativa para não contrariar a segunda demanda, ele estará desobedecendo à primeira orientação.

Esse tipo de situação pode comprometer qualquer iniciativa de construção de uma rede colaborativa, à medida que os indivíduos não sabem qual é o nível de autonomia que a organização “autoriza”. No entanto, as organizações não são formadas apenas por díades, dentro da estrutura organizacional podemos encontrar coalizões ou alianças formadas por membros que se unem para melhor preservarem seus interesses. Esses movimentos de díades, coalizões ou alianças são regidos pela forma como as estruturas sociais estão organizadas e também em consequência de padrões de comunicação em que estão presentes mensagens confusas e contraditórias.

Quando esses grupos apresentam tensões, Haley (Hoffman, 1998) os denomina sistemas patológicos, mais especificamente “triângulo perverso”, cujas características são:

1. Duas pessoas de mesma hierarquia e uma terceira pessoa de nível distinto;
2. Coalizão entre duas pessoas, com interesses semelhantes, contra uma terceira;
3. Quando a coalizão é negada no nível meta-comunicativo. (Hoffman, 1998).

Quando se refere ao grupo familiar, os níveis considerados são as diferentes gerações, já no grupo organizacional podemos indicar as questões hierárquicas, departamentos ou divisões presentes no organograma. Assim como um dos pais pode se aliar a um dos filhos contra o parceiro, em uma organização um superior também pode construir uma coalizão com seu subordinado favorito contra um terceiro que não goza da mesma simpatia. Assim como indivíduos ou grupos com interesses semelhantes podem unir forças para fortalecer sua posição e desqualificar as orientações do seu superior.

A teoria do “duplo vínculo” descrito por Bateson e o conceito de “triângulo perverso” de Haley demandariam um artigo exclusivo para cada um deles, para o presente artigo o objetivo foi apenas destacar seus principais pontos, no sentido de provocar uma reflexão sobre as possíveis dinâmicas que pautam os padrões de interações dominantes nas organizações.

A DIVERSIDADE E OS PADRÕES DE INTERAÇÃO

Diversidade é um termo, atualmente presente nos discursos das organizações. Convidadas pela sociedade, por meios de seus atores sociais, a repensarem sobre a sua postura diante das minorias, suscitou o interesse de profissionais de comunicação e de recursos humanos em observar esse fenômeno. No entanto, ao incluírem sob esse termo somente os grupos minoritários, esquecem-se da principal característica da condição humana: o homem como unidade única e indivisível.

A organização, enquanto espaço de desenvolvimento da identidade humana, configura um *locus* de observação sobre o comportamento do homem em sua luta pelo sentimento de pertencimento. E quando mais distante dos padrões de “normalidade” e majoritários do grupo organizacional, maior será o sentimento de exclusão.

O recente movimento das organizações em incluir membros de grupos minoritários em seu quadro de funcionários, seja por força da lei ou da cobrança social por uma atitude socialmente responsável, trouxe à tona as dificuldades dos gestores em lidar com a diversidade. Também precisamos reconhecer que a presença do “diferente” aumenta a possibilidade de formação de triângulos perversos, como também de duplo vínculo. O triângulo perverso pode surgir quando, por exemplo, as empresas contratam pessoas com deficiência, e não promovem a sua integração com os demais parceiros.

É necessário promover constantemente informações de qualidade aos gestores, orientação aos colaboradores, investimentos em acessibilidade e acompanhamento

das pessoas incluídas. Além disso, é fundamental que cada uma das partes envolvidas perceba que tem responsabilidade na obtenção do sucesso e na empreitada de oferecer igualdade de oportunidades em seus processos seletivos e na manutenção de seu capital humano. Somente dessa maneira a empresa vai se posicionando como inclusiva perante a sociedade. (SCHWARZ, 2009: 22).

Quando não existe um trabalho de comunicação que promovam a inclusão, podemos inferir que a possibilidade de surgimento de alianças e coalizões que coloquem as pessoas com deficiência em desvantagem é muito grande. É preciso refletir sobre o fato de que a sua contratação (em resposta ao cumprimento da lei de cotas, lei federal nº 8.213, de 1991), transmitir a mensagem de que foram contratadas por causa de suas deficiências, e não por suas competências.

Essa questão se torna mais complexa, quando se instaura uma relação de duplo vínculo, na medida em que a maioria das organizações somente cumpre a lei, ou seja, contratam pessoas com deficiência por causa das suas deficiências, sejam elas, física, sensorial ou algum outro tipo de limitação. A pessoa com deficiência se torna invisível, quando lhe são negadas possibilidades de desenvolvimento profissional dentro da organização, a organização por si negará qualquer forma de discriminação, uma vez que ela cumpriu o que a lei exige, lhe deu uma oportunidade, um emprego. Ou seja, a organização finge que incluiu, e o contratado finge que foi aceito.

O movimento de inclusão das pessoas com deficiência é algo muito recente na história da sociedade, as pessoas estão, aos poucos, aprendendo a interagir com as pessoas com deficiência. O desconhecido as assusta, e o afastamento é uma reação natural do ser humano que passa a discriminar aquele que ele considera diferente:

Um amadurecimento sobre o tema, fruto dos estudos realizados, revela que a discriminação é a *incapacidade* de estabelecer uma conexão com o diferente, o portador de deficiência é para o homem uma *incógnita*. (YNGAUNIS, 2000: 28).

Estamos focando a temática da deficiência, devido a familiaridade da autora com o tema, porém seria um ato de extremo reducionismo, considerar a aplicabilidade das teorias do duplo vínculo e do triângulo perverso somente a essa questão.

O ser humano, qualquer que seja, empenha esforços no sentido de ser aceito pelo outro, de ser parceiro integral de interação, de ter a manifestação de sua individualidade reconhecida. A preocupação levantada por este artigo pode ser aplicada a qualquer grupo humano, e padrões de

interação devem ser observados de forma sistemática, com o objetivo de identificar eventuais padrões de comportamento e de comunicação patológica, que venham a interferir de forma daninha na consecução dos objetivos da organização.

Este é um estudo ainda em andamento, que pretende aprofundar a observação da dinâmica organizacional sob a ótica dos princípios teóricos levantados por Gregory Bateson e Paul Watzlawick, que estudaram os padrões de interação humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATESON, Gregory (et al) **Toward a Tgeory of Schizophrenia**. Palo Alto, CA: 1956. Disponível em <http://interact.uoregon.edu/jkmiller/theoryofschizophrenia.doc> Acesso em 20 fev 2011.

FRASER, Nancy. **Reconhecimento sem ética?** Lua Nova, São Paulo, 70:101-138, 2007

HOFFMAN, Lynn. **Fundamentos da terapia familiar**: um marco conceitual para a mudança de sistemas. México: Fondo de Cultura Econômica, 1998.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento**: a gramática moral dos conflitos sociais. 2ed. São Paulo: Editora 34, 2009. P.119-120.

MUMBY, Dennis. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, M.M.K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

SCHWARZ, Andrea. **Cotas : como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009.

WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet H., JACKSON, Don D.. **A pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 2005.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. 2ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000

YNGAUNIS, Sueli. **Qual foi o comportamento da sociedade ou da organização que levou o meu público a agir assim?** INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG – 2 a 6 Set 2003. Trabalho apresentado no Núcleo de **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, em 06 de setembro de 2003. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP05_yngaunis.pdf Acesso em 03 dez 2010.

YNGAUNIS, Sueli. **A relação do adolescente portador de deficiência e/ou deformidade e os meios de comunicação**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Cásper Líbero, 2000.